

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 16200/I/2011/0327531732

**ŠPECIFIKÁ JEDNOTLIVÝCH PRVKOV MEDZINÁRODNÉHO
MARKETINGOVÉHO MIXU**

Diplomová práca

2011

Bc. Miriam Frolová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**ŠPECIFIKÁ JEDNOTLIVÝCH PRVKOV
MEDZINÁRODNÉHO MARKETINGOVÉHO MIXU**

Diplomová práca

Študijný program: 6225 8 03 Medzinárodný obchod

Študijný odbor: 6225 8 00 Medzinárodné podnikanie

Školiace pracovisko: 16200 Katedra medzinárodného obchodu

Školiteľ: RNDr. Janka Pásztorová, PhD.

Bratislava 2011

Bc. Miriam Frolová



0327531732

Ekonomická univerzita v Bratislave
Obchodná fakulta

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Miriam Frolová
Študijný program: medzinárodný obchod (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.18 Medzinárodné podnikanie
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský

Názov: Špecifiká jednotlivých prvkov medzinárodného marketingového mixu

Anotácia: Diplomová práca bude riešiť teoretické aspekty medzinárodného marketingového mixu, charakterizovať súčasné zmeny marketingového prostredia a identifikovať z nich vyplývajúce špecifiká marketingového mixu. Získané poznatky budú aplikované v prípadovej štúdií.

Vedúci: RNDr. Janka Pásztorová, PhD.
Katedra: KMO OF - Kat. medzinárodného obchodu OF
Vedúci katedry: prof. Ing. Peter Baláž, PhD.
Dátum zadania: 10.12.2009

Dátum schválenia: 12.12.2009

Ing. Štefan Žák, PhD.
prodekan pre vzdelávanie

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval(a) samostatne a že som uviedol (uviedla) všetku použitú literatúru.

Dátum: 14.4.2011

.....

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som chcela pod'akovať vedúcej diplomovej práce RNDr. Janke Pásztorovej, PhD. za odborné vedenie, cenné rady, pripomienky a pomoc pri spracovaní mojej diplomovej práce.

ABSTRAKT

FROLOVÁ, Miriam: *Špecifiká jednotlivých prvkov medzinárodného marketingového mixu.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2011, 68 s.

Cieľom záverečnej práce je identifikovať špecifiká prvkov medzinárodného marketingového mixu pri meniacich sa podmienkach medzinárodného marketingového prostredia. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 8 schém, 1 tabuľku a 3 grafy. Prvá kapitola opisuje zmeny v marketingovom prostredí a z nich vyplývajúce názory na marketingový mix, následne analyzuje základné prvky marketingového mixu a identifikuje ich jednotlivé špecifiká. Nasledujúca kapitola rozoberá cieľ a hypotézy práce. Tretia kapitola opisuje metodiku písania práce. Štvrtá kapitola aplikuje získané poznatky na jednotlivé prvky marketingového mixu firmy Adidas. Posledná piata kapitola na základe výsledkov práce testuje stanovené hypotézy. Výsledkom riešenia danej problematiky je skutočnosť, že jednotlivé prvky marketingového mixu sú navzájom prepojené a ovplyvňujú sa a preto je nevyhnuté neustále pracovať na zdokonaľovaní všetkých jeho nástrojov.

Kľúčové slová:

medzinárodný marketingový mix, produkt, cena, komunikácia, distribúcia, Adidas, nové trendy marketingového mixu

ABSTRACT

FROLOVÁ, Miriam: *Specific's of particular elements of international marketing mix.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Trade. – Tutor: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2011, 68 p.

The aim of the thesis is to identify specific's of elements of the international marketing mix to the changing conditions of international marketing environment. The work is divided into five chapters. It consists of 8 schemes, 1 chart and 3 graphs. The first chapter describes changes in the marketing environment and following opinions on marketing mix, then analyses basic elements of marketing mix and identifies their individual characteristics and specifications. The next chapter examines the aim and hypothesis of the work. The third chapter describes the methodology of writing the work. The fourth chapter applies collected findings on particular elements of marketing mix of Adidas. The last chapter test the given hypothesis on the basis of the results of the work. The solution of the problem lies in a fact, that particular elements of marketing mix are mutually interconnected and have influence on each other therefore it is necessary to improve all its tools constantly.

Key words:

international marketing mix, product, price, communication, distribution, Adidas, new trends in marketing mix

Úvod.....	7
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	9
1.1 Zmeny medzinárodného prostredia a z neho vyplývajúce názory na marketingový mix.....	10
1.1.1 Marketingový mix z pohľadu kupujúceho – model 4C.....	11
1.1.2 Marketingový mix a jeho prvky.....	14
1.2 Produkt.....	15
1.2.1 Inovácie.....	15
1.2.2 Ekológia.....	17
1.2.3 Nové trendy v produktovej politike.....	18
1.3 Cena.....	19
1.3.1 Medzinárodná cenotvorba – alternatívne stratégie.....	20
1.3.2 Psychologicky orientované ceny.....	22
1.4 Komunikácia.....	23
1.4.1 Komunikačný mix.....	24
1.4.2 Nové nástroje komunikačnej politiky.....	28
1.4.3 Efektívnejšie využitie marketingovej komunikácie.....	29
1.5 Distribúcia.....	30
1.5.1 Globálne riadenie dodávateľských reťazcov.....	31
1.5.2 Najčastejšie chyby v distribúcii.....	32
2 Cieľ práce.....	34
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	35
4 Výsledky práce.....	36
4.1 Vývojové trendy v športovom priemysle.....	36
4.2 Prípadová štúdia – Adidas Group.....	38
4.2.1 Produkt.....	39
4.2.2 Cena.....	46
4.2.3 Komunikácia.....	50
4.2.4 Distribúcia.....	58
5 Diskusia.....	62
Záver.....	66
Zoznam použitej literatúry.....	69

Úvod

Súčasný trh je charakteristický prevažujúcou ponukou nad dopytom, agresívnym spracúvaním trhu výrobcami a obchodníkmi, neustálym bojom o zákazníkov, prehlbujúcou sa mierou jeho internacionalizácie, skracujúcim sa životným cyklom produktov, silnou konkurenciou a neustálymi zmenami. Ak chce byť podnik na trhu úspešný, je potrebné vnieť do tejto situácie určitý systém. Týmto systémom je marketing.

Marketing vychádza vo svojej podstate z filozofie podnikania. Jedná sa o proces, ktorého cieľom je optimalizácia zdrojov a vyhľadávanie príležitostí na trhoch. Medzinárodné podniky orientujú svoju pozornosť predovšetkým na zahraničného zákazníka, jeho potreby a želania a snažia sa ich uspokojiť lepšie ako konkurencia. Medzinárodný marketing má vlastné špecifiká a musí poskytnúť vedeniu podniku konkrétne podklady na rozhodovanie o vhodnej stratégii a kombinácii tých správnych prvkov medzinárodného marketingového mixu. V minulosti pojem marketingový mix zahŕňal prevažne otázky vytvorenia produktu, ceny a jednoduchej distribúcie. Postupom času sa vygeneroval tzv. mix jednotlivých ingrediencií, ktorý v sebe zahŕňa 4 prvky a to konkrétne produkt, cenu, distribúciu a komunikáciu (v angličtine product, price, place, promotion). V súčasnosti marketingový mix predstavuje zložitý a dynamický proces, v ktorom jednotlivé nástroje na seba adekvátne nadväzujú a v konečnom dôsledku vytvárajú jeden celok. Marketingový mix zahŕňa oveľa viac ako 4 P, je možné zamerať sa naň z rôznych uhlov a z pohľadov mnohých uznávaných autorov.

Proces výberu témy diplomovej práce na skúmanie a aplikáciu získaných vedomostí podliehal hľadaniu dynamického prostredia plného neustálych zmien, čím marketingový mix poslednom období naozaj je. V súčasnosti v čoraz väčšej miere narastá význam marketingového mixu najmä v medzinárodnej firme. Ak chce byť podnik úspešný, musí prispôbiť svoj marketingový mix trendom a vývoju svojho prostredia. Marketingové prostredie pozostáva z nekontrolovateľných faktorov, ktoré obklopujú podnik. V súčasnosti patrí k najrýchlejšie rozvíjajúcim sa oblastiam najmä technológia a s ňou súvisiaca digitalizácia a elektronické siete. K novým trendom neodmysliteľne patrí aj customizácia, zlievanie hraníc medzi jednotlivými odvetviami a narastajúci vplyv zákazníka v celkovom procese. Zákazník očakáva pri nákupe vyššiu kvalitu, prvotriedne služby, väčšie pohodlie a to všetko za nižšiu cenu. V neposlednom rade považujeme za kľúčové trendy vo vývoji nástrojov marketingového mixu poznatky (knowledge)

a flexibilitu (flexibility). V súčasnej znalostne orientovanej dobe, sú poznatky a nové informácie dôležitým prvkom najmä pre zákazníkov, ktorí sa chcú dozvedieť viac o inováciách a nových technológiách v produktoch. Zvyšovanie poznatkovej úrovne zainteresovaných do tvorby marketingového mixu je stále viac aktuálnejšie a významnejšie.

Cieľom diplomovej práce je identifikovať špecifiká prvkov medzinárodného marketingového mixu pri meniacich sa podmienkach medzinárodného hospodárskeho prostredia. Každý z prvkov v sebe obsahuje špecifické charakteristiky, ktoré následne ovplyvňujú zvyšné prvky. Ich správnou kombináciou môže firma dosiahnuť konkurenčnú výhodu, ktorá jej zadováži prvenstvo na trhu.

Marketingový mix prešiel od svojho vzniku niekoľkými vývinovými zmenami, na základe ktorých sa vytýčili mnohé názory na jednotlivé prvky. Práve tejto problematike je venovaná teoretická časť diplomovej práce. Táto kapitola následne skúma každý zo štyroch základných prvkov marketingového mixu, ich jednotlivé charakteristiky a špecifiká a to najmä v súčasnom, stále sa meniacom období. Praktická časť diplomovej práce je aplikovaná na marketingový mix v športovom priemysle, konkrétne vo firme Adidas. Zaoberá sa históriou a súčasnosťou firmy Adidas a analyzuje jednotlivé nástroje jej marketingového mixu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Podniky, ktoré vstupujú do medzinárodného marketingového prostredia sú stavané pred mnohé dôležité marketingové rozhodnutia. Následne ako zvládnu analýzu medzinárodných trhov, kupujúcich, medzinárodnej konkurencie a po konečnom rozhodnutí zvolit' si určitú stratégiu postupu na vybraných zahraničných trhoch, musí podnik riešiť ďalšie otázky a to napríklad ako bude ďalej vyzerat' marketingová činnosť vo výrobkovej, distribučnej, cenovej a komunikačnej politike. Podniky tiež musia prijať rozhodnutia o ponuke, ktorá zahŕňa štruktúru marketingového mixu, ktorý plánujú ponúkať na zahraničnom trhu.

Prvým, kto v marketingu hovoril o „mixe jednotlivých ingrediencií“, bol James Culliton na konci 40. rokov 20. storočia. So štyrmi zložkami marketingu neskôr pracoval Richard Clewett. Jednalo sa o *produkt* (Product), *cenu* (Price), *distribúciu* (Distribution) a *propagáciu* (Promotion). Jedným zo študentov R. Clewetta bol profesor Jerry McCarthy¹, ktorý prišiel s návrhom jednotlivé zložky spojiť a kombinovať a slovo distribúcia nahradiť slovom miesto (Place). Niektoré pramene uvádzajú, že autorom je Neil H. Borden, ktorý v roku 1964 publikoval článok *The Concept of the Marketing Mix*. Borden používal v marketingovom mixe dokonca *štrnásť rôznych marketingových prvkov*. Marketingový mix následne spopularizoval Philip Kotler, ktorý pracoval s McCarthym na rovnakej univerzite (Northwestern University). Kotler zdôrazňuje, že marketingový mix (4P) je pilierom marketingu, musí mu však predchádzať strategické rozhodnutie týkajúce sa segmentácie, zacielenia a umiestnenia².

Philip Kotler a Gary Armstrong uvádzajú v jednej z najpoužívanejších učebníc marketingu *Marketing* nasledujúcu definíciu marketingového mixu: „*Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov – výrobkovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré firme umožňujú upraviť ponuku podľa prania zákazníkov na cieľovom trhu.*“

¹ Profesor Jerry McCarthy predstavil marketingový mix (tzv. 4P) vo svojej knižke *Marketing* v roku 1960.

² NĚMEC, R. 2005. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využiti a problémy*. [online]. 2005, [cit. 2011.01.23.] Dostupné na internete: <<http://marketing.robetnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>

1.1 Zmeny medzinárodného prostredia a z neho vyplývajúce názory na marketingový mix

Postupný vývoj a mnohé spoločenské vplyvy vedú k vytvoreniu stále nových druhov marketingového správania sa, nových možností a výziev. Tieto sily majú vplyv aj na jednotlivé prvky marketingového mixu, ktoré sa musia prispôbovať rýchlym procesom v okolí. Jednou z najdynamickejšie rozvíjajúcich sa oblastí, ktorá vplyva na marketingový mix je technológia a s ňou súvisiaca digitalizácia a elektronické siete. Čoraz väčší vplyv získava deregulácia priemyselných odvetí, snaha o zvýšenie konkurencieschopnosti a získanie nových možností. Dôležitú rolu zohráva najmä zákazník a jeho neustále sa posilňujúci vplyv. Zákazník očakáva pri nákupe vyššiu kvalitu, lepšie služby, väčšie pohodlie a pod. Ako ďalšie kľúčové trendy vo vývoji nástrojov marketingového mixu považujeme poznatky (knowledge) a flexibilitu (flexibility). Schopnosť rýchlo reagovať, prispôbiť sa zmenám a zároveň ich správne riadiť je dôležitou úlohou pri tvorbe a kombinácii nástrojov vybraného marketingového mixu. Vedieť pružne reagovať na zmeny na trhoch a vyhovieť novým špecifickým požiadavkám a prianiam zákazníkov je jedným z kľúčových prvkov v podniku.

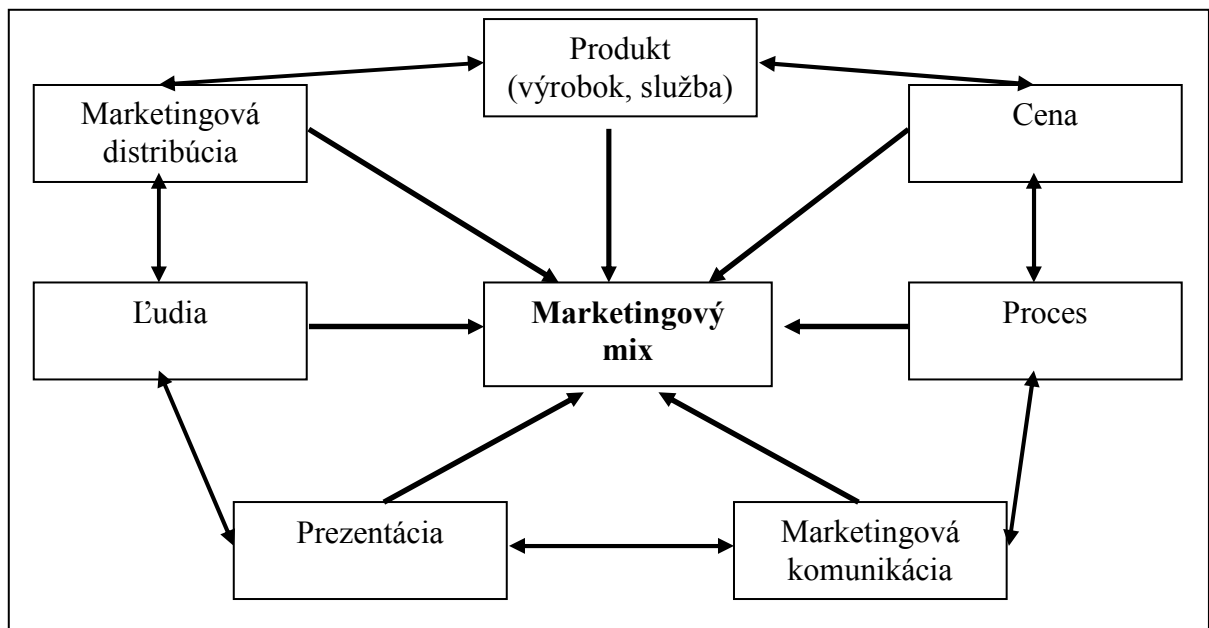
Väčšina autorov pri definovaní marketingového mixu vychádza zo základných prvkov medzinárodného marketingového mixu. Mnohí uznávaní autori však zastávajú názor, že marketingový mix by mal okrem základných 4P obsahovať aj ďalšie, rovnako dôležité prvky. *Philip Kotler*, často označovaný ako „otec marketingu“, navrhuje pripojiť ku základným štyrom prvkom marketingového mixu, ďalšie dve P, ktorých význam stúpa najmä v globálnom marketingu pri vstupe na obsadené trhy. Jedná sa o nasledujúce prvky³:

- *Politika (Politics)* – predstavuje dôležitý prvok najmä z dôvodu, že politické aktivity výrazne ovplyvňujú objem predaja. Tento prvok v sebe zahŕňa predovšetkým využívanie lobistických a politických aktivít k ovplyvňovaniu dopytu na trhu.
- *Verejná mienka (Public opinion)* – zameriava sa na ovplyvňovanie postojov a nálad verejnosti v prospech zvyšovania objemu predaja.

³ CHUDOBA, Š. – ŠVAČ, V. 2008. *Marketingový mix a jeho podoby*. [online]. 2008, [cit. 2011.01.23.] Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transfervinovacii/pages/archiv/transferv/12-2008/pdf/197-199.pdf>>

Medzi ďalšie názory týkajúce sa marketingového mixu môžeme zaradiť aj názor spolupracovníka Philipa Kotlera, J. Coopera. Podľa Coopera by mal marketingový mix okrem základným prvkov obsahovať ďalšie 3. Marketingový mix má na základe jeho názorov nasledovnú podobu: *Product* – produkt, *Price* – cena, *Promotion* – marketingová komunikácia, *Place* – marketingová distribúcia, *People* – ľudia, *Presentation* – prezentácia, *Process* – proces.

Schéma 1: Model 7P



Prameň: spracované podľa DOCSTOC.COM. *Marketingový mix a jeho podoby*

Na schéme je znázornené ako jednotlivé prvky marketingového mixu navzájom súvisia. Je zrejmé, že všetky prvky sú navzájom prepojené a vzájomne sa ovplyvňujú. Akákoľvek zmena v jednom prvku má dopad na ostatné.

1.1.1 Marketingový mix z pohľadu kupujúceho – model 4C

Koncepcia 4P sa na trh pozerá z pohľadu predávajúceho, ale nie z pohľadu kupujúceho. Tieto dva pohľady sa mnohokrát môžu od seba odlišovať. Rozumné rozhodnutie o marketingovom mixe môže byť realizované iba v prípade, že bola dôkladne pochopená cieľová skupina a preto je nutné pozrieť sa na výrobok aj jej očami. Keď sa na

každý prvok z modelu 4P pozrieme z pohľadu kupujúceho, vznikne model, ktorý označujeme ako model 4C s nasledujúcimi prvkami⁴:

- *Customer Value* – riešenie potrieb zákazníka, hodnota pre zákazníka namiesto výrobku,
- *Cost to the Customer* – náklady, ktoré zákazníkovi vznikajú nielen kúpou, ale úžitkom produktu, náklady pre zákazníka namiesto ceny,
- *Convenience* – dostupnosť riešení, pohodlie namiesto marketingovej distribúcie,
- *Communication* – komunikácia, pričom ide o obojstrannú komunikáciu, marketingová komunikácia namiesto reklamy.

Aby mohol byť marketing účinný, musí byť marketingový mix riadený ako integrovaný celok. Marketingový pracovníci by si mali najprv premyslieť obsah 4C a následne na to pristúpiť k spracovaniu 4P. Marketingový mix vnímajú zákazníci ako nástroje vedúce k poskytnutiu požadovanej hodnoty. Preto je veľmi dôležité, aby nástroje odrážali potreby zákazníkov a prinášali im očakávanú hodnotu.

Hodnotová inovácia

Počas svojej existencie prechádzajú firmy rôznymi fázami svojho vývoja, ktorým sa musia prispôbovať a v tom istom momente im musia prispôbovať svoju činnosť. Jedno z najkomplikovanejších období je obdobie recesie. V tomto období sa firmy snažia predovšetkým o prežitie a s tým spojenú úsporu nákladov. Zároveň však musia myslieť na to, aby bol ich produkt aj naďalej atraktívny pre zákazníka a predstavoval preň určitú hodnotu. Dôsledkom toho je potrebná správna kombinácia jednotlivých prvkov marketingového mixu, ale tiež správna stratégia. Stratégiu, ktorá sa zaoberá znižovaním nákladov a zároveň zvyšovaním hodnoty pre zákazníka poznáme aj pod názvom „*stratégia modrého oceánu*“. Práve prístup ku stratégii odlišuje úspešných tvorcov od tých neúspešných. Tvorcovia modrých oceánov nevnímajú konkurentov ako súperov, ktorým by sa mali vyrovnávať alebo s ktorými by sa mali porovnávať. Naopak, snažia sa vyradiť konkurentov z hry procesmi, ktoré zákazníkom ale aj firme poskytujú hodnotový prírastok.

⁴ CHUDOBA, Š. – ŠVAČ, V. 2008. *Marketingový mix a jeho podoby*. [online]. 2008, [cit. 2011.01.23.] Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/197-199.pdf>>

Táto myšlienka sa nazýva hodnotová inovácia, ktorá tvorí základ stratégie modrého oceánu⁵.

