

**SULIT**

---



Peperiksaan Akhir  
Sidang Akademik 2018/2019

Jun 2019

**JTW501 – Seminar Pengurusan**

Masa : 2 jam

---

Sila pastikan bahawa kertas peperiksaan ini mengandungi **TIGA BELAS (13)** muka surat yang bercetak sebelum anda memulakan peperiksaan.

Jawab **SEMUA** soalan.

Pastikan anda menulis angka giliran anda di setiap kertas jawapan anda.

Anda tidak dibenarkan membawa keluar kertas soalan peperiksaan dari dewan peperiksaan.

Markah bagi setiap soalan adalah seperti yang tercatat.

...2/-

**SULIT**

**1. Under Armour****1.1 Sejarah**

Under Armour bermula di Amerika Syarikat pada tahun 1995 ketika Kevin Plank dan rakan sepasukannya Kip Fulks, pemain bola sepak Amerika di University of Maryland memutuskan untuk mencipta pakaian sukan berciri "teknikal". Ia bermula daripada pengalaman mereka sendiri yang kecewa dengan baju sukan sedia ada mereka, yang selalunya berat dan basah pada akhir sesi latihan, berbanding dengan seluar pendek "pelumba" mereka yang kering walaupun selepas sesi latihan. Bermula dari situlah mereka mula memikirkan tentang reka bentuk kemeja-t untuk atlet.

Dengan bantuan pakar, mereka membangunkan satu set prototaip awal untuk musim panas yang dikenali sebagai "Gear Haba". Mereka mula mengedarkan kemeja-t ini kepada rakan sepasukan mereka yang menunjukkan keyakinan dengan produk itu. Dengan wang simpanannya, Plank kemudiannya memulakan perniagaan sendiri. Kehebatan produk itu merebak dengan cepat dan pasukan universiti mula membuat pesanan. Reputasi jenama juga meningkat apabila pemain baseball terkenal Jeff George memperagakannya di muka hadapan 'USA Today'.

Pada tahun 1996, Under Armour secara rasminya menjadi tanda dagangan dan telah mengeluarkan lima produk utama bermula dengan "Gear Haba", "Gear Sejuk", "Gear Musim", "Gear Loose" dan "Gear Mampatan". Seterusnya pada tahun 2006, jenama itu mempelbagaikan aktiviti dan melancarkan pelbagai kasut untuk bola sepak dan besbol Amerika. Kemudian pada tahun 2010, kasut bola keranjang Under Armour telah yang dipakai oleh Barack Obama. Dengan pembukaan ibu pejabat di Baltimore dan sebuah kilang di bandar yang sama, jenama ini berkembang pesat. Sebahagian besar jualan (80%) disumbang oleh jualan kasut. Jenama itu mula masuk ke pasaran dan dijual di serata kedai. Tidak lama kemudian, jumlah pesanan semakin signifikan hingga mencapai satu juta dolar. Sepanjang tahun pertama jualan, perolehan meningkat 50 kali ganda.

...3/-

Dalam masa kurang daripada 15 tahun, Under Armour telah berjaya menjadi jenama sukan kedua terbesar di Amerika Syarikat, khususnya dalam bidang sukan prestasi. Syarikat ini mempunyai kira-kira 4,000 pekerja. Jualan mereka tahun 2010 melebihi \$1 bilion dan meningkat 40% pada tahun 2011. Walau bagaimanapun, Under Armour masih berada jauh di belakang Nike yang mencatat jualan \$ 21 bilion pada tahun 2011. Maklum balas positif daripada atlet sendiri merupakan penyumbang terbesar untuk membina kredibiliti jenama. Misi syarikat adalah untuk menawarkan produk yang lebih baik daripada produk yang sedia ada di pasaran.

