

Segmentace trhu značky Craft



Bc. Petr Váňa

Diplomová práce

2005

Zde patří oficiální zadání diplomové práce.

ABSTRAKT

Od roku 1977 vyvíjí švédská firma Craft of Scandinavia AB produkty pro vrcholové a aktivní sportovce. Funkční spodní prádlo této značky přináší jednu z největších inovací v oblasti sportovního oblečení – speciálně utkané polyesterové vlákno, které umožňuje odvod tepla a potu z povrchu těla a zvyšuje tak komfort a výkonnost uživatele.

Craft se dosud profiloval především jako výrobce prádla, na které navazuje vrstva druhá – izolační a vrstva třetí, která chrání proti povětrnostním vlivům. Vyšší cena těchto produktů předurčuje značku bohatším zákazníkům a nebo těm, kteří to se sportem myslí opravdu vážně. Ti dokáží po mnoha letech zkušeností posoudit, jak jsou produkty kvalitní a že se v dlouhodobém horizontu i vyšší cena vyplatí.

U řady konkurentů neexistují relevantní data pro jejich marketingové rozhodování, marketing je často řešen jen na základě osobních zkušeností majitele firmy. Cílem práce na téma „Segmentace trhu značky Craft“ je tedy na základě vlastního dotazníkového šetření sportovních odvětví najít vhodné skupiny sportovců, pro které je nutné zvolit správný komunikační tón a vhodnou pozici značky.

Monitoring sportovních odvětví by měl ukázat, kde je pro značku Craft potenciál k rozvoji, které skupiny značku znají, využívají nebo by mohly začít kupovat. Zároveň by každá „karta“ sportu měla poskytnout stručný pohled na odvětví jako celek, jeho silné a slabé stránky stejně jako příležitosti a hrozby pro samotnou značku Craft. To umožní zaměření na lukrativní segmenty a volbu správného komunikačního tónu.

ABSTRACT IN ENGLISH

Quite simply Craft's business concept is a sweaty history. Since 1977 we they have been working to create an ideal micro-climate (conditions for the circulation of heat and air closest to the skin) for people engaged in elite sports and active recreation. The objective is on the one hand to avoid sweating more than necessary (as a result of incorrect, tightly fitting clothes) since loss of fluid results in a significant reduction in performance, and on the other to remove moisture that does form on the skin and prevent it from producing discomfort, tight pores and increasing the body heat.

Craft's underwear starts with one of the major innovations in modern times in terms of functional sports clothes – a specially knitted polyester fibre. The fabric proved to be excellent in dispersing moisture and improving the body climate during basically every form of physical activity, with increased performance as a result. Craft further developed the concept and its introduction on the sports market in the late half of the 70s coincided with the greatest successes in Swedish skiing history. The unique functional underwear from Craft soon became a concept in its own right and was used in ever increasing circles at international level by both elite sportsmen and amateurs.

Craft was focused on cross country skiing so far and in print advertisement was usually promoted first layer – functional underwear. Higher prices predetermine this brand for richer customers and to hard-core sportsmen, who don't care about the price but performance. This experienced group can assess, that these products are of a high quality and money pays off in long term.

The goal of this diploma dissertation was to find attractive niches between sports branches and to set right communication and brand position of Craft Scandinavia. As a result, we can see opportunities to growth, brand awarness, who exactly are Craft users or who can soon become a new customer. Meanwhile each sport card presents basic facts about branch and adds its strenghts and weaknesses as well as opportunities and threats for this brand. That enables to focus on attractive segments and communicate in a right way leading to a market success.

„In niches there are riches“

Philip Kotler

Rethinking the Future

Nicholas Breadley Publishing 1999, Londýn

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval za spolupráci a cenné rady při psaní diplomové práce vedoucí práce Ing. Radomile Soukalové a především marketingovému manažerovi Kamilovi Arnoštovi ze společnosti Vavrys CZ. Prvotní impuls a zapálení pro Craft však přišlo od Petra Vavryse, majitele stejnojmenné firmy, který mi především v začátcích poskytoval důležité informace nutné pro pochopení trhu a značky jako takové.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně dne 23.4.2005

Petr Váňa

OBSAH

ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	11
1.2 SEGMENTACE TRHU	12
1.3 TARGETING	14
1.4 POSITIONING	15
1.5 VÝZNAM ZNAČKY	17
1.6 POJEM ZNAČKA	17
1.7 JMÉNO ZNAČKY	19
1.8 HODNOTA A VĚRNOST ZNAČCE	20
1.9 BUDOVÁNÍ ZNAČKY	21
II. PRAKTICKÁ ČÁST	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	25
2.1 TRŽNÍ SITUACE	25
2.2 CÍLOVÝ TRH	25
2.3 SEGMENTACE TRHU	26
2.4 TRŽNÍ POTŘEBY	28
2.5 TRENDY	28
2.6 KONKURENCE	29
2.7 SWOT ANALÝZA	31
3 CÍLE PRÁCE – HYPOTÉZY	33
4 ZNAČKA CRAFT – SHRUTÍ MARKETINGOVÉHO A KOMUNIKAČNÍHO MIXU	34
4.1 HISTORIE	34
4.2 HISTORIE V ČR	34
4.3 PRODUKTY	35
4.4 SOUČASNÁ SITUACE	40
5 VÝZKUM	43
5.1 METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	43
5.2 DEFINICE PROBLÉMU NA ZÁKLADĚ PŘEDVÝZKUMU A CÍLE VÝZKUMU SOUČASNÉHO	44
5.3 ANALÝZA A SBĚR INFORMACÍ – ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT, METODY HODNOCENÍ	47
5.4 SYNTÉZA VÝSLEDKŮ A VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	48
5.5 NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE	56
ZÁVĚR	60
BIBLIOGRAFIE	62
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	63
SEZNAM PŘÍLOH	64

ÚVOD

Švédská značka sportovního oblečení Craft byla první na světě, kdo zavedl kategorii funkčního prádla. Na bázi speciálně tkaného polyesterového vlákna se začalo v roce 1977 šít spodní oblečení určené původně pro piloty švédských vzdušných sil. Odvod potu od těla zaručuje pocit sucha a tepla a tím přímo ovlivňuje výkonnost organismu, který jinak přes mokré oblečení energii rychle ztrácí. Spodní funkční vrstva se brzy rozšířila do sportu, zejména do běžeckého lyžování a následně doplněna o vrstvu druhou – izolační a vrstvu třetí, která brání povětrnostním vlivům. Oblečení této značky už dávno není spojeno pouze s vrcholovými sportovci a švédskými letci, ale oceňují ho i úplní amatéři, kteří touží po radosti z pohybu a sportu jako takového.

Craft patří mezi prémiové a tudíž dražší značky funkčního prádla. Dominantní na tomto poli sportovního oblečení je na domácím trhu již několik let Moira, kterou zná přes devadesát procent sportovců a dvě třetiny z nich si ji alespoň jednou zakoupili (Arnošt, 2004). Craft za svou vyšší cenu nabízí velice příjemný, tvarově stálý materiál s nadstandardní životností. V dlouhodobém horizontu se zákazníkovi peníze vrátí, nemluvě o vyšším komfortu a ucelené nabídce značky, která produkuje i oblečení pro běžce, lyžaře, cyklisty a vyznavače outdoorových aktivit.

V zásadě se dají mezi zákazníky Craftu vyprofilovat dvě výrazné cílové skupiny. Tu první reprezentuje manželský pár nad 35 let, který bydlí v Liberci, aktivně sportuje – v létě na kole a v zimě na běžkách, manžel podniká a žena pracuje v ekonomickém oddělení středně velké firmy. Jejich příjmy jsou nad průměrem české populace. Komunikace s nimi prostřednictvím médií nese své ovoce, dají na testy v magazínech, všimnou si Craft stojanů v Hudy sportu a po předchozích zkušenostech už vlastně ani neuvažují, že by se na tomto poli šidili.

Druhá skupina jsou sportovci, kteří mají řadu zkušeností s konkurenčními produkty, dají především na vlastní pocit a reference kolegů, aktivně se zúčastňují sportovních akcí, často jsou opravdovými fanatiky do svého odvětví. Dokáží ovlivnit chování svého okolí, ale jim samotným musíte předložit jasné důkazy a vysvětlení, proč by měli kupovat zrovna to, co prodáváte. Když už se pro něco rozhodnou, zůstávají delší dobu loajální.

Obě tyto skupiny lze charakterizovat skrze jejich sportovní odvětví. Práce „Segmentace trhu značky Craft“ má za cíl na základě dotazníkového šetření jednotlivých sportů objevit cesty k těmto aktivním lidem, poznat jejich život a zvolit správný způsob komunikace,

který jim bude blízký. Přes řadu kvantitativních a kvalitativních údajů se vykrystalizuje několik oblastí, které budou pro Craft atraktivní a na které bude vhodné se v budoucnu zaměřit a posílit v nich svou pozici. Klíčovými slovy této práce jsou hesla „výzkum“, „segmentace“, „pozice a budování značky“. Mottem necht’ je citát Philipa Kotlera: „In niches there are riches.“

I. TEORETICKÁ ČÁST

Téma „Segmentace trhu značky Craft“ se týká především tří oblastí marketingu: marketingového výzkumu, segmentace trhu a pozice značky. Cílem je najít na základě vlastního průzkumu sportovních odvětví vhodné skupiny sportovců, pro které je nutné najít správný komunikační tón a vhodnou pozici značky.

1.1 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum je systematické určování, sběr, analýza a vyhodnocování informací.“ (Šumberová, Kozák, 2000, str. 35)

Marketingový výzkum se skládá z pěti základních kroků: definování problému, plán výzkumu, sběr informací, analýza údajů, závěry a doporučení.

Při sběru informací máme možnost čerpat ze sekundárních a primárních údajů. **Sekundární** zahrnují informace, které již byly zjištěny a zpracovány pro jiný účel. Dělíme je na interní (nacházejí se přímo v podniku) a externí (statistické ročenky, odborné publikace). **Primární údaje** se získávají nejčastěji od zákazníků a je nezbytně nutné, aby byly objektivní, relevantní a přesné. Mezi metody sběru primárních údajů patří pozorování, experiment a dotazování. Při průzkumu jednotlivých sportovních odvětví docházelo ke kombinaci telefonického dotazování, písemného prostřednictvím emailu a osobního.

„Dotazování je metoda sběru primární informace založená na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník, anketa) verbálním kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem.“ (Šumberová, Kozák, 2000, str. 37)

Mezi **výhody** dotazníků patří rychlost, dostupnost, možnost statistického a strojového zpracování. Respondent má čas si rozmyslet odpověď. Nevýhodou je, že dotazovatel nemá úplnou kontrolu nad respondentem (nemusí být jasné, kdo dotazník vyplnil) a že na písemné dotazování obvykle nereagují lidé s velmi vysokým a naopak velmi nízkým vzděláním. Při sestavování dotazníku se musí dodržovat následující **pravidla**:

- Musíme vědět, na koho přesně se budeme s dotazníkem obracet.
- Otázky musí být jasně formulovány a jednoznačně vykládány, měly by být v logickém sledu. Standardní postup musíme dodržovat u všech respondentů.
- Otázky nesmí dotazovaného omezovat – měl by mít dostatek možností odpovědi.
- Otázek by nemělo být příliš mnoho a měly by být jednoduché.
- Každý dotazník by měl mít i kontrolní otázky, jejichž cílem je prověřit spolehlivost získaných údajů. (Světlík, 1994, str. 47-48)

Můžeme si také vybrat z různých **technik dotazování**, a to individuální či skupinové; osobní či zprostředkované; monotematické nebo omnibusové; jednorázové nebo opakované. Konečný efekt ovlivňuje také prostředí, ve kterém se dotazování odehrává, denní doba, čas, který je k dispozici, a nejvíce ze všeho osobnost respondenta i tazatele. (Vysekalová, 2001, str. 42)

Mezi doplňující zdroje sekundárních informací patřily tabulky ČSTV, specializovaná sportovní tištěná média, výzkum Market&Media&Lifestyle a vlastní kvantitativní výzkum provedený na podzimním veletrhu Sport Prague 2004. Samozřejmě se vycházelo i z interních dat o prodejkách a ze zkušeností a znalostí distributorů značky Craft, stejně jako z rozhovorů s majitelem firmy Petrem Vavrysem a obchodní ředitelkou Janou Hájovou.

1.2 Segmentace trhu

Pro analýzu zákazníků a následnou volbu optimální strategie je vhodné zvolit metody STP marketingu. Písmena STP zde znamenají 3 kroky: Segmentation (segmentace - rozdělení zákazníků do skupin podle jejich charakteristik), Targeting (zacílení, výběr nejzajímavějších segmentů), Positioning (definování pozice na trhu a odlišení od konkurence).

Zákazníci jsou různí a mají různé potřeby. Proto je důležité rozdělit trh podle jejich chování a dalších charakteristik do skupin zákazníků – tzv. tržních segmentů. Práce se segmenty je ten nejefektivnější způsob, jak lze se zákazníky komunikovat. Respektujeme

totiž jejich individuální potřeby určitou personalizovanou nabídkou produktů a služeb a přitom je práce efektivnější, než kdybychom každému zákazníkovi “šili na míru” individuální nabídku.

Pro všechny způsoby platí dvě základní podmínky: podmínka homogenity – zákazníci uvnitř segmentu jsou si co nejvíce podobní svým tržním chováním a podmínka heterogenity – segmenty navzájem jsou mezi sebou co nejvíce odlišné. (Kotler, 1998)

Jak zákazníky segmentovat?