Ako ukazuje schéma 2, hodnotová inovácia kladie dôraz tak na vytváranie hodnoty, ako i na inováciu. Predstavuje nový spôsob uvažovania o stratégii a zároveň aj nový spôsob jej realizácie, výsledkom čoho je získanie odstupu od konkurencie.

Schéma 2: Hodnotová inovácia



Prameň: CHAN, K. W. – MAUBORGNE, R. 2005. *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management press, 2005. str. 31

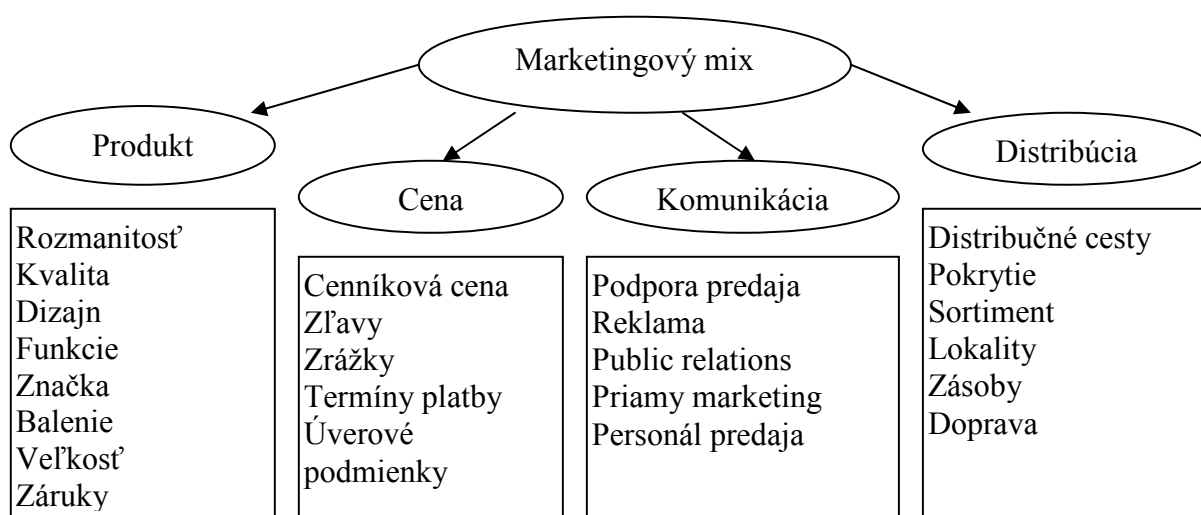
Hodnotová inovácia je vytváraná predovšetkým v oblastiach, v ktorých opatrenia firmy priaznivo ovplyvňujú aj náklady aj hodnotovú ponuku určenú zákazníkom. Hodnota pre zákazníkov sa zvyšuje na základe vytvárania prvkov, ktoré sú v príslušnom odvetví nové a náklady klesajú v dôsledku presadzovania ekonomických prínosov z predaja veľkého množstva produktov⁶.

⁵ CHAN, K. W. – MAUBORGNE, R. 2005. *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management press, 2005. str. 27

1.1.2 Marketingový mix a jeho prvky

Medzinárodný marketing môžeme definovať ako marketing presahujúci národné hranice. Pre úspech firmy je potrebné dokonale pochopiť kultúrne, ekonomické, politické a geografické odlišnosti zahraničného trhu na ktorý firma vstupuje. Účinný marketingový mix vhodne kombinuje všetky premenné tak, aby bola zákazníkovi poskytnutá maximálna hodnota a zároveň, aby boli splnené firemné marketingové ciele. Je to súbor osvedčených prvkov k realizácii firemnej stratégie.

Schéma 3: Základné prvky marketingového mixu



Prameň: KOTLER, P. 2000. *Marketing podľa Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. str. 114

Marketingový mix predstavuje súbor faktorov, ktoré podnik spája do určitého celku so zámerom vyvolať želanú reakciu na cieľovom trhu. Predstavuje súbor taktických marketingových nástrojov – výrobkovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré firme umožňujú prispôbiť ponuku podľa prání zákazníkov na cieľovom trhu, ktorý si podnik určí.

Okrem správnej kombinácie jednotlivých prvkov marketingového mixu, musia firmy sledovať aj externé prostredie. Firmy sa musia naučiť čeliť tlaku zo strany konkurentov, ako aj zo strany spotrebiteľov. Musia pohotovo reagovať na ich požiadavky ale aj na *nové trendy spotrebiteľského správania*. V súčasnosti môžeme medzi

najvýznamnejšie trendy zaradiť⁷: *pracujúce ženy, starnutie populácie, preferenciu zdravého spôsobu života, väčšiu finančnú nezávislosť jednotlivcov, vznik „single“ domácností a mnohé ďalšie.*

1.2 Produkt (Product)

Podľa Phillipa Kotlera je produkt: *„čokoľvek, čo možno ponúknuť na trhu na uspokojenie určitej potreby alebo požiadavky, a to bez ohľadu či ide o tovar, službu, ľudí, miesta, organizácie a myšlienky.“*⁸

Pokiaľ hovoríme o produkte v medzinárodnom marketingovom mixe, ide o produkt, ktorý firma predáva mimo svojej domácej krajiny, čiže produkty sú fyzicky premiestňované na trhy iných krajín. Pri dimenzovaní produktu pre medzinárodný trh musí brať firma do úvahy rozdielne správanie sa zákazníkov, ich odlišné potreby a požiadavky na produkt a jeho vlastnosti. Ak sa má na určený trh uviesť nový výrobok, je potrebné pomocou stanovenia diferencovaných trhových segmentov nájsť medzery na trhu pre príslušný výrobok⁹. Pre firmy je preto nevyhnutné neustále zlepšovanie svojich výrobkov a ich neustála inovácia.

1.2.1 Inovácie

Inovácie sú v súčasnosti často skloňovaným pojmom. Význam inovácií narastá s prebiehajúcimi celospoločenskými zmenami ako sú turbulentná doba, recesia, globalizácia, udržateľnosť. Každá firma alebo iný spoločenský subjekt s konkrétnym účelom je konfrontovaný týmito spoločenskými zmenami. Inovácie sú jedným z prostriedkov, ktoré v prostredí zmien pomáhajú subjektom naplňovať svoje poslanie a ciele a zároveň ovplyvňovať a formovať svoje okolie. K zavádzaniu inovácií vedú všetky vedecké, technické, organizačné, finančné a komerčné kroky, ktoré môžeme nazvať aj *inovačnými aktivitami*. Niektoré inovácie sú sami o sebe inovatívne, iné nie sú novými aktivitami, ale sú potrebné

⁷ ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009. str. 251.

⁸ KOTLER, P. – KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. Praha: GRADA Publishing, 2007. str. 375

⁹ DUDINSKÁ, E. 1999. *Moderný marketing*. Prešov: ManaCon, 1999. str. 81

pre zavádzanie inovácií. Inovačné aktivity sú často výsledkom výskumu a vývoja, ten však nemusí priamo súvisieť s vývojom špecifických inovácií.

Oslo Manuál OECD definuje štyri typy inovácií, ktoré zahŕňujú široký rozsah zmien v činnostiach spoločností¹⁰:

- *Inovácie produktu* - zahŕňajú podstatné zmeny v schopnostiach tovarov a služieb a to ako uvedenie úplne nového tovaru alebo služby, tak aj významné vylepšenie už existujúceho produktu.
- *Inovácie procesu* - predstavuje významnú zmenu v metódach produkcie a dodávok.
- *Organizačné inovácie* - odkazujú na zavádzanie nových organizačných metód. Môžu to byť zmeny v obchodných praktikách, v organizácií pracovísk alebo v externých firemných vzťahoch.
- *Marketingové inovácie* - zahŕňajú zavádzanie nových marketingových metód. Tieto môžu zahŕňať zmeny v dizajne produktu a v balení, v propagácií produktu a jeho umiestnenia, ako aj v metódach cenovej tvorby a služieb.

Najväčšie chyby robia firmy najmä v období, keď potrebujú ušetriť. Zväčša si zvolia nesprávnu stratégiu a šetriť začnú na miestach, kde je to najrizikovejšie. Áno, ide o rýchle zníženie nákladov, ale len z krátkodobého hľadiska. Z dlhodobého hľadiska môže mať tento krok oveľa väčšie následky. Na rýchle zníženie nákladov si firmy väčšinou vyberajú marketing a vývoj nových produktov, čo ich v konečnom dôsledku môže stať podiel na trhu ale aj inovácie.

„Ak spoločnosti v snahe ušetriť peniaze zanedbávajú alebo zredukujú dôležitosť vývoja produktov, nielenže obmedzujú svoj potenciálny rast, ale aj inováciu a dávajú konkurencii, ktorá sa rozhodla riskovať, do rúk výhodu.“¹¹

Ak sa spoločnosti boja riskovať a neinvestujú do vývoja nových produktov aj v období recesie, zistia, že bude veľmi ťažké bojovať s konkurenciou, keď budú trhy opäť na vzostupe. Preto je potrebné venovať sa vývoju nových produktov neustále a práve to môže pomôcť firmám prekonať najťažšie časy a poraziť konkurenciu na základe niečoho nového. Príkladom môže byť spoločnosť Apple. Aj napriek recesii v roku 2001 pracovala

¹⁰ VEDOMOSTNÁ SPOLOČNOSŤ. 2008-2011. *Inovácie*. [online]. 2008-2011, [cit. 2011.01.27.] Dostupné na internete: <<http://www.government.gov.sk/4757/inovacie.php>>

¹¹ KOTLER, P. 2010. *Chaotika*. Bratislava: Eastone Books, 2010. str. 49

na nových produktoch (iPod a iTunes), vďaka čomu si v období obnovenia rastu ekonomiky získala výhodnú pozíciu a doslova prevalcovala konkurenciu.

Desať najväčších chýb v oblasti inovácií, ktoré spoločnosť môže počas turbulentnej ekonomiky urobiť¹²:

1. prepustiť talentovaných zamestnancov,
2. znížiť výdavky na technológie,
3. obmedziť riziko,
4. zastaviť vývoj produktov,
5. dovoliť, aby dozorné rady nahradili výkonného riaditeľa orientovaného na rast výkonným riaditeľom, ktorý zavedie znižovanie nákladov,
6. stiahnuť sa smerom od globalizácie,
7. dovoliť výkonnému riaditeľovi, aby nahradil inováciu ako kľúčovú stratégiu,
8. zmeniť spôsob merania výkonnosti,
9. posilniť hierarchiu na úkor spolupráce,
10. stiahnuť sa do „opevneného hradu“.

Najmä v období recesie je pre firmy schopnosť prinášať udržateľné inovácie jedným z mála spôsobov, ako si aj naďalej zachovať svoju konkurenčnú výhodu. Inovácie prinášajú výkon, rast a ohodnotenie na burzách a preto sú pre firmy kľúčovým faktorom. Potreba inovácií okrem iného úzko súvisí aj s čoraz viac skracujúcim sa životným cyklom produktov a inováciami sa firma preto snaží o predĺženie ich životnosti.

1.2.2 Ekológia

Snáď každý zákazník očakáva, že pri kúpe tovaru dostane za svoje peniaze primeranú kvalitu, ktorú zákazníci kladú na prvé priečky svojich potrieb. V posledných rokoch vystupuje do popredia čoraz väčšia informovanosť zákazníkov o stave životného prostredia a ich zväčšujúci sa záujem o ekológiu a zdravý spôsob života. Tomuto trendu sa je potrebné prispôbiť činnosť firmy s čím je úzko spojený vznik tzv. „zeleného“ marketingu.

¹² KOTLER, P. 2010. *Chaotika*. Bratislava: Eastone Books, 2010. str. 49

Podľa prieskumu, ktorý sa uskutočnil v USA v roku 2010 pod názvom „Zelený marketing: čo funguje a čo nie“, zákazníci čoraz viac očakávajú, aby boli produkty, ktoré si kúpia spriaznené (spojené) so životným prostredím a tiež, aby boli balené v ekologických materiáloch. Takéto výrobky sú zvyčajne označené značkou, ktorá vyjadruje ich ekologickosť. Značky sú rôzne a neustále sa menia a dopĺňajú (schéma 4). Prieskum tiež poukázal na zvyšujúci sa záujem o zelený marketing aj zo strany samotných firiem. Až 82 % z nich uviedlo, že v najbližšom čase plánuje navýšiť výdavky do zeleného marketingu a okrem toho 28 % marketérov sa domnieva, že tzv. green marketing odkazy sú dokonca účinnejšie ako iné druhy reklamných odkazov¹³.

Schéma 4: Ekoznačenia



Prameň: spracované podľa SEPARUJODPAD.SK. *Označovanie výrobkov a obalov.*

1.2.3 Nové trendy v produktovej politike

Väčšina firiem má vo svojom produktovom rade obsiahnutých niekoľko druhov produktov, od absolútnych víťazov, cez verných obľúbencov až po niekoľko starých produktov. Prevažne v minulosti bolo takéto zloženie produktového radu typické. V dnešnej dobe, však musia mnohé firmy šetriť a snažiť sa o prežitie na trhu a z toho dôvodu musia zamerať svoju činnosť len na jeden produkt, resp. na obmedzené množstvo produktov – tých, ktoré sú pre nich najvýhodnejšie a najziskovejšie. V takejto situácii nastáva dilema, ktoré produkty z produktového radu vyradiť, pretože majú len malú nádej na uchytenie sa na trhu a tvorbu zisku.

Mnohé produkty s dobrou predajnosťou naopak ponúkajú aj také funkcie, ktoré priemerný zákazník nevyužíva a ani nepotrebuje. Jedná sa napríklad o počítače alebo telefóny. Mnohým zákazníkom by stačili aj lacnejšie a menej zložité „verzie,, týchto

¹³ STRATÉGIE ONLINE. 2010. *Nový trend: zelený marketing.* [online]. 2010, [cit. 2011.02.14.] Dostupné na internete: <<http://strategie.hnonline.sk/sk/sedy/spravy/marketing/novy-trend-zeleny-marketing.html>>

produktov a možno práve teraz je ten správny čas na výrobu jednoduchších modelov, ktoré oslovia práve tých zákazníkov, ktorí chcú produkt za nižšiu cenu¹⁴.

Len veľmi malé množstvo výrobkov sa používa samostatne. Vo väčšine prípadov je ich hodnota ovplyvňovaná inými výrobkami alebo službami. A práve táto oblasť je často zo strany výrobcov a firiem úplne nevyužitá a nevyužitá ostáva následne aj hodnota, ktorá sa často skrýva práve v doplnkových výrobkoch a službách. Kľúčový význam je v pochopení zákazníka a jeho potrieb. Tiež sa treba zamerať na využívanie produktu zákazníkom, na myslenie zákazníka pred kúpou produktu, počas jeho užívania a aj na myslenie po jeho použití. A práve toto sú nevyužité oblasti, ktoré môže firma využiť a poskytnúť zákazníkovi ešte vyššiu a pridanú hodnotu a odlíšiť sa tak od konkurencie.

1.3 Cena (Price)

„Cena ako zložka marketingového mixu je pre podnik jediným zdrojom zisku. Z marketingového hľadiska predstavuje cena sumu peňazí, množstvo výrobkov alebo objem služieb, ktoré je kupujúci ochotný predávajúcemu poskytnúť ako protihodnotu za právo užívať určitý výrobok alebo službu.“¹⁵

Cena je pre firmu dôležitým faktorom, ktorý ovplyvňuje výsledok hospodárenia, (najmä zisk) a zároveň určuje podiel firmy na trhu. *Z makroekonomického hľadiska* pôsobí cena ako mechanizmus, ktorý sa zameriava na vytvorenie rovnováhy medzi ponukou a dopytom. *Z pohľadu spotrebiteľa* predstavuje cena objem finančných prostriedkov, ktoré musí vynaložiť, aby formou výmeny získal hodnotu, ktorú požaduje. *Pre výrobcu a predajcu* je cena tým nástrojom marketingového mixu, ktorý tvorí príjmy a ovplyvňuje činnosť firmy¹⁶.

Pri tvorbe cien treba brať do úvahy aj psychologické a logické faktory. Cena musí zohľadňovať aj jednotlivé varianty a rozdiely riešenia v sortimente výrobkov. Hoci ich výrobné náklady sú rovnaké, cena môže byť rozdielna a závisí len od očakávania zákazníka na trhu. V obcej rovine je možné povedať, že možnosť ovplyvňovania cien je daná trhovou štruktúrou, v ktorej sa každý jednotlivý výrobca momentálne nachádza.

¹⁴ KOTLER, P. 2010. *Chaotika*. Bratislava: Eastone Books, 2010. str. 137

¹⁵ FORET, M. – PROCHÁZKA, P. – URBÁNEK, T. 2003. *Marketing: základy a princípy*, Brno: Computer Press, 2003, str. 123

¹⁶ KITA, J. a kol. 2005. *Marketing*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2005. str. 230

Cenová politika musí byť v súlade s marketingovou stratégiou firmy. Rozhodovanie v oblasti cien sa má opierať o výsledky podrobných a trvalo aktualizovaných analýz.

Na proces cenotvorby vplýva niekoľko faktorov, ktoré ju ovplyvňujú. Jedná sa o vnútorné a vonkajšie faktory¹⁷. Medzi *vnútorné faktory* môžeme zaradiť:

1. ciele firmy: dosiahnutie určitej výšky zisku, dosiahnutie stanoveného obratu predaja, udržanie statusu quo,
2. organizácia cenovej politiky,
3. marketingový mix: prepojenie jednotlivých prvkov marketingového mixu sa automaticky odráža pri tvorbe ceny,
4. diferenciácia výrobkov: servis, platobné podmienky a pod.,
5. náklady.

Vonkajšie faktory:

1. dopyt: výšku dopytu ovplyvňuje celý rad faktorov ako existencia konkurenčných výrobkov, jednoduchosť uspokojenia potreby, životnosť výrobku, príjmy zákazníkov, preferencia zákazníkov a pod.,
2. konkurencia: ceny konkurentov a ich vývoj, prípadne noví konkurenti na trhu,
3. distribučná sieť: počet organizácií v distribučnej sieti,
4. ekonomické podmienky: fázy v ekonomickom cykle a pod.,
5. opatrenia centrálnych orgánov: vládne opatrenia, regulácia cien.

1.3.1 Medzinárodná cenotvorba – alternatívne stratégie

Firmy, ktoré pôsobia na medzinárodnom trhu musia svojej činnosti prispôbiť aj stratégiu cenotvorby. Pri internacionálnej expanzii vznikajú rozličné varianty cenotvorby. Medzi základné patria¹⁸:

- *Stratégie zamerané na pevne stanovených nákladoch* – základom tejto stratégie je pridanie medzinárodných nákladov ku finálnej cene produktu. V mnohých prípadoch sa zvyšuje aj marža. Takto stanovená cena je základom zisku pre

¹⁷ EINSTY.SK. 2011. *Marketingové ponímanie ceny*. [online]. 2011, [cit. 2011.02.17.] Dostupné na internete: <einsty.sk/strojnictvo/.../1132-marketingove-ponimanie-ceny-prednaka.html>

¹⁸ ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009. str. 273

spoločnosť, často však môže byť príliš vysoká na to aby si spoločnosť udržala svoju konkurencieschopnosť aj na zahraničnom trhu.

- *Flexibilná cenová stratégia založená na nákladovom prístupe* – je založená na rovnakom princípe ako predchádzajúca cenová stratégia. Rozdiel je v tom, že umožňuje vytvárať rôzne variácie ceny za špeciálnych okolností. Flexibilná cenová stratégia umožňuje pohotové reakcie na zmeny podmienok prostredia a pomáha tak spoločnosti vytvárať konkurenčné výhody z hľadiska cenovej tvorby.
- *Dynamická prírastková stratégia* – tento druh stratégie umožní cenu odpočítaním nákladov na továrne, výskum a vývoj a domáce mimoriadne výdavky od ceny pri stratégii pevne stanovených nákladov. Neberie do úvahy výdavky na domáci marketing a propagáciu ale do tvorby ceny vstupujú len náklady, ktoré priamo súvisia s exportom produktov.

Ešte predtým ako sa firma pustí do tvorby cien, mala by si ozrejmiť pár vecí. Musí si stanoviť cieľový trh na ktorom bude svoj produkt ponúkať, pozíciu akú bude mať produkt na trhu a stratégiu stanovenia ceny. Tiež si musí určiť cieľ, resp. ciele, ktoré chce dosiahnuť. Stanovené ciele môžu byť nasledovné¹⁹:

- prežitie,
- maximalizáciu bežného zisku,
- maximalizáciu bežných príjmov,
- maximalizáciu rastu predaja,
- maximalizáciu využitia trhu,
- získanie vedúceho postavenia kvalitou produktu.

Následne po stanovení cieľa nasleduje tvorba ceny, pri ktorej sa firmy často riadia *modelom tri „C“* – zákaznícka ponuková funkcia (*customers' demand schedule*), nákladová funkcia (*cost function*) a konkurenčné ceny (*competitors' prices*).

¹⁹ KITA, J. a kol. 2005. *Marketing*. 3.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2005. str. 244

Schéma 5: Model troch „C“

<p>NÍZKA CENA</p> <p>Pri tejto cene sa nedá dosiahnuť zisk.</p>	<p>NÁKLADY</p>	<p>CENY KONKURENTOV A CENY SUBSTITÚTOV</p>	<p>PREDSTAVA ZÁKAZNÍKA O JEDINEČNÝCH VLASTNOSTIACH PRODUKTU</p>	<p>VYSOKÁ CENA</p> <p>Pri tejto cene je nulový dopyt.</p>
--	----------------	--	---	--

Prameň: KITA, J. a kol. 2005. *Marketing*. 3.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2005. str. 245

Náklady predstavujú pre firmu tzv. *cenové dno*. Je to najnižšia možná cena, za ktorú sa produkt predáva. Pri tejto cene nie je firma stratová ale zároveň dosahuje nulový zisk. Na druhej strane ohodnotenie produktu zákazníkom je pre firmu tzv. *cenovým stropom*. Ak je cena stanovená nad túto úroveň, nastane nulový dopyt po produkte, pretože cena prekračuje hranicu, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť. Určitými *orientačnými bodmi*, tzv. zlatou strednou cestou, sú pre firmu ceny konkurentov a ceny substitučných produktov. Firma by mala brať do úvahy tieto ceny a orientovať sa nimi pri vlastnej cenotvorbe²⁰.