## **1.2 Strategi Perniagaan**

Strategi perniagaan Under Armour adalah sama di semua negara. Jenama ini menyasarkan atlet profesional di awal kerjaya mereka dan menawarkan produk mereka secara percuma. Atlet yang merasa yakin dengan produk terus memakai produk secara sukarela disebabkan oleh ciri teknikal sebenar produk. Bilangan atlet yang ditaja sangat sedikit dan strategi ini mengelakkan Under Armour mengeluarkan perbelanjaan besar untuk penajaan atlet. Under Armour juga berhasrat untuk menghasilkan peralatan olahraga atlet pada masa hadapan. Peralatan pakaian ini boleh membantu para amatir dan atlet profesional meningkatkan prestasi mereka.

Di Perancis, strategi menghantar pekerja melawat pemain dan pihak pengurusan di luar waktu permainan rasmi liga bola sepak dan kejohanan ragbi telah meninggalkan kesan yang signifikan dalam bidang profesional tanpa melibatkan kos yang ketara (*Sportbizinside.com, Jun 2011*). Teknik pemasaran kedua yang digunakan oleh Under Armour untuk meningkatkan penguasaan jenama mereka adalah melalui penajaan. Terdapat dua jenis penajaan iaitu penajaan pasukan sukan dan penajaan acara sukan profesional. Perjanjian penajaan ini bergantung kepada kod strategi jenama. Ia membolehkan jenama menyemak semula konsistensi di antara operasi dengan objektif penajaan. Terdapat dua jenis perjanjian penajaan pasukan sukan. Pertama, perkongsian teknikal dengan pihak yang lain (contohnya Borussia Dortmund) dan kedua, menandatangani perjanjian untuk menjadi pembekal rasmi peralatan sukan untuk pasukan profesional (misalnya ASM Clermont di Perancis sejak 2010, Pasukan Ragbi Kebangsaan Wales sejak 2008). Perkongsian ini digunakan untuk mendapatkan maklum balas mengenai prestasi produk daripada pemain untuk meningkatkan kualiti produk.

...4/-

Berkenaan dengan penajaan acara sukan profesional, Under Armour telah bekerjasama dengan *Red Bull* (syarikat minuman tenaga), contohnya dalam acara *Red Bull King of the Rock* (sebuah kejohanan bola keranjang antarabangsa yang diadakan pada tahun 2011) dan acara terjunan iaitu Red Bull Cliff Diving. Perkongsian ini membolehkan Under Armour membina imejnya sebagai jenama muda dan kekal dekat dengan generasi baru pada masa yang sama (*Sportbizinside.com, 10 Jun 2011*).

Seperti yang dinyatakan sebelum ini, hebahan dari mulut ke mulut banyak membantu perkembangan jenama. Pengasas jenama ini menunggu pemain semasa mereka di pintu keluar dari bilik persalinan dan menawarkan mereka untuk mencuba kemeja-t inovatif tersebut. Pada 2009, dengan 10.8% penguasaan pasaran, Under Armour berjaya mengatasi Adidas dan menjadi jenama kedua terpenting dalam industri pakaian sukan di Amerika Syarikat. Objektif utama Under Armour adalah untuk menghampiri Nike yang menguasai 23% pasaran (*Le Figaro, September 2010*).

Sejak penciptaannya, jenama Under Armour terus berkembang. Dengan berada di barisan hadapan dalam inovasi teknikal, jenama ini ingin dianggap sebagai rujukan dalam kategori produk untuk masa hadapan. Bagi mencapai matlamat ini, strategi penjenamaan tertumpu kepada beberapa perkara berikut:

### **1.3 Pemasaran Strategik**

#### **1.3.1 Penyasaran (*Targeting*)**

Secara umumnya, produk Under Armour sangat teknikal dan dicipta untuk memenuhi keperluan pelanggan yang mengutamakan produk berkualiti. Terdapat dua kategori pelanggan iaitu pelanggan biasa dan atlet. Produk Under Armour ditujukan terutamanya kepada atlet profesional dan amatur tahap tertinggi. Kumpulan ini mempunyai keperluan khusus iaitu mereka mencari produk berkualiti tinggi untuk membantu mereka mencapai prestasi yang lebih baik. Bagi atlet profesional, produk Under Armour direka dengan teknik khusus bagi meningkatkan prestasi sukan dan keselesaan para atlet semasa sesi latihan dan permainan.