Podle významnosti segmentů. Nemělo by smysl, aby jeden segment vytvářel 98 % tržeb a druhý pouze 2 %.

- Efektivně: pro malou firmu to znamená rozdělení zákazníků do několika (nejlépe 3-5) segmentů, které je schopna kvalitně obsluhovat. Efektivně rovněž znamená rozdělit zákazníky podle podstatných kritérií a charakteristik.
- Měřitelně: u každého segmentu byste měli být schopni vyhodnotit a plánovat jeho nákupní potenciál – tj. znát, zjistit nebo alespoň odhadnout počet zákazníků v segmentu, průměrný nákup 1 zákazníka za rok, předpokládanou výši tržeb a zisku v daném segmentu.

Pro tento účel lze využít segmentovací tabulku. Z tabulky dostaneme cenné informace o tom, který segment je nejdůležitější a je nutné mu věnovat náležitou pozornost. Údaje v tabulce by měly korespondovat s plánem tržeb (vynásobíte-li celkový potenciál segmentu Vaším tržním podílem v daném segmentu).

Podle čeho segmentovat?

Kritérií pro segmentaci může být několik, záleží na konkrétním podniku, situaci na trhu, významu jednotlivých kritérií. Můžeme např. segmentovat:

- Geograficky: dle států (ČR, export), oblastí, krajů, měst...
- Demograficky: dle věku, pohlaví, příjmů, vzdělání, ...
- Podle velikosti zákazníka: malá firma, střední firma, velký zákazník

- Podle nákupního chování: stávající zákazník, nový zákazník
- Podle objednávek: malé, velké

Důležité přitom je, aby se zákazníci jednotlivých segmentů pokud možno nepřekrývali – obtížně se pak vypočítává potenciál segmentů a stanovuje se efektivní komunikační strategie pro jednotlivé segmenty.

Jaké jsou základní chyby při segmentaci?

Provede se segmentace zákazníků, ale jednotlivé segmenty nakupují stejné výrobky. Tato chyba nastává často, když se provede segmentace zákazníků podle demografických kritérií. Rozdělení ale nekopíruje skutečné chování zákazníků na trhu. Například ne všichni muži ve věku 34 - 44 let, kteří si vydělávají 100 000 dolarů ročně si kupují vůz Mercedes. Ne všichni si kupují luxusní vozy, dokonce někteří si nekupují ani nový vůz.

Další častou chybou je, že jednotlivé útvary ve firmě (prodej, marketing a management) se nemohou shodnout na jednotné segmentaci svých zákazníků. Oddělení výzkumu trhu má vytvořenou svoji segmentaci, ale prodejní oddělení vidí rozdělení jinak. (Bednář, 2004)

1.3 Targeting

Dalším krokem je tzv. zacílení. Jeho smyslem je vybrat nejatraktivnější segment resp. segmenty, na které se zaměří marketingové aktivity. Tím lze zajistit, že firma bude rozvíjet právě ten segment, který jí přináší nebo v budoucnosti přinese nejvyšší zisk.

Které faktory vzít v úvahu při zacílení?

- Potenciál segmentu (tržby i zisk): je důležité se soustředit na ziskové segmenty.
- Růst segmentu: spolu s růstem segmentu porostou adekvátně i firemní tržby a zisk (udrží-li si firma procentuální podíl na trhu).
- Konkurenci v segmentu: silná konkurence obvykle stlačuje ceny dolů a snižuje tak zisk firmy. Je potřeba analyzovat i možnost vstupu nové konkurence do segmentu –

je snadný nebo jsou zde překážky bránící vstupu nových konkurentů (legislativa, kapitálová náročnost apod.)?

- Firemní zdroje (finance, zaměstnanci, znalosti): jsou k dispozici pro kvalitní práci s vybranými segmenty?
- Soulad s firemními cíli: je zaměření na daný segment v souladu s dlouhodobou celkovou firemní strategií? (Bednář, 2004)

1.4 Positioning

Finálním krokem zákaznické analýzy je odlišení nabídky od konkurence a určení si přesné pozice značky. Tím lze dosáhnout toho, že nabídka bude v porovnání s konkurencí unikátní a poskytne tak zákazníkovi hodnotu, kterou konkurence nenabízí.

Jak postupovat při stanovení USP (unique selling proposition, tj. unikátní prodejní nabídka):

- Definování, v čem se firma nebo její produkty odlišují od konkurence. U produktu se může jednat např. o jeho vlastnosti a výhody, doprovodné služby (školení, servis, poradenství, instalace, možnost nezávazného odzkoušení), ceny a platební podmínky, renomovanou značku produktu, kvalitnější prodejní obsluhu profesionálním týmem, příjemnější prodejní prostory, atd.
- Jednotlivé USP je poté nutné ohodnotit 1 až 10 body podle toho, jakou výhodu představují pro zákazníka (1 = velmi malá výhoda, 10 = velmi významná výhoda).
- Stejným způsobem by mělo proběhnout hodnocení podle toho, jak silně se odlišujete od konkurence (1 = minimální odlišení, 10 = maximální odlišení).
- Po součtu bodů jednotlivých odlišností je vhodné vybrat jednu (případně 2-3), která firmu/produkt maximálně od konkurence odlišuje a zároveň představuje významnou výhodu pro zákazníka. Tato USP se pak maximálně komunikuje směrem k příslušnému zákaznickému segmentu.

Většina konkurenčních výhod je pouze dočasná – je-li firma a její produkty opravdu dobrá, dříve nebo později ji konkurence napodobí. Jedinou cestou je proto neustále a systematicky USP inovovat a vždy tak být krok před konkurencí.

Podle Michaela Portera existují tři obecné strategie, jak zajistit značce prvenství – diferenciator produktů, podnik s nejnižšími náklady a obhospodařovatel níky. Nebo jinak – firma může být výrobcem nejmodernějších produktů, provozně dokonalou firmou nebo firmou, která má důvěrný kontakt se zákazníky, říkají Michael Tracy a Fred Wiersena v knize Marketing podle Kotlera.

Dobrou radou, jak si v konkurenčním prostředí své postavení udržet, je stát se nejlepším v jedné z disciplín a ve zbývajících dvou dosáhnout adekvátní úrovně. Neustále udržovat své vedoucí postavení a zároveň zlepšovat zbývajících dvě kritéria pro udržení náskoku před konkurencí.

Pro vybudování silné značky je nutné k jejímu jménu vypracovat asociace a řídit vztahy se zákazníky tak, aby přesahovaly jejich očekávání. Silná značka pro svůj rozvoj potřebuje obecnou specifikaci - broad positioning, konkrétní - specific positioning a hodnotovou - value positioning.

Broad positioning je popsán v druhém odstavci. Specific positioning znamená kladení důrazu na prezentaci jednoho hlavního přínosu: jakost, výkon, trvanlivost, bezpečnost, hodnota v porovnání s cenou, design, způsob použití... Značku lze prezentovat z pohledu uživatele a jeho pohodlnosti, z hlediska konkurence, kategorie nebo ceny. Následně value positioning se řídí několika hesly jako je „víc (služeb, výrobků, kvality, bezpečnosti) za víc (peněz)“, „víc za totéž“, „totéž za méně“, „méně za mnohem méně“ a „víc za méně“. Poslední kategorie jsou tzv. komoditní zabijáci. Jediné, co vždy prohrává, je „méně za víc“.

Práce vynaložená na hledání základního positioningu a jeho prezentace umožňuje podniku specifikovat, v čem se liší od konkurence a proč je jeho nabídka lepší. Výsledky vedou k vybudování identity silné značky, tedy k představě o hodnotě, se kterou potenciální zákazník může počítat. (Kneschke, 2005)

1.5 Význam značky

Na počátku 3. tisíciletí žijeme v době, která se vyznačuje hlavně prací, pak rodinou, trochou aktivního či pasivního odpočinku a především spotřebou. K zajištění naší existence potřebujeme vzduch, vodu, energii, jídlo a poté různé další výrobky, kterých v „západním“ světě můžeme koupit nepřeberné množství. Abychom rozeznali mezi často stejným produktem ten náš oblíbený, je většina výrobků označená – má svou značku.

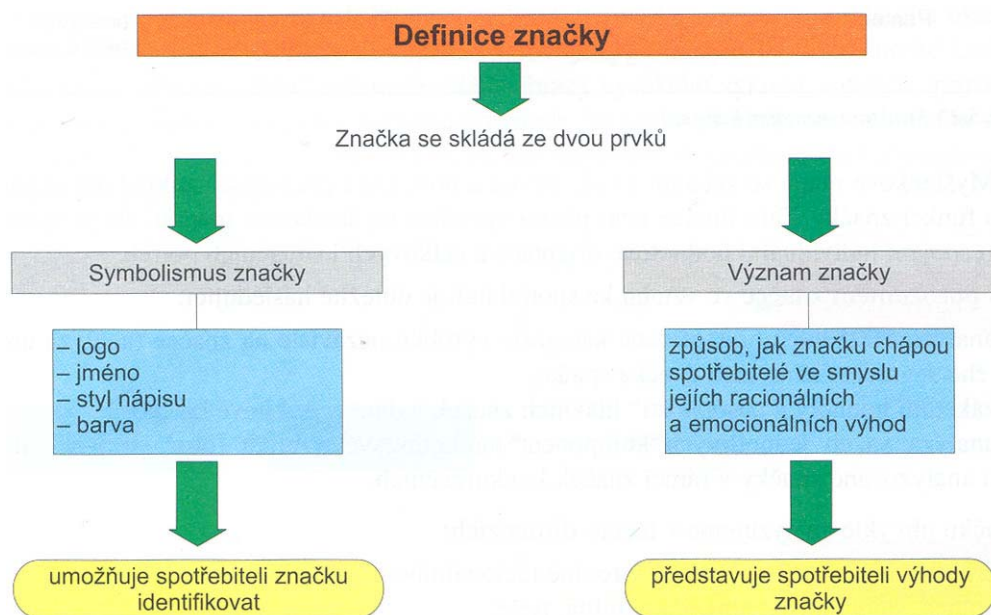
Značka má svůj původ ve středověku, kdy cechy řemeslníků a obchodníků kontrolovaly výrobu, aby завčas odhalily původce nekvalitních výrobků, který by mohl pokazit další obchody. Již zde tedy začíná „ochrana“ zákazníka, který věděl, odkud zboží pochází. (Vysekalová, 2001, str. 189)

Každý výrobek zastává na trhu určitou pozici, která ho odlišuje od ostatních konkurenčních produktů. Tuto pozici určuje marketingový mix, který se skládá ze čtyř P (z anglických názvů product, price, promotion, place), česky je to výrobek, cena, komunikace a místo. Nejdůležitějším prvkem je výrobek, který je charakterizován samotným jádrem produktu (k čemu slouží), dále výrobkovým mixem, obalem, službou (která ho doprovází), životním cyklem a značkou.

1.6 Pojem značka

Značka je hlavní složkou výrobové strategie. Definovat značku můžeme slovy či schématem například takto:

„Značka je jméno, symbol, znak, typ písma nebo jejich kombinace, jejímž smyslem je identifikace zboží jednoho prodejce.“ (Šumberová, Kozák, 2002, str. 66)



Obr. 1 – Definice značky (Vysekalová, 2001, str. 191)

Dále definujeme **jméno značky** - část značky, která je vyslovitelná; **symbol značky** - rozpoznatelná část, ale nevyslovitelná (symbol, tvar, barva, písmeno), **obchodní značku** - značka nebo její část, která má právní ochranu.

Všeobecně by značka měla mít odlišovací schopnost, měla by být originální a nedovolující záměnu. Pro spotřebitele by navíc měla představovat jistotu, že dostane zboží s určitým souborem vlastností, zaručených funkcí a služeb.

Při využívání značky se mohou firmy rozhodnout pro dva základní typy značek: **firemní** (kmenovou) nebo **produktovou** (individuální). Firemní značka zastřešuje mnoho výrobků pod jednou značkou (př. Tescoma), je tedy mnohem složitější a komplexnější než značka produktová. Strategii produktových značek využívá například společnost Procter&Gamble, která nabízí mnoho různých výrobků s vlastními značkami. Výhodou je, že v případě neúspěchu jednoho produktu není ovlivněna reputace celé firmy. Oba typy značek jsou však často navzájem propojeny, jako je tomu například u značky Škoda (Octavia, Superb, Felicia...). (Šumberová, Kozák, 2002, str. 70)

1.7 Jméno značky

Pro tvorbu slovních značek se může použít některých fonetických prostředků. Je to například opakování stejných hlásek na počátku po sobě jdoucích slov – tzv. aliterace (Coca Cola), souzvuk samohlásek - asonance (Omo), rýmování (American Airlines), zvukomalba (Cif). Dále se nabízí zkratky (7-Up), slova složená z počátečních písmen názvů (ČD) nebo personifikace (Head and Shoulders). (Světlik, 2003, str. 65)

Může se také postupovat například vybráním jména osoby (Honda), místa (Kentucky Fried Chicken), kvality (Duracell), životního stylu (Ultra fit'n slim) nebo vymyšlené jméno (Kodak). Při samotném výběru jména značky by měla být firma velmi opatrná. Jméno by mělo mít určité vlastnosti:

- Mělo by naznačovat, v čem spočívá užitečnost výrobku (Incredible Finish make-up).
- Mělo by naznačovat vlastnosti výrobku, funkci nebo barvu (Perceive).
- Mělo by být snadno vyslovitelné, rozpoznatelné a zapamatovatelné (Tix).
- Mělo by být zřetelné (Mustang).
- Nemělo by mít hanlivý význam v jiných zemích nebo jiné řeči (ve Španělsku by byly neprodejné elektrospotřebiče ETA).