1.3.2 Psychologicky orientované ceny

Psychologicky orientované ceny využívajú skutočnosť, že cena ovplyvňuje zákazníkov vnímanie produktu. *Ludia sú náchylní spájať si s vyššou cenou produktu vyššiu kvalitu*. Ide najmä o také produkty, o ktorých nemajú dostatok informácií a neprišli s nimi ešte do osobného kontaktu a preto je cena pre nich jediným ukazovateľom. Aj malé rozdiely v cenách môžu viesť k pocitu, že ide o dva rozdielne produkty.

Iný pohľad na psychológiu cien sú tzv. *baťovské ceny*. Baťovské ceny končiace sa deviatkou majú psychologický význam. Napríklad pri sume 99,90 Eur má zákazník dojem, že má zaplatiť iba niečo vyše 90 Eur, pritom však ide takmer o sto Eur. Je všeobecne známe, že „baťovské ceny“, naozaj fungujú. Aj výskumníci z Université européenne de Bretagne²¹ tvrdia, že je to pravda a že zákazníci sú ovplyvňovaní takýmito cenami. Zákazníci majú často tendenciu ignorovať poslednú cifru (resp. cifry) ceny a zaokrúhľovať

²⁰ EUROEKONÓM.SK. 2009. *Tvorba ceny*. [online]. 2009, [cit. 2011.02.17.] Dostupné na internete: <<http://www.euroekonom.sk/obchod/tvorba-cien/tvorba-ceny/>>

²¹ Université européenne de Bretagne (UEB) – jedná sa o európske univerzity v Bretónsku. Ide o kombináciu 23 vysokých škôl a výskumných inštitúcií po celom Bretónsku. Vznikol v marci 2007.

nadol. Mnohí zákazníci výrobok s cenou 999,- preto skôr zaradia do cenovej hladiny 990,- (alebo dokonca 900,-), ako 1000,-.

Výhoda baťovských cien je pre predajcov aj pri online predaji. Ak si zákazník zadá do vyhľadávača tovar určitej cenovej kategórie, cenový rozdiel jedného eura (prípadne jedného centu) zabezpečí, že sa tovar dostane do nižšej cenovej kategórie²².

Najmä v období rýchlo meniacich sa a nestálych časoch, je pre firmu dôležité udržať si svoj image a svoje dobré meno. Je zrejmé, že firmy budú tlačené, tak zo strany konkurencie ako aj zo strany zákazníkov, aby znížili svoje ceny. Nie vždy je to však tá najrozumnejšia možnosť, aj keď sa to v mnohých prípadoch tak javí a z toho dôvodu by mala firma porozmýšľať nad inými alternatívami, skôr ako pristúpi k finálnemu kroku. Takmer vždy je lepšie neznižovať ceny, ale namiesto toho ponúknuť zákazníkovi niekoľko ďalších benefitov. Môže sa jednať napr. o predĺžený servis, dopravné zadarmo, predĺžená záruka a pod. Ale ani takéto taktiky nemusia vždy fungovať. Preto má firma niekoľko ďalších možností. Môže napr. ponúknuť tzv. jednoduchšiu verziu pôvodného produktu, ktorý bude lacnejší. Ďalšou možnosťou je ponúknuť tovar so zľavou alebo za výpredajovú cenu. Zníženie cien je väčšinou úspešné ale problémom ostáva fakt, že takéto zníženie môže poškodiť image značky. Väčšie alebo dlhodobejšie zníženie cien môže u zákazníkov vzbudiť dojem, že pôvodná cena nebola objektívna a neodrážala kvalitu a pravú hodnotu značky. Znižovanie cien môže byť preto zradné a firmy si musia dobre zvážiť tento krok a jeho možné následky²³.

1.4 Komunikácia (Promotion)

Čo rozumieme pod slovom komunikácia? J. Kita vo svojej knihe Marketing definuje komunikáciu ako „výmenu informácií medzi ľuďmi, ktorí si chcú niečo oznámiť, niečo sprostredkovať, s niečím sa podeliť. Môžu to urobiť rôznymi spôsobmi: slovom, písmom, obrazom, gestikulovaním, kývnutím hlavy, pohybom tela i tichým mlčaním.“²⁴

Cieľom komunikácie je snaha ovplyvniť myslenie potenciálneho zákazníka prezentáciou svojich ideí, zdieľaním myšlienok a šírením marketingových informácií.

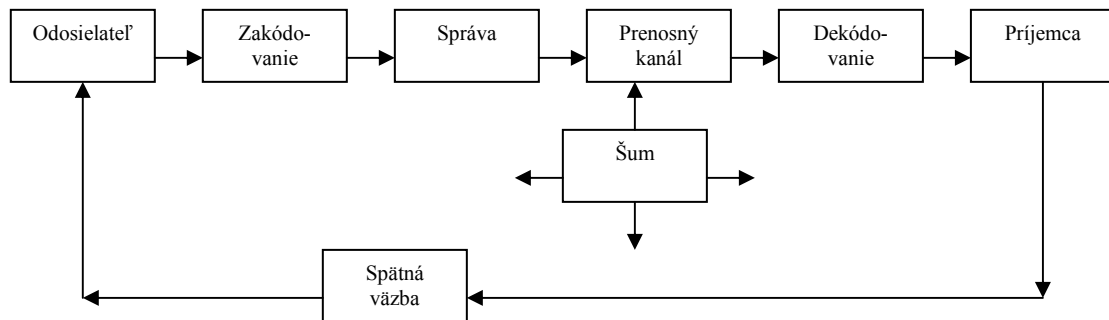
²² AKTUÁLNE.CZ. 2008. *Baťovské ceny fungujú, potvrdil výskum ve Francii*. [online]. Paríž. 2008, [cit. 2011.02.20.] Dostupné na internete: <<http://aktualne.centrum.cz/zahranici/evropa/clanek.phtml?id=611678>>

²³ KOTLER, P. 2010. *Chaotika*. Bratislava: Eastone Books, 2010. str. 51

²⁴ KITA, J. a kol. 2005. *Marketing*. 3.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2005. str. 315

Komunikačný proces prebieha vo všeobecnosti v niekoľkých krokoch (schéma 6). Odosielateľ odosiela správu zakóduje a odošle ju prostredníctvom médií príjemcovi. Ten následne správu dekóduje, príjme a určitým spôsobom na ňu zareaguje. Výsledkom procesu komunikácie je spätná väzba.

Schéma 6: Komunikačný proces



Prameň: FORET, M. – PROCHÁZKA, P. – URBÁNEK, T. 2003. *Marketing: základy a princípy*. Brno: Computer Press, 2003. str. 153

Pokiaľ hovoríme o medzinárodnej komunikácii, musíme vedieť, že sa stretávame s oveľa širším a zložitejším procesom a zároveň sa môžeme stretnúť s viacerými problémami, pretože komunikácia prebieha v prostredí, ktoré má odlišné kultúrne, politické, náboženské, geografické a mnohé ďalšie podmienky. Ľudia, ktorí vyrástli v určitom prostredí, majú vžitú domácu hodnotu a preto marketingovú komunikáciu prispôbujú týmto hodnotám. Pracovníci v oblasti marketingovej komunikácie často robia chyby v tom, že sú ovplyvnení vlastnou kultúrou aj v rámci medzinárodného pôsobenia.

1.4.1 Komunikačný mix

Pri voľbe cieľového segmentu si musíme najprv ujasniť *komu, ako, kedy, kde* a čo chceme sprostredkovať. Podstatou komunikácie je ovplyvňovanie potenciálnych zákazníkov v záujme predaja produktov. Prostriedky, ktorými sa uskutočňuje takéto ovplyvňovanie nazývame súhrnným názvom „*komunikačný mix*“.

Komunikačný mix tvoria²⁵:

1. reklama (druhy reklamných prostriedkov, typy médií, výber nosičov, čas pôsobenia),
2. podpora predaja (spotrebiteľská, obchodná, podpora predaja obchodného personálu),

²⁵ KITA, J. a kol. 2005. *Marketing*. 3.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2005. str. 315

3. *public relations* (spravodajstvo, podujatia, sponzorstvo, ostatné),

4. *osobný predaj* (obchodný cestujúci, obchodný zástupca, ostatné formy, organizácia predaja, počet, výber, príprava, motivácia).

Reklama

Reklama je najviditeľnejšou formou marketingovej komunikácie, má vysoko verejný charakter, ktorý umožňuje predávajúcemu aby svoju správu opakoval kupujúcemu niekoľkokrát, aby ju mohol dostatočne prijať a porovnať s konkurenciou. Na základe cieľov, ktoré chce firma prostredníctvom reklamy dosiahnuť a situácie na trhu, sa firma rozhodne pre vhodný druh reklamy v určitom období. Pri zmene situácie, resp. určitých podmienok, firma zvyčajne zmení druh reklamy. V súčasnosti sa reklama stáva čoraz viac globálnejšou. Prostredníctvom satelitu alebo kábla je možné sledovať desiatky až stovky televíznych programov. Čoraz väčšie rozširovanie počítačových sietí, mobilných a telekomunikačných systémov prináša stále nové možnosti kontaktného manažmentu. Koncentrácia a globalizácia znamená tiež zjednotenie a uniformnosť reklamy.

„Medzinárodná reklama má za úlohu pôsobiť na vybrané cieľové skupiny na trhoch pomocou špeciálnych reklamných prostriedkov použitím efektívnych nosičov reklamy, aby sa podporil predaj výrobkov podniku. Reklamu možno kvôli jej obrovskému významu v marketingovom mixe nazvať mikrofón marketingového mixu.“²⁶

Prostredníctvom reklamy môžu firmy podporovať predaj svojich výrobkov. Reklama môže pôsobiť celoplošne (napr. na území celej republiky) alebo môže byť zameraná len na určité konkrétne oblasti. Vo veľkých firmách sú zriadené špeciálne oddelenia zamerané na tvorbu reklám, spracovanie rozpočtu na reklamu a spoluprácu s reklamnými agentúrami. Mnoho podnikov využíva na tvorbu reklám externé agentúry, ktoré sa zameriavajú práve na túto oblasť.

²⁶ DUDINSKÁ, E. 1999. *Moderný marketing*. Prešov: ManaCon, 1999. str. 167

Podpora predaja

Podpora predaja predstavuje pre mnoho ľudí synonymum ku slovu reklama. Podpora predaja aj reklama patria do jedného súboru komunikačných prostriedkov a navzájom sa dopĺňajú, ale ich schopnosť ovplyvňovať dopyt je podstatne odlišná. Podporu predaja môžeme chápať ako krátkodobé stimuly na povzbudenie nákupu alebo predaja výrobku či služby. Zahŕňa určitý druh podnetov, ktoré poskytujú extra stimul k nákupu vo forme pridania hodnoty k produktu²⁷.

Na podporu predaja voči spotrebiteľom môže firma použiť niekoľko nástrojov. Medzi najznámejšie patria²⁸:

- *kupóny*: na základe kupónov získava zákazník zľavu na určité produkty, zvyčajne majú obmedzenú životnosť,
- *zľavy z ceny*: vedie k iniciovaniu vyskúšania produktu a k stimulácii opakovaných nákupov,
- *rabaty*: tiež ide o druh zľavy z ceny, zvyčajne sa využívajú pri produktoch dlhodobej spotreby,
- *cenové balíčky*: väčší objem, dodatočné množstvo sa dočasne ponúka za nižšiu cenu, výhoda pre zákazníka je okamžitá,
- *prémie*: majú zvyčajne podobu malých darčiekov, ktoré prichádzajú spolu s tovarom,
- *odmeny*: napr. zbieranie bodov a za určitý počet nazbieraných bodov výrobok zdarma a pod.,
- *lotéria*: účastníci sú vytavení náhode,
- *súťaže*: formou hier, víťazi sú určení podľa vopred stanovených pravidiel,
- *vzorky*: ide o malé balenia určené pre zákazníka zadarmo alebo veľmi lacno ako podnet na kúpu ale odmena za nákup.

²⁷ MÁŽAROVÁ, H. 2010. *Direct marketing – Podpora predaja – Osobný predaj*. [online]. 2008, [cit. 2011.02.27.] Dostupné na internete: <<http://www.mazarova.szm.com/DM,%20PP,%20OP.pdf>>

²⁸ FORET, M. – PROCHÁZKA, P. – URBÁNEK, T. 2003. *Marketing: základy a princípy*. Brno: Computer Press, 2003. str. 158-159

Public relations

„Public relations je nepriame propagačné pôsobenie charakterizované tým, že pasívnemu subjektu (recipientovi) sa predkladajú informácie, na ktorých podklade si sám vytvára kladný názor na podnik, jeho činnosť, výrobky, služby a pod. Tým napomáha k vytváraniu požadovaných postojov, nevyhnutných pre dlhodobú úspešnú výrobnú a obytovú činnosť.“²⁹

Tento nástroj komunikačného mixu sa zameriava najmä na budovanie dobrých vzťahov a komunikáciu s verejnosťou, budovanie dobrého mena firmy a pod. Najmä vo väčších firmách je budovanie public relations zaisťované samostatnými útvarmi, ktoré pri svojej činnosti používajú rôzne nástroje³⁰:

- verejne publikované výročné správy,
- spoločenské akcie spojené s prezentáciami výrobkov,
- športovanie a kultúrne akcie,
- podnikové noviny, časopisy a ďalšia tlač,
- akcie pre zamestnancov, ich deti a bývalých zamestnancov (dôchodcov),
- verejne prístupné semináre,
- sponzorovanie a dobročinná činnosť,
- lobovanie.

Osobný predaj

Jedná sa o ďalší nástroj komunikačného mixu. Jeho výhodou je, že jeho efektívnosť sa prejavuje okamžite, pretože osobné pôsobenie na zákazníka je skutočne bezprostredné. Pri tomto nástroji je veľmi dôležitá osobnosť a vystupovanie predajcu, t.j. miera jeho profesionality, celkového chovania a prejavu. Osobný predaj sa využíva najmä pri špecifických druhoch tovaru ako je napr. kozmetika, poistenie osôb alebo majetku, encyklopédie a pod.

²⁹ FILIT. 1999. *Otvorená filozofická encyklopédia*. [online]. 1999, [cit. 2011.02.19.] Dostupné na internete: <http://ii.fmph.uniba.sk/~filit/fvp/praca_s_verejnostou.html>

³⁰ FORET, M. – PROCHÁZKA, P. – URBÁNEK, T. 2003. *Marketing: základy a princípy*. Brno: Computer Press, 2003. str. 161-162

1.4.2 Nové nástroje komunikačnej politiky

V dobe, keď narastá význam médií, klesá efektivita tradičnej marketingovej komunikácie, enormne sa zvyšujú ceny televíznych spotov a zákazníci sú už presýtení informáciami, ignorujú reklamy a sú z nich unavení, dostávajú sa do popredia čoraz viac nové nástroje komunikačnej politiky. Medzi najznámejšie môžeme zaradiť³¹:

- *Event marketing* – marketing zážitkov, jedná sa o plánovanie a tvorbu zážitkov, ktoré majú za cieľ vyvolať emocionálne a psychické podnety, ktoré podporujú image firmy a jej produktov.
- *Guerilla marketing* - nekonvenčný, univerzálny marketing, ktorý tvorí maximálny zisk z minimálnych investícií. Ide hlavne o kreativitu a fantáziu a nie o veľké náklady na marketing spoločnosti. Typické guerilla marketingové kampane sú neočakávané a hlavne netradičné.
- *Buzzmarketing* – jedná sa o podlinkové komunikačné prostriedky, o spôsob ako prinútiť ľudí, aby o značke hovorili, prinútiť média, aby o nej písali. Cieľom je vyvolať rozruch.
- *Vírusový marketing* - je marketingová metóda, ktorá využíva už existujúce sociálne siete na propagáciu výrobku či posilnenie povedomia značky, využívajúc pri tom skutočnosť, že ľudia majú tendenciu informovať svojich známych o výrobkoch, službách či informáciách, ktoré sami považujú za hodné pozornosti.
- *Mobil marketing* – možno ho vymedziť ako využívanie mobilov, sietí mobilných telefónov a iných mobilných technológií k dosiahnutiu marketingových cieľov.

Účelom nových komunikačných nástrojov je na príjemcov správy pôsobiť emocionálne a vytvárať pre nich zážitok. S cieľom zefektívniť komunikačné nástroje v porovnaní s vynaloženými nákladmi prichádza kombinácia týchto nástrojov v snahe dosiahnuť synergický efekt a homogénnu komunikáciu.

³¹ FREY, P. 2005. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. Praha: Management Press, 2005. str. 73

1.4.3 Efektívnejšie využitie marketingovej komunikácie

Najväčšou chybou spoločností v turbulentných časoch je „stiahnuť sa“ a nekomunikovať. Firmy by mali prehodnotiť efektivitu marketingových opatrení, ale zároveň by nemali zabúdať propagovať, viac komunikovať a kontaktovať klientov. Firma nemusí zvýšiť na tieto aktivity rozpočet, ale mala by viac pracovať s prieskumami, aby ich komunikácia bola adresná. Ak televízne reklamy spoločnosti neprinášajú žiadne nové informácie, ktoré sú relevantné k situácii zákazníka, musia byť zrušené. Ak firma neprinesie v reklame nič nové čo by oznámila, jej reklamy prestanú prinášať úžitok³².

Je potrebné premyslieť výdavky aj na iný druh médií. Je nutné prehodnotiť silu značky na rozličných geografických trhoch. Vždy sa nájdu mestá a regióny, kde je značka v porovnaní s konkurenciou slabšia. Najmä v neprajných časoch by preto mala spoločnosť obmedziť peniaze na noviny a rozhlas na slabých trhoch a namiesto toho využiť financie na ochranu a rozšírenie trhového podielu spoločnosti na tých trhoch, kde je spoločnosť silná. Je skutočne potrebné premiestniť niektoré financie do nových digitálnych médií, ktoré sú v mnohých prípadoch menej nákladné. Ide napríklad o lepšie využitie e-mailu a katalógov. Rozumné je tiež pokúsiť sa pomôcť zákazníkovi prejsť cez turbulentné časy a pripraviť pre svojich zákazníkov krátke podcasty, ktoré si budú môcť stiahnuť ako pomôcku pri nákupe. Tiež je potrebné zvážiť využívanie sociálnych sietí ako je napr. Facebook, na rozosielanie podstatných odkazov špecifickým skupinám zákazníkov.

Typické je, že firmy v období recesie znižujú svoje rozpočty, ale znižovanie prostriedkov na reklamu spôsobuje klesanie efektivity. Preto je potrebné efektívnejšie využívanie týchto prostriedkov. Vhodné je využitie investícií na priamy marketing, kde je možné získať rýchlejšiu spätnú väzbu, vyššiu efektivitu a presnejšiu merateľnosť. Direct marketing je účinným nástrojom marketingovej komunikácie a to najmä z toho dôvodu, že pokiaľ klasická reklama má odozvu 1 – 3 %, tak pri direct marketingu a jeho nástrojoch je odozva viac ako 30 %³³.

³² BUSINESS SUCCESS. 2008. *Ako ovplyvní kríza správanie ľudí a firiem*. [online]. 2008, [cit. 2011.03.02.] Dostupné na internete: <http://www.success.sk/sk/art_30418/ako-ovplyvni-kriza-spravanie-ludi-a-firiem.aspx>

³³ KUTLÍKOVÁ, K. 2009. *Efektívnejšia marketingová komunikácia v čase krízy*. [online]. 2009, [cit. 2011.03.02.] Dostupné na internete: <http://www.teleperformance.sk/files/clanky/pr_lion.pdf>

1.5 Distribúcia (Place)

„Pohyb produktov z miesta ich vzniku do miesta ich konečnej spotreby alebo opakovaného užívania sa označuje termínom distribúcia. Zmyslom tohto procesu je poskytnúť kupujúcim požadované produkty a služby na vhodných miestach v správnom čase a v množstve, ktoré zákazníci požadujú.“³⁴

Na to, aby mohla medzinárodná distribúcia fungovať tak ako má, je potrebné aby boli na úrovni štátov vytvorené určité predpoklady³⁵:

- vytvoriť fungujúci a účinný konkurenčný distribučný systém,
- systémová podpora distribútorov (oblasť kvalifikácie),
- posilnenie marketingu a distribúcie zameraných na export,
- vytvoriť funkčné, kompatibilné tranzitné systémy,
- rozširovať ponuku a možnosti distribúcie,
- vytvárať nákupnú atmosféru.

Medzi strategické marketingové rozhodnutia výrobcu patrí výber distribučnej cesty, ktorá môže mať jednu alebo viac sprostredkovateľských úrovní. Na základe toho sa výrobca môže rozhodnúť pre priamu, prípadne nepriamu distribučnú cestu. Profesor Kita uvádza vo svojej publikácii *Marketing*, niekoľko distribučných ciest:

- 1) *Priama distribučná cesta*: znamená priamy predaj tovaru výrobcom konečnému spotrebiteľovi bez zapojenia sprostredkovateľov. Ide o najjednoduchšiu formu distribúcie.
- 2) *Nepriama distribučná cesta*: znamená, že výrobca zapojí do realizácie svojich produktov jedného alebo niekoľkých sprostredkovateľov. Podľa počtu medzičlánkov hovoríme o stupňoch alebo o úrovniach distribučných ciest prípadne o dĺžke odbytovej cesty.
 - a. *Jednourovňová distribučná cesta*: hovoríme o nej vtedy, keď medzi výrobku a spotrebiteľa vstupuje maloobchodník.