Sasaran utama jenama ialah individu berusia 15-35 tahun, yang juga merupakan individu yang lebih mengutamakan Under Armour berbanding Nike. Under Armour disasarkan sebagai jenama mewah dan premium dengan menawarkan kemeja-t pada harga \$60 secara purata. Ia adalah jenama yang menawarkan pakaian "pintar" yang direka oleh para saintis di pusat penyelidikan dan pembangunan Under Armour. Oleh kerana harga produknya yang tinggi, jenama itu mesti memberi tumpuan kepada pengguna yang meminati sukan dan berpengetahuan tentang prestasi produk. Pengguna ini cenderung menjadi pengguna awal iaitu pengguna yang pertama mencuba dan menguji inovasi teknikal baharu, baju yang ringan dan peralatan sukan yang sekaligus membolehkan mereka meningkatkan prestasi dalam bidang sukan. Pelanggan ini mungkin menjadi duta jenama jika mereka berpuas hati dengan prestasi produk.

### **1.3.2 Peletakan (*Positioning*)**

Dari segi kedudukan jenama, Under Armour didefinisikan sebagai jenama global, bukan hanya pakar dalam sesuatu produk tetapi ingin dilihat sebagai jenama umum untuk semua jenis sukan (*www.digitalsport.fr, Januari 2012*). Selain itu, jenama ini juga ingin dilihat sebagai jenama terkemuka yang menawarkan produk berkualiti tinggi (premium).

## **1.4 Pemasaran Campuran**

### **1.4.1 Strategi Berdasarkan Inovasi Produk**

Sejak awal lagi, Under Armour secara konsisten berusaha untuk membezakan produknya dari pesaing melalui reka bentuk produk inovatif yang memberi keselesaan kepada para atlet. Strategi ini masih diteruskan hingga ke hari ini melalui dasar inovasi berterusan yang bertujuan mempelbagaikan aktiviti syarikat dalam kategori produk baharu. Under Armour ketinggalan dalam pasaran kasut berbanding jenama pesaing seperti Nike, Adidas dan Reebok dengan hanya mencatatkan 20% daripada perolehan semasa.

Di samping itu, Under Armour juga diletakkan dalam segmen pakaian termasuk yang berinovasi tinggi iaitu pengenalan semula produk berasaskan kapas yang kurang mendapat sambutan para atlet sebelum ini. Hari ini, Under Armour merupakan pemilik kepada teknologi yang membekalkan peralatan sukan kapas. Pelbagai produk (kemeja-t, jersi, seluar sukan, seluar pendek, kasut jogging dan

...6/-

bola sepak, seluar, beg) direka untuk pelbagai kategori sukan. Sebagai contoh, produk sukan musim sejuk tergolong dalam kategori "Gunung" seperti produk "Gear Sejuk" dan pakaian khusus untuk bermain ski (menuruni bukit, gaya bebas, papan salji, dan sebagainya). Di samping itu, jenama ini juga menawarkan pelbagai pakaian harian. Produk Under Armour dikelompokkan dalam beberapa barisan produk yang berbeza. Setiap barisan produk termasuklah pakaian berkongsi ciri-ciri umum, sama ada dari sudut teknikal, sukan atau pakaian kasual. Contohnya:

- "Gear Sejuk" yang merangkumi pakaian khusus untuk sukan salji;
- "Gear Panas" yang terdiri daripada pakaian yang lebih ringan untuk cuaca panas atau sukan dalaman;
- "Kapas" yang merangkumi pakaian yang diperbuat daripada serat;
- "Catalyst", pakaian yang diperbuat daripada botol plastik yang dikitar semula;
- "Power in Pink" bertujuan untuk menggalakkan amalan sukan dalam konteks kanser payudara dan merupakan komitmen jenama dengan organisasi perubatan atau sukan.