Význam jména a celé značky je natolik velký, že by firma neměla šetřit na **testování** jména. To zahrnuje asociační test, při kterém se zkoumá, jaké představy jméno vyvolává. Dále následuje test učení, který prověřuje snadnou vyslovitelnost, a test zapamatovatelnosti. Nakonec se provádí preferenční test, který řekne, jakým jménům je dáována přednost. (Kotler, 1998, str. 398)

Jméno i celá značka je také prvkem **corporate identity** firmy. Ten zahrnuje prvky vizuálního ztvárnění: logo, barvu, písmo a typografii, symboly (postava, znak, ustálený slogan). Jednotný vizuální styl je nejviditelnějším projevem identity každé organizace a má být zachycen v **design manuálu**.

1.8 Hodnota a věrnost značce

Smyslem značky je vybudovat soubor hluboce zakořeněných názorů na značku. Ta je podle Kotlera souborem informací v šesti odlišných úrovních:

- **Charakteristika** – značka vyvolává v paměti asociace spojené s charakteristickými rysy značkového výrobku.
- **Přínosy** – zákazník si nekupuje vlastnosti výrobku, ale výhody, které mu z nich plynou.
- **Systém hodnot** – značka vypovídá o systému hodnot výrobce (např. firma podporující ekologické aktivity).
- **Kulturní hodnoty** – značka reprezentuje určité kulturní hodnoty (např. Mercedes německou organizovanost a výkonnost).
- **Osobnost** – značka se může promítat do určité osobnosti, říká nám, kým by byla, kdyby ožila.
- **Uživatel** – každý značkový výrobek si kupuje určitý typ spotřebitele. (Kotler, 1998, 390-391)

Značky se pochopitelně liší velikostí svého vlivu a hodnotou, kterou mají na trhu. Na jednom okraji nalezneme ty, které většina kupujících nezná a na druhém ty, které mají vysoce věrné zákazníky. Aaker (Aaker, 2003, str. 266) rozlišuje pět tříd **vztahů** zákazníků ke značce.

- 1) Zákazník mění značky zejména z cenových důvodů, není věrný značce.
- 2) Zákazník je spokojen, nemá důvod měnit značku.
- 3) Zákazník je spokojen a cítil by se poškozen, kdyby musel změnit značku.
- 4) Zákazník si velmi cení značky a považuje ji za přítele.
- 5) Zákazník je oddaně věrný značce.

Hodnota značky je do značné míry závislá na tom, kolik zákazníků je zařazeno do kategorie 3, 4 nebo 5. Také však závisí na tom, jak je vnímána kvalita značky, jaké vzbuzuje asociace, na počtu patentů, na distribučních cestách a dalších okolnostech.

Vysoká hodnota poskytuje majiteli řadu konkurenčních výhod. Firma si může dovolit snížit marketingové náklady, protože může počítat s vysokým stupněm loajality zákazníka. Má též zjednodušenou situaci při vyjednávání s distributory a prodejci, protože zákazníci očekávají, že budou schopni jim toto značkové zboží nabídnout. Firma si může účtovat vyšší cenu než její konkurenti, protože se předpokládá, že značkový výrobek má vyšší kvalitu. Snáze se šíří značkové zboží, protože jméno značky vzbuzuje velkou důvěru. V neposledním případě tvoří značka majetek, který je třeba započítat do jmění firmy. Přestože však značka jednou dosáhne vysoké hodnoty, je třeba ji i dlouhodobě udržovat, což se neobejde bez trvale probíhajícího výzkumu a vývoje (inovace), vtipné reklamy, dokonalého prodeje a služeb zákazníkovi.

		VÝROBEK	
		Značkový	Neznačkový
DODAVATELSKÁ FIRMA (prodejce)	Dobře známá	80 % rozhodnutí o nákupu	Závisí na úsilí prodat
	Neznámá	Závisí na úsilí prodat	80 % rozhodnutí nekoupit

Obr. 2 – Pravděpodobnost nákupu

1.9 Budování značky

Role značky je dnes značně složitá, přesto je to jeden z nejsilnějších nástrojů, jak odlišit produkty v celkové nabídce trhu. Budování značky je dlouhodobý proces, který zahrnuje vytvoření, zavedení, péči, obnovení a opětovné vybudování pozice značky. Komplexní proces uvedení značky na trh je možno charakterizovat následujícími etapami:

1. **Vývoj idejí** – jedná se o rozhodnutí zavedení značky jak na trhu, tak v rámci dosavadního sortimentu, pre-test přijatých idejí, určení potřebných prostředků, provedení experimentální tvorby značky, simulace výsledků, definitivní schválení idejí.

2. **Výzkum trhu** – sekundární (analýza a prognózy vývoje konjunktury, vyhodnocení prodejnosti produktu, zjištění socio-demografické struktury potenciačních spotřebitelů) a primární (dotazování, pozorování, výzkum konkurence).
3. **Plánování produktu** – finanční analýza firmy a odhad rozpočtu, kvalita a balení produktu, právní otázky, volba značky, pre-test, plánování množství.
4. **Plánování koncepce prodeje** – zhodnocení a volba distribučních cest, odhad velikosti prodeje a tržeb, výrobní a cenový test.
5. **Příprava a uvedení na trh** – určení obalu, jednoznačná volba distribuce, stanovení množství, určení ceny, projednání koncepce s prodejci, výroba a dodávky.
6. **Reklamní plán** – stanovení cíle, rozpočtu, určení reklamního objektu, poselství, prostředku, volba nosiče reklamy, období, území a kampaně, průběžné vyhodnocování. (Tomek, 2001, str. 244)

Rozvoj značky je dán hloubkou vnímání spotřebitelů, konkurence a podnikové strategie. Ta musí spočívat na silné, disciplinované strategii segmentace a hlubokém porozumění motivaci spotřebitelů. K udržení pozice značky je třeba následujících úkolů:

- **Organizační struktura a proces** – osoba nebo tým musí převzít zodpovědnost za značku, která musí být uváděna podle jednotné terminologie, komunikační systém by měl umožnit využití všech nových poznatků, zkušeností k výstavbě značky, spadá sem i kultura a péče o značku.
- **Architektura značky** – jde o určení identity značky a podpůrných podznaček a jejich vzájemných vztahů, účinná a dobře promyšlená architektura značky vede k jasné nabídce pro zákazníka i k vytvoření pozitivního vlivu na hodnotu značky.
- **Identita značky a její pozice** – pochopení identity cílovou skupinou je základem úspěšnosti značky.
- **Samotná výstavba značky** – k posílení identity značky musí být využity komunikační programy. (Tomek, 2001, str. 243-249)

Je třeba si opravdu uvědomit, že ve světě diferenciovanych potřeb zákazníků a při rostoucí konkurenční soutěži podobných či stejných výrobků hraje silná pozice značky významnou roli.

V souhrnu pak dobrá značka přináší některé **výhody** jako například:

- výrobek se snadno identifikuje
- je považován za kvalitní při dané ceně
- je široce dostupný
- zákazník chce značku, kterou jednou použil, užívat i nadále
- poptávka je dostatečně velká
- vyšší poptávka vede ke snižování nákladů na výrobu
- obchodníci dávají značce přednost v umístění na prodejnách atd.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

2.1 Tržní situace

Od roku 1977 vyvíjí švédský Craft materiály a oblečení pro sport. Spodní oblečení vyvíjené Craftem přineslo jednu z největších inovací na poli sportovního oblečení – zvláště speciálně utkaná polyesterová vlákna, které výborně odvádějí vlhkost, v zimě hřejí a v létě chladí.

Hlavním cílem je zamezit nadměrnému pocení jako výsledku špatného a nevhodně navrženého oblečení (protože ztráta tekutin výrazně ovlivňuje výkon) a druhým cílem je odvést pot od kůže a zabránit tak nepříjemným pocitům a rostoucí tělesné teplotě.

Hlavními globálními konkurenty je německé Odlo a francouzský Helly Hansen. Tento prémiový segment má různé podíly na evropském trhu, například HH ani Odlo nejsou v Česku dostatečně známí a nemají zde tak aktivní zastoupení.

Mnohem významnějšími konkurenty na českém trhu jsou domácí výrobci Moira, Klimatex, Sensor. V nejnižším segmentu pak 2F, Jitex a další.

Výhradním dovozcem značky Craft do ČR je firma Vavrys CZ s.r.o., která zároveň vyrábí funkční oblečení pod svou vlastní značkou. Šije také vysoce kvalitní sportovní, outdoorové a armádní ponožky.

Obrat firmy je 40 milionů korun ročně, do propagace investovala loni přes 3 miliony. Cílová skupina produktů, které firma Vavrys CZ nabízí (Craft, Vavrys, Lillsport, Silva, Hestra, Seger), je obrovská. Takřka každé sportovní odvětví může využít některý z výrobků této firmy. Výrazně je ale komunikován především Craft.

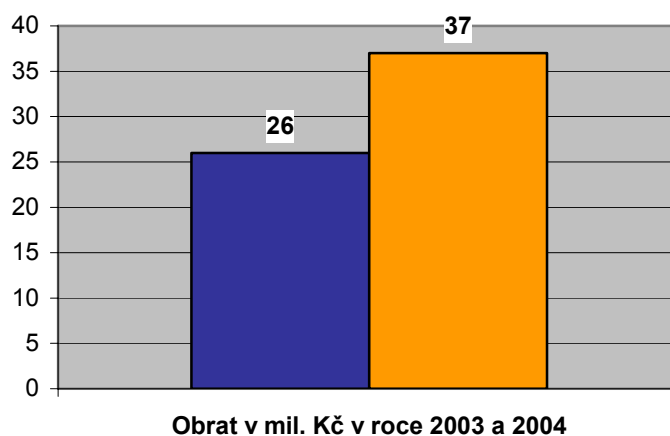
2.2 Cílový trh

Podle kvantitativního výzkumu, provedeného tazateli Craftu na podzimním veletrhu sportovního zboží Sport Prague 2004, má značka přibližně 10 procent trhu s funkčním

prádlem, přičemž Moira obsazuje 60 procent. Třetí Sensor má s Craftem podíl srovnatelný, tudíž cca 10 procent. (Vavrys CZ)

Na základě podílu na trhu a obratu se lze domnívat, že potenciál trhu je cca 3 miliardy korun a činí odhadem 1.3 milionu sportovců.

V roce 2003 byl obrat Craftu 26 milionů korun a o rok později 37 milionů korun, přičemž spodního prádla Pro se prodalo 24 tisíc kusů za 11.7 mil. Kč. Cíle pro nový Craft Pro Cool jsou v roce 2005 stanoveny na 13 tisíc prodaných kusů při obratu 6.6 mil. Kč. (VOC – DPH) . (Vavrys CZ)



Graf 1 - Obrat firmy Vavrys CZ v roce 2003 a 2004 (Vavrys CZ)

2.3 Segmentace trhu

Cílových skupin Craftu je několik. Stěžejní jsou mladí sportovci – nejčastěji lyžaři, cyklisté a běžci. Závodníků je mezi mladými do třiceti let na základě údajů ČSTV odhadem 0.8 milionu.

Doplňkově rekreační sportovci střední generace, kteří si po předchozích zkušenostech s konkurenčními značkami za kvalitu připlatí. Aktivních sportujících lidí ve věkové kategorii 30 - 55 let je odhadem na základě výzkumu Market&Media&Lifestyle 0,8 milionu. Naše druhá cílová skupina čítá tedy přibližně 500 tisíc lidí.

Demografické hledisko

- 60 procent jsou muži, 40 ženy.
- Mladí závodní sportovci, často ještě studenti, ve věku 20 - 30, kteří nutně potřebují kvalitní vybavení pro vrcholové výkony a jejich rodinné zázemí jim tuto investici umožní.
- Střední generace, muži a ženy nad 30 let, kteří mají příjem nad celostátním průměrem.

Geografické hledisko

- Člověk žijící ve středně velkém městě s možností sportovního vyžití (hory, lesy apod.). Praha a krajská města pro svou vysokou kupní sílu, zejména pak sportovně zaměřené regiony (Liberecko).
- Jako formu prodeje vítá velkou značkovou prodejnu na kraji města či omezený sortiment v centru (např. v prodejnách Hudy sport či Alpinus).

Podle očekávaných výhod

- Očekávaný komfort, funkčnost a pěkný design. O třetinu vyšší cena, než je v segmentu sportovního oblečení obvyklé, je pro ně akceptovatelná.

Psychografické hledisko

- Lidé se vztahem k přírodě a pohybu. Volný čas je pro ně stejně důležitý jako práce a rodina.
- Mají rádi slušivé a funkční oblečení. Za svůj život už toho vyzkoušeli mnoho a neradi se v otázce komfortu při sportu šidí.
- Sport nejen pasivně sledují, ale aktivně provozují. Občas si rádi zazávodí (lyžařské závody, bikemaratony, přespolní běhy).
- Pohyb je pro ně relaxace a způsob doplnění životní energie.

Podle šetření Market&Media&Lifestyle společnosti Median u nás pravidelně sportuje ani ne třetina lidí. Ti se nejčastěji věnují cyklistice, resp. cykloturistice, plavání, turistice, fotbalu, aerobiku a běhu. Asi nepřekvapí přímá závislost zájmu o sport na věku, tedy čím je člověk mladší, tím více se věnuje sportovním aktivitám. Rovněž muži pěstují sport v daleko větší míře než ženy. (MML 2002, zdroj Marketing a Media)

2.4 Tržní potřeby

Důvěra – produkty značky Craft patří do prémiového segmentu sportovního zboží, jejich cena je tudíž vyšší. Dnešní sportovci ji už apriory neodmítají, ale potřebují získat důvěru, že za tuto cenu dostanou odpovídající kvalitu. Je tedy nutné vysvětlovat výhody (životnost, tvarová stálost atd.), ospravedlnit tím cenu a vybudovat důvěru ve značku, ke které se budou nadále vracet.