³⁴ FORET, M. – PROCHÁZKA, P. – URBÁNEK, T. 2003. *Marketing: základy a princípy*. Brno: Computer Press, 2003. str. 139

³⁵ EUROEKONÓM.SK. 2009. *Distribúcia a pohľady na distribúciu*. [online]. 2000, [cit. 2011.03.02.] Dostupné na internete: <<http://www.euroekonom.sk/obchod/distribucia/distribucia/>>

- b. *Dvojúrovňová distribučná cesta*: obsahuje ďalší medzičlánok, veľkoobchodníka, ktorý sprostredkuje spojenie medzi výrobcom a maloobchodom.
- c. *Trojúrovňová distribučná cesta*: spojenie medzi firmou a veľkoobchodníkom môže sprostredkovať ďalší článok, nezávislý agent, ktorý dohodne obchod za stanovenú províziu.

V minulosti vychádzala distribúcia a logistika najmä z nákladového prístupu, v dnešnej dobe sa však začína uprednostňovať hodnotový prístup ako jeden z nástrojov konkurencieschopnosti spoločností. Tento prístup vychádza najmä z Porterovho hodnotového reťazca. Obsahuje aktivity, ktorými spoločnosť vytvára produkty a služby, ktoré vytvárajú hodnotu pre spotrebiteľa a pre spoločnosť sú zdrojom ziskov.

1.5.1 Globálne riadenie dodávateľských reťazcov

Význam logistiky a distribúcie v ostatnom čase naberá čoraz viac na význame a táto skutočnosť priniesla so sebou vznik nových koncepcií: systémovú koncepciu, koncepciu celkových nákladov a substitučnú koncepciu. Integrácia uvedených koncepcií viedla k vzniku manažmentu dodávateľských reťazcov a to najmä do globálneho riadenia dodávateľských reťazcov (Global Supply Chain Management).

„Riadenie dodávateľských reťazcov spočíva v množstve aktivít s pridanou hodnotou, ktorých cieľom je prepojiť stranu dodávok firmy so stranou dopytu. Dodávateľský reťazec zahŕňa prvky hodnotového reťazca, ktoré sú z hľadiska fungovania spoločnosti vonkajšie. Riadenie dodávateľského reťazca potom znamená riadenie tokov medzi firmami zúčastnenými v dodávateľskom reťazci a jeho cieľom je maximalizovať ziskovosť.“³⁶

Distribučná logistika

Distribučná logistika zabezpečuje fyzické, organizačné a informačné spojenie medzi zdrojom a spotrebiteľom. Jej cieľom je zabezpečiť adekvátny spôsob, výber

³⁶ ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009. str. 281.

a analýzu prepravy, ktorá je najvhodnejšia pre prenos produktov vyrábaných podnikom tak, aby bola dosiahnutá plynulosť a bezporuchovosť trhu. distribučná logistika tiež zabezpečuje súhrn logistických úloh a opatrení súvisiacich s prípravou a vykonávaním distribúcie. V súčasnej dobe pôsobia na firmy čoraz výraznejšie tlaky na zefektívnenie všetkých činností – aj v oblasti distribúcie, v rámci firiem, ktoré sa chcú udržať a presadiť nielen na domácom ale aj európskom a svetovom trhu³⁷.

Reštrukturalizácia, zmena zastaraného myslenia a starých návykov a činností v podnikoch je úzko spätá s využitím moderných prístupov a moderných logistických metód na zvýšenie efektívnosti, racionalizácie a optimalizácie materiálových, finančných a informačných tokov v rámci podnikov.

Problémy v oblasti distribúcie sú spojené najmä s hľadaním optimálnych distribučných tokov, okruhov rozvozu materiálu, polotovarov a tovarov a tiež s hľadaním optimálneho umiestnenia skladov, distribučných a operačných centier a podobne. Aby bolo možné použiť vhodnú metódu na riešenie tých – ktorých konkrétnych problémov, je pre firmu dôležité najmä získavanie veľkého množstva kvalitných vstupných informácií. Čím viac relevantných informácií má firma k dispozícii, tým je jej možnosť voľby vhodnej metódy lepšia.

1.5.2 Najčastejšie chyby v distribúcii

Pre každú spoločnosť je existencia vhodných dodávateľov a distribútorov nevyhnutná. Práve správni dodávatelia a distribútori môžu pomôcť znížiť krátkodobé náklady a podržať spoločnosť. Väčšina firiem robí najmä v období turbulencií na trhu tie isté chyby. Philip Kotler a John A. Caslione vo svojej knihe *Chaotika* upozorňujú na najčastejšie chyby a zároveň uvádzajú aj dobré príklady, ktoré by mohli byť použité v praxi. My vyberáme niekoľko z nich³⁸:

1. *Duplicita kapacít* - úspešné príklady z praxe naznačujú, že spoločnosti by sa mali snažiť vyhnúť duplicite kapacít medzi dodávateľmi a distribútormi vrátane vlastnej spoločnosti. Mali by sa zamerať na vytesnenie nadbytku a nákladov.

³⁷ HNONLINE. 2007. *Distribučná logistika v logistickom systéme firmy*. [online]. 2007, [cit. 2011.03.04.] Dostupné na internete: < http://dal.hnonline.sk/2-24928550-k60000_d-99>

³⁸ KOTLER, P. 2010. *Chaotika*. Bratislava: Eastone Books, 2010. str. 54

2. *Jednorozmerný proces výberu* – spoločnosť by namiesto výberu dodávateľov výhradne oddelením nákupu a výberu distribútorov oddelením predaja, mali uskutočňovať výber založený na informáciách vypracovaných tímom špecialistov z rôznych oblastí v rámci spoločnosti. Tento prístup posúva spoločnosť od jednorozmerného kritéria výberu dodávateľov, resp. distribútorov s vysokou maržou smerom ku stratégii vyťažiť z celkových hodnôt a kapacít dodávateľa a distribútora.
3. *Udržiavanie príliš vysokého počtu dodávateľov* – zlepšenie riadenia ponuky uvítajú spoločnosti jednozdrojových alebo redukovaných vzťahov s dodávateľmi, čím konsolidujú svoju dodávateľskú základňu. Limitované prostriedky sa tak sústredia na zvládnuteľný počet dodávateľov.
4. *Udržiavanie zlých dodávateľov a distribútorov* – spoločnosti prídlho odkladajú ukončenie spolupráce s dodávateľmi a distribútormi, ktorí podávajú slabý a nízky výkon, príp. ktorých vzťahy sú nenapraviteľné. V období turbulencie sa tak problémy vo vzťahoch len zhoršujú.
5. *Chýbajúce investície do vzdelávania dodávateľov a distribútorov* – spoločnosti, ktoré svojich dodávateľov a distribútorov pravidelne školila, znižujú prevádzkové náklady a zvyšujú predaje. Získajú výhody oproti spoločnostiam, ktoré tieto kroky nerobia. Vďaka školeniam sa zvyšuje nielen kvalita produktov, ale aj služieb, ktoré spoločnosť svojim zákazníkom ponúk.

Medzi ďalšie hlavné chyby môžeme zaradiť napríklad chýbajúce investície do komunikácie s dodávateľmi a distribútormi, existencia príliš zložitých zmlúv s dodávateľmi, resp. distribútormi alebo tiež nátlak na distribútorov.

2 Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je identifikovať špecifiká prvkov medzinárodného marketingového mixu pri meniacich sa podmienkach medzinárodného marketingového prostredia. Na jednotlivé prvky sa pozrieme tak z teoretického hľadiska ako aj z praktického hľadiska. Zacielime sa najmä na nové trendy a špecifiká, ktoré sú charakteristické najmä v súčasnosti.

Na účely dosiahnutia hlavného cieľa považujeme za nevyhnutné stanovenie niekoľkých čiastkových cieľov.

- 1) Charakterizovať medzinárodný marketingový mix a jeho jednotlivé prvky najmä v ostatných rokoch, so zameraním sa na nové trendy v marketingovom mixe v medzinárodných firmách.
- 2) Preskúmať a popísať špecifiká jednotlivých prvkov medzinárodného marketingového mixu a to konkrétne produktu, ceny, komunikácie a distribúcie.
- 3) Analyzovať jednotlivé prvky firmy Adidas, zamerať sa na zistenie odlišností a výhod firmy, oproti jej konkurenčným spoločnostiam. Zistiť a popísať v čom spočíva hodnota produktov firmy Adidas pre zákazníka.

Pri realizácii vytýčeného cieľa sme sa rozhodli vychádzať z hypotéz, ktoré budeme pri skúmaní cieľovej problematiky verifikovať. Hypotézy sú nasledovné:

H 1: Firma Adidas mení svoj marketingový mix vývoju a meniacim sa požiadavkám potenciálnych zákazníkov.

H 2: Environmentálna stratégia firmy Adidas je dôležitou súčasťou jej budúcej stratégie.

3. Metodika práce a metódy skúmania

Objektom skúmania záverečnej práce sú jednotlivé prvky medzinárodného marketingového mixu, ich špecifiká a nové trendy v súčasnosti. Medzi základné prvky považujeme produkt, cenu, komunikáciu a distribúciu. V praktickej časti bude objektom skúmania marketingový mix v športovom priemysle, so zameraním na firmu Adidas.

Údaje potrebné k spracovaniu tejto diplomovej práce budeme získavať z dostupných zdrojov domácej a zahraničnej literatúry, najmä z knižných publikácií, časopisov a zborníkov, ktoré sú dostupné v Slovenskej ekonomickej knižnici v Bratislave. Využijeme konkrétne publikácie doc. Ing. Otílie Zorkóciovej, PhD, Ing. Simony Škorvagovej, Phd, ale tiež publikácie zahraničných autorov, napr. profesora Philipa Kotlera a tiež W. Chan Kima. Prameňom údajov budú takisto internetové zdroje zaoberajúce sa skúmanou problematikou a oficiálne webové stránky firmy Adidas. Získané informácie následne roztriedime a vyselektujeme tak, aby sme získali potrebné podklady pre našu záverečnú prácu.

V teoretickej časti práce budú spracované predovšetkým sekundárne zdroje informácií. Využijeme najmä metódu komparácie riešenej problematiky z pohľadu predávajúceho (na príkladoch viacerých autorov) a z pohľadu kupujúceho. Na lepšie poznanie štruktúry skúmaných javov a procesov a vzájomných vzťahov medzi jednotlivými zložkami využijeme metódu syntézy.

Na začiatku praktickej časti záverečnej práce použijeme logicko-historickú metódu na znázornenie postupného vývoja firmy Adidas od jej vzniku až po súčasnosť. V praktickej časti práce tiež využijeme analytickú metódu, ktorá je vhodná na rozbor jednotlivých prvkov marketingového mixu firmy Adidas a na získanie informácií o jej výhodách a jednotlivých špecifikách, ktoré ju odlišujú od jej najväčších konkurentov na trhu.

V záverečnej časti práce využijeme najmä metódu syntézy, prostredníctvom ktorej sa budeme pozerat' na firmu Adidas ako na jeden celok, tvorený jednotlivými časťami a prvkami. Metódu analýzy a metódou syntézy využijeme takmer vo všetkých častiach diplomovej práce. V poslednej časti práce aplikujeme tiež metódu dedukcie, ktorá spočíva v logickom odvodzovaní záverov, na základe poznatkov a tvrdení, ktoré sa považujú za objektívne.

4 Výsledky práce

Tak ako v mnohých iných odvetviach aj zo športu sa postupne stal priemysel, ktorého cieľom je maximalizovať zisk. Takéto zistenie nie je žiadnou novinkou alebo prekvapením. Športu konkurujú rozličné odvetvia priemyslu a iné oblasti života spoločnosti. Okrem toho je aktuálna aj vnútrošportová konkurencia a preto ak sa chcú firmy na trhu presadiť, musia priniesť zákazníkom hodnotu, ktorú očakávajú, skôr ako konkurencia.

4.1 Vývojové trendy v športovom priemysle

Vznik prvej športovej obuvi sa datuje od roku 1868, kedy sa začala po prvýkrát vyrábať obuv nosená výhradne pri športovaní. Špeciálna športová obuv sa začala masovo produkovať až na začiatku dvadsiateho storočia. Najmä v štyridsiatych rokoch dvadsiateho storočia zaznamenáva domáci obchod v Amerike najväčší vzostup špecializovanej športovej obuvi. V 50. rokoch bola športová obuv majoritným segmentom obuvníckeho priemyslu. Špecializovaní výrobcovia na čele so značkou Adidas a Puma v Európe a značkou Tiger v Japonsku priniesli centralizáciu do sveta obuvi a stavili na silu reklamy³⁹.

Výrobcovia športových značiek sa zo začiatku zameriavali predovšetkým na profesionálnych športovcov a na ich potreby. Svoje produkty prispôbovali najmä ich požiadavkám. Postupne si však všimli nevyužitú možnosť v oblasti amatérskych športovcov a zamerali sa na trhovou medzeru v tejto oblasti. Uvedomili si, že pre mnohých ľudí je šport každodennou súčasťou života a práve v tejto oblasti našli mnoho dosiaľ nevyužitých príležitostí. Následne sa kvalitné športové výrobky dostali aj do domácnosti bežných ľudí a neboli už len výsadou profesionálnych športovcov.

Nové trendy využívané v športovom priemysle sú zamerané nielen na prilákanie nových zákazníkov, ale najmä na udržanie stálych a verných zákazníkov. Čoraz viac si totiž firmy uvedomujú, že ich budúcnosť závisí od spokojnosti zákazníkov a tomuto faktoru preto prispôbujú svoju činnosť.

³⁹ CHESKIN, M. P. 1987. *The Complete Handbook of Athletic Footwear*. New York: Fairchild Publication, 1987. str. 16

Medzi najnovšie trendy v športovom priemysle môžeme zaradiť najmä prechod⁴⁰:

- od marketingu typu „vyrobiť a predat“ k marketingu typu „vycítiť a reagovať“,
- od vlastníctva imania k vlastníctvu značky,
- od operácií na trhovách miestach k elektronickým operáciám,
- od snahy získať podiel na trhu k snahe získať čo najviac zákazníkov,
- od marketingu, ktorý sa snaží zákazníka prilákať, k marketingu, ktorý sa snaží zákazníka udržať,
- od marketingu transakcií k marketingu vzájomných vzťahov,
- od získavania zákazníkov k ich udržaniu a uspokojeniu,
- od sprostredkovaného marketingu k priamemu marketingu,
- od monológu pracovníka marketingu k dialógu so zákazníkom.

Firmy postupne aplikujú do svojich procesov nové druhy marketingu, ktoré sú zamerané na prinášanie hodnoty zákazníkovi. Jedná sa najmä o:

1. *Reverzný marketing* - marketing, ktorý zapája zákazníka už do samotného navrhovania produktu, jeho ceny aj spôsobu distribúcie. Výsledkom sú produkty „šité na mieru“ zákazníka. Tento druh marketingu využíva mnoho športových firiem ako napr. Adidas, Nike alebo Puma.

2. *Holistický marketing* – jedná sa o marketing, ktorý premýšľa „mysľou“ zákazníka a je založený na partnerstve zamestnancov, dodávateľov, distribútorov a zákazníkov. Umožňuje vytvárať čo najslubnejšie hodnotové ponuky a dôsledne a s patričnou rýchlosťou zaisťovať tú najvyššiu kvalitu svojich výrobkov a služieb.

3. *Lovemarks marketing* – je založený na emocionálnom vzťahu zákazníkov k danej značke. Smeruje k tomu, aby zákazníci danú značku preferovali a „milovali“. Najmä v súčasnosti dochádza popri budovaní značky k posunu k hlbším a predovšetkým citovým vzťahom na báze značka – zákazník. Koncept Lovemarks postupne nahrádza „obyčajné“, značky a stáva sa v čoraz väčšej miere dominantným.

⁴⁰ ČÁSLAVOVÁ, E. 2008. Nové impulzy ve sportovní sponzoringu. In *Zborník príspevkov*. 2008.

4.2 Prípadová štúdia – Adidas Group

Firma Adidas bola založená v roku 1949 v nemeckom Herzogenaurachu zakladateľom Adolfom Dasslerom, od mena ktorého je odvodený aj názov firmy Adidas a meno obchodnej značky. Úplné počiatky firmy však siahajú až do roku 1920, keby A. Dassler vyrobil svoju prvú tréningovú športovú obuv v práčovni svojej matky bez elektriny a strojov. Onedlho Adolf presvedčil svojho brata aby sa k nemu pridali a 1. júla 1924 vzniká Gebrüder Dassler Schuhfabrik⁴¹. Bratom sa začalo pomerne dobre dariť a firma začala rozširovať nielen počet svojich zamestnancov ale aj priestory a výrobu. V roku 1938 firma kúpila svoju druhú továreň v centre Herzogenaurachu, kde spoločnosť vyrábala 1000 párov obuvi denne. O približne 20 rokov neskôr Adidas otvára novú továreň vo Francúzsku a ďalšie v nemeckom Scheinfelde. V roku 1975 je Adolf Dassler ako prvý neameričan uvedený do Hall of Fame of the National Sporting Goods Association (Sieň slávy Národnej asociácie športového tovaru), ako 43. člen v poradí⁴².

Niekoľko desaťročí viedla spoločnosť Dasslerova rodina a až takmer po 70 rokoch sa spoločnosť transformovala na akciovú spoločnosť – Adidas AG. V roku 1997 spoločnosť Adidas kúpila skupinu Salomon Group a zmenila svoj názov na Adidas-Salomon AG. Získala tak nové značky ako napr. lyžiarsku a horskú Salomon, snowboardovú Bonfire, golfovú TaylorMade, cyklistickú Mavic či tenisovú Wilson. V októbri 2005 bol segment značiek Salomon predaný fínskej spoločnosti Amer Sports Corporation. 31. januára 2006 bola uzatvorená akvizícia firmy Reebok International Ltd. v hodnote 9,5 mld. Euro a vznikol Adidas Group. Novovytvorená skupina profitovala najmä zo širokého spektra produktov a silného zastúpenia u atlétov a športových tímov⁴³.

Dnes patrí Adidas medzi najväčších zásobovačov atletickej obuvi a športového oblečenia v Európe. Zároveň je najväčším výrobcom športového oblečenia v Európe a druhým najväčším športovým výrobcom na svete (po súperovi z USA Nike). Dokazujú to

⁴¹ Brat Adolfa Dasslera bol Rudolf Dassler, zakladateľ spoločnosti Puma. Bratia spoločne založili firmu Gebrüder Dassler Schuhfabrik, ktorú sa počas vojny rozhodli rozdeliť. V roku 1947 tak vznikla spoločnosť Ruda, ktorá bola v nasledujúcich mesiacoch premenovaná na Puma, ktorú viedol Rudolf a v roku 1949 vznikla spoločnosť Adidas vedená Adolfom.

⁴² ADIDAS. 2011. *About Us*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.11.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas.com/com/shared/aboutadidas.asp>>

⁴³ LA RIX – SPORT. 2009. *História a súčasnosť značky Adidas*. [online]. 2009, [cit. 2011.03.12.] Dostupné na internete: <http://www.sport-larix.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=85:historia-a-suastnos-znaky-adidas&catid=44:znacka-adidas&Itemid=81>

aj čísla podľa ktorých dosiahla firma Adidas v roku 2010 rekordný objem tržieb vo výške 11,99 mld. eur a prevádzkový zisk spoločnosti bol v tom istom roku na úrovni 894 mil. eur. Oproti predchádzajúcemu roku (rok 2009) tak nastal nárast tržieb o 15 % (tržby v roku 2009 boli 10,381 mld. eur). Tento nárast bol najmä dôsledkom zvýšenia predaja tak vo veľkoobchodoch ako aj v maloobchodoch⁴⁴.

V súčasnosti pôsobí firma Adidas po celom svete, zamestnáva viac ako 39 500 zamestnancov a na každom kontinente má niekoľko zastúpení: v Amerike (Argentína, Brazília, Kanada, Latinská Amerika, Spojené štáty americké), v Európe (Belgicko, Dánsko, Nemecko, Španielsko, Fínsko, Francúzsko, Grécko, Taliansko, Maďarsko, Nórsko, Rakúsko, Poľsko, Portugalsko, Švajčiarsko, Švédsko, Holandsko, Spojené kráľovstvo), v Ázii aj v Pacifiku (Austrália, Čína, Hong Kong, India, Indonézia, Japonsko, Kórea, Malajzia, Nový Zéland, Filipíny, Singapur, Thajsko, Taiwan, Vietnam)⁴⁵.

Spoločnosť Adidas sa pri tvorbe svojich produktov zameriava najmä na zákazníka a na vytváranie nových hodnôt pre spotrebiteľov. Žiadny výrobca sa nesnaží predávať všetkým a preto si v prvom rade musí zdefinovať svoj cieľový trh a následne potom sa môže zamerať na vytvorenie svojho marketingového mixu, prostredníctvom ktorého sa snaží o získanie potenciálnych zákazníkov. Adidas si za svoju cieľovú skupinu zvolila športovcov. V prvom rade tých profesionálnych, nezabúda však ani na rekreačných a príležitostných športovcov.

4.1.1 Produkt

Značka Adidas patrí už dlhé roky do sveta športu. Oblička a obúva špičkových športovcov, začínajúcich profesionálov a všetkých, pre ktorých je šport súčasťou života. Dnes je firma európskym lídrom športového tovaru a ponúka široké portfólio produktov, od športových pánskych a dámskych topánok, športového oblečenia a vybavenia až po kozmetiku, hodinky a ostatné doplnky.