#### **1.4.2 Dasar Penentuan Harga**

Sehubungan dengan sasaran utama jenama iaitu atlet, Under Armour memasarkan produknya pada harga yang tinggi dan dengan itu meletakkan dirinya sebagai jenama mewah. Walau bagaimanapun, iklim ekonomi semasa telah membawa Under Armour untuk bergerak selari dengan peredaran arus perdana. Untuk memastikan kelestarian pendapatannya, Under Armour juga menawarkan pelbagai produk lain pada harga yang lebih berpatutan untuk pelanggan yang kurang mampu.

#### **1.4.3 Penambakan Dasar Pengedaran**

Under Armour membezakan mereka daripada pesaingnya melalui penggunaan sistem pengedaran yang agak tradisional iaitu melalui "Go Sport" atau "Intersport" (di Perancis). Jenama ini tidak mempunyai rangkaian kedai runcit sendiri. Sistem pengedaran semasa ini membolehkan Under Armour mencapai sasaran utama secara konsisten dan meningkatkan jualan dengan ketara melalui pelanggan yang masih belum menunjukkan kesetiaan terhadap jenama tersebut.

Walau bagaimanapun, sistem pengedaran semasa tidak selaras dengan strategi penentuan harga syarikat. Harga produk yang tinggi adalah berpatutan dengan kualiti produk yang baik dan inovasi yang berterusan, tetapi tidak semua orang mampu memiliki produk mereka. Strategi semasa ini adalah cara yang cepat untuk memperoleh bahagian pasaran dalam industri, tetapi tidak semestinya sesuai untuk keperluan perniagaan semasa, khususnya dalam peletakan pasaran.

#### **1.4.4 Strategi Komunikasi**

Under Armour menggunakan cara komunikasi tradisional yang tidak begitu agresif dan agak mudah seperti pengiklanan. Walaupun agak pantas dalam menyampaikan maklumat jenama dan ciri produk, ia memerlukan pelaburan yang agak besar.

Pada masa ini, Under Armour banyak bergantung kepada penyampaian maklumat dari mulut ke mulut dan penajaan atlet untuk mewujudkan kesedaran tentang jenama mereka tetapi, itu bukanlah strategi terbaik untuk menguasai pasaran dengan cepat. Walaupun begitu, strategi ini telah banyak membantu membina reputasi Under Armour sebagai jenama yang boleh dipercayai. Hebahan dari mulut ke mulut yang berulang telah menyampaikan imej yang positif berkenaan jenama sehinggakan ia diiktiraf dalam kalangan pasukan atau atlet yang gemar menggunakan produk berjenama.

## **2. Pasaran Sukan di Perancis**

Sektor pakaian dan peralatan berkaitan sukan adalah antara sektor perdagangan runcit yang paling menarik dan dinamik di Perancis. Nilai jualan dan jumlahnya terus mencatatkan perkembangan yang menarik. Pada tahun 2011, nilai pasaran berkaitan sukan di Perancis (termasuk barangan dan perkhidmatan yang berkaitan dengan sukan) dianggarkan bernilai kira-kira € 9.3 bilion. Secara terperinci, iaitu pada 6 bulan pertama tahun 2011, sektor ini telah mencatatkan kenaikan sebanyak 5% manakala secara keseluruhan, pasaran meningkat sebanyak 2% (*FPS, angka utama, April 2012*).

Butiran secara terperinci adalah seperti berikut:

- Aktiviti peralatan sukan dan rekreasi mencatatkan nilai jualan kira-kira € 7.3 bilion (melalui aktiviti sekitar 4000 kedai runcit);
- € 2 bilion jualan telah direalisasikan oleh syarikat-syarikat lain yang berkaitan (kedai runcit, kedai kasut, jualan melalui pesanan, dan lain-lain).