Přístupnost – dosud se stávalo, že sortiment nebyl v prodejnách v dostatečné šíři a celkově ani v dostatečném množství lokalit. Je tudíž nutné zkvalitnit distribuci.

Výběr – nabídnout různé modely jak pro ženy a muže, velikosti a barvy. Zároveň více informovat o šíři sortimentu, mezi který patří oblečení na lyže, běžky a kolo. Představovat Craft jako ucelený systém oblékání pro široké spektrum sportovních aktivit.

2.5 Trendy

Konkurencí v posledních letech nejsou pouze sportovní značky, ale i změna spotřebního trhu. Před 6-7 lety bylo prioritou číslo jedna mít sportovní značku, a to především pro mládež. Dnes jsou tato lákadla posunutá - vítězí technika (třeba ve formě mobilů) před sportovními značkami. Naproti tomu dnes sportuje mnohem více lidí než v minulosti, což souvisí také s většími finančními možnostmi.

„Předtím šlo jenom o sportovní značku, ať už to byly boty jako kopačky, nebo super technické běžecké boty. Dnes nabírá na důležitosti i lifestylová část. Mladí lidé chtějí při sportu dobře vypadat a zároveň chtějí mít funkční oblečení. Tento trend dokládá i fakt, že podle výzkumu, který jsme dělali v minulosti, se nosí až sedmdesát procent běžecké obuvi v běžném životě,“ uvádí Jana Zmidlochová, ředitelka marketingového oddělení Adidasu.

Módní vlny jsou stále krátkodobé, ale velké sportovní značky se nebojí, že by ztratily své postavení. Stále více dochází ke sbližování produktů z oblasti fashion a sportu. „Je stále těžší najít charakteristické prvky značek, které by mohly být využívány v rámci marketingové komunikace. Proto předpokládáme, že v budoucnosti nastane větší specializace značek a ‚vymírání univerzálních produktů‘, které lze použít na všechno, ale při žádném použití nesplní požadovanou funkci na sto procent,“ říká Jaroslav Holoubek ze společnosti Hi-Tec. (M&M z 28. 6. 2004)

Dva hlavní trendy, které přímo ovlivňují značku Craft na českém trhu, by se daly shrnout takto:

- Rostoucí zájem o sportovní a outdoorové aktivity. Lidé hledají rovnováhu mezi prací a volným časem. Sport je mezi prvními aktivními činnostmi, které lidé provozují. Více lidí chodí po práci do posiloven, na různé formy aerobních cvičení, zaběhat si, či se projet na kole – aktivní trávení času se stává samozřejmostí a mezi mladými i módou. Sportovní střediska zkvalitňují svou nabídku, objevují se nové sportovní a fitness tituly, stejně jako nové značky sportovního oblečení.
- Nároky sportovců na jejich vybavení se zvyšují. Podle výzkumu provedeného tazateli firmy Vavrys na podzimním veletrhu Sport Prague 2004 většina lidí (76 procent) v minulosti koupila funkční spodní prádlo Moira. Postupem času někteří z nich vyzkoušeli i jiné, často dražší značky a pozitivní fakt je, že u nich také zůstala. S Craftem má dnes zkušenost 23 procent dotazovaných a s třetím Klimatexem 19 procent. Jako nejčastější důvody pro koupi Craftu jsou zcela jasně uváděny pohodlí (příjemný materiál a střih), funkčnost a kvalita. Tyto údaje svědčí o postupně „zrajícím“ trhu. (Arnošt, 2004)

2.6 Konkurence

Hlavní konkurencí jsou pro značku Craft výrobci funkčního spodního prádla, a to především toho dražšího a kvalitnějšího. Nepřímou konkurencí jsou potom všechny značky sportovního oblečení, které se zaměřují na outdoorové aktivity, běh, sjezdové a běžecké lyžování.

Jak je již uvedeno v popisu tržní situace, v oblasti funkčního prádla jsou celosvětově hlavními konkurenty německé Odlo a francouzský Helly Hansen. Tyto značky však v Česku Craftu příliš nekonkurují. V oblasti funkčního prádla působí také řada domácích firem. Dominantní je značka Moira, kterou podle výzkumu Craftu zná 91 % dotazovaných (Craft 72 %). S Moirou má také nejvíce respondentů vlastní osobní zkušenost (76 %), s funkčním prádlem Craft ji má každý čtvrtý dotazovaný (23 % respondentů). Moiru jako pro sebe nejvhodnější značku uvádí 50 % respondentů. Nejčastějším důvodem je funkčnost a kvalita, dále cena, následuje pohodlí, známost značky a doporučení známých, široká distribuční síť, případně blízkost prodejny. Je vhodné dodat, že 19 % respondentů, kteří uvedli Moiru jako pro ně nejvhodnější, přiznalo, že s jinou značkou funkčního prádla nemá osobní zkušenost. (Arnošt, 2004)

Dále se na českém trhu dobře prodává Klimatex a Sensor. Druhý jmenovaný vyniká nad konkurencí nejen designem, ale i zpracováním a kvalitou. V nejnižším segmentu jsou pak značky BoBo s produkty 2F, Jitex a další. Během posledních dvou let se na trhu objevují zcela nové firmy, jmenovitě například Coolmax, High point, Canard a Progress.

Z hlediska materiálu dělíme výrobce na ty, co používají vlákno z polypropylenu (Moira, 2F, Klimatex) a polyesteru (mezi známé označení výrobků patří například ODLO Thermic, CRAFT Pro, MEDICO Thermotex, Sensor).

Češi se při nákupu sportovního zboží řídí především vlastními předchozími zkušenostmi s daným produktem. Toto kritérium je podle průzkumu rozhodující pro 56 procent respondentů. Dále následují slevy a promo akce, doporučení přátel a doporučení personálu přímo v prodejně. Pouhá čtyři procenta dotázaných odpověděla, že při jejich výběru hraje největší roli reklama.

Češi nejsou příliš loajální ke své značce. Téměř polovina respondentů uvedla, že by jim nevadil nákup jiné značky v případě, že by zboží od jejich oblíbeného výrobce nebylo v prodejně k dostání. Necelá čtvrtina předem ví, kterou značku jde koupit, ale pokud je na prodejně lepší nabídka, je ochotna své původní rozhodnutí změnit. (HN z 5. 8. 2004)

Přehled trhu - triko krátký rukáv		
značka	typ	Dop. MOC s DPH
Sensor	Active	495,-
Sensor	Double face	485,-
Sensor	Coolmax	495,-
Progress	basic	264,-
Progress	micro light	324,-
Progress	dry fast	497,-
Moirá	ultralight	359,-
Moirá	mono	480,-
Moirá	duo	590,-
Jitex		265,-
New line	Coolmax	890,-
New line	super	547,-
2F	micro+	406,-
2F	excelent	564,-
Vavrys	Basic	515,-
Craft	PRO	825,-
Craft	Superlight	765,-
Craft	Pro Cool	680,-

Tab. 1 - Cenový přehled trhu, tričko krátký rukáv (Vavrys CZ)

2.7 SWOT analýza

Následující analýza postihuje klíčové silné stránky a slabiny produktu a popisuje příležitosti a hrozby okolního prostředí.

Silné stránky

- základ v dobrém spodním prádle
- dlouhá funkční životnost a kvalita obecně
- rostoucí distribuční síť
- vysoká loajalita stávajících zákazníků

Slabé stránky

- vysoká pořizovací cena
- nízké podvědomí o značce v okolních středoevropských zemích
- malá podpora ze švédské centrály

Příležitosti

- stagnace konkurence (Moir, Odlo, HH)
- zvyšující se nároky zákazníků na pohodlí při sportu
- rostoucí tržní podíl související se vzrůstající oblibou outdoorových aktivit

Hrozby

- stagnace v top trendech
- omezující síla Craftu v celosvětovém měřítku
- vnímání značky jako příliš prémiové

3 CÍLE PRÁCE – HYPOTÉZY

Značka Craft se dosud profilovala jako specialista pro lyžaře a horolezce a v inzerci byla nejčastěji zmiňována první vrstva – funkční prádlo. Její vyšší cena ji předurčovala bohatším zákazníkům a nebo těm, kteří to se sportem myslí opravdu vážně. Ti dokáží po mnoha letech zkušeností posoudit, zda je značka kvalitní a zda se v dlouhodobém horizontu cena vrátí. Tři hlavní hypotézy tedy zní:

- A) značka je vnímána jako specialista na lyžování a horolezectví, povědomí o jejím širokém sortimentu je nízké, stejně jako informovanost o nabídce druhé a třetí vrstvy
- B) pro seriózní sportovce (aktivní, závodníky) je značka známá, především pro segment lyžařů, cyklistů a běžců; ostatní odrazuje nízká známost značky, její nevýrazná komunikace ospravedlňující vyšší cenu a představující ucelený program sortimentu
- C) neexistence dalšího dostatečně velkého tržního výklenku ve formě sportovního odvětví, které by představovalo atraktivní segment hodný intenzivnější pozornosti

4 ZNAČKA CRAFT – SHRUTÍ MARKETINGOVÉHO A KOMUNIKAČNÍHO MIXU

4.1 Historie

Od roku 1977 vyvíjí švédská značka Craft produkty pro vrcholové a aktivní sportovce. Cílem je vytvořit takové oblečení, které umožní odvod potu z povrchu těla a zvýší tak komfort a výkonnost uživatele. Nadměrné pocení a ztráta tekutin totiž výrazně snižují výkonnost a odvod potu nejenže zvyšuje pohodlí, ale brání nachlazení a především přehřívání těla.

Spodní prádlo Craft přináší jednu z největších inovací v oblasti funkčního sportovního oblečení – speciálně utkané polyesterové vlákno vyvinuté původně pro piloty švédských leteckých sil. Tkanina se ukázala jako vynikající v odvodu potu a zlepšení tělesného pocitu při jakékoliv fyzické zátěži, což vedlo ke zvýšení výkonnosti. Craft později tento koncept rozvinul a v polovině sedmdesátých let prorazil přes běžecké lyžování na sportovní trh. Unikátní vlastnosti produktů této značky ocenili během několika let jak elitní závodníci, tak ryzí amatéři, pro které je důležitá především radost z pohybu.

Dnes, po 20 letech vývoje a mnoha medailích z mistrovství světa a olympijských her, jsou tyto produkty oblékány sportovci ve většině odvětví a značka Craft se tak stala synonymem pro inovaci a kvalitu na poli funkčního sportovního oblečení.

Craft byl také testován a vybrán společností Gore jako ideální doplněk pod svrchní oblečení vyrobené z Gore-Texu.. Spodní prádlo Craft Pro v kombinaci s outdoorovými produkty Gore zajišťuje ideální využití vlastností obou vrstev. (Vavrys CZ)

4.2 Historie v ČR

V osmdesátých letech působil Petr Vavrys ve Švédsku coby orientační běžec, který se živil brigádami a nárazovou prací. V tomto období se rozhodl sbírat zkušenosti bez ohledu na

druh práce. Na základě bohatých kontaktů začal po sametové revoluci dovážet do České republiky vybavení pro orientační běh – buzoly, boty, čelové lampy a poté i oblečení. V roce 1991 se v ČR poprvé objevila značka Craft. Netradiční status exkluzivního dovozce mu, na rozdíl od zahraničních kolegů fungujících jako oficiální pobočky Craftu, umožnil poměrně velkou volnost v podnikání, která je využívána zvláště dnes v období intenzivní expanze značky na trhu. V současné době je kromě hlavního sídla firmy Vavrys CZ v Luhačovicích zastoupen značkovou prodejnou na severu Čech v Bedřichově v Jizerských horách, dále pak v Kladně, vzorkovnou v Praze a slovenskou pobočkou v Žilině. Celkový počet prodejců je cca 250 a síť se neustále rozšiřuje.

Ve dnech 4. - 5. června 2002 proběhl ve společnosti VAVRYS CZ s.r.o. úspěšný audit systému managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 prestižním certifikačním orgánem ITI TÜV s.r.o. (Vavrys CZ)

4.3 Produkty

Vrstva 1 - termo prádlo Craft - udržuje mikroklima a odvádí pot od pokožky

Craft Pro

Prádlo je vyrobeno z měkkého a příjemného 100% polyesterového vlákna Dacron firmy DUPONT. Je vysoce funkční a elastické, splňuje náročné požadavky normy ISO 9001. Prádlo Craft Pro se snadno udržuje a má extrémně dlouhou životnost.

Junior

Děti, přestože se nepotí v takové míře jako dospělí, mají stejnou potřebu tepelné pohody a ochrany proti prochlazení. Prádlo je vhodné k pobytu v přírodě a bezpečné při hře venku i doma. Materiál je velmi měkký a příjemný, nevyvolává alergické reakce, ploché švy a vysoká elasticita umocňují svobodu pohybu.

Woman

Speciálně vyvinutá pletenina, vyhovující vysokým požadavkům na dámské sportovní prádlo. Kombinace vlastností vysoce elastického a funkčního Craft Pro a

jemnějšího, příjemného úpletu. Atraktivní vzhled a maximální volnost pohybu, vhodné jako spodní prádlo, cvičební úbor i pro volné nošení.