⁴⁴ WEBNOVINY.SK. 2011. *Adidas evidoval v minulom roku rekordný objem tržieb*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.12.] Dostupné na internete: <<http://www.webnoviny.sk/ekonomika/adidas-evidoval-v-minulom-roku-rekordny/311138-clanok.html>>

⁴⁵ ADIDAS. 2011. *Adidas Global*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.15.] Dostupné na internete: <http://www.adidas.com/countryselector/change_country.asp?returnToSite=>>

Produktový rad firmy je v súčasnosti neuveriteľne obsiahly. Zahŕňa tri kategórie:

a) *Topánky* - v kategórii topánok má Adidas dlhoročnú tradíciu. Už v roku 1920 A. Dassler vyrobil svoj prvý pár topánok, ktoré boli určené špeciálne na behanie. Jeho neskrotná vášeň pre šport a jeho ambície vybaviť športovcov tými najlepšimi produktmi ho povzbudzovali v potrebe neustále zvyšovať úroveň výrobkov. Od tej doby Adidas nasleduje princípy svojho zakladateľa a vyrába obuv, ktorá spĺňa neustále meniace sa potreby športovcov. Obuv tvorí významnú časť produktového radu firmy. Z celkových príjmov spoločnosti tvoria príjmy z predaja obuvi až 45 %.

b) *Oblečenie* – počas prvých rokov svojej existencie sa firma zameriavala len na výrobu obuvi. Až neskôr rozšírila svoj produktový rad o oblečenie. V roku 1962 začala Adidas vyrábať tréningové a súťažné oblečenie a ponúkla na trh svoj prvý atletický dres. V súčasnosti predaj oblečenia tak vzrástol, že tržby z jeho predaja sa rovnajú tržbám z predaja obuvi, čiže tvoria 45 % zisku.

c) *Príslušenstvo* – zahŕňa všetky druhy doplnkov tak k topánkam tak aj k oblečeniu na všetky druhy športov. Príslušenstvo sa na zisku spoločnosti podieľa najmenšou časťou a to vo výške 10 %.

Okrem výroby produktov, ktoré môžeme zadefinovať ako jadro produktového radu, vyrába firma aj rôzne iné, ktorými dopĺňa a rozširuje svoje portfólio. Hlavný produkt firmy Adidas môžeme zaradiť:

- podľa životnosti produktov medzi *produkty dlhodobej spotreby*,
- podľa typu zákazníka ide o *spotrebné produkty zvláštneho dopytu* – jedná sa predovšetkým o tovar, ktorý má pre zákazníka výnimočné vlastnosti, často ide o luxusný tovar alebo o tovar, ktorý je nositeľom známej značky. Nemusí ísť o drahý produkt, ale musí byť pre zákazníka jedinečný, musí mať pre neho určitú hodnotu, ktorú mu neposkytne žiadny iný výrobok. Kupujúci už zvyčajne tovar neporovnáva, je k výrobku určitej firmy (značky) lojálny.

Lojalita sa u zákazníkov buduje postupne a aj firma Adidas na jej dosiahnutie využíva *lovemarks marketing*. Práve *lovemarks* inšpirujú lojalitu zákazníka voči značke nad rámec racionálnych argumentov. To znamená, že zákazníci si vybudujú taký lojálny, blízky a citový vzťah k značke, že si ju kúpia aj keby ich racionálne argumenty (napr. zvýšená cena, presunutie miesta predaja a pod.) od kúpy odrádzali.

Produktové portfólio firmy Adidas sa člení na 3 základné línie: Adidas Performance, Adidas Originals a Adidas Life Style⁴⁶.

1. *Adidas Performance* predstavuje najväčšiu divíziu Adidasu a celkovo dosahuje najväčší podiel z celkového predaja firmy, takmer 70 %. Ide o líniu, ktorá je zameraná predovšetkým na vrcholových športovcov ale tiež na ľudí, ktorí športujú rekreačne.

2. *Adidas Originals* predstavuje druhý najväčší podiel na zisku z celkového predaja (i keď ani zďaleka nie taký veľký ako Adidas Performance), cca 20% a je zameraný najmä na trendové oblečenie na voľný čas.

3. *Adidas Life Style* predstavuje najnovšiu kolekciu a má podobné zameranie ako Adidas Originals. To znamená, že je orientovaná najmä na moderné oblečenie na voľný čas. Jeho podiel na zisku tvorí približne 10 %.

Značka Adidas je hlavným zdrojom príjmov pre Adidas Group a jej podiel na všetkých tržbách predstavuje celkovo 72,4 %. Do Adidas Group patria aj nasledujúce divízie značiek:

1. Reebok International Ltd. – športová obuv a oblečenie (podiel na zisku 19,4 %),
2. TaylorMade - Adidas Golf (podiel na zisku 8,2 %):
 - a) TaylorMade – golfové palice a príslušenstvo,
 - b) Adidas Golf – golfová obuv a oblečenie,
 - c) Maxfli – golfové loptičky a príslušenstvo.

Firma Adidas, tak isto ako iné veľké firmy, prešla počas svojho vývoja určitými obdobiami a zmenami. Za tzv. odrazový mostík spoločnosti môžeme považovať udalosť, keby Adolf Dassler v roku 1936 počas Letných olympijských hier dokázal presvedčiť bežca Jesseho Owensa⁴⁷, aby použil jeho produkt (ako prvý sponzorský dar pre športovca afroamerikánskeho pôvodu). Jesse súhlasil a následne po tom ako vyhral štyri zlaté medaily sa reputácia bratov Dasslerovcov a ich produktov v športovom svete prudko zvýšila. Onedlho po tejto udalosti sa bratia rozhodli zaplniť trhovou medzeru na trhu so športovou obuvou a v roku 1937 začali pracovať s cieľom naplniť špecifické požiadavky

⁴⁶ MONTRE.SK. 2011. *Sport Performance*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.15.] Dostupné na internete: <<http://www.montre.sk/sk/maloobchod/znacky/adidas/adidas-performance>>

⁴⁷ James Cleveland "Jesse" Owens (* 12. september 1913, Oakville – † 31. marec 1980, Tucson) bol americký atlét, ktorý sa venoval behu na 100 a 200 m, a skoku do diaľky. Je štvornásobným olympijským víťazom z Berlína 1936. Ako piaty atlét v histórii olympijských hier získal bežecké double na trati 100 a 200 metrov.

jednotlivých športových disciplín⁴⁸. Už v tomto období bolo zjavné, že firma si za svoj cieľový trh zvolila športovcov a jej produkt je orientovaný predovšetkým na zákazníka a jeho potreby a požiadavky.

Od založenia firmy až po súčasnosť patrí Adidas medzi špičku v športovom priemysle. Dokazujú to aj výsledky a novinky, ktoré pravidelne firma prináša na trh. Významné obdobia pre spoločnosť a jej novinky⁴⁹:

- Rok 1950 - v tomto roku bola uvedená na trh novinka: prvá *univerzálna obuv* „Samba“, ktorá zabezpečuje lepšiu trakciu na ľade, snehu a zamrzutej zemi.
- Rok 1957 – firma Adidas vyvinula ako prvá v histórii „*air sole*“, *podrážku pre špeciálnu šprintovú obuv* a prvú polyamidovú podrážku pre futbalovú obuv.
- Rok 1962 - Adidas začala vyrábať *tréningové a súťažné oblečenie* a ponúkla na trh prvý *atletický dres* pod svojou značkou.
- Rok 1964 – firma predstavuje, ako prvá na svete, *najľahšiu obuv pre atlétov* „Tokio 64“. Firma bola aj naďalej úspešná, produktový rad sa neustále rozširoval.
- 70. roky - nastáva na trhu uvedenie *Adidas futbalovej lopty*, ktorá sa stáva oficiálnou loptou na všetkých hlavných futbalových podujatiach.
- Rok 1996 – môžeme ho považovať za jeden z najúspešnejších rokov v histórii firmy. Adidas prišiel na trh s „*Traxion*“ *podrážkami*⁵⁰, ktoré sa vzápätí stávajú celosvetovým hitom. Vylepšená futbalová obuv s touto technológiou reprezentuje nový míľnik vo vývoji futbalovej obuvi.
- Rok 2002 – firma predstavuje inovačnú novinku pod názvom *ClimaCool*TM, ktorá zabezpečuje 360° ventiláciu obuvi.

Výrobky a technológie Adidas sú výsledkom niekoľkých desaťročí vytrvalých inovácií, s ktorými začal už zakladateľ A. Dassler. Jeho jedinou životnou vášňou bolo pomáhať športovcom dosahovať najlepšie výkony a posúvať hranicu stále vyššie a vyššie.

⁴⁸ LA RIX – SPORT. 2009. *História a súčasnosť značky Adidas*. [online]. 2009, [cit. 2011.03.17.] Dostupné na internete: <http://www.sport-larix.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=85:historia-a-suastnos-znaky-adidas&catid=44:znacka-adidas&Itemid=81>

⁴⁹ HNONLINE. 2011. *Adidas oslavuje*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.19.] Dostupné na internete: <<http://www.hnonline.sk/adidas-oslavuje/>>

⁵⁰ „Traxion„ je technológia adidas, ktorá zaisťuje kvalitnú priľnavosť topánky na mäkkom povrchu. Využíva sa predovšetkým u kopačiek, ale prináša tiež výhody aj pri obuvi určenej na iné športy (napr. beh v prírode). Táto technológia bola po prvý krát predstavená v roku 1996 na majstrovstvách Európy vo futbale.

Firma Adidas má v súčasnosti na svojom konte *viac ako sedemsto patentov*⁵¹ a medzi najväčší objav firmy Adidas môžeme jednoznačne zaradiť kopačky s vymeniteľnými hrotmi.

Najznámejšie technológie firmy Adidas:

- adiPRENE®+ - medzipodrážka prispôsobujúca sa tvaru chodidla,
- CLIMACOOL® - 360-stupňové odvetrávanie chodidla,
- FORMOTION™ - adaptácia k terénu, zabezpečuje pohodlnejší beh,
- NoSeam™ - vnútro vychádzkovej obuvi je spájané bez švíkov, ktoré by mohli spôsobovať odieranie,
- TORSION® SYSTEM - podpora klenby chodidla, ktorá umožňuje nezávisle hýbať prednou a zadnou časťou chodidla,
- TRAXION® - dizajn podrážky umožňuje dokonalé priľnutie k mäkkému povrchu, bez potreby maximálneho prítlaku chodidla v styku so zemou.

Inovácie

Aby si produkty firmy Adidas aj naďalej udržali svoje postavenie na trhu, firma neustále zdokonaľuje svoje výrobky a každoročne prichádza na trh s novými modelmi. Okrem toho, že prináša nový dizajn, prináša aj nové technológie výroby a stále kvalitnejšie a modernejšie materiály. Každý projekt pozostáva z komplexného prístupu, ktorý sa zakladá na spolupráci so športovcami a skúšania jednotlivých riešení a úprav.

Adidas má na všetky tieto činnosti vytvorený celý team ľudí – *adidas Innovation Team (AIT)*. Oficiálne je AIT vývojová skupina, ktorá je zodpovedná za prelomové koncepcie a technológie pre obuv, odev a príslušenstvo. Vyvíjajú produkty, ktoré rozširujú horizont značky Adidas a obohacujú spotrebiteľov. Jedná sa o team viac ako 60 ľudí pracujúcich na americkej centrále v Portlande v štáte Oregon a v centrále v nemeckom Herzogenaurachu, ktorí pochádzajú z rôznych krajín sveta a kultúr. Jednotliví pracovníci priniesli do teamu rozmanité skúsenosti a nové nápady. Každý projektový team obsahuje jedného odborníka na každú z potrebných oblastí. Zvláštnosťou je, že AIT *spolupracuje priamo so športovcami*, aby sa dozvedeli z prvej ruky, čo potrebujú. Zapojenie športovcov

⁵¹ ADIDAS. 2011. *About Us*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.18.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas.com/com/shared/aboutadidas.asp>>

rovno od začiatku výrobného procesu znamená, že športovci a výskumníci vytvárajú a skúšajú riešenia spoločne, spoločne tvoria výrobok od začiatku až do konca. Spoločnosť Adidas má dokonca *špeciálne továrne* v Kórei, v Číne a Indonézii, ktoré predstavujú úzky kontakt medzi vývojom a jeho technickým spracovaním. Takýto spôsob práce je vo svete športových produktov unikátny. *AIT je jedinou výskumnou a vývojovou skupinou, ktorá vytvára i hotové výrobky.* Ustavične pracuje na nových projektoch a preto bude mať firma Adidas neustále v zásobe nové inovácie v športovej technológii⁵².

Značka

S každým produktom a najmä pokiaľ ide o známu firmu, je bezpodmienečne spojená značka produktu (jeho označenie, meno, logo, farba, zvučka, atď.), ktorá ho odlišuje od konkurencie. Dobrá značka je často najcennejším majetkom firmy a dodáva výrobku imidž. Značka firmy Adidas je odvodená od mena jej zakladateľa Adolfa Dasslera. V roku 1949 si A. Dassler dal „tri pružky“, zaregistrovať ako obchodnú značku (schéma 7).

Určitým *špecifikom firmy* Adidas je fakt, že nemá len jedno logo - značku pod ktorou by sa presadzovala a vďaka ktorej by sa odlišovala od konkurencie, ale má ich hneď tri. Každá z nich je špecifická pre jednotlivú kolekciu, ktorú prezentuje. Firma si uvedomuje, že ak chce maximalizovať svoje zisky, musí osloviť spotrebiteľov a preto prijala *multi-brand stratégiu*. Tento prístup jej umožňuje vyplňať medzery na trhu a poskytovať produkty širokému spektru zákazníkov.

Schéma 7: Obchodná značka firmy Adidas



Prameň: ADIDAS – INFO.CZ. 2011. *Tři základní loga adidas*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.18.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas-info.cz/adidas-logo>>

⁵² ADIDAS. 2010. *Adidas Innovation Team*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.18.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas.cz/running/index.php?id=articles&article=innovation-team>>

Dátum vzniku každého jedného loga je odlišný a jednotlivé logá sa využívajú najmä na rozlíšenie kolekcií. Logo Performance („pyramída,“) je určená predovšetkým pre športové produkty. Logo Originals („kytička,“) zastrešuje kolekciu originals, ktorá sa zameriava na life-stylovú módnú kolekciu vecí. Produkty z tejto kolekcie sú určené skôr na bežné nosenie ako na šport. Posledným tretím logom je logo Life Style. Ide o najnovšiu kolekciu, ktorá je určená pre bežné nosenie, podobne ako Originals⁵³.

Kľúčovým prvkom produktovej stratégie firmy Adidas je zabezpečiť, že príslušné výrobky sú prezentované prostredníctvom rôznych skupín maloobchodných formátov tak, aby zodpovedali spotrebiteľskému profilu. To si vyžaduje takú ponuku produktov, ktoré sú cenovo konkurenčné, ľahko dostupné a sú k dispozícii v správnom čase a na správnom mieste.

Ekológia

Zvýšená informovanosť o stave životného prostredia presúva záujem spotrebiteľov na ekologické otázky výroby a produkcie. Tomuto trendu sa preto musia prispôbiť aj výrobcovia a keďže Adidas drží krok s novými trendmi zamerá aj on svoju pozornosť týmto smerom. Spoločnosť každý rok reportuje o svojom environmentálnom výkone a zadáva si ciele zamerané na ochranu životného prostredia. Základné ciele zamerané do roku 2015⁵⁴:

- zníženie relatívnej spotreby energie o 20 %,
- zníženie emisií oxidu uhličitého o 30 %,
- zníženie spotreby papiera o 50 %.

V päťročnom pláne orientovanom na zefektívnenie prístupu spoločnosti k riadeniu ochrany životného prostredia, s dôrazom na výrazné zlepšenie celého hodnotového reťazca, predstavila Adidas svoju životnú stratégiu. Stratégia je založená na rozšírení už existujúcich programov s cieľom zvyšovať efektivitu procesu v každej fáze hodnotového reťazca – od návrhu výrobku, cez vývoj, logistiku až po IT systémy. Ako sa vyjadril riaditeľ Adidas Group Herbert Hainer, stratégia zameraná na životné prostredie modelujú

⁵³ ADIDAS – INFO.CZ. 2011. *Tři základní loga adidas*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.18.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas-info.cz/adidas-logo>>

⁵⁴ ADIDAS – GROUP.COM. 2011. *Products*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.20.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas-group.com/en/sustainability/Environment/products/default.aspx>>

platformu pre udržateľnú budúcnosť, zlepšenie výkonu a inovácií a preto sú nevyhnutnou súčasťou úspechu celého podnikania. Do environmentálnej činnosti firma zapojila aj svojich zamestnancov, ktorí majú možnosť navrhovať zlepšenia a viesť ekologické iniciatívy na pracovisku. V miestach, kde firma disponuje s továrňami na výrobu obuvi je zvýšené riziko emisie prchavých organických látok (VOC). Adidas Group preto vytvorila program zameraný na zníženie množstva VOC pomocou alternatívnych a ekologicky šetrných materiálov. Na základe výskumu uskutočneného v roku 2009 sa zistilo, že v priebehu 10 rokov (od roku 1999) sa firme podarilo znížiť emisie VOC o viac ako 80 %.

Svoju environmentálnu činnosť preniesla spoločnosť aj do výrobkov. V najnovšej kolekcii Jar 2011 sa objavujú výrobky, ktoré pomáhajú chrániť životné prostredie, pretože sú vyrobené z recyklovateľných materiálov s čo najmenším vplyvom na životné prostredie. Jedná sa konkrétne o bundy adidas CR WB Jacket alebo adidas 3S Boardshort a iné.

Ekológia nie je ľahostajná ani ostatným známym firmám. Firma Nike vyrobila set dresov majstra talianskej ligy a ligy majstrov na sezónu 2010/2011 výhradne z recyklovaného polyesteru. Navyše, každý jeden dres je vyrobený až z ôsmich plastových fliaš. Nové dresy 2010/2011 sú súčasťou Nike programu Design, ktorý vytvára výkonné produkty minimalizujúce dopad na životné prostredie⁵⁵.

4.1.2 Cena

Ešte predtým ako si firma stanoví výšku ceny musí sa zamerať na niekoľko rozhodnutí. Čaká ju výber najvhodnejšej produktovej stratégie, je potrebné aby si vybrala cieľový trh a tiež si stanovila očakávanú trhovú pozíciu. Čím má firma jasnejšiu predstavu o svojich cieľoch, tým je pre ňu stanovenie ceny jednoduchšie. Hlavným cieľom firmy Adidas je poskytovať svojim spotrebiteľom produkty najvyššej kvality – čiže jej cieľ je jasný. Chce byť vodcom v kvalite. Tomuto cieľu musí prirodzene prispôsobiť cenovú politiku. V takomto prípade si firma zvyčajne stanovuje vyššie ceny, ktoré jej pokrývajú vyššie náklady vynaložené na výskum a vývoj a na kvalitný materiál a výrobu. Adidas pri tvorbe konečnej ceny využíva kombináciu viacerých stratégií, na základe ktorých dospeje ku finálnej hodnote.

⁵⁵ PROGRESS.SK. 2010. *Inter Milan Home*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.21.] Dostupné na internete: <<http://www.prodress.sk/prodress/14-OHODNOTENIA-NOVINKY/56-Inter-Milan-Home-10-11>>

Cenové stratégie

Výrobky firmy Adidas patria do vyššej cenovej kategórie. Ich cena však zodpovedá poskytovanej kvalite. Cena produktov sa zároveň mení v závislosti od toho, v ktorej fáze životného cyklu sa produkt nachádza.

Cenové stratégie využívané firmou Adidas:

- System ceny orientovanej na zákazníka: tvorba ceny výrobkov vychádza z vnímanej hodnoty. V marketingovom mixe sa používajú necenové premenné, aby sa dosiahla väčšia vnímaná hodnota v zákazníčkovej mysli. Cena je potom stanovená tak, aby zodpovedala tejto vnímanej hodnote. Firmy, ktoré vo svojej cenotvorbe aplikujú princíp priznanej hodnoty, musia najskôr zistiť hodnotu, ktorú spotrebiteľ prisudzuje rozdielnym konkurenčným ponukám. Ak predávajúci účtuje viac, než je hodnota, ktorú kupujúci priznáva produktu, predaj sa zníži. Mnohé firmy nadhodnotia svoje produkty, a tie sa následne ťažko predávajú. Iné firmy ich naopak nedocenia. Podcenené produkty sa predávajú veľmi dobre, ale prinášajú menšie príjmy, než by mohli, keby ich cena vzrástla na úroveň priznanej hodnoty.

- Stratégia výnosovej ceny: tento typ stratégie je opodstatnený len za určitých podmienok. Prvou je kvalita výrobku a jeho imidž, ktoré podporujú vyššiu cenu a dostatočný počet kupujúcich, ktorí sú ochotní určenú cenu zaplatiť. Po druhé, náklady na výrobu malého množstva nesmú byť také vysoké, aby pohltili výnosy z vyšších cien. A napokon, konkurencia by nemala byť schopná ľahko vstúpiť na trh a znížiť vysokú cenu. Keďže Adidas spĺňa všetky tri podmienky, využívanie tohto modelu stratégie v jej prípade je opodstatnené.