...8/-

Dalam konteks ini, dua jenis aktiviti sukan telah menunjukkan momentum penting: aktiviti rekreasi dan berbasikal. Berkenaan dengan aktiviti rekreasi yang melibatkan penggunaan kasut sukan, jualan telah meningkat sekitar 7% dan ia didorong oleh peningkatan pembelian oleh kaum wanita dan cuaca yang nyaman di suku tahun keempat. Jualan basikal dan aksesori pula telah melonjak sekitar 5% sepanjang tahun (*majalah Franchise, April 2012*). Akhir sekali, pasaran kasut sukan (kecuali kasut musim salji) di Perancis pada tahun 2008 mencatatkan jualan 46.8 juta pasang kasut yang dianggarkan bernilai € 1.96 bilion, telah meningkat kepada € 2 bilion pada tahun 2010. Pasaran pakaian dan sukan riadah pula mencatatkan jualan sebanyak € 3.07 bilion pada tahun 2008 dan € 3.8 bilion pada tahun 2010 (*NPD Sports Tracking Europe, 2011*).

## **2.1 Permintaan**

Peningkatan jumlah jualan juga dapat dijelaskan oleh perubahan tingkah laku pelanggan. Secara khususnya, dalam kategori produk basikal, terdapat peningkatan dalam penggunaan basikal sama ada untuk perjalanan singkat, berulang-alik ke tempat kerja dan menjalankan tugas-tugas lain. Ini bermakna, pengangkutan basikal telah mengambil tempat sebagai salah satu cara pengangkutan lain sama ada di bandar atau luar bandar. Inovasi yang berterusan sejak beberapa tahun kebelakangan ini menggalakkan pengguna untuk melihat kategori produk ini dengan lebih dekat. Peningkatan terhadap sukan berbasikal telah menyumbang kepada peningkatan jualan. Kewujudan basikal yang dibantu oleh kuasa enjin, bateri tambahan, dan basikal yang boleh dilipat merupakan antara contoh inovasi terlibat.

Statistik terkini berkenaan amalan bersukan menunjukkan 65% daripada masyarakat Perancis bersukan sekurang-kurangnya sekali seminggu, manakala 20% hanya melakukan aktiviti fizikal sekali-sekala atau tidak pernah bersukan langsung. Ini menunjukkan bahawa terdapat pasaran besar bagi syarikat-syarikat yang beroperasi dalam industri ini (atau industri yang berkaitan), dengan kira-kira 47.1 juta orang Perancis mengesahkan bahawa mereka mengamalkan sekurang-kurangnya satu sukan. Sukan yang paling popular adalah berjalan santai (27 juta pengamal) dan berenang (12 juta pengamal). Perangkaan juga menunjukkan tiada perbezaan jelas dari segi amalan sukan melibatkan kumpulan umur atau jantina. Walau bagaimanapun, bagi mereka yang berumur 45 tahun ke atas, statistik menunjukkan bahawa lelaki cenderung bersukan berbanding wanita.

...9/-



Terdapat beberapa faktor yang menyumbang kepada prestasi baik bagi industri sukan. Antaranya adalah kewujudan pelanggan yang ramai dan semakin meningkat (bilangan orang yang mendaftar dalam persekutuan sukan dan amalan di luar kelab sukan dan sebagainya telah meningkat), pengurangan bilangan jam kerja seminggu yang memberi masa tambahan untuk aktiviti riadah, sikap ambil berat terhadap kesihatan dan kesejahteraan oleh seluruh masyarakat, pengaruh aktiviti sukan yang kuat di media, dan minat yang semakin meningkat untuk berekreasi. Perbelanjaan isi rumah untuk barangan sukan juga telah meningkat sebanyak 10% di antara 2005 dan 2009, iaitu mencapai € 16.5 bilion. Sebahagian besar jumlah ini diperuntukkan kepada perkhidmatan (misalnya yuran keahlian kelab sukan), diikuti dengan pakaian dan kasut. Di samping persekitaran yang menggalakkan ini, peningkatan perbelanjaan dalam barangan sukan dan rekreasi juga meningkat disebabkan oleh penurunan harga pengguna yang ketara bagi produk terlibat.