Light

Prádlo těla nejbližší. Je vyrobeno ze speciálně vyvinutého polyesterového vlákna velmi jemné struktury, které je vzdušné a dobře odvádí pot do další vrstvy oblečení. Tělo zůstává v suchu a v pohodě jak při vysoké zátěži tak i při každodenním běžném nošení. Ideální na léto, pro sálové sporty nebo v chladnějším období pod civilní oděv.

Pro Cool

Nová generace funkčního prádla v nabídce značky Craft. Nově vyvinuté vlákno CoolMax Extreme Hexachannel s šestikanálovým průřezem, které je použité v prádle Pro Cool, se vyznačuje nejlepšími parametry odvodu vlhkosti na trhu. To předurčuje Craft Pro Cool pro použití zejména v letním období, ale např. i při halových sportech. Vysoká ventilace vzduchu a odvod potu, umožněné novým vláknem, tělo přiměřeně ochlazuje a udržují ho v optimálním funkčním prostředí, ideálním pro výkon. Craft Pro Cool se může pochlubit atraktivním designem, takže nic nebrání nosit ho i jako svrchní vrstvu. V závislosti na intenzitě výkonu je Craft Pro Cool vhodný pro použití při teplotách vnějšího prostředí již od 5 – 10° C a vyšších.

Vrstva 2 - Craft Shift - izoluje a udržuje tělesnou teplotu

Craft Shift je nový unikátní typ elastického mikroflísu, který se ihned stal velmi populární druhou vrstvou funkčního oblečení. 100% polyesterová pletenina je zpracována v moderním designu modelů a barev. Na vnitřní straně je počesaná a lící strana je provedena v ploché ripstopové struktuře.

Vrstva 3 – svrchní oblečení Craft vent air, hypervent - ochrana proti vnějším vlivům**Vent Air**

Mít na sobě kvalitní a funkční oblečení nevyžadují pouze náročné klimatické podmínky. Materiál Vent Air, ze kterého je vyrobena tato kolekce, je nepromokavý a dokáže transportovat vlhkost ze spodních vrstev oblečení. Výrobky z Vent Air materiálu mají lepené švy, jsou odolné vůči větru a zaručují tak tepelný komfort.

Vent Air Pro

Textilní materiál VentAir Pro, který je užíván u 3. vrstvy, je konstruován pro použití ve špatném a velmi chladném počasí, v prudkém větru a při sněžení. Vent Air Pro je vysoce odolný proti vodě a větru, přesto je prodyšný a dobře odvádí vlhkost ze spodních vrstev oblečení. Kolekce Vent Air Pro je velmi moderního designu.

Hypervent

Materiál Hypervent je vodoodpudivý, odolný proti větru a vysoce prodyšný. Díky minimálnímu objemu jsou výrobky snadno balitelné, a proto nachází své uplatnění převážně v aktivním sportu, zejména cyklistice a atletice.

Windstopper

Trvale větruodolná membrána Windstopper může být laminována na jakýkoliv textil. Při použití této technologie se rozšiřuje použitelnost materiálu tím, že se stává větruodolným a dobře udržuje tělesnou teplotu, aniž by ztratil svou prodyšnost.

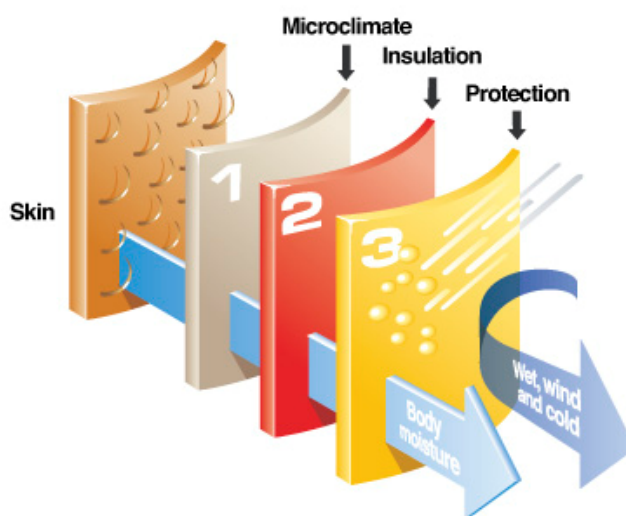
Princip termoprádla

Při těžké práci nebo sportovním výkonu se spaluje energie, avšak tělo využije pouze 20 % a zbytek se přeměňuje na teplo. Organismus se tohoto přebytečného tepla musí zbavit, musí se ochlazovat. Nejefektivnější způsob ochlazování je pocení. Běžně používané spodní

prádlo z bavlny nasákne potem, který se shromažďuje v bezprostřední blízkosti povrchu těla a způsobuje nepříjemné pocity. Při sníženém výkonu tělo již neprodukuje tolik tepla, avšak mokré šaty nepřestávají mít ochlazovací efekt. Sportovci začne být zima bez ohledu na to, jak moc je oblečen. Schnoucí mokré šaty neustále odvádějí teplo z těla a výkonnost se snižuje.

Termoprádlo naopak prostřednictvím vzduchových kanálků na vnitřní straně pleteniny pot odvádí z povrchu těla a je pohlcován vnější vrstvou oděvu nebo se přímo odpařuje do prostoru. Vzniká tak příjemný pocit sucha a tepla. Tělo se méně potí a je schopno vyššího výkonu.

U výrobků Craft jsou použita polyesterová vlákna od firmy DuPont kruhového průřezu nebo Cool Max. Mezi další materiály patří větruodolná membrána s dobrou prodyšností a ochranou proti dešti Windstopper, mikropolyester Hypervent, mikroflís Shift, polyesterová pletenina ThermaStat či vlákno Vialfil nebo Outlast.



Obr. 3 – Princip termoprádla (Vavrys CZ)

Sortiment

Značka Craft činí na celkových prodejkách společnosti Vavrys 80 procent obratu. Nabízí produkty pro široké spektrum sportovců, její hlavní devizou je však funkční spodní prádlo Craft Pro a Craft Pro Woman, které v ČR dělá 60 procent prodejků této značky. Nejprodávanejškimi modely jsou funkční trička s dlouhým rukávem a spodky, přičemž produktů speciálně pro ženy se prodává již 40 procent a do budoucna se dají očekávat

srovnatelné prodeje s mužským oblečením. Sortiment této řady „na tělo“ zahrnuje dále různá tílka, roláky, kombinézy, trenýrky a dámské kalhotky.

Přesuneme-li se v terminologii značky do druhé vrstvy, jejímž cílem je izolovat a hřát, dostáváme se k produktům Craft Shift. Mezi ty nejprodávanější patří mezi muži rolák se zipem Shift a mezi ženami dámský polorolák Shift Athletic. V řadě barevných kombinací jsou i vesty a bundy s Windstopperem.

Ve třetí vrstvě, chránící proti povětrnostním vlivům, je nejprodávanější dámská voděodolná bunda Puls. Sortiment zimních bund a kalhot doplňuje speciální řada produktů pro sjezdové a běžecké lyžování.

Významným trhem pro Craft jsou cyklisté a především vyznavači běžeckého lyžování. Tradiční nabídku kraťasů pro pány a dámy a několika dresů s rukávy či bez nich vede vítěz testu magazínu VELO a držitel ocenění TOPTip cyklistická bunda/vesta s odepínatelnými rukávy Double action.

Hlavními lyžařskými modely je vysoce prodyšná bunda s kalhoty Courier. Do chladnějšího počasí je určen set bundy a kalhot Stretch back, ve kterém trénuje například Lukáš Bauer a Kateřina Neumannová. Dámy často kupují i celorozepínatelné kalhoty Quick Wick a prodyšnou větruodolnou bundu Action. (Vavrys CZ)

Produktová vize

Od samého počátku vycházel Craft z geografických podmínek Švédska a jeho severského klimatu. Výrazné výkyvy teplot a počasí v různých obdobích nabízejí ideální klima pro testování vlastností produktů.

Výsledky těchto testů jsou zahrnuty do dalšího vývoje, který ale bere v úvahu i podmínky v dalších světových oblastech. To znamená, že kolekce Craft patří mezi nejucelenější nabídky, které jsou na trhu k dispozici.

Na základě „Craft-principu“ – oblékání ve třech funkčních vrstvách, které na sebe postupně navazují, se firma snaží nabídnout amatérům a závodníkům co možná nejlepší produkty pro stále se rozšiřující okruh sportovních odvětví.

Neustálé zlepšování v různých oblastech, adaptace a specializace v rostoucím počtu odvětví a neustálé zaměření na sportovce – to je vize, které se snažíme společnost Craft of Scandinavia AB dosáhnout.

Vývoj by ale také měl brát v potaz životní prostředí a tak už dnes jsou naše materiály používané pro spodní prádlo recyklovatelné. Záměr je, aby se Craft stal nejlepší volbou nejen ve sportu, ale i v širším pohledu a kontextu. (Craft.se)

4.4 Současná situace

Svět

Ve světovém měřítku se Craft prodává k dubnu 2005 v 21 zemích, přičemž se plánuje další rozšiřování. Údaj o celkovém obratu společnosti stejně jako výše investic do reklamy ale není k dispozici, vedení firmy však potvrzuje celkový růst. Tržním lídrem je značka na „svém“ domácím trhu ve Švédsku a přední umístění jí patří i v Nizozemí, Finsku a Norsku. Celkově se v budoucnu v oblasti komunikace plánuje více využívat sportovního sponzoringu, eventů a reklamy, čehož bylo důkazem partnerství značky s Mistrovstvím světa v běžeckém lyžování v Oberstdorfu v únoru roku 2005. Pro další růst je nezbytně nutné intenzivně spolupracovat s maloobchodníky a distributory značky Craft.

Nejvyšší post ve firmě Craft obsadil Jens Petersson, který v roce 2004 přestoupil na místo generálního ředitele po práci u Nike z pozice evropského marketingového manažera. Jedním z výsledků jeho působení je právě i výrazný sponzoringový program MS v klasickém lyžování v Oberstdorfu a uvedení nového prádla Craft Pro Cool na trh.

Česká republika

Strategie značky Craft stojí na dvou pilířích, a to budování značky a podpoře prodeje. V oblasti budování značky se nejčastěji využívají nástroje PR (např. tisková zpráva o dodání tréninkové výbavy Kateřině Neumannové, konference k uvedení nového prádla Pro

Cool, sponzoring akcí jako je Jizerská padesátka nebo sponzoring sportovců s Kateřinou Neumannovou a Radimem Kořínkem v čele). Samozřejmostí je inzerce, a to jak produktová, tak značková. Je ale téměř vždy cílena na sportovní periodika.

Firma klade velký důraz na trade marketing – podporu prodeje, kam řadí prezentaci v místě prodeje (POS materiály), aktivní komunikaci s prodejci a jednorázové promotion akce. Vlastní stojany, plakáty, loga či přímo celé koutky v prodejnách zpřehledňují nabídku této značky a dodávají i určitou exkluzivitu. V loňském roce byl vytvořen katalog POS materiálů, kde si každý prodejce mohl vybrat materiály podle svých potřeb či svého vkusu. Mezi promo akcemi byla první vlaštovkou soutěž o ubytování na Jizerské 50 zdarma. V mnohém, především v distribuci letáků, byla dobrým poučením do budoucna. Plánují se podobné aktivity, které například nabídnou při zakoupení lyžařské kombinézy Craft startovné na Jizerské 50 zdarma.

Na základě Craft Campu organizovaném pro distributory na podzim roku 2004 se též plánuje zlepšení loyalty programu pro prodejce a zavedení zcela nového programu pro samotné zákazníky.

Významnou součástí podpory prodeje je i účast na sportovních veletrzích v ČR, jmenovitě na veletrhu Sport Prague a Sport Life v Brně. Akce jsou důležité především pro B2B sektor, protože se zde obchodníci nejen setkávají, ale i domlouvají obchody na další sezónu, seznamují se s novým zbožím nebo mají spolu možnost osobně hovořit.

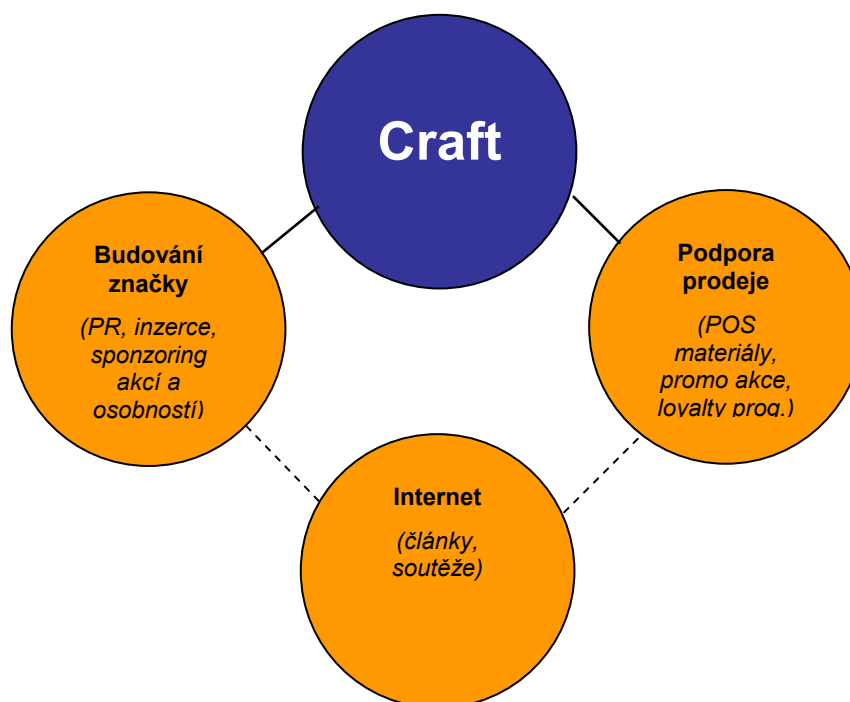


Diagram 1 - Komunikační kanály značky Craft

V roce 2005 je hlavní prioritou uvedení prádla Pro Cool. Je zde velký potenciál pro značku, resp. zvýšení letního prodeje ve všech oblastech, možný nárůst a zavedení v cyklistice. Ta je i hlavním odvětvím, kde bude důležité zvýšit image značky Craft (sponzoring týmu ČS MTB) a prostřednictvím intenzivní práce s prodejci získat silnější pozici v cykloprodejnách. Už v loňském roce byla zahájena spolupráce se spinning centry v několika krajských městech a prádlo Pro Cool, vhodné právě pro indoorové aktivity, je pro tuto skupinu ideální.