Stratégia do budúcnosti

Adidas je v európskom meradle lídrom v športovom priemysle. Pokiaľ ide o svetový trh, nachádza sa na druhom mieste za svojim najväčším konkurentom, firmou Nike. Adidas sa rozhodla bojovať proti tejto situácii *novou agresívnou cenovou stratégiou*, ktorú začala presadzovať na čínskom trhu. Spoločnosť Adidas plánuje do roku 2015 otvoriť v menších čínskych mestách viac ako 2500 predajní, kde bude predávať svoje výrobky o 15 % lacnejšie, ako v iných mestách. Týmto spôsobom chce firma vytlačiť z trhu domáce športové značky a predbehnúť aj celosvetového lídra, firmu Nike. Okrem

iného, v tejto stratégii vidí Adidas možnosť dlhodobého rastu a to tak finančného, ako aj teritoriálneho. Otvorením nových predajní firma rozšíri svoje pokrytie zo súčasných 550 miest až na 1400⁵⁶.

Príklad cenotvorby u firmy Adidas

Firma používa pri tvorbe ceny svojich produktov vopred pripravený vzorec, ktorý obsahuje základné položky a ktorý v prípade potreby mení, resp. dopĺňa (tabuľka 1). Na konečnú cenu výrobku vplýva niekoľko faktorov, ako napríklad výrobné náklady, preprava, clo, marža výrobcu, marža retailera a v neposlednom rade aj cena konkurenčných výrobkov.

Tabuľka 1: Vzorec cenotvorby

Náklad	Percentuálny podiel
Náklady na materiál	cca 16,00 %
Náklady na prácu	cca 2,60 %
Administratíva	cca 4,60 %
Ziskové rozpätie	cca 1,90 %
Výrobné náklady	cca 25,10 %
Clo, lodná doprava,...	cca 3,90 %
Skladovanie a distribúcia	cca 0,80 %
Licenčné poplatky	cca 0,40 %
Náklady na kvalitu	cca 0,30 %
Výskum a vývoj	cca 0,40 %
Ostatné náklady predaja	cca 0,10 %
Celkové náklady na predaj	cca 31,00 %
Predaj a zľavy	cca 4,60 %
Nevýrobné náklady	cca 8,30 %
Firemné náklady	cca 1,80 %
Náklady na úroky	cca 0,20 %
<u>Daň</u>	<u>cca 2,60 %</u>
Celkové Adidas náklady	cca 48,50 %

Prameň: spracované podľa ECHEAT.COM. *Nike versus Adidas*

Súhrn uvedených nákladov tvorí približne polovicu celkovej ceny produktu. Zvyšných 50 % sa postupne doplní o podiel jednotlivých článkov distribučného reťazca. Každý trh Adidasu má svoje špecifiká. Hlavnou úlohou manažérov jednotlivých trhov je

⁵⁶ CHINADAILY.COM. 2010. *Adidas to push and price aggressively in China*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.23.] Dostupné na internete: <http://www.chinadaily.com.cn/business/2010-11/16/content_11558538.htm>

vybrať pre nimi zverené krajiny, to najlepšie z celosvetovej globálnej ponuky, čo by mohlo ľudí z ich krajín najviac zaujímať. Manažéri majú okrem iného možnosť upravovať ceny jednotlivých produktov v rámci určitých mantinelov globálnej cenovej politiky. Konečná výška ceny tiež závisí od počtu jednotlivých medzičlánkov, ktoré sa nachádzajú medzi výrobcom a konečným spotrebiteľom.

Množstvo z týchto faktorov však manažéri nie sú schopní ovplyvniť sami. Týmito faktormi sú hlavne výrobné náklady, preprava a clo, no musia tieto údaje zohľadniť pri stanovení konečnej retailovej ceny. Vo firme Adidas sa pre výrobné náklady používa výraz FOB – Free On Board. Jedná sa o hodnotu, ktorá predstavuje náklady na jeden výrobok, kým sa dostane z fabriky na loď do prístavu, z ktorého produkt vyráža. To znamená, že v tejto hodnote sú zahrnuté výrobné náklady spolu s nákladmi na prepravu produktu v krajine výroby až po loď, lietadlo alebo akýkoľvek iný druh dopravy, ktorým bude produkt dopravovaný. Mimo FOB sa teda náklady produktu, kým sa dostane k spotrebiteľovi, ešte skladajú z dopravy od krajiny výroby až po destinačnú krajinu a z cla, ktoré môže byť odlišné v rôznych krajinách. Na základe FOB sumy, ktorá je jednou z hlavných zložiek finálnej ceny, prideli Global HQ k jednotlivým cenám takzvanú RRP – *recommended retail price*, teda odporúčanú maloobchodnú cenu. Medzi FOB a RRP sa nachádzajú ešte dve marže. Väčšinu biznisu robí firma Adidas vo veľkoobchode. To znamená, že nepredáva svoje produkty koncovým konzumentom, ale predáva ich maloobchodníkom, ktorí až následne predávajú produkty konečným spotrebiteľom. Z toho vyplýva, že medzi FOB a koncovou cenou musí byť okrem nákladov na clo a dopravu ešte aj marža pre výrobcu, čiže Adidas a marža pre maloobchodníkov. Na konci nacenenia všetkých produktov a vytvorenia predpovede predaja, sa vykoná tzv. *margin simulation* – simulácia marže. Pomocou tejto simulácie sa zistí, ktorá kategória má akú priemernú maržu. Zároveň je na sezónu stanovený celkový cieľ, aká musí byť priemerná marža všetkých produktov.

Dôležitým faktorom pri stanovení ceny sú ceny konkurencie, v tomto prípade hlavne spoločnosti Nike. Tento faktor je dôležitý najmä pri produktoch s vysokým objemom predaja a teda pri takzvaných entry-price produktoch. Entry-price produkty majú veľmi nízku cenu a sú určené pre nenáročného zákazníka, ktorý je cenovo orientovaný. Preto je potrebné v niektorých prípadoch znížiť cenu aj na úkor marže, no na zachovanie si podielu na trhu.

Všetky doterajšie informácie sa zakladali na určovaní ceny podľa FOB a podľa globálnej RRP a teda všetky sa zameriavali na určovanie ceny v €. Pri niektorých trhoch,

ako napríklad Španielsko alebo Portugalsko je to koniec procesu naceňovania produktov. No keďže firma Adidas pôsobí na mnohých trhoch, ktoré sú zložené z krajín, kde každá z nich používa inú menu, prichádza na rad premena tejto ceny na jednotlivé meny. V tomto bode nastáva zásadný problém, lebo cenu treba na tieto trhy určiť na 0,5 roka až 1 rok dopredu. Pritom v súčasnosti nikto nevie reálne odhadnúť, aký bude za rok kurz medzi EUR a CZK, poprípade inými menami. Tu ide firma Adidas do veľkého rizika, na ktorom môže veľa stratiť. Ide však o riziko všetkých spoločností, ktorých proces oceňovania je určovaný na dlhšiu dobu dopredu. K tomuto účelu slúži takzvaný *price matrix* – cenová matica, ktorá k istej eurovej hodnote priraduje price point domácej meny. Price matrix sa vytvára na približne 0,7 roka až 1 rok dopredu, to znamená, že približne v marci 2011 sa vytvorí matica na produkty, ktoré sa budú predávať v obchodoch v januári až máji 2012⁵⁷.

Ako je jasne vidieť, spoločnosť Adidas a jej manažéri sa neustále pohybujú vo svete medzinárodných rozhodnutí a medzinárodného marketingu. Ich náplňou je nielen vybrať tie správne produkty do ponuky trhu, no musia myslieť aj na správne nacenenie vo všetkých krajinách. S každým nacenením im pomáha price matrix, no stávajú sa prípady, kedy musia cenu produktu meniť individuálne od trhu k trhu a od krajiny ku krajine.

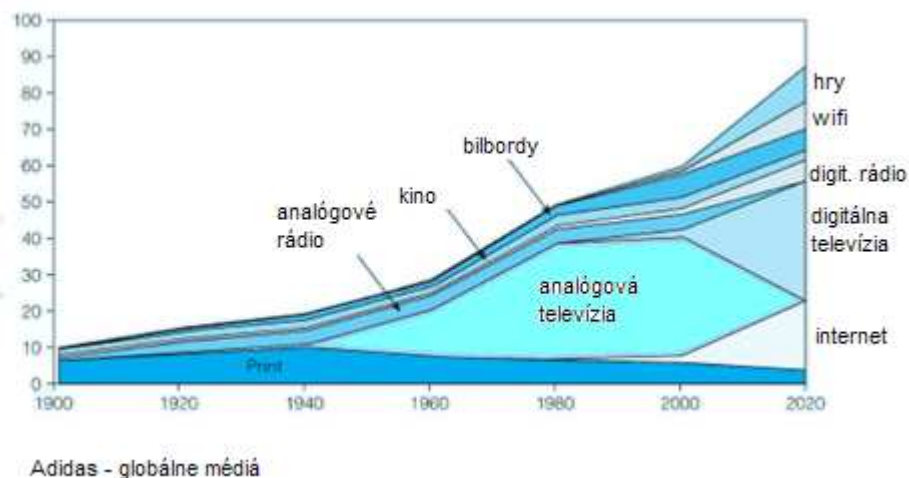
4.1.3 Komunikácia

Tak ako ostatné prvky aj komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou marketingového mixu firmy. Mohli by sme dokonca povedať, že komunikácia má v niektorých prípadoch dokonca ešte o niečo dôležitejší význam ako ostatné prvky a to z toho dôvodu, že prezentuje produkty spoločnosti jej potenciálnym zákazníkom. Práve cez komunikáciu sú zákazníci po prvýkrát informovaní o produkte a aj o samotnej firme.

Firma Adidas si uvedomuje narastajúci význam digitálnych médií a internetu a čoraz naliehavejší odklon od tradičných foriem ako sú printové médiá a analógová televízia či rádiá. Prudký nárast využívania internetu začal vo firme Adidas najmä po roku 2000 a ako môžeme vidieť na grafe (graf 1), jeho význam bude neustále narastať. Tiež vidíme postupný pokles využívania analógovej televízie a jej nahradenie digitálnou televíziou.

⁵⁷ ECHEAT.COM. 2005. *Nike versus Adidas*. [online]. 2005, [cit. 2011.04.02.] Dostupné na internete: <<http://www.echeat.com/essay.php?t=27606>>

Graf 1: Vývoj používania médií firmou Adidas s predikciou do roku 2020



Prameň: FERRELL, O.C. – HARTLINE, M.D. 2008. *Marketing Strategy 4e*. Student Edition, 2008. str. 59

Do roku 2003 Adidas využívala takmer celý svoj marketingový rozpočet na tradičné médiá. Na základe predpokladu, že viac ako polovica médií bude čoskoro digitálna, sa firma rozhodla postupne presunúť svoje marketingové úsilie smerom k novým formám médií ako je už spomínaný internet, digitálna televízia, wifi a hry. V súčasnosti je najväčším internetovým trhom na svete, so 420 miliónmi používateľov, Čína. Práve túto skutočnosť sa chystá využiť firma Adidas, ktorá plánuje do roku 2012 vytvoriť nové webové stránky špeciálne pre čínskych zákazníkov.

Reklama

Reklama ako jedna z častí reklamnej politiky môže byť orientovaná v informačnom alebo sugestívnom duchu. Informatívna reklama môže predovšetkým pozitívne ovplyvňovať image spoločnosti a zvýšiť povedomie značky, zatiaľ čo sugestívna reklama je orientovaná na emócie, zvyšuje sympatie a zameriava sa na také aspekty ako je výzva, úspech, dynamika a sila. Pokiaľ ide o reklamu v športe, spoločnosti najmä v poslednom období čoraz viac stavajú svoju reklamu na športovcoch, ktorí dokážu u ľudí prebudiť emócie, vyvolať záujem o šport a výrobky práve danej značky.

Firmy, ktoré vyrábajú športové výrobky, dodávajú známym športovcom vlastné kolekcie. Využívajú tým emocionálne spojenie medzi športovcom a potenciálnym

zákazníkom, ktoré je posilnené pozitívnym image, atraktívnosťou a známosťou športovca. Týmto spôsobom sa firmy snažia predávať svojim zákazníkom odpovedajúce doplnky.

Adidas ja známa svojimi reklamami po celom svete. Rovnakú stratégiu reklamy akú používa pre domáci trh, využíva aj na zahraničnom trhu. Využíva teda *standardizovanú reklamu*, ktorou sa presadzuje na celom svete. Jednotlivé reklamy sú zároveň *tematicky ladené*. To znamená, že firma sa pri reklame zameriava na určitý šport a propaguje všetky produkty, oblečenie a doplnky, ktoré k tomuto športu ponúka (napr. pri futbale od trička, cez nohavice a ponožky až po kopačky) a do takejto celej kolekcie následne „oblečie,, známeho športovca. V prípade firmy Adidas sa jedná o takých športovcov ako napr. tenistka Anna Kurnikovová, futbalisti David Beckham a Alessandro del Piero, alebo basketbalista Kobe Bryant⁵⁸.

Graf 2: Prieskum medzi zákazníkmi

Domnievate sa, že zapojenie celebrit do reklám napomáha zvyšovať predaj?



Prameň: DOCSTOCK. 2010. *Adidas Management*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.21.] Dostupné na internete: <<http://www.docstoc.com/docs/65322876/Adidas-Management>>

Práve zapojenie známych tvári do vzájomnej spolupráce zvyšuje povedomie značky. Vyplýva to aj z prieskumu uskutočneného medzi zákazníkmi, z ktorého vyplýva, že až 68 % opýtaných si myslí, že zapojenie známych osobností do reklám zvyšuje atraktívnosť značky a jej následný predaj.

⁵⁸ LA RIX – SPORT. 2009. *História a súčasnosť značky Adidas*. [online]. 2009, [cit. 2011.03.17.] Dostupné na internete: <http://www.sport-larix.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=85:historia-a-suastnos-znaky-adidas&catid=44:znacka-adidas&Itemid=81>

Adidas je známa nielen svojimi televíznymi reklamami, v ktorých účinkujú svetoznámi športovci ale aj svojimi *kampaňami a ľahko zapamätateľnými sloganmi*. Veľmi úspešná je napríklad aj jedna z posledných kampaní so sloganom „*Impossible is nothing*“, čo v preklade znamená „Všetko je možné“. Cieľovou skupinou kampane boli predovšetkým aktívni a príležitostní športovci, pre ktorých je šport súčasťou každodenného života. Hlavným cieľom tejto kampane je povzbudenie každého človeka k tomu, aby urobil svoj prvý krok k dokázaniu vlastného nemožného. Prostredníctvom niekoľkých príbehov skutočných ľudí usilujúcich sa o dosiahnutie toho, čo sa im skôr zdalo nemožné, chce Adidas inšpirovať ľudí k tomu, aby sa zamysleli nad svojimi vlastnými prekážkami a možnosťami ako ich prekonať. Na zvýraznenie svojho cieľa použila spoločnosť viac ako 30 medzinárodných športových hviezd a každodenných športovcov, ktorí rozprávajú svoje „Impossible“ príbehy. Postupne bolo vytvorené dostatočné množstvo materiálu, ktoré zákazníci môžu vidieť v TV reklamách, na plagátoch, v knihách, dokumentárnych filmoch, výstavách, a pod.⁵⁹.

Podpora predaja

Firma sa snaží držať krok so súčasnými trendmi a prispôbovať sa okoliu. Potvrďuje to aj fakt, že na podporu predaja využíva aj v posledných rokoch veľmi obľúbenú sociálnu sieť – *Facebook*.

FACEBOOK

Na tejto sieti má firma Adidas vytvorené vlastné konto, na ktorom nájdú užívatelia vždy najaktuálnejšie novinky a informácie. Navyše, ako sa ukázalo z prieskumu agentúry DDB, ktorý sa uskutočnil v 6 krajinách (USA, Veľká Británia, Taliansko, Francúzsko, Austrália a Chile) pod názvom „Facebook and Brands“, užívatelia Facebooku neočakávajú od členstva v určitých skupinách len najnovšie informácie a prehľad o produktoch, ale chcú byť niečím viac, chcú sa cítiť VIP a keď sa stanú členom takejto skupiny, tento pocit majú. Aj firmy považujú každého nového užívateľa, ktorý sa k nim pridá do skupiny, za prínos. Pomáha im to pri zvyšovaní lojality voči značke a pri zvyšovaní obľúbenosti. Čím viac členov v skupine – tým väčšia obľúbenosť. Zároveň môže firma takýmto spôsobom

⁵⁹ ADIDAS. 2007. *Adidas rozvíjí svou úspěšnou kampaň Impossible is Nothing i v roce 2007*. [online]. 2007, [cit. 2011.03.21.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas.cz/tz.php?tz=10>>

ovplyvňovať a riadiť vzťahy so zákazníkmi. Prieskum ďalej odhalil aj skutočnosť, že tí užívatelia, ktorí sú fanúšikmi určitých značiek sú zvyčajne aj ich častými spotrebiteľmi. To znamená, že po vstupe medzi fanúšikov určitej značky, narastá pravdepodobnosť nákupu tejto značky⁶⁰.

Jedným zo spôsobov ako zaujať užívateľov Facebooku je internetová hra. Marketingový team Adidas vytvoril *on-line hru* s názvom "Danger Makes Legend", ktorá bola vytvorená v období Ligy majstrov v Európe. Túto hru si môžu zahrať účastníci, ktorí sa cez svoj účet prihlásia na Facebook. Hra je postavená do prostredia Ligy majstrov a hráči majú na výber z dvanástich miest, kde sa bude hra odohrávať, medzi nimi napr. Londýn, Madrid, Miláno, Barcelona. Následne môžu začať hrať a vytvoriť si vlastnú futbalovú legendu. Ako náhle účastníci vstúpia do hry, za svojich spoluhráčov si môžu vybrať zo svojich priateľov na Facebooku, ktorí sú práve online⁶¹.

VYSKÚŠANIE TOVARU ZADARMO

Adidas si je natoľko istý kvalitou svojich produktov, že v roku 2007 uviedol na trh *akciu s názvom TEST RUN 28*. Celá akcia spočívala v tom, že zákazníci mali unikátnu možnosť vyskúšať si bežeckú obuv a oblečenie po dobu 28 dní úplne zadarmo. Pokiaľ si zákazník zakúpil niektorý z výrobkov bežeckej kolekcie adiStar alebo adidas Supernova mal možnosť svoj tovar vyskúšať počas nasledujúcich štyroch týždňov od zakúpenia a pokiaľ nebude s behaním v nich spokojný, budú mu peniaze v plnej výške vrátené. Adidas je natoľko presvedčený o kvalite technológie, ktorá je v ich produktoch použitá, že verí, že zákazník, ktorý bude mať možnosť bez obáv investovať do kvalitnej obuvi, dokáže natoľko oceniť rozdiel v kvalite, že sa zakúpeného tovaru už nevzdá⁶².

⁶⁰ E-TREND. 2010. *Propagovať značky na Facebooku sa oplatí*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.23.] Dostupné na internete: <<http://medialne.etrend.sk/marketing-spravy/propagovat-znacky-na-facebooku-sa-vyplati.html>>

⁶¹ INVISIBLEPR. 2010. *Online Football Sport Game Marketing Campaign by Adidas, Danger Makes Legend*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.21.] Dostupné na internete: <<http://www.invisiblepr.com/online-football-sport-game-marketing-campaign-by-adidas-danger-makes-legend/>>

⁶² ADIDAS. 2007. *Adidas uvádí akci TEST RUN 28 - unikátní možnost vyzkoušet běžeckou obuv a textil zdarma*. [online]. 2007, [cit. 2011.03.21.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas.cz/tz.php?tz=11>>

MOBILNÁ APLIKÁCIA: miCouch

V posledných rokoch je už viac – menej samozrejmosťou, že každý teenager ale aj starší človek má mobilný telefón. Firma videla práve v mobilných telefónoch novú príležitosť a tak predstavila firma Adidas v minulom roku (r. 2010) novú *mobilnú aplikáciu miCouch*. Jedná sa o „osobného mobilného trénera“. Spomínaná mobilná aplikácia obsahuje rôzne tréningové plány, ktoré sú vhodné pre celý rad športov ako je napr. beh, basketbal, futbal, tenis alebo americký futbal. Mobilnú verziu osobného trénera si záujemcovia môžu stiahnuť zadarmo z internetu alebo ju dostanú automaticky pri zakúpení vybraných modelov bežeckej obuvi Adidas (zakúpenie obuvi však nie je podmienkou pre bezplatné používanie aplikácie).

Aplikácia na základe súradníc GPS z telefónu sleduje zákazníka a behom tréningu v reálnom čase poskytuje tréningové pokyny a to priamo na základe zákazníkovo aktuálneho tempa a ďalších údajov zadaných pri nastavení. Aby firma urobila svoj nový produkt ešte viac atraktívnym, zvukové tréningové pokyny sú narozprávané skutočnými hlasmi známych športovcov.

Platforma Adidas miCoach obsahuje šesť tréningových plánov s dokumentáciou a zákazník si môže dokonca zostaviť vlastný individuálny tréningový plán. Aplikáciou získajú zákazníci tréningový program, ktorý je na mieru prispôsobený pásme frekvencie ich tepu a ktorý im pomôže dosiahnuť športové ciele efektívnejšie než tradičné tréningové programy.⁶³

VYTVOR SI VLASTNÝ PRODUKT

Novým trendom v poslednom období u mnohých športových značiek, ako napr. Puma, Nike ale aj Adidas, je navrhnutie tenisiek na mieru. Celý proces dizajnu je veľmi jednoduchý a intuitívny. Stačí si vybrať model, zvoliť veľkosť, materiál a farbu jednotlivých častí a nakoniec zadať text, ktorý má byť vyšitý na nových teniskách. Prispôbovať sa dajú všetky časti tenisky. Jednotlivé diely môžu byť z rôzneho materiálu a farby. Tento spôsob nákupu poteší najmä ľudí, ktorí chcú byť jedineční a chcú si byť istí, že ich tenisky sú originálne a osobitné. Aj cena je u všetkých topánok jedinečná, závisí

⁶³ E-SPORT.CZ. 2010. *Adidas zahajuje globálnu kampaň MICOACH SAYS*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.22.] Dostupné na internete: <<http://www.e-sport.cz/rs/2010090006-adidas-zahajuje-globalni-kampan-micoach-says>>

totiž od typu tenisiek a vybraných materiálov. Firma Adidas prišla na trh s ďalšou novinkou a to s možnosťou vytvoriť si svoj vlastný futbalový dres. Na pravý futbalový dres si zákazníci môžu nechať vytlačiť svoje meno a číslo podľa vlastného výberu.