Menurut Cetelem Observer 2009 (dipetik oleh Persekutuan Industri Sukan dan Rekreasi Perancis), belanjawan purata (perbelanjaan sukan) isi rumah Eropah semakin merosot tetapi perbelanjaan isi rumah Perancis kekal tertinggi di Eropah dengan € 332 setiap isi rumah, diikuti oleh United Kingdom dengan € 284 dan Sepanyol dengan € 238 bilion (*FPS, April 2012 Cetelem Observer*).

## **2.2 Tawaran**

### **2.2.1 Pesaing**

Pesaing utama adalah Decathlon. Decathlon merupakan pengilang dan pengedar barangan dan peralatan sukan yang telah mengembangkan barisan produk sendiri. Decathlon adalah satu-satunya pengedar jaket anti peluh yang bertaraf sederhana dan rendah. Decathlon berada di kedudukan yang lebih rendah dan dengan itu perlu memilih produk untuk dijual.

Decathlon telah mencatatkan kejayaan komersil yang besar, namun pengguna tetap melihat jenama itu pada kedudukan yang rendah walaupun ia menawarkan produk inovatif. Syarikat itu telah mencipta tujuh jenama Decathlon yang dikhususkan untuk sukan tertentu. Produk yang paling utama ialah "Quechua" yang merupakan barangan dan peralatan gunung. Untuk beberapa kategori produk seperti pakaian untuk ski, jenama itu hampir membanjiri pasaran pengguna. Namun, ia tetap tidak berjaya meyakinkan para amatir. Tujuan pengasasnya adalah untuk menyediakan semua barangan sukan kepada semua orang di bawah satu bumbung.

...10/-

Terdapat beberapa pesaing lain dalam industri ini seperti Nike, Adidas dan Puma. Jenama ini dijual di rangkaian besar kedai runcit seluruh Perancis. Selain itu, jenama ini juga diedarkan melalui pengedar seperti Go Sport, Decathlon, dan peruncit utama lain. Hal ini jelas menunjukkan jenama tersebut mudah didapati di merata tempat. Jenama ini juga menawarkan produk yang sangat teknikal.

Nike mereka bentuk dan menjual kasut, pakaian dan aksesori untuk pelbagai jenis sukan. Walau bagaimanapun, Nike tidak mengeluarkan produknya sendiri. Nike hanya mereka bentuk, membangun dan mengedarkannya. Nike adalah syarikat berorientasikan komersil yang bermatlamat mengekalkan kedudukannya sebagai pemimpin dalam pasaran barangan sukan global di samping memastikan keuntungan maksimum. Untuk mencapai matlamat ini, syarikat menumpukan kepada pengurangan kos pengeluaran melalui penempatan kilang-kilang pengeluaran di negara berpendapatan rendah selain membuat pelaburan berterusan untuk produk yang lebih berinovasi dengan mengeluarkan lebih daripada 100 produk setiap tahun. Walau bagaimanapun, Nike telah dikaitkan dengan isu pekerja apabila badan bukan kerajaan yang berjuang untuk keadaan kerja yang lebih baik mendapati bahawa kebanyakan syarikat yang mengeluarkan produk Nike tidak mempedulikan undang-undang buruh antarabangsa dan tidak menghormati hak pekerja. Isu ini menyebabkan Nike terpaksa memberi tumpuan kepada usaha membersihkan imej syarikat dalam kalangan masyarakat umum. Situasi ini menyebabkan Nike kurang focus dalam meningkatkan bahagian pasaran. Walau bagaimanapun, jenama ini masih berada di hadapan berbanding jenama lain.