Významně by se měl zlepšit i web, kde se v poslední době sice návštěvnost výrazně zvyšuje, ale zatím je jak po technické, tak obsahové stránce nekompletní. Šlo by jej využít i pro plánované zavedení „Loyalty klubu“, jehož myšlenka a systém se teprve vyvíjí.

5 VÝZKUM

5.1 Metody a postupy zpracování

Samotnému monitorování sportovních odvětví předcházela řada dílčích kroků:

- Situační analýza, která vycházela z rozhovoru s dovozcem značky Craft Petrem Vavrysem a marketingovým manažerem Kamilem Arnoštem; rozhovor se týkal jak historie značky a její distribuce v České republice, tak konkurence, obchodních a komunikačních cílů.
- Analýza médií spočívající v monitoringu článků a sestavení databáze magazínů, které se problematice funkčního oblečení věnují nebo by věnovat mohly. To umožnilo první profilaci sportů vhodných k další analýze.
- Analýza konkurence v médiích – jejich mediální obraz, inzerce, komunikace. Tato fáze pomohla pochopit rozložení sil na trhu, cílové skupiny značek a jejich způsob komunikace. To samozřejmě opět pomohlo k bližšímu pochopení jednotlivých cílových skupin.
- Rozhovory s prodejci – namátkové rozhovory s prodejci a distributory značky poodhalily jejich znalosti zákazníků a argumentaci při prodeji.
- Primární kvantitativní výzkum na veletrhu Sport Prague podzim 2004 – na tomto významném sportovním veletrhu, který se koná dvakrát ročně, proběhl s šesti tazateli kvantitativní výzkum zaměřený na pozici a znalosti značky, její srovnání s konkurencí a další faktory, jako je šíře sortimentů, známost sponzorovaných sportovců apod. Tohoto výzkumu jsem se zúčastnil jako tazatel, a to mi v mnohém pomohlo pochopit odlišnosti zákazníků jednotlivých značek a různých typů sportovců a sportovních odvětví. V zásadě byly potvrzeny hypotézy a domněnky, které tímto získaly reálné hodnoty. Výsledky jsou v následující kapitole.
- Primární kvalitativní výzkum – monitorování sportovních odvětví začalo nad databází Českého svazu tělesné výchovy (ČSTV), která posloužila jako první filtr a zároveň poskytla informace o počtu registrovaných sportovců. Jednotlivá odvětví byla rozdělena do třech skupin: sporty, pro které Craft nemá sortiment (plavání), sporty, kde je využitelné funkční prádlo, ale už ne další vrstvy Craftu (míčové hry) a sporty, pro které má Craft kompletní sortiment oblečení (atletika, cyklistika, běžecké lyžování). Sestavení dotazníků zohledňovalo vytvoření karty ke každému

sportu ze třetí – hlavní skupiny. Ta by měla během krátkého okamžiku podat odpovědi na základní otázky a pozici značky Craft. K dotazování byli vybíráni zástupci jednotlivých svazů, redaktori tištěných a internetových médií apod. Hlavním kritériem byla vysoká znalost daného prostředí a schopnost kritického hodnocení. Následující dotazování probíhalo telefonickou, emailovou a osobní formou, přičemž řada údajů byla dohledávána na internetu.

- Vyplněné dotazníky spolu s osobními zkušenostmi byly použity pro vytvoření SWOT analýzy každého odvětví. Zde se v podstatě shrnovala fakta, na jejich základě se dá předběžně říci, zda a jak je segment atraktivní.
- Závěrečné hodnocení rozebralo, které sporty a především čím jsou zajímavé. To pomůže stanovit budoucí trhy a nové marketingové strategie.

5.2 Definice problému na základě předvýzkumu a cíle výzkumu současného

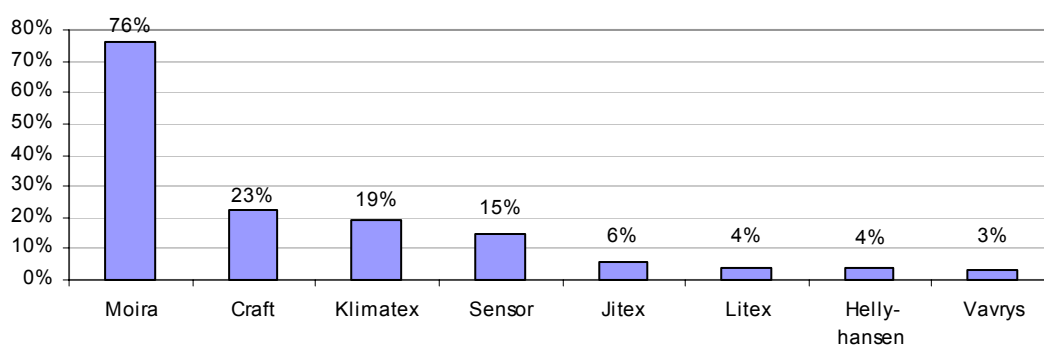
Dne 4. září 2004 proběhl na veletrhu Sport Prague průzkum povědomí o značce Craft. s návštěvníky akce. Vzorek byl přes 200 respondentů.

Výsledky průzkumu většinou potvrdily pozici Craftu na trhu tak, jak se již dříve předpokládalo. Průzkum ale přinesl první konkrétní čísla, která se ještě pokusím srovnat i s údaji z jiných zdrojů. Zároveň je to důležitý podklad pro další budování značky na českém trhu.

Některé výsledky je potřeba brát s rezervou, určitý vliv mohlo mít i to, že průzkum probíhal na veletrhu, kde byla výrazná expozice (na rozdíl od konkurence) a byla prezentována spoluprací se sportovci a projekty (Koukal, Jaroš, Kořínek, expedice Cho Oyu). U některých složitějších dotazů není nedostatečný počet respondentů, takže výsledky mohou být tímto způsobem zkresleny.

Nejpodstatnější výsledky:

- **Znalost sportovních značek** – většina zná globální triumvirát **Adidas, Nike, Puma**. U outdoorově zaměřených sportovců se mezi jmenovanými značkami objevuje i **Craft**.
- **Znalost funkčního prádla** – jasně **dominuje Moira**, ostatní značky už jsou na tom podobně. Potvrzuje se, že **Moira** se opravdu stala synonymem funkčního prádla, názory na její kvalitu už se ale dost rozcházejí.
- **Osobní zkušenost** – podobná situace jako u znalosti – **Moiru zkusili skoro všichni**, velká část dotazovaných opakovaně. Ostatní značky jsou mezi sebou zhruba na stejné úrovni.

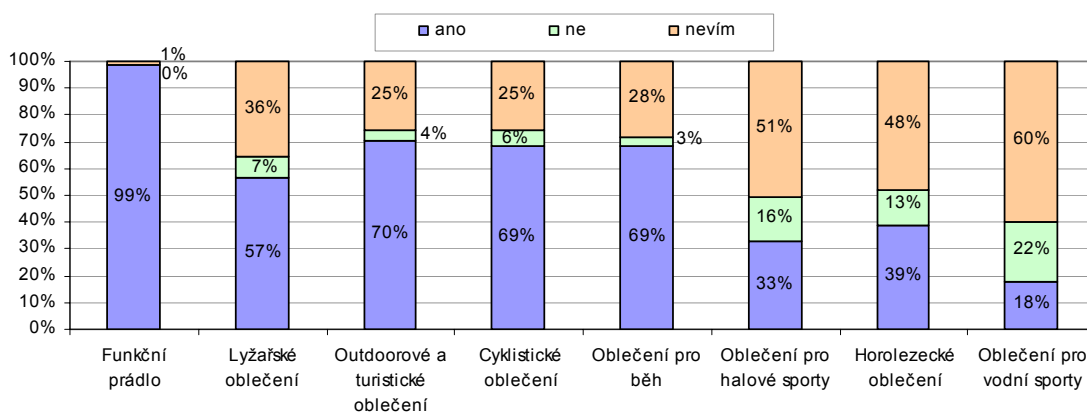


Graf 2 – Zkušenosti se značkami funkčního prádla (Vavrýs CZ)

- **Vhodné značky** – opět podobné výsledky – **nejvhodnější je Moira (50 %)**, které už ale vyrostla slušná skupina odpůrců, kteří **Moiru skoro nesnášejí** (sice jen 12 %, ale i to je dost). Dá se předpokládat, že jsou to lidé, kteří poznali přednosti kvalitnějších značek a dokáží je ocenit. Část dotazovaných (19 %) nemá jinou zkušenost než s Moirou.
- **Srovnání značek mezi sebou** – všichni, kdo odpověděli (jen část respondentů), obecně uznávali kvalitu **Craftu**. **Craft** vyšel **jako nejlépe hodnocený vyjma dvou parametrů – ceny** (vůči všem hlavním konkurentům) a **elegance** v porovnání se Sensorem.
- **Vhodné místo pro nákup Craftu** – není jasného vítěze. Část by si zajela vybrat do **značkové prodejny** i na kraj velkoměsta, druhá část raději omezený sortiment

v centru města. Stále důležitým místem pro prodej našeho zboží jsou **sportovní akce**.

- **Znalost sortimentu** – téměř všichni dotazovaní, kteří vyzkoušeli nějaký z produktů značky Craft, věděli o nabízeném funkčním prádle. Dvě třetiny respondentů dokázaly správně uvést, že je v nabídce i kolekce pro outdoorové, běžecké a cyklistické aktivity. Překvapivě ale pouhá polovina dotazovaných věděla o speciálních oděvech pro běžecké lyžování.



Graf 3 – Znalost sortimentu značky Craft (Vavrys CZ)

- **Craftem sponzorování sportovci** – značka Craft podporuje jak v celosvětovém, tak i domácím měřítku řadu závodníků. Bohužel tento výzkum potvrdil, jak nízký dopad současný model má. 13 procent dotazovaných ví o podpoře Martina Koukala, mistra světa v běžeckém lyžování na 50 km. Na druhém a třetím místě se se zanedbatelnými procenty (5 % a 4 %) umístil Radim Kořínek (horská kola) a Radek Jaroš (expediční lezení). (Arnošt, 2004)

Definice problému

Značka Moira má dominantní postavení na českém trhu a je takřka synonymem pro funkční prádlo. Je tedy určena masám a lidem, kteří teprve výhody tohoto textilu objevují. Craft je naopak vyhledáván lidmi s bohatými zkušenostmi v oblasti sportovního oblečení, tudíž aktivními sportovci. Ti jsou ochotni do svého pohodlí investovat. Je ale samozřejmě těžší tyto malé specifické segmenty oslovit a přesvědčit.

Cíle výzkumu

Monitoring sportovních odvětví by měl ukázat, kde je pro značku Craft potenciál k rozvoji, které skupiny značku znají, využívají nebo by ji mohly začít kupovat. Zároveň by každá karta sportu měla poskytnout stručný pohled na odvětví jako celek, jeho silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby pro samotnou značku Craft. To umožní zaměření na lukrativní segmenty a správný komunikační tón.

5.3 Analýza a sběr informací – způsob zpracování dat, metody hodnocení

Základním faktem je počet aktivních sportovců daného odvětví spolu s jeho diváckou a mediální atraktivitou. Zajímavý je i údaj o pěstovaných doplňkových sportech, který nabízí širší možnosti oslovení. Významným faktorem je pozice značky Craft, její známost, schopnost expanze v jednotlivých vrstvách (1-2-3) a síla konkurence. Na základě vyplněných údajů jsem ke každému odvětví provedl SWOT analýzu, která poznatky shrnovala a doplňovala o informace, které vycházely z osobních rozhovorů, zkušeností a dalších doplňkových zdrojů (médiu, vyjádření odborníků apod.).

Na základě těchto údajů bude následně zvolena skupina sportů, se kterými se v budoucnosti bude více pracovat (inzerce, sponzorství, PR) a sportů, které budou pouze okrajově podporovány.

5.4 Syntéza výsledků a vyhodnocení výzkumu

V průběhu období ledna – dubna 2005 bylo podrobně zmapováno 13 sportovních odvětví:

- běžecké lyžování
- biatlon
- cyklistika a MTB
- florbal
- kanoistika
- MTBO (orientační závody na horských kolech)
- orientační běh
- outdoor a survivaly
- sjezdové lyžování
- sportovní horolezectví
- triatlon
- turistika
- xterra (off road triatlon)

Z těchto sportů je na následujících stranách prezentováno a podrobněji rozepsáno pět nejlukrativnějších a nejzajímavějších. Po základních údajích o počtu sportovců, jejich schopnosti přesvědčení (např. ke koupi nové značky nebo produktu) a doplňkových sportech následuje SWOT analýza, případné komentáře a vlastní zhodnocení.