Dať ľuďom možnosť voľby a zmeny znamená pre firmy väčšie prepojenie zákazníka a značky. Takáto možnosť priťahuje viac lukratívnych zákazníkov, ktorí sa potešia možnosti dať veciam osobnú pečať. Pre zákazníkov je to príležitosť pre sebvýjadrenie.

Public relations

SPONZORING A PODUJATIA

Stratégiu sponzorstva uplatňujú v súčasnej dobe mnohé firmy. Neziskové aktivity a projekty vylepšujú kvalitu života celej spoločnosti. Poskytovanie dobrovoľných príspevkov je preto jednou z možností, ako zladit' záujmy verejnosti a firmy ku prospechu oboch strán. Sponzoring je v dnešnej dobe pre veľké firmy už neodmysliteľnou súčasťou. Potvrdzuje to aj prieskum spoločnosti GfK⁶⁴, podľa ktorého sa práve sponzoring podieľa na budovaní pozitívneho imidžu firmy. Dôležitý význam má tiež pri návratnosti investícií, pretože zvyšuje nákupné preferencie u konečných spotrebiteľov. Samotní sponzori očakávajú od svojich sponzoringových aktivít dosť veľa, ako napr. zmena imidžu značky, zvýšenie povedomia a viditeľnosti značky, budovanie a posilňovanie lojality k značke a pod⁶⁵ (graf 3).

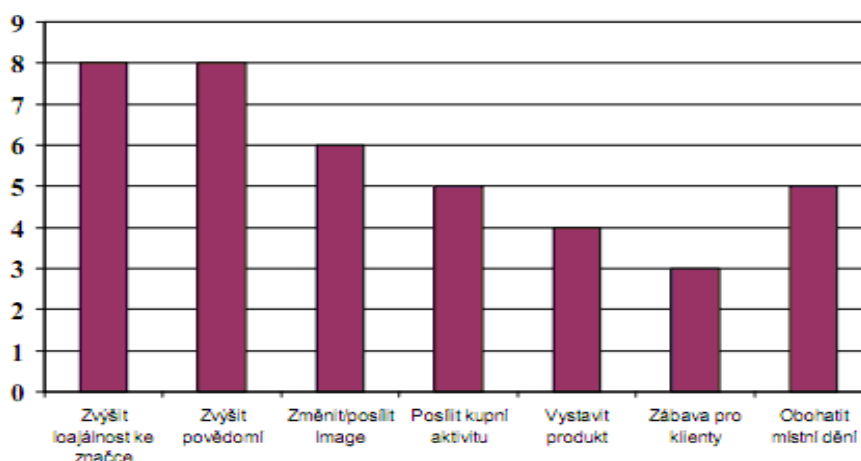
Hlavnými výhodami sponzoringu sú najmä:

1. oslovenie cieľových skupín v uvoľnenej atmosfére, v atraktívnom prostredí,
2. veľká presnosť oslovenia cieľových skupín,
3. multiplikačné efekty vďaka publicite v médiách,
4. pravdepodobný transfer imidžu zo sponzorovaného na sponzora,
5. jednoduchší prienik na medzinárodné trhy.

⁶⁴ Spoločnosť GfK vznikla v roku 1934 v Norimbergu a dnes patrí medzi svetovú špičku v oblasti prieskumu trhu a poradenstva v celosvetovom meradle.

⁶⁵ FREESKIER.SK. 2008. *Ako sa odlišit' sponzoringom?*. [online]. 2008, [cit. 2011.03.25.] Dostupné na internete: <<http://www.freeskier.sk/index.php/blogy/zaujimavy-clanocok-ii-keby-to-tak-fungovalo-.html>>

Graf 3: Ciele sponzoringu



Prameň: ČÁSLAVOVÁ, E. 2008. Nové impulzy ve sportovní sponzoringu. In *Zborník príspevkov*. 2008. ISBN 978-80-7043-801-5

Firma Adidas je sponzorom hneď niekoľkých športových podujatí ale aj samotných športovcov. Prvý športovec, ktorého Adidas sponzorovali bol bežec Jesse Owens (Letné olympijské hry v roku 1936), ktorý „odštartoval“ rast firmy. O niekoľko desaťročí neskôr má už Adidas pod svojou značkou niekoľko známych a zvučných mien. Na Olympijských hrách v Atlante v roku 1996 sponzoroval spolu 33 národov, obliekal a obúval 6 000 účastníkov a zásoboval výrobkami 21 z 26 disciplín. Zároveň firma uviedla na trh nové logo a predstavuje novú generáciu atlétov a športovcov symbolizujúcich inovatívnosť a dizajn značky Adidas, pričom na nich zakladá svoje reklamné kampane.

Známe tváre zo sveta športu sponzorujú v súčasnosti všetky významné športové značky. Napríklad spoločnosť Nike, prispieva niekoľko desiatok miliónov dolárov ročne na konto najlepšie zarábajúceho golfistu Tigera Woodsa. Okrem toho Nike oblieka aj najcennejší klub v športovom svete Manchester United, ktorý sa dnes cení na 270 mil. dolárov. Druhú najvýnosnejšiu tvár v športe – Davida Beckhama, si ulovila práve firma Adidas, ktorá okrem toho sponzoruje takmer 350 tímov z futbalu, rugby, kriketu či basketbalu po celom svete. Značka jej pomáha obohatiť zisky o 7,3 miliardy dolárov. Reebok, ktorá od roku 2006 patrí pod Adidas, má aktuálnu hodnotu cca dve miliardy dolárov⁶⁶ (schéma 8).

⁶⁶ HNONLINE. 2010. *Chcete zarábať miliardy? „Just do it“*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.25.] Dostupné na internete: <http://hn.hnonline.sk/2-40357770-k10000_detail-6c>

Schéma 8: Hodnota jednotlivých značiek a športovcov

Biznis (v mil. USD)		Športovci (v mil. USD)			
1	Nike	10,7	1	Tiger Woods	82
2	ESPN	10,5	2	David Beckham	20
3	Adidas	7,3	3	Roger Federer	16
4	Gatorade	6,4	4	Dale Earnhardt Jr.	14
5	Reebok	2,0	5	Kobe Bryant	12

Prameň: HNONLINE. 2010. *Chcete zarábať miliardy? „Just do it“*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.25.] Dostupné na internete: <http://hn.hnonline.sk/2-40357770-k10000_detail-6c>

V roku 1963 začala firma vyrábať lopty, ktoré sa následne od 70. rokov stali oficiálnou loptou na všetkých hlavných futbalových podujatiach, ako boli napr. Majstrovstvá sveta v Mexiku v roku 1970 a od roku 1998 firma na základe licencie sponzoruje všetky veľké športové udalosti, ktoré sú pod záštitou FIFA. Spoločnosť Adidas nie je len oficiálnym partnerom FIFA, ale aj európskej futbalovej federácie UEFA. Pohár UEFA je jedným z najznámejších futbalových stretnutí na svete. Zúčastňujú sa ho najlepšie mužstvá zo všetkých štátov, prenášajú ho najsledovanejšie televízne kanály, pohár sledujú milióny fanúšikov. Pri jednotlivých zápasoch sa hrá výhradne s loptou značky Adidas, ktorá má unikátnu zmluvu pri usporadúvaní tohto pohára.

4.1.4 Distribúcia

Firma Adidas si stanovila za svoj hlavný cieľ dosiahnuť vedúcu trhovú pozíciu na každom trhu kde pôsobí. Vzhľadom na svoj cieľ, kladie značný dôraz na rozšírenie všetkých aktivít, ktoré vedú k zlepšovaniu pozície na trhu a k získaniu nových trhov. Bez ohľadu na to, na ktorý trh chce firma vstúpiť, uvedomuje si, že spotrebiteľské správanie a nákup je v každej krajine jedinečný. Preto, aby bolo možné v čo najväčšej miere využiť príležitosti, ktoré trhy poskytujú, prispôsobuje firma distribučnú stratégiu, aby značka čo najviac zaujala spotrebiteľa. Dosahuje to najmä tým, že sa snaží o výber tých najvhodnejších distribučných kanálov.

Spoločnosť Adidas si uvedomuje, že nestačí len výroba kvalitných produktov so zvučným menom a že pre spotrebiteľov je dôležité nielen rozhodovanie o kúpe na základe obchodnej značky, ale dôležitá je aj dostupnosť produktu, pohodlie a tiež šírka produktového radu. V dôsledku toho sa spoločnosť neustále zameriava na zdokonalenie distribúcie a odstraňovanie distribučných problémov. Sústreďuje sa na rozširovanie svojich vlastných predajní alebo „kontrolovaných„ priestorov a zlepšovanie maloobchodných vzťahov⁶⁷.

Predaj a distribúcia produktov je riadená v rámci 4 hlavných subregiónov:

- Európa,
- Severná Amerika,
- Ázia a Pacifik,
- Latinská Amerika.

Adidas má hlavné sídlo v Nemecku a mnoho ďalších obchodných miest po celom svete ako je napr. Hongkong, Toronto, Tchaj-wan, Veľká Británia, Japonsko, Austrália, Španielsko a iné. Pokiaľ ide o Európu, tak dnes je Adidas najväčším zásobovačom atletickej obuvi a športového oblečenia.

Hlavným strategickým cieľom firmy je dodávať také množstvo produktov, aby bol predaj na trhu čo najviac efektívny a účinný. *Medzi najdôležitejšie distribučné kanály firmy patria reťazce športových potrieb, obchodné domy a nezávislí predajcovia športových potrieb.* V tomto smere sa firma snaží o vytvorenie silného partnerstva s najdynamickejšími predajcami a to tým, že im ponúka najlepšie produkty a služby šité na mieru. *Adidas sa zameriava tak na veľkoobchodníkov ako aj maloobchodníkov.* V priebehu posledných 5 rokov sa vypracovala na významného predajcu s predajňami po celom svete⁶⁸.

Adidas funguje prostredníctvom skladov, z ktorých je tovar distribuovaný priamo do veľkoobchodov a následne do maloobchodov. Predajcovia si väčšinou tovar objednávajú s niekoľkomesačným predstihom. I keď Adidas nevlastní predajne, ktoré predávajú tovar konečného spotrebiteľovi, zaujíma sa o celý proces distribúcie. Od výroby produktu, až po jeho kúpu konečným spotrebiteľom a snaží sa o to, aby tento proces bol čo

⁶⁷ INNOVATION LEADERS. 2010. *Profile: Adidas*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.25.] Dostupné na internete: <http://www.innovationleaders.net/as_company_profile.html>

⁶⁸ ADIDAS. 2011. *About Us*. [online]. 2011, [cit. 2011.04.02.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas.com/com/homepage.asp>>

najflexibilnejší a čo najmenej problémový. Firma sa neustále snaží o skrátenie doby výroby, zlepšovanie infraštruktúry a o dosiahnutie rýchlosti a obratnosti, pretože vie, že práve tieto schopnosti sú kľúčom k prekonaniu konkurencie. Prostredníctvom poskytovania informácií z predajných miest sa snažia o lepšie prepojenie a integráciu jednotlivých prvkov dodávateľského reťazca, ktorý umožní rýchlo a pružne reagovať na stále meniace sa požiadavky spotrebiteľov.

E-commerce

Ďalším významným distribučným kanálom je *e-commerce*⁶⁹. Začiatkom roku 2010 bolo vedenie firmy poverené zdefinovať a načrtnúť novšie a kvalitnejšie strategické riadenie e-commerce skupiny pre značku Adidas. Hoci už v posledných rokoch vykazoval e-commerce značné pokroky, vedenie firmy je presvedčené, že existuje nevyužitý potenciál pre tento konkrétny distribučný kanál.

Množstvo obchodovania cez elektronickú cestu podstatne narástlo, odkedy sa rozšíril internet. Touto cestou sa uskutočňuje veľké množstvo obchodovania, pričom sa využívajú inovácie pomocou elektronických prevodov peňažných prostriedkov na účtoch, supply chain management, internetový marketing, online spracovanie transakcií, elektronickú výmenu dát a pod. E-commerce má množstvo výhod a možností, ktoré využíva aj firma Adidas (tak isto ako aj iné veľké firmy). Nejedná sa len internetový obchod, zahŕňa v sebe množstvo web stránok zaoberajúcich sa značkou Adidas, ako sú napr. Adidas história, Adidas športy, Adidas technológie a iné.

Retail Space Management

Firma Adidas v rámci distribúcie svojich produktov a väčšej kontroly maloobchodov zaviedla systém nazvaný Retail Space Management (RSM). RSM zahŕňa všetky obchodné modely, ktoré napomáhajú k rozšíreniu globálneho predaja. Jednou z funkcií RSM systému je poskytovanie najlepších služieb počas celého procesu presunu tovaru z výroby až do okamihu predaja. Sleduje sa tým snaha o zlepšenie dostupnosti produktu, vyššej spokojnosti zákazníkov a pod.

⁶⁹ E-commerce alebo elektronické obchodovanie alebo e-komercia alebo eCommerce je nakupovanie a predávanie výrobkov alebo služieb cez elektronické systémy ako napríklad internet alebo podobné počítačové siete.

RSM systém zahŕňa tri prevládajúce modely⁷⁰:

- 1) *Never-out-of-stock (NOOS)*: model zahŕňa produkty, ktoré tvoria jadro produktového radu. Ide prevažne o produkty so životným cyklom 18-24 mesiacov, ktoré sa predávajú na všetkých trhoch. Môžeme povedať, že NOOS model zabezpečuje vysokú úroveň dostupnosti produktu v priebehu celej sezóny.
- 2) *FLASH collections*: ide o novší program, ktorý funguje od roku 2010. FLASH collections je zložený z kolekcií balíčkov, ktoré sú dodávané do maloobchodov cca raz za 4 – 6 týždňov, vrátane základných propagačných materiálov so zámerom priniesť sviežosť do maloobchodných plôch. Tento program zároveň napomáha zlepšiť imidž značky.
- 3) *Franchising*: ide o jeden z hlavných spôsobov rastu, pretože ponúka vynikajúcu príležitosť prezentácie značky. Adidas napomáha svojim franchisingovým partnerom s komplexným konceptom, vrátane mnohých problémov, so systémom vzdelávania, skladovania a pod. Všetky tieto činnosti zaisťujú, že kvalita a dobré meno značky a služieb ponúkaných spotrebiteľom ostanú aj naďalej na vysokej úrovni.

⁷⁰ ADIDAS GROUP. 2011. *Global Sales Strategy*. [online]. 2011, [cit. 2011.04.02.] Dostupné na internete: <http://www.adidas-group.com/en/investorrelations/strategy/global_sales/default.aspx>

5 Diskusia

Intenzita súperenia medzi firmami narastá najmä so zväčšujúcim sa počtom konkurentov a so zmenšujúcimi sa rozdielmi v ich veľkosti a schopnostiach. Aj tento fakt prispieva k potrebe neustáleho napredovania a dynamického prispôsobovania sa trendom a momentálnej situácii na trhoch.

V súčasnej dobe dynamických zmien a neustálych noviniek je nutné marketingový mix prispôbovať a to najmä odklonom od masového marketingu ku koncentrovanejšiemu, intenzívnejšiemu a predovšetkým k efektívnejšiemu marketingu. Oproti minulosti je možné pozorovať zmenu ku väčšej diferenciacii produktov a k variáciám, ktoré napomáhajú stabilizovať odbyt a zmierniť cenový tlak. Väčšina rozhodnutí pri expanzii na nové trhy sa týkajú najmä otázky či štandardizovať alebo diferencovať produkty. V cenovej politike môžeme pozorovať čoraz väčšie cenové vojny medzi výrobcami a agresívne cenové stratégie. Ďalším fenoménom, hlavne v komunikácii a vo vzťahoch so zákazníkmi, je nárast významu vzťahového marketingu. Nová koncepcia je zameraná na vytváranie vzťahov so zákazníkmi, verejnosťou ale aj konkurenciu a zásadne sa mení ponímanie vnútorných vzťahov vo firme. V distribučnej politike sa najmä do budúcnosti predpokladá čoraz väčšie využívanie outsourcingových služieb, resp. prehodnotenie centralizácie či decentralizácie odbytových ciest. Novinky môžeme pozorovať aj vo sfére technických a technologických inovácií, prechod ku automatizovaným službám, prevažne do elektronickej formy.

Firma Adidas si uvedomuje, že spokojný zákazník je pre firmu najcennejšie aktívum. To je jeden z dôvodov, prečo sa firma snaží priniesť nové hodnoty pre svojich stálych a potenciálnych zákazníkov. Ich požiadavkám prispôbuje svoju stratégiu a marketingový mix. V začiatkoch existencie firmy Adidas, tvorili primárnu skupinu jej zákazníkov najmä profesionálni športovci. Firma zameriavala svoju pozornosť predovšetkým na uspokojovanie ich potrieb a požiadaviek. Vytvárala svoje produkty v takej kvalite, aby zodpovedali tvrdým nárokom profesionálnych športovcov.

Zo začiatku tvorili produktové portfólio firmy dve základné línie produktov: Adidas Performance a Adidas Originals. Skupina Adidas Performance sa vo veľkej miere zameriavala predovšetkým na profesionálnych športovcov, zatiaľ čo skupina Adidas Performance sústredila svoju pozornosť najmä na oblečenie na voľný čas a na skupinu skôr

amatérskych športovcov. V roku 2002 firma rozšírila svoj produktový rad o tretiu líniu produktov, ktorú predstavila na trhu pod názvom Adidas Style. Novovytvorená skupina produktov je zameraná predovšetkým na trendové módne oblečenie na voľný čas a firma si tým získala novú skupinu zákazníkov. Súčasne, pre každú skupinu produktov vytvorila firma originálne logo, čím diferencovala jednotlivé produktové línie. Firma Adidas ako jedna z mála využíva multi-brand stratégiu, čím sa odlišuje od konkurenčných značiek, ktoré sa prezentujú vo väčšine prípadov len jedným logom. Aby si bola firma istá, že ponúka zákazníkovi hodnotu akú od značky očakávajú, vytvorila osobitný inovatívny tím. Jedná sa o špeciálny tím, ktorý od začiatku výrobných činností spolupracuje s vrcholovými športovcami a zapracováva ich postrehy a požiadavky do výrobkov. Na výrobnú činnosť má vytvorené osobitné továrne v Kórei, v Číne a v Indonézii, kde firma produkuje hotové výrobky. Takýto spôsob výroby je na trhu so športovými značkami unikátny. Adidas výskumný tím (AIT) je jedinou výskumnou skupinou, ktorá okrem svojej primárnej činnosti, zároveň vytvára aj hotové výrobky.

V súčasnosti patrí firma Adidas na druhé miesto vo svete športových značiek. Jej cieľom je predbehnúť svojho najväčšieho konkurenta firmu Nike. Adidas koncom roka 2010 dokonca predstavil nový podnikateľský plán, ktorý v najbližších piatich rokoch počíta so silným rastom tržieb a postupným posunom na prvú priečku. Adidas plánuje uskutočniť rôzne cenové taktiky zamerané najmä na trhy, ktoré začínajú byť presýtené športovým tovarom. Spomínaný nárast tržieb chce zabezpečiť najmä agresívnou cenovou politikou a expanziou ktorú začne v Číne. Do roku 2015 tak plánuje firma rozšíriť svoju pôsobnosť z terajších 550 miest na 1400.

Adidas drží krok s vedou a novými trendmi, ktoré postupne aplikuje do komunikačnej stratégie, ktorá sa zameriava na využívanie nových médií dostupných na trhu. V čase vzniku firmy mal Adidas k dispozícii predovšetkým printové médiá, analógové rádia a kiná. Po druhej svetovej vojne sa možnosti komunikácie do značnej miery rozšírili o televíziu, ktorá najmä v 70. – 90. rokoch naberala na obľúbenosti. Spomínané médiá firma využívala najmä na expandovanie informácií o značke a na reklamu. Koncom 90. rokov bol na trhu predstavený internet a táto skutočnosť niekoľkonásobne rozšírila doterajší priestor na komunikáciu. Zo začiatku Adidas využíval internet najmä na reklamu, no neskôr jeho využívanie rozšíril aj na prezentáciu a odbyt výrobkov a priamu aj nepriamu komunikáciu so zákazníkmi. Prostredníctvom internetu sa firme rozšírili príležitosti a súčasne mala možnosť zamerať sa na rôznorodé skupiny zákazníkov. V súčasnosti sa predovšetkým mladšie ročníky snažia zaujať na sociálnych

sieťach ako sú Facebook a Yahoo, resp. prostredníctvom internetových hier, súťaží a webových stránok. Ponúka možnosť stať sa členom v rôznych skupinách, ktoré svojim členom zabezpečia množstvo výhod, ako napríklad zľavové kupóny na nákup, prednostné informácie o novinkách, a v neposlednom rade pocit výnimočnosti. Náročnejší zákazníci si prostredníctvom internetových aplikácií môžu navrhnuť a „poskladať“ vlastný výrobok. Majú možnosť vybrať si druh obuvi, materiál aj farebné prevedenie. Týmto spôsobom dostávajú zákazníci hodnotu, ktorú od výrobku očakávajú a okrem toho istotu, že ich výrobok je originálny a jedinečný. Táto skutočnosť im zároveň dodáva pocit výnimočnosti. Fakt, že sa firma snaží priblížiť zákazníkovi, dokazujú aj úspešné kampane zamerané na rôzne skupiny zákazníkov. Koncom marca 2011 firma rozbehla svoju najnovšiu a zároveň najväčšiu kampaň v histórii svojej značky. Slogan kampane znie „Adidas is all in“ a po prvýkrát spojila všetky značky zo svojho portfólia do jednej kampane, v ktorej sa objavia hviezdy zo sveta športu a hudby. A už teraz je isté, že pôjde o ďalšiu veľmi úspešnú kampaň.