Adidas dianggap sebagai jenama teknikal yang bergaya dan terkini. Walau bagaimanapun, kelemahan mereka dalam berkomunikasi dengan masyarakat umum tentang fesyen terkini telah memberi impak kepada keseluruhan perniagaan. Adidas yang dikenali sebagai jenama inovatif dan berprestasi tinggi melalui sukan bola sepak dan tenis mahu mengukuhkan penguasaannya dalam kategori sukan yang lain. Adidas juga telah menunjukkan minat terhadap aktiviti baharu dan berusaha untuk menggabungkan nilai prestasi dan gaya hidup.

Peletakan jenama Puma adalah berasaskan gaya hidup iaitu menggabungkan pelbagai pengaruh sukan, gaya hidup dan fesyen. Strategi jenama Puma adalah berasaskan individualisme, spontan, antarabangsa dan warisan sukan. Keupayaan utama syarikat adalah terus berinovasi sama ada dengan warna atau reka bentuk pakaiannya. Puma merupakan syarikat Latin yang paling terkenal dalam kalangan

jenama utama industri ini, tidak berminat untuk memperoleh bahagian pasaran atau bersaing secara langsung dengan kedua-dua pemimpin industri ini. Sebaliknya, Puma lebih berminat untuk membezakannya daripada persaingan, contohnya dengan menggunakan tema *Night Life* yang mewujudkan masyarakat yang bersukan pada waktu malam menerusi perancangan baharunya iaitu *Puma Sosial*.

Jenama dari Jepun iaitu Asics merupakan salah satu pemimpin dalam segmen sukan larian, kini sedang membangunkan pelbagai produk untuk sukan tertutup. Satu daripada tiga atlet yang mengambil bahagian dalam perlumbaan memakai kasut Asics. Jenama ini menguasai 37% bahagian pasaran untuk sukan larian. Oleh itu, Asics adalah jenama keempat di Perancis dan kelima di peringkat antarabangsa untuk kategori produk kasut larian (*running shoes*). Walau bagaimanapun, Asics mempunyai perancangan yang lebih jauh iaitu menguasai pasaran yang lebih besar dan berada di tempat ketiga di belakang gergasi global iaitu Nike dan Adidas. Selain itu, Asics juga membuat keputusan untuk mengalihkan minatnya kepada dua pasaran baharu iaitu gaya hidup melalui sukan kasual dan sukan berpasukan. Untuk ini, Asics merancang untuk menggiatkan strategi penajaannya.

### **2.3 Rangkaian Pengedaran Industri**

Syarikat-syarikat yang mengkhusus dalam sukan memegang hampir 78% daripada bahagian pasaran telah menunjukkan evolusi positif sebanyak 2% (*majalah LSA, April 2012*). Syarikat-syarikat tersebut mengukuhkan kedudukan mereka berbanding jenama biasa di pasaran. Antara jenama-jenama biasa di pasaran, para pengilang kasut mencatatkan pertumbuhan tertinggi (sekitar 8%). Sebaliknya, peruncit umum tidak berjaya memanfaatkan pertumbuhan dalam kategori produk basikal dan menyusut sebanyak kira-kira 3% (*majalah LSA, April 2012*).

Kategori kedai khusus dikuasai oleh jenama tempatan dan antarabangsa. Lima jenama teratas adalah Decathlon, Intersport, Go Sport, Sport 2000 dan Foot Locker. Kedai-kedai khusus ini mengamalkan strategi menyerang (melancarkan jenama dan membuka cawangan baharu, membuka format kedai yang berbeza di pusat bandar, membuat pengiklanan, membangunkan kedai konsep baharu dan sebagainya), yang membolehkan mereka menangani persaingan industri yang semakin mencabar.