Kompletní dotazníky najdete v příloze této práce, kde je i ukázka nevyplněného formuláře.

Následující tabulka vysvětluje některá hodnotící kritéria, která se v dotazníku objevují.

Počet aktivních sportovců: <i>(tabulkový údaj)</i>	Údaj, který je veden například v tabulkách ČSTV a udává počet registrovaných sportovců.
Reálný odhad:	Reálný odhad aktivních sportovců, kteří v současné době opravdu závodí.
Příležitostných sportovců:	Sportovci, kteří se minimálně dvakrát třikrát do roka účastní nějaké soutěže.
Schopnost přesvědčení:	Posouzení konzervativnosti či naopak otevřenosti publika vůči novinkám (a to v rovině soutěží, pravidel a samozřejmě i nákupních zvyklostí).
Doplňkově pěstované sporty:	Které další sportovní aktivity jsou v daném odvětví pravidelně provozovány.
Vnímaná pozice značky Craft v odvětví:	Jak pozitivně či negativně je značka vnímaná, jaký má image.
Rozšířenost (mezi uživateli):	Do jaké míry Craft dosud pronikl mezi sportovce daného odvětví.
Potenciál pro expanzi:	Prostor pro rozšíření značky v jednotlivých vrstvách. Záleží především na typu odvětví, jeho sezónosti a síle konkurence.

Cyklistika

Počet aktivních sportovců:	20 000 (<i>tabulkový údaj</i>)
reálný odhad:	25 000
příležitostných sportovců:	50 000 (občasní závodníci), 0.5 mil. (turisté)
schopnost přesvědčení:	velmi vysoká
doplňkově pěstované sporty:	běžky, posilovna

Silné stránky	Slabé stránky
Ucelený systém oblečení. Craft Pro Cool, který lze používat v létě pod dresy a v zimě na spinning. Spolupráce s předními domácími týmy	Vnímání Craftu jako značky pro lyžaře.
Příležitosti	Hrozby
Cyklistika je nejmasověji aktivně provozovaný sport v ČR – 2 220 000 obyvatel. Závodů na horských kolech, především maratonů, se každoročně účastní 50 000 závodníků MTB je olympijský sport. Kvalitní periodika.	Velká konkurence dalších značek v oblasti cyklistického oblečení.

Cyklistika a především MTB představují nejmasovější aktivně provozovaný sport v ČR. Jako doplňkový sport se kola objevují téměř u všech zkoumaných odvětví a především nástup maratonů výrazně rozšířil skupinu, která se ohlíží po kvalitním vybavení. Toho je velké obrovské množství. Proto je nutné, aby Craft využil svého uceleného programu, a silné pozice mezi lyžaři a postupně se vklínil, právě prostřednictvím cyklistiky, mezi letní sporty. Velice vhodné se k tomuto účelu jeví nové prádlo Pro Cool, které se hodí jak v létě pod dres, tak v zimě na spinning a zároveň by se dala využít kombinace maratonů, které mají jak zimní (lyžařskou), tak letní (cyklistickou) variantu – například Jizerská 50.

V komunikaci s cyklisty bude stěžejní práce s novináři a se sponzorovanými sportovci, kteří okolí přesvědčí, že Craft neznamená pouze teplé funkční prádlo. Toho lze využít v rámci tiskových konferencí a obecně vztahů s novináři, sponzorováním akcí, sponzorováním sportovců a dostatečným zviditelněním tohoto partnerství.

Kanoistika

Počet aktivních sportovců:	11600 <i>(tabulkový údaj)</i>
reálný odhad:	7000
příležitostných sportovců:	2000
schopnost přesvědčení:	nízká
doplňkově pěstované sporty:	běžecké lyžování, plavání, běh

Silné stránky	Slabé stránky
Dominantní postavení značky Craft. Funkční spodní prádlo je celoroční nutností. Velká skupina příležitostných vodáků.	Nikterak velká mediální atraktivita závodů Nízká návštěvnost závodů.
Příležitosti	Hrozby
Známost Doktora a Hilgertové. Doplnkové sporty jako běh, XC...	Možný vstup konkurence a tím přebrání části zákazníků. Tříštění publika mezi rychlostní kanoistiku, slalom, rafting...

Kanoistika je sport poměrně malý, s nízkou mediální atraktivitou (v podstatě hlavně v období OH) a potenciálem pro růst. Jeho obrovskou výhodou je ale fakt, že funkční spodní prádlo je životní nutností a to po dvanáct měsíců v roce. Plusem pro Craft je situace, kdy většina vodáků tuto značku silně preferuje a je ochotna u ní dlouhodobě setrvat. Navíc, s uvedením nového Pro Cool lze naplnit i potřeby vodáků pro letní období, kdy si dosud pod neopreny brali jiné produkty Craftu. Pro Cool je do horkých měsíců ideální. Navíc se zde mezi doplňkovými sporty opět objevuje běh a běžecké lyžování.

Optimálním kanálem k oslovení těchto sportovců je tisková a PR kampaň v magazínu Hydro a stánek na závodech a vodáckých akcích. Není zde nutné příliš vysvětlovat, stačí informovat a nabídnout jednoduchou cestu ke koupi produktu, například dostatečně distribuovat nabídkový katalog s údaji o prodejních místech.

Běžecké lyžování

Počet aktivních sportovců:	4500 (<i>tabulkový údaj</i>)
reálný odhad:	4500
příležitostných sportovců:	30000
schopnost přesvědčení:	velmi vysoká
doplňkově pěstované sporty:	MTB, silniční cyklistika, běhy do vrchů, krosy

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoce kladné hodnocení značky. Pozitivní postoj elitních sportovců. Široký sortiment oblečení pro lyžaře.	Do nedávna nedostatečná prezentace značky samotnými podporovanými sportovci. Neexistuje specializované lyžařské médium.
Příležitosti	Hrozby
Reprezentace silně uvažuje o změně Sportfulu za Craft na místě dodavatele oblečení. Návštěvnost lyžařských maratonů je velice vysoká. Mezi doplňkové sporty patří především cyklistika a běh – sortimentem Craftu oblasti dobře pokryté. Pořadatelství MS 2009 v Liberci.	Ztráta pořadatelství SP v ČR – snížení mediální viditelnosti běžeckého lyžování.

Běžecké lyžování je odvětví, ve kterém se s nadsázkou Craft narodil. Díky úspěchům českých lyžařů, krásným terénům v oblasti Šumavy, Vysočiny, Krkonoš a Jizerských hor se jedná o oblíbený a atraktivní sport, kterému holdují desítky tisíc sportovců. Pro mnoho z nich jsou běžky ideálním doplňkovým sportem, který výborně rozvíjí aerobní kapacitu a šetří klouby.

Jak již bylo několikrát zmíněno, běžecké lyžování je pro Craft prioritou číslo jedna. V porovnání s konkurencí je vysoce hodnocena jak samotnými závodníky tak řadovými sportovci. Pro mnoho lidí je, často až ke škodě věci, Craft přímo synonymem zimních sportů. Rok od roku je v bílé stopě vidět sílící pozici této značky, přesto je potřeba se stále věnovat osvětě, obhajovat cenu, vysvětlovat přínosy uceleného systému oblékání. Toto „vysvětlování“ by se mělo prolínat jak inzercí, tak i PR články či dalšími aktivitami. Přestože kupní síla roste, jsou běžky stále spíše „levným“ sportem, kde hlavní proud do

oblečení mohutně neinvestuje a když, zdráhá se vydat vyšší částku byt' je to za kvalitnější a příjemnější produkt.

Na druhé straně spektra jsou vrcholoví sportovci nebo alespoň ti, kteří se účastní „laufů“ – běžeckých maratonů. Craft, jako výhradní dodavatel švédské lyžařské reprezentace, má široké spektrum závodních kombinéz, které jsou na našich horách však stále spíše výjimkou. Především s těmito lyžaři by měla v příští sezóně probíhat intenzivní komunikace, která napomůže rozšíření tohoto oblečení. Nezřídka se totiž stává, že se sportovec před závodem rozjíždí v tréninkové soupravě Craft a na startu si bundu sundá a své číslo připevní na mikinu Moira nebo kombinézu Swix.

Jako vhodný prostředek se jeví spotřebitelské soutěže,, možná v kombinaci s loyality programem, kde by se dala například kombinéza koupit s určitou slevou či bonusem. Kvalitní zviditelnění zajistí spolupráce s médii na testování prádla a s pořadateli závodů na jeho propagaci během akce samotné.

Samozřejmě nesmí zůstat stranou prezentace podporovaných sportovců: Lukáše Bauera, Martina Koukala a především Kateřiny Neumannové. Právě tyto aktivity prezentují Craft jako prémiovou značku, která udělá pro výkon opravdu ideální podmínky.

Xterra – off road triatlon

Počet aktivních sportovců:

reálný odhad: 1000

schopnost přesvědčení: velmi vysoká

doplňkově pěstované sporty: MTB, XC, outdoorové aktivity

Silné stránky	Slabé stránky
Výborně marketingově zvládnuté sportovní odvětví. Vhodné doplňkové sporty. Atraktivní cílová skupina otevřená novinkám. V porovnání s triatlonem bez mocenských bojů.	Zatím poměrně malý sport, který není tak známý. Málo výrazných českých „hvězd“.
Příležitosti	Hrozby
Rostoucí zájem o terénní triatlon. Není zahlcen sponzory.	Vše stojí a padá na jedné agentuře.

Další poznatky:

Xterra je v ČR od roku 2002. Její oblíbenost prudce stoupá. Například v USA předstihl zájem i MTB závody. Podle studie amerických pořadatelů patří sportovci ke střední a vyšší příjmové skupině a jsou velice otevření novým věcem.

Xterra, offroad triatlon či terénní triatlon je návratem ke kořenům multisportu. Krom triatlonu olympijského (kratší tratě) je i Ironman (ultravytrvalecký závod). Oba bohužel trpí značnou svázaností, poměrně složitým systémem soutěží a změnami, které závodníkům často nesvědčí. Z toho důvodu je Xterra symbolem návratu – do přírody, mezi lidi, pro čistou radost ze závodění.

Xterra je licenčním podnikem, který v ČR zajišťuje firma XPG s.r.o. Pořádá závody, provozuje web, zajišťuje PR s médii, vydává vlastní magazín X-style. Vše velice profesionálně. Nárůst zájmu sportovců naznačuje, že v tomto odvětví je opravdu potenciál, i když asi ne tak mohutný, jako v USA, kde jsou nesrovnatelně vhodnější klimatické podmínky. Přesto je toto mladé odvětví atraktivní svou cílovou skupinou, která patří mezi střední a vyšší třídu, je velice otevřená novinkám a má i dostatek peněz.

Pro komunikaci se sportovci je ideální využít sponzoringu závodů, občasným zapojením „celebrit“ typu Martina Koukala, které se okrajově triatlonu věnují a jejichž účast má vždy odezvu nejen mezi závodníky samotnými, ale především v médiích.

Zajímavé může být vytvoření speciální nabídky pro tyto sportovce, kteří se věnují všem oblastem, pro které Craft své produkty vyrábí a to celoročně. K tomuto účelu je vhodným kanálem magazín X-style a případně cílený mailing účastníkům těchto akcí.

Outdoor a Survivaly

Počet aktivních sportovců:	z oblasti turistiky, horolezectví, vodáctví, přírodního víceboje
reálný odhad:	2 500 (Česká asociace extrémních sportů)
příležitostných sportovců:	3 000
schopnost přesvědčení:	¼ velmi vysoká • ½ nízká
doplňkově pěstované sporty:	turistika, horolezectví, cyklistika, vodáctví

Silné stránky	Slabé stránky
Oproti hlavní konkurenci ucelený systém oblékání postihující i svrchní oblečení do přírody.	Design oblečení.
Příležitosti	Hrozby
Kvalitní magazín Outdoor, který umožňuje komunikovat s velkým počtem čtenářů. Konec unisexu – trend je zaměřovat se na ženy.	Vrstva 3 je velice dobře obsazena velkým množstvím konkurenčních značek.

Další poznatky:

Těžko koukat na outdoor jako odvětví, je to velké množství lidí s různými charakteristikami; pro inzerci, články, testy a obecně masové pokrytí se ale jedná o velkou skupinu, která se dá jednotně oslovit. Extrémní sporty jako takové jsou příliš malou skupinou na to, aby se komunikovalo přímo s nimi.

Outdoor jako takový není sportem. Je to oblast, spojující aktivity v přírodě, turistikou počínaje a slaňováním horských štítů konče. Pro potřeby tohoto dotazníku jsme se ale zaměřili spíše směrem k survivalům, outdoorovým závodům, které jsou určeny jak jedincům, tak týmům. Mezi nejprestižnější akce patří ve světě například Mammot mountain marathon ve Švýcarsku nebo série Raid. V Čechách můžeme zmínit Adrenalin Cup či cyklistický závod dvojic Poděbradka Bike Adventure.

Velkou výhodou outdoorových aktivit je nutnost používat téměř celý sortiment značky Craft a to celoročně. Navíc mnoho akcí je velice kvalitně uspořádáno, vychází řada magazínů vysoké úrovně. Problematická je velikost a rozmanitost segmentu sportovců. Cílená komunikace s „extrémními sportovci“ je vzhledem k malé skupině zbytečná. Jako vhodné se tedy jeví spolupracovat s médii, komunikovat v nich témata širšího rázu (spotřebitelské soutěže) a případně v rámci profilace značky určitým směrem zvolit cílenější kooperaci na významné sportovní akci, která má dostatečné renomé a mediální odezvu (například Craft team – Kořínek, Tomeček – na Poděbradka Bike Adventure).