Nové trendy súčasnej doby sa prejavili aj v distribučnej politike firmy Adidas. Zahŕňa v sebe dynamické procesy prepojené s bezpečnosťou a vysokou kvalitou. Systém zavedený do distribúcie firmy je nazývaný Retail Space Management a napomáha k šíreniu globálneho predaja. Súčasťou stratégie firmy je vyexpedovať výrobok k zákazníkovi v čo najkratšom čase a z toho dôvodu sa firma snaží o eliminovanie počtu distribučných medzičlánkov. K dosiahnutiu cieľa mu výrazne napomáha nový distribučný kanál: e-commerce, ktorý v súčasnosti tvorí pilier rastovej stratégie Adidas. V súčasnosti zažíva veľký boom e-commerce najmä v Číne, ktorá predstavuje s počtom 420 miliónov používateľov najväčší internetový trh na svete. Firma si stanovila za cieľ získať internetovým predajom 500 miliónov Eur do roku 2015. Elektronické obchodovanie sa stalo každodennou súčasťou distribučnej stratégie spoločnosti. Tento druh nákupu zabezpečuje klientom komplexnosť požadovaných informácií, možnosť porovnania vybraných modelov, alebo doplnenia objednávky a to všetko pri maximálnom pohodlí. Spoločnosti prináša obchodovanie cez internet možnosť predávať produkty komukoľvek a kdekoľvek, ale najmä pri znížených nákladoch. Znamená to rozšírenie trhu z lokálneho na globálny, možnosť zníženia cien vzhľadom na nízke náklady a následne zvýšenie obratu.

Na základe vyššie uvedených zistení môžeme potvrdiť hypotézu H 1: Firma Adidas mení svoj marketingový mix vývoju a meniacim sa požiadavkám potenciálnych zákazníkov.

Jednou z neoddeliteľných súčastí zásad manažmentu firmy Adidas je zodpovednosť za životné prostredie. Cieľom firmy je zabezpečiť pokračovanie úspešného zavádzania a udržiavania environmentálneho manažérskeho systému, rovnako ako aj prijímanie účinných opatrení zameraných na zlepšenie.

Medzi míľniky súčasnej environmentálnej stratégie spoločnosti patrí záväzok nahradiť doteraz používanú bavlnu tzv. „lepšou bavlnou“. Adidas má za cieľ do roku 2015 nahradiť 40 % súčasnej bavlny a do roku 2018 až 100 %. Adidas Group je spoluzakladateľom Better Cotton Initiative⁷¹ a tvorcom špeciálneho tímu, zameraného na vytváranie nových dizajnov výrobkov z prostriedkov, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu, bez zníženia výkonu a kvality. Medzi ďalšie významné ciele, ktoré si spoločnosť stanovila do roku 2015 patrí, ako sme už spomínali, zníženie relatívnej spotreby energie o 20 %, zníženie emisií oxidu uhličitého o 30 %, zníženie spotreby papiera o 50 % a iné.

V procese výroby je snahou firmy predovšetkým používanie recyklovaných alebo recyklovateľných materiálov. Adidas vytvorila skupinu, Adidas Better Place, ktorá je zameraná na vytváranie špeciálnych produktov, ktoré sú súčasťou bežného sortimentu ostatných výrobkov. Tieto výrobky sú vytvorené spôsobom, ktorý eliminuje množstvo odpadu, používa ekologicky šetrný materiál, zvyšuje efektívnosť a pod. V súčasnosti sa do skupiny Better Place zaraďujú už takmer všetky výrobky Adidas, existuje však malé percento takých, ktoré nespĺňajú všetky kritéria potrebné na zaradenie do skupiny a preto firma zameriava svoju činnosť na neustále zlepšovanie svojich technológií a spôsob výroby. Všetky výrobky zaradené do skupiny Better Place sú predávané v špeciálnych obaloch a škatuliach, vyrobených zo 100 % recyklovaného papiera a s nulovým použitím lepidla.

Výsledkom získaných informácií a prieskumov je potvrdenie, že environmentálna stratégia je dôležitou súčasťou celkovej stratégie firmy Adidas. Firme záleží na ochrane životného prostredia a uskutočňuje veľké množstvo programov na jeho zlepšovanie. Na základe spomínaných výsledkov môžeme potvrdiť aj druhú hypotézu, ktorú sme si stanovili v kapitole 2.1 a ktorá znie: Environmentálna stratégia firmy Adidas je dôležitou súčasťou jej budúcej stratégie.

⁷¹ Better Cotton Initiative (BCI) – iniciatíva lepšej bavlny, jedná sa o dobrovoľný program, ktorý má víziu, aby milióny poľnohospodárov z celého sveta prijali také postupy v pestovaní bavlny, ktoré znižujú negatívne vplyvy na životné prostredie s použitím minimálneho množstva pesticídov.

Záver

Jednotlivé prvky marketingového mixu sú vo veľkej miere prepojené a navzájom sa ovplyvňujú a preto je nevyhnuté neustále pracovať na zdokonaľovaní všetkých nástrojov marketingového mixu. V konkurenčnom boji zvíťazia také spoločnosti, ktoré z ekonomického hľadiska naplnia promptne a efektívne všetky potreby zákazníka. Význam kvalitného marketingového mixu tým každým dňom zosilnieva.

V medzinárodnom hospodárskom prostredí môžeme pozorovať neustále zmeny. Najmä v medzinárodnej produktovej stratégii nastáva viditeľné skracovanie životného cyklu produktov, vývoj nových produktov na globálnej úrovni (global product development), neustále inovácie, vznik ekologických produktov a zeleného marketingu. Rastúci záujem o zelený marketing môžeme očakávať aj v budúcnosti. Spoločnosti sa budú snažiť vytvárať produkty šetrné k životnému prostrediu v celom svojom životnom cykle, pričom tento vývoj bude uskutočňovaný na globálnej úrovni. Cenové stratégie sa zameriavajú na personalizáciu ceny pre zákazníka a stanovenie ceny na základe hodnoty pre spotrebiteľov. Do popredia tiež čoraz viac vstupujú psychologické a logické faktory a stratégie zamerané na emócie zákazníkov. Najviac zmien sa ale odohráva v komunikačných stratégiách. Tieto súvisia najmä s pokrokom v komunikačných technológiách, ktoré umožňujú prostredníctvom využitia sociálnych médií osloviť presne stanovený segment spotrebiteľov. Komunikácia využíva nové komunikačné nástroje, ako event marketing, guerilla marketing, buzzmarketing, vírusový marketing, mobil marketing a iné, ktoré kombinuje v snahe dosiahnuť synergický efekt a homogénnu komunikáciu. V distribučnej politike sa do popredia dostáva rozmach distribučných značiek a budovanie vzťahov v rámci distribučných kanálov. Všeobecne sa vzájomné vzťahy jednotlivých členov dodávateľského reťazca menia z konkurenčných na spoluprácu. V medzinárodnej distribúcii môžeme očakávať aj naďalej rozvoj vzťahov založených na spolupráci a vznik nových, rýchlejších kanálov. Rovnako významné je využívanie nových technológií k získaniu vyššej efektivity a nižších nákladov a vznik manažmentu dodávateľských reťazcov (Global Supply Chain Management).

V súčasnej dobe zaraďuje medzi jedno z najviac prosperujúcich odvetví športový priemysel. Je spájaný s pojmami ako je zdravie, výkon, zábava, spoločenstvo a úspech. To sú dôvody prečo je priťahovaný ľuďmi už odnedávna. Každým dňom narastá počet pasívnych účastníkov športových akcií, ktoré prinášajú do športového priemyslu značné

sumy finančných prostriedkov. Dôsledkom toho, že amatérski športovci sledujú športové akcie, kupujú výrobky a využívajú služby spojené so sledovaným športom, je fakt, že sa so športom stotožňujú. Z toho dôvodu môžeme šport zaradiť medzi dynamické marketingové odvetvia. Keďže v súčasnosti na svetovom trhu pôsobí veľké množstvo športových značiek, je nevyhnutné neustále uskutočňovať kroky k napredovaniu a byť konkurencieschopným, uspokojovať požiadavky a potreby zákazníkov a poskytovať im také produkty a služby, ktoré im prinesú očakávanú hodnotu a odhodlanie uskutočniť aj ďalšie nákupy a nevymeniť firmu za konkurenčnú.

Medzi najkonkurencieschopnejšie firmy v športovom priemysle môžeme zaradiť práve firmu Adidas, ktorá sa nepochybne nachádza na špici marketingového vývoja v svojom odbore a dokáže prinášať nové marketingové trendy pre udržanie a expandovanie svojho odbytu. Zároveň sa snaží držať krok so silnými konkurentmi ako Nike alebo Puma a nestratiť svoje pozície na trhu. Firma Adidas ponúka široké portfólio športových produktov, ku ktorým veľmi starostlivo prispôbuje ostatné prvky marketingového mixu – cenu, komunikáciu a distribúciu. Neustále prináša novinky, ktorými si získava stále viac a viac spokojných zákazníkov. Jedným zo základných cieľov firmy Adidas je prekonať svojho najväčšieho konkurenta, firmu Nike a stať sa jednotkou vo svete športových značiek.

V produktovej politike sa Adidas zameriava na poskytnutie požadovanej hodnoty svojim zákazníkom. Aby sa čo najviac priblížila ich želaniam, firma úzko spolupracuje so spotrebiteľmi a zároveň aj s profesionálnymi športovcami. Ako jediná zapája športovcov do výrobného procesu od úplného začiatku. Má vytvorený špeciálny inovatívny tím, ktorý spolupracuje so svetovými športovcami, reaguje na ich požiadavky a postrehy. Zapojenie športovcov do výrobného procesu od začiatku znamená, že spolu s výskumníkmi vytvárajú a skúšajú riešenia spoločne. Takýto spôsob práce je vo svete športových produktov unikátny. Adidas si uvedomuje význam ostatných prvkov marketingového mixu. Veľkú pozornosť orientuje na komunikáciu. Fakt, že sa firma snaží komunikovať so zákazníkmi dokazujú aj úspešné kampane zamerané na rôzne skupiny zákazníkov. Koncom marca 2011 firma rozbehla svoju najnovšiu a zároveň najväčšiu kampaň v histórii svojej značky. Slogan kampane znie „Adidas is all in“ a po prvýkrát spojila všetky značky zo svojho portfólia do jednej kampane, v ktorej sa objavia hviezdy zo sveta športu a hudby. A už teraz je isté, že pôjde o ďalšiu veľmi úspešnú kampaň. Pri rozširovaní pôsobenia realizuje Adidas svoju expanziu postupne. Firma sa zameriava najmä na využívanie trhových medzier na zatiaľ neobsadených trhoch a tým si zväčšuje svoj trhovú podiel a ziskava

nových zákazníkov. V čoraz väčšej miere sa zvyšuje význam elektronického obchodu a do budúcnosti môžeme očakávať znižovanie počtu medzičlánkov v distribučnom procese.

Športový priemysel je energické prostredie, ktoré sa neustále mení. Ustavičné zmeny sa však netýkajú len tohto priemyslu. Rýchle zmeny môžeme pozorovať v celom vonkajšom prostredí a práve ony sú spúšťačom zmien vo vnútorných procesoch a stratégiách firiem. Na základe vplyvu vonkajšieho prostredia, sa mení aj marketing, v nadväznosti naň sa menia jeho prvky a ich stratégie. Zmeny sú viditeľné v každej jednej oblasti a je nutné prispôbovať sa im.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. DUDINSKÁ, E. 1999. *Moderný marketing*. Prešov: ManaCon, 1999. 221 s. ISBN 80-85668-83-1
2. FERRELL, O. C. – HARTLINE, M. D. 2008. *Marketing Strategy 4e*. Student Edition, 2008. 391 s. ISBN 978-0324-46272-5
3. FORET, M. – PROCHÁZKA, P. – URBÁNEK, T. 2003. *Marketing: základy a princípy*, Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0
4. FREY, P. 2005. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. Praha: Management Press, 2005. 120 s. ISBN 80-7261-129-1
5. CHAN, K. W. – MAUBORGNE, R. 2005. *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management press, 2005. 236 s. ISBN 80-7261-128-3
6. CHESKIN, M. P. 1987. *The Complete Handbook of Athletic Footwear*. New York: Fairchild Publication, 1987. 182 str. ISBN 87005-548-8
7. KITA, J. a kol. 2005. *Marketing*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2005. 431 s. ISBN 80-8078-049-8
8. KOTLER, P. 2010. *Chaotika*. Bratislava: Eastone Books, 2010. 186 s. ISBN 978-80-8109-114-8
9. KOTLER, P. 2000. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4

10. KOTLER, P. – KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. Praha: GRADA Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
11. ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009. 311 s. ISBN 978-80-225-2562-6

Zborník:

1. ČÁSLAVOVÁ, E. 2008. Nové impulzy ve sportovní sponzoringu. In *Zborník príspevkov*. 2008. ISBN 978-80-7043-801-5

Elektronické zdroje:

1. ADIDAS. 2011. *About Us*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.11.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas.com/com/shared/aboutadidas.asp>>
2. ADIDAS. 2011. *Adidas Global*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.15.] Dostupné na internete: <http://www.adidas.com/countryselctor/change_country.asp?returnToSite=>>
3. ADIDAS. 2010. *Adidas Innovation Team*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.18.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas.cz/running/index.php?id=articles&article=innovation-team>>
4. ADIDAS. 2007. *Adidas rozvíjí svou úspěšnou kampaň Impossible is Nothing i v roce 2007*. [online]. 2007, [cit. 2011.03.21.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas.cz/tz.php?tz=10>>
5. ADIDAS. 2007. *Adidas uvádí akci TEST RUN 28 - unikátní možnost vyzkoušet běžeckou obuv a textil zdarma*. [online]. 2007, [cit. 2011.03.21.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas.cz/tz.php?tz=11>>

6. ADIDAS GROUP. 2011. *Global Sales Strategy*. [online]. 2011, [cit. 2011.04.02.] Dostupné na internete: <http://www.adidas-group.com/en/investorrelations/strategy/global_sales/default.aspx>
7. ADIDAS GROUP. 2011. *Products*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.20.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas-group.com/en/sustainability/Environment/products/default.aspx>>
8. ADIDAS – INFO.CZ. 2011. *Tři základní loga adidas*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.18.] Dostupné na internete: <<http://www.adidas-info.cz/adidas-logo>>
9. AKTUÁLNĚ.CZ. 2008. *Baťovské ceny fungují, potvrdil výskum ve Francii*. [online]. Paříž. 2008, [cit. 2011.02.20.] Dostupné na internete: <<http://aktualne.centrum.cz/zahranici/evropa/clanek.phtml?id=611678>>
10. BUSINESS SUCCESS. 2008. *Ako ovplyvní kríza správanie ľudí a firiem*. [online]. 2008, [cit. 2011.03.02.] Dostupné na internete: <http://www.success.sk/sk/art_30418/ako-ovplyvni-kriza-spravanie-ludi-a-firiem.aspx>
11. DOCSTOCK. 2010. *Adidas Management*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.21.] Dostupné na internete: <<http://www.docstoc.com/docs/65322876/Adidas-Management>>
12. ECHEAT.COM. 2005. *Nike versus Adidas*. [online]. 2005, [cit. 2011.04.02.] Dostupné na internete: <<http://www.echeat.com/essay.php?t=27606>>
13. EINSTY.SK. 2011. *Marketingové ponímanie ceny*. [online]. 2011, [cit. 2011.02.17.] Dostupné na internete: <einsty.sk/strojnictvo/.../1132-marketingove-ponimanie-ceny-prednaka.html>
14. E-SPORT.CZ. 2010. *Adidas zahajuje globálnú kampaň MICOACH SAYS*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.22.] Dostupné na internete: <<http://www.e-sport.cz/rs/2010090006-adidas-zahajuje-globalni-kampan-micoach-says>>

15. E-TREND. 2010. *Propagovať značky na Facebooku sa oplatí*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.23.] Dostupné na internete: <<http://medialne.etrend.sk/marketing-spravy/propagovat-znacky-na-facebooku-sa-vyplati.html>>
16. EUROEKONÓM.SK. 2009. *Distribúcia a pohľady na distribúciu*. [online]. 2009, [cit. 2011.03.02.] Dostupné na internete: <<http://www.euroekonom.sk/obchod/distribucia/distribucia/>>
17. EUROEKONÓM.SK. 2009. *Tvorba ceny*. [online]. 2009, [cit. 2011.02.17.] Dostupné na internete: <<http://www.euroekonom.sk/obchod/tvorba-cien/tvorba-ceny/>>
18. FILIT. 1999. *Otvorená filozofická encyklopédia*. [online]. 1999, [cit. 2011.02.19.] Dostupné na internete: <http://ii.fmph.uniba.sk/~filit/fvp/praca_s_verejnostou.html>
19. FREESKIER.SK. 2008. *Ako sa odlišit' sponzoringom?*. [online]. 2008, [cit. 2011.03.25.] Dostupné na internete: <<http://www.freeskier.sk/index.php/blogy/zaujimavy-clanocek-ii-keby-to-tak-fungovalo-.html>>
20. HNONLINE. 2011. *Adidas oslavuje*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.19.] Dostupné na internete: <<http://www.hnonline.sk/adidas-oslavuje/>>
21. HNONLINE. 2007. *Distribučná logistika v logistickom systéme firmy*. [online]. 2007, [cit. 2011.03.04.] Dostupné na internete: <http://dal.hnonline.sk/2-24928550-k60000_d-99>
22. HNONLINE. 2010. *Chcete zarábať miliardy? „Just do it“*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.25.] Dostupné na internete: <http://hn.hnonline.sk/2-40357770-k10000_detail-6c>
23. CHINADAILY.COM. 2010. *Adidas to push and price aggressively in China*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.23.] Dostupné na internete: <http://www.chinadaily.com.cn/business/2010-11/16/content_11k558538.htm>

24. CHUDOBA, Š. – ŠVAČ, V. 2008. *Marketingový mix a jeho podoby*. [online]. 2008, [cit. 2011.01.23.] Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/197-199.pdf>>
25. INNOVATION LEADERS. 2010. *Profile: Adidas*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.25.] Dostupné na internete: <http://www.innovationleaders.net/as_company_profile.html>
26. INVISIBLEPR. 2010. *Online Football Sport Game Marketing Campaign by Adidas, Danger Makes Legend*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.21.] Dostupné na internete: <<http://www.invisiblepr.com/online-football-sport-game-marketing-campaign-by-adidas-danger-makes-legend/>>
27. KUTLÍKOVÁ, K. 2009. *Efektívnejšia marketingová komunikácia v čase krízy*. [online]. 2009, [cit. 2011.03.02.] Dostupné na internete: <http://www.teleperformance.sk/files/clanky/pr_lion.pdf>
28. LA RIX – SPORT. 2009. *História a súčasnosť značky Adidas*. [online]. 2009, [cit. 2011.03.12.] Dostupné na internete: <http://www.sport-larix.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=85:historia-a-suastnos-znaky-adidas&catid=44:znacka-adidas&Itemid=81>
29. MÁŽAROVÁ, H. 2010. *Direct marketing – Podpora predaja – Osobný predaj*. [online]. 2008, [cit. 2011.02.27.] Dostupné na internete: <<http://www.mazarova.szm.com/DM,%20PP,%20OP.pdf>>
30. MONTRE.SK. 2011. *Sport Performance*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.15.] Dostupné na internete: <<http://www.montre.sk/sk/maloobchod/znacky/adidas/adidas-performance>>
31. NĚMEC, R. 2005. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využítí a problémy*. [online]. 2005, [cit. 2011.01.23.] Dostupné na internete: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>

32. NIKE.COM. 2011. *Hráči svetovej triedy*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.26.] Dostupné na internete: <http://www.nike.com/nikefootball/home/?locale=cs_CZ>
33. PROGRESS.SK. 2010. *Inter Milan Home*. [online]. 2010, [cit. 2011.03.21.] Dostupné na internete: <<http://www.prodress.sk/prodress/14-OHODNOTENIA-NOVINKY/56-Inter-Milan-Home-10-11>>
34. SEPARUJODPAD.SK. 2011. *Označovanie výrobkov a obalov*. [online]. 2011, [cit. 2011.02.14.] Dostupné na internete: <<http://www.separujodpad.sk/index.php/obcan/oznacovanie.html>>
35. STRATÉGIE ONLINE. 2010. *Nový trend: zelený marketing*. [online]. 2010, [cit. 2011.02.14.] Dostupné na internete: <<http://strategie.hnonline.sk/sk/sedy/spravy/marketing/novy-trend-zeleny-marketing.html>>
36. VEDOMOSTNÁ SPOLOČNOSŤ. 2008-2011. *Inovácie*. [online]. 2008-2011, [cit. 2011.01.27.] Dostupné na internete: <<http://www.government.gov.sk/4757/inovacie.php>>
37. WEBNOVINY.SK. 2011. *Adidas evidoval v minulom roku rekordný objem tržieb*. [online]. 2011, [cit. 2011.03.12.] Dostupné na internete: <<http://www.webnoviny.sk/ekonomika/adidas-evidoval-v-minulom-rokurekordny/311138-clanok.html>>