Walau bagaimanapun, industri ini tetap menarik dan terdapat banyak pesaing baharu yang terdiri daripada syarikat dan jenama lain. Pesaing ini terdiri daripada peruncit yang mempelbagaikan aktiviti dalam produk bukan makanan, jenama dan kedai yang menawarkan produk sedia pakai, pengilang kasut tradisional, dan syarikat dalam talian. Oleh itu, peruncit dan gedung membeli-belah besar seperti Galeries Lafayette dengan jenama Andaska yang melancarkan saluran jualan sukan khusus demi meraih manfaat daripada kejayaan jenama dengan membuka pusat jualan sendiri.

Under Armour telah diterima dengan baik di keseluruhan Amerika Syarikat, tetapi tidak di seluruh dunia. Oleh itu, Under Armour juga ingin menumpukan kepada strategi perluasan pasaran antarabangsa, khususnya di Eropah. Pada masa ini, hanya 4% daripada perolehan jenama itu direalisasikan di seluruh Eropah setelah dilancarkan pada tahun 2006 dengan pembukaan ibu pejabatnya di Amsterdam. Matlamat jenama adalah untuk meningkatkan angka tersebut sehingga 50% dalam 10 tahun akan datang. Produk jenama itu juga diedarkan di United Kingdom, Jerman, Austria, Itali dan negara-negara Benelux (*Le Figaro, September 2010*).

Under Armour bersedia memperluaskan penguasaannya di Eropah. Untuk mencapai matlamat ini, syarikat menggunakan dua strategi. Di Itali dan Sepanyol syarikat memindahkan lesen jenamanya untuk tujuan pengurusan perniagaan. Di United Kingdom, Austria, Jerman, Ireland dan Perancis syarikat menggunakan operasi jenama secara langsung di bawah kawalan ibu pejabat. Under Armour adalah jenama global. Untuk mengembangkan perniagaan di Eropah, Under Armour melakukan segmentasi pasaran dalam penawaran produk demi mengukuhkan imej sebagai pakar.

Di Perancis, jenama ini tidak dijual oleh pengedar sebarang kecuali melalui beberapa syarikat yang telah menandatangani perjanjian perkongsian. Jenama ini telah diedarkan sejak tahun 2006 melalui Foot Locker, Go Sport dan beberapa kedai bebas. Jenama ini berhasrat untuk terus berkembang di Perancis. Untuk memenuhi hasrat tersebut, Under Armour ingin menambah 600 hingga 700 kedai pelbagai jenama di Perancis menjelang akhir tahun 2011.

Di samping itu, untuk mencapai matlamat ini, kerjasama dengan pasukan sukan atau pemain individu (kebanyakannya pemain ragbi) akan ditingkatkan. Under Armour juga melancarkan produk khusus untuk peminat bola keranjang seperti kasut dan aksesori yang dipakai oleh pemain NBA. Objektif utama jenama ini

adalah untuk mencapai pertumbuhan 50% di Perancis pada tahun 2012 berbanding tahun 2010 dan meningkatkan jualan 2013 sebanyak 2.5 kali jualan 2010 (*Sportbizininside.com, Jun 2011*).

**JAWAB SEMUA SOALAN**

Merujuk kepada kes Under Armour di atas, jawab soalan-soalan berikut menggunakan kaedah pengurusan strategik.

**SOALAN 1 (30 markah)**

Sediakan analisis luaran (peluang dan ancaman) berkenaan industri sukan di Perancis.

**SOALAN 2 (30 markah)**

Bincangkan faktor-faktor yang membawa kepada kewujudan dan kelestarian jenama Under Armour sehingga hari ini.

**SOALAN 3 (40 markah)**

Bincangkan unsur-unsur pasaran yang membolehkan Under Armour membina strategi pembezaan (*differentiation*) berbanding pesaing dalam pasaran barangan sukan.

- oooOooo -