5.5 Nástin dalšího pokračování práce

Segmentační tabulka

Abychom mohli výzkum kvantifikovat, bylo zvoleno šest kritérií, které každé odvětví číselně hodnotí: součet aktivních a příležitostných sportovců byl dělen odhadovaným procentem uživatelů Craftu. Ve většině odvětví se dá usuzovat na přibližně 15-20 procent, v jiných je to méně (například ve florbale). Uživatele Craftu jsme následně násobili koeficientem, který vznikl součtem bodů v kategorii „schopnost přesvědčení“, „vnímaná pozice značky“ a „potenciál expanze“. Pro přehlednost byla tato hodnota vydělena 10 000 a zaokrouhlena na jedno desetinné místo.

Z těchto výsledků je vidět, že největší potenciál je skutečně v běžeckém lyžování a cyklistice. Vysoká hodnota je i u turistů, kde je ale velký konzervatismus a v porovnání s jinými odvětvími malá ochota kupovat dražší výrobky.

Kompletní tabulku naleznete v příloze.

	Uživatelé Craftu	Koeficient celkem	Body
Běžecské lyžování	6900	4,2	2,9
Cyklistika a MTB	7500	4,1	3,1
Kanoistika	2700	3,9	1,1
Outdoor a survivaly	1100	3,9	0,4
Xterra	200	4,3	0,1
Biatlon	220	4	0,1
Florbal	1250	3,8	0,5
MTBO	340	3,7	0,1
Orientační běh	1200	3,9	0,5
Sportovní lezení	1920	3,8	0,7
Sjezdové lyžování	1700	4,2	0,7
Triatlon	600	4	0,2
Turistika	4000	3,8	1,5

Tab. 2 – Segmentační tabulka

Shrnující poznatky z výzkumu

Při dotazníkovém šetření se ukázalo, že všichni respondenti značku Craft znají a jak oni, tak sportovci v daném odvětví, ji vnímají jako kvalitní. Mnozí poukazovali na spokojenost vrcholových sportovců, které Craft sponzoruje, jiní se o ní vyjadřovali ve smyslu, že je pro průměrného spotřebitele až zbytečným komfortem, který si nemohou dovolit. Na druhou stranu potvrdilo toto šetření výsledky kvantitativního výzkumu na veletrhu Sport Prague 2004: je velice nízké povědomí o sortimentu, který značka Craft nabízí. Informace o řadách produktů druhé a třetí vrstvy se k lidem nedostaly zdaleka tak blízko, jako ty o funkčním prádle. Existuje zde tedy kvalitní základ, který je nutné dále rozšiřovat.

Segmentace je vždy o hledání dostatečně velké, vnitřně homogenní skupiny, která se bude navenek výrazně odlišovat. Během monitorování odvětví jsem často narazil na fakt, že i ve sportu o několika tisících lidí je mnoho různých typů spotřebitelů. Jeden z prezentovaných výsledků si vzal za cíl pojmut outdoorové aktivity jako velký celek a samotné vyplnění dotazníku bylo náročné a vyžadovalo mnoho poznámek navíc. Přesto tyto lidi spojuje láska k jejich sportu a pokud se komunikace „naladí“ na jejich vlnu, bude mnohem efektivnější, než dosud.

Různá odvětví už ze své podstaty využívají odlišný sortiment produktů. Tento faktor „potřebnosti“ je tedy prvním kritériem, jak bude komunikace efektivní. Druhým bodem, v kterém vynikají například cyklisté nebo terénní triatleti je otevřenost novinkám, respektive hlad po nových produktech, po lepším zboží. Na opačné straně jsou například vodáci, kteří jsou velice tradiční a neradi věci mění. Štěstí je, že neradi mění právě Craft.

Každý sport má minimálně jednu tradiční, významnou a dobře pořádanou akci, která může být vhodným kanálem pro prezentaci značky. Je ovšem nutné vyhledávat originálnější způsoby zviditelnění, než pouze banner v cíli. Přestože je tato cesta pracnější, je jedinou variantou, jak nezapadnout v řadě dalších a dalších log a poutačů.

Je málo sportů, které nedisponují vlastním magazínem. Přestože většinou nevycházejí ve velkých nákladech, bývají kvalitně zpracovány a opět míří k jádru spotřebitelů, o které máme zájem.

Pozice a komunikace značky

Craft je, svým způsobem, vnímán jako prémiová značka. Je první, kdo přišel s funkčním prádlem, podporuje nejlepší sportovce, kteří jej sami vyhledávají, přichází s novými produkty, které teprve ostatní vyvíjejí. Dal by se přirovnat k ledoborci, za kterým ostatní v povzdálí plují. Al Ries s Jackem Troutem ve své knize 22 věčných pravidel marketingu upozorňují na fakt, že je ale důležité být jako prvním zákazníky vnímán. Pro průměrného Čecha – sportovce je vůdcem Moira, která je pro mnoho českých spotřebitelů synonymem funkčního prádla.

Jsem hluboce přesvědčen, že by značka Craft měla zůstat věrna svému prvenství, a to i vyšší cenou, která je pro mnohé dosud neakceptovatelná. Lidé totiž její kvality znají, jen zatím nejsou ochotni za ně platit. Čekají zdůvodnění, ospravedlnění těch pár set korun navíc, které v peněžence mají. Jen si nejsou jisti, zda je mají vytáhnout.

Nadále je nutné komunikovat jedinečnost. Kvalitní inzercí, sponzoringem dobrých závodníků, netradičními POS materiály, zajímavými soutěžemi a třeba i kvalitně připravenou tiskovou konferencí a materiály, které udělají na novináře dojem.

Pakliže má působit Craft jako leader a zmiňovaný „ledoborec“, který razí nové cesty, měl by se občas pokoušet o netradiční formy prezentace. Jednou z nich jsou Craft Teamy, do kterých bývají několikrát za rok zařazeni výborní sportovci účastníci se závodů v jiném odvětví. Další prohlubování vztahů se samotnými zákazníky je vhodné kvůli tomu, že sortiment značky Craft je dostatečně široký pro častý a opakovaný nákup. Pro budování pevných vazeb se jako vhodný jeví loyalty (věrnostní) klub. Databáze kontaktů nabízí ideální možnost komunikovat přímo. Vybudování mechanismu takového programu, systém odměn a informování zákazníků by ale vydalo na samostatnou práci. Proč se ale

neinspirovat u konkurence nebo nezkusit oživit chladné vztahy s mateřskou centrálou a vymyslet systém vhodný i pro distributory v jiných zemích.

Mnohem jednodušší je situace u webových stránek. Často a zajímavě aktualizované stránky aktivně posilují sounáležitost ke značce. Není nic lepšího, než když zákazníci informace sami vyhledávají a na stránky se pravidelně vrací. Pro tento účel je ale nutné změnit jak strukturu, mechanismus tak náplň současných stránek, které především technicky ztrácejí krok za dnešními možnostmi.

Nástin pokračování a dalšího využití výzkumu

Současných čtrnáct karet sportovních odvětví tvoří základ pro rozhodování, kterým směrem a jak se v budoucnosti ubírat. V letošním roce jsou priority již jasné: prezentace nového prádla Pro Cool, otevření nových pozic v cyklistice a v zimě posílit své postavení v běžeckém lyžování výraznou podporou kombinéz. Pokud se tyto cíle podaří, objevuje se prostor pro práci s menšími segmenty. Karty obsahují dostatek informací a kontaktů, které výběr usnadní.

ZÁVĚR

Podíváme-li se zpět na hypotézy stanovené před začátkem výzkumu, můžeme říci, že dvě ze tří byly správné. **Značka je opravdu vnímána jako zimní, lyžařská.** S tímto názorem jsem se setkal i u lidí, kteří měli jinak o svých sportech velice dobrý přehled, novinek na trhu si poměrně všímali, avšak Craft pro ně je především spodní prádlo určené do chladných podmínek.

Druhou hypotézu potvrzuje, že především **lyžaři a běžci značku dobře znají.** Cyklisté již mnohem méně. Na druhou stranu je toto prádlo výborně známé třeba kanoistům, částečně také sjezdařům. Onu známost ovlivňuje již zmíněný „faktor potřeby“ a konkurence dalších značek. Například v cyklistice jich je takové množství, že není jednoduché z davu vystoupit.

Třetí domněnka, že neexistuje nový, dostatečně atraktivní segment, byla mylná. Například **kanoistika a obecně vodáctví se jeví jako velice zajímavá a i početná skupina. Xterra je určitě přitažlivý segment, který musí pouze vyrůst.** To může být ale v tomto odvětví otázkou několika roků.

Poznatky z výzkumu by se daly shrnout do následujících bodů:

- Sportovci značku **Craft vnímají pozitivně** a jsou ochotni se nechat přesvědčit ke koupi na základě argumentace, která ospravedlní vyšší cenu.
- **Druhá a třetí vrstva** produktů Craft je nejen méně prodávaná, ale i **méně známá** – v mnoha odvětvích bude velice těžké prorazit z důvodu velké konkurence. Je nutné využít dobrých zkušeností s prádlem k rozšíření prodeje v dalších sférách.
- Na **pozitivním vnímání se podílí sponzorování úspěšných sportovců** a jejich kladné hodnocení. Častá komunikace těchto partnerství může výrazně zvýšit povědomí o značce a její „brand-awareness“.
- **Nejatraktivnějšími segmenty jsou běžecké lyžování a cyklistika.** Novým zajímavým sportem s velkou členskou základnou je vodáctví (konkrétně kanoistika). V budoucnu by se měla sledovat Xterra a další outdoorové aktivity, jako různé survivaly.

Na závěr bych chtěl podotknout, že bylo zajímavé značku Craft zkoumat opravdu do hloubky. Pochopit její podstatu, snažit se vystihnout její osobnost a přemýšlet o cestě, na kterou by se měla v následujících letech vydat. Samotný výzkum, ať už formou emailu, telefonického nebo osobního dotazování byl mnohem náročnější, než jsem čekal. Vyhledat člověka schopného odpovídat na složité otázky nebylo vůbec jednoduché. Často jsem nedostal přímé odpovědi, ale bylo možné z diskuze odvodit, jaká situace ve skutečnosti je. Někteří respondenti se zdráhali v úvodu rozhovor poskytnout, ale každý nakonec se zaujetím a záplem dlouho o svém sportu vyprávěl.

BIBLIOGRAFIE

- [1] AEKER, D. A.: *Brand building*, Computer Press, Brno 2003, ISBN 80-7226-885-6
- [2] KOTLER, P.: *Marketing management*, Grada publishing, Praha 1998
- [3] KOTLER, P.: *Marketing od A do Z*, Management Press, Praha 2003
- [4] SMITH, P.: *Moderní marketing*, Computer Press, Praha 2000, ISBN 80-7226-252-1
- [5] SVĚTLÍK, J.: *Marketing - cesta k trhu*, 2. vydání, Copyright 1994
- [6] ŠUMBEROVÁ, P., KOZÁK, V.: *Základy marketingu*, FaME Zlín, VUT Brno 2000, ISBN 80-214-1657-2
- [7] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, 1. vydání, Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-274-0053-0
- [8] VYSEKALOVÁ, J., KOMÁRKOVÁ, R.: *Psychologie reklamy*, 1. vydání, Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-247-9067-X
- [9] ARNOŠT, K.: *Průzkum povědomí o značce Craft*, Praha 2004

- 10 www.mano.cz – BEDNÁŘ, J.: Kdo jsou vaši zákazníci, 5.1.2004
- 11 www.mano.cz – KNESCHKE, J.: Brand – střední cesta je past, 10.1.2005
- 12 www.ihned.cz – (tom): Češi kupují sportovní výrobky především od Adidasu, Pumpy a Nike, 5.8.2004
- 13 www.mam.cz – MML 2002
- 14 www.craft.cz
- 15 www.craft.se

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obr. 1 – Definice značky (Vysekalová, 2001, str. 191)	str. 18
Obr. 2 – Pravděpodobnost nákupu	str. 21
Obr. 3 – Princip termoprádla (Vavrys CZ)	str. 38
Graf 1 – Obrat firmy Vavrys CZ v roce 2003 a 2004 (Vavrys CZ)	str. 26
Graf 2 – Zkušenosti se značkami funkčního prádla (Vavrys CZ)	str. 45
Graf 3 – Znalost sortimentu značky Craft (Vavrys CZ)	str. 46
Tab. 1 – Cenový přehled trhu, tričko krátký rukáv (Vavrys CZ)	str. 31
Tab. 2 – Segmentační tabulka	str. 57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Třináct karet sportovních odvětví

Příloha 2 – Nevyplněný dotazník

Příloha 3 – Segmentační tabulka

Příloha 4 – Mathias Fredriksson – sponzorován Craftem

Příloha 5 – Motiv kampaně na prádlo Pro Cool

Příloha 6 – Informační stánek na veletrhu Sport Prague 2004

Příloha 7 – Cyklista Kořínek a lyžař Bauer testují na tiskové konferenci prádlo Pro Cool

Příloha 1 – Třináct karet sportovních odvětví

Příloha 2 – Nevyplněný dotazník

Příloha 3 – Segmentační tabulka

Příloha 4 – Mathias Fredriksson – sponzorován Craftem



Příloha 5 – Motiv kampaně na prádlo Pro Cool



Příloha 6 – Informační stánek na veletrhu Sport Prague 2004



Příloha 7 – Cyklista Kořínek a lyžař Bauer testují na tiskové konferenci prádlo Pro Cool

