



1 Obchodní známka versus obchodní značka

Ochranné známky řada společností používá jako *obchodní značky*. Marketingoví odborníci definují obchodní značku prakticky stejnými slovy jako ochrannou známku. Ekonomický význam ovšem považuje značku nikoliv jako ochrannou známku, protože lidé kupují značku a ochranná známka vytváří formu právní ochrany, pokud ovšem ochranná známka nesplývá se značkou.

Proto z hlediska ocenění bude mít značka, která se stala předmětem zápisu ochranné známky větší hodnotu. Spor mezi specialisty na oceňování a specialisty na marketing je možné řešit *rozšířením úkolu oceňování ochranné známky na ocenění ochranné známky, obchodní firmy a souboru obchodních značek*.

Neboli předmětem ocenění bude ochranná známka, která u ze své podstaty požívá právní ochrany, dále pak obchodní značky výrobků, které v rámci strategické analýzy bude nutné vzít v úvahu dle jejich pozice na trhu s určitou prognózou výsledků budoucího uplatnění a v neposlední řadě se nemůžeme vyhnout ocenění obchodní firmy neboli názvu firmy.

Problém oceňování ochranné známky se proto stává *velmi komplexním pohledem* na celkový chod a existenci firmy.

1.1 Obchodní známka

Stejně nebo podobné výrobky a služby pocházející od různých výrobců či poskytovatelů služeb je nutné odlišit různými značkami. Zákonnou ochranu majiteli poskytuje ochranná známka, která musí splňovat řadu podmínek vyžadujících zákonem¹, který je v českém právním řádu koncipován s ohledem na mezinárodní dohody a smlouvy v této oblasti včetně důsledků, které vyplynuly ze vstupu České republiky do Evropské unie.

Ochranná známka se tedy odlišuje od ostatních značek tím, že je chráněna samostatným zákonem a k označení, které je zapsáno v rejstříku ochranných známek, vznikají jejímu vlastníku *absolutní práva*.

Ostatní formy značek mají zákonnou ochranu pouze *relativní*, založenou na obecných zákonech, v České republice na Občanském zákoníku, Obchodním zákoníku, zákonech patřících do skupiny průmyslových práv, případně na Trestním zákoníku.

Ochrannou známkou může být jakékoliv označení schopné grafického znázornění, zejména slova, včetně osobních jmen, barvy, kresby, písmena, číslice, tvar výrobku nebo jeho obal, tedy

¹ Zákonem o ochranných známkách číslo 441/2003 Sb. ze dne 3. prosince 2003

pokud je toto označení způsobilé odlišit výrobky nebo služby jedné osoby od výrobků nebo služeb druhé osoby.

Ochranné známky schopné právní ochrany můžeme tedy rozdělit do následujících skupin: *slovní*, tvořené z jednoho či několika slov včetně sloganů případně souhrnem písmen či číslic (např. Škoda, IBM, Lego, či slogan Vitana vaří za Vás)



obrazové, tvořené z obrazového motivu bez textu (např. jablko výpočetní techniky společnosti Apple computers)

prostorové, ztvárňované trojrozměrnými předměty, výrobky nebo jejich obaly (láhev becherovky, postavička chlapíka pro pneumatiky Michelin)

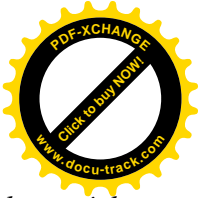
kombinované, zahrnující v sobě prvky alespoň dvou předchozích skupin.



V České republice nelze chránit jiné druhy ochranných známek, např. zvukové či čichové.

Ze zápisu do rejstříku ochranných známek jsou *vyloučena označení*

- které nemůže být graficky znázorněno
- která odporují veřejnému pořádku a dobrým mravům
- jejichž užívání by bylo v rozporu se závazky vyplývajícími pro ČR z mezinárodních smluv
- obsahující znak vysoké symbolické hodnoty, především náboženské symboly
- přihlašovaná pro vína či lihoviny, která obsahují zeměpisný údaj, aniž by víno či lihovina měly takový zeměpisný původ
- shodné s ochrannou známkou, která je zapsána pro jiného majitele pro shodné nebo podobné výrobky, pokud majitel s dřívějším právem přednosti neudělil písemný souhlas se zápisem
- která jsou výlučně tvořena ze značek nebo údajů sloužících v obchodě k určení druhu, jakosti, množství, účelu
- které se výlučně sestává ze značek nebo označení v běžném jazyce nebo užívaných v dobré víře a obchodních zvyklotech



Ve všech těchto zvláštních případech však takové označení *může být do rejstříku ochranných známek zapsáno za podmínky*, že přihlašovatel prokáže, že takové označení užíváním v obchodním styku získalo pro dané výrobky či služby *rozlišovací způsobilost*.

Současný zákon na rozdíl od předchozího již neobsahuje ustanovení, podle kterého mohly ochrannou známkou nabýt pouze podnikatelé v rozsahu předmětu svého podnikání. Nyní ochrannou známkou může vlastnit jakákoliv fyzická nebo právnická osoba, pokud je způsobilá k právním úkonům. To s sebou nese určitě širší okruh problémů, protože například bude nutné řešit ocenění ochranné známky neziskových organizací nebo bude zaznamenán nárůst konkurenčních, podobných známek vedoucích k nejasnostem a sporům.

Proto právě *rozlišovací způsobilost ochranné známky* je jedním ze základních požadavků kladených na ochrannou známkou. Mnohdy majitelé ochranných známek přihlašují další varianty své ochranné známky, které sice nepoužívají, ale zabrání tím jejich použití konkurentům a tím se chrání před spory, zda konkurenční ochranná známka porušuje práva majitele ochranné známky.

Řádný zápis do rejstříku ochranných známek opravňuje majitele *používat značku* ®. Zejména v anglicky mluvících zemích se toto označení nahrazuje *pro výrobky zkratkou TM (Trade Mark, ™) a pro služby SM (Service Marks)*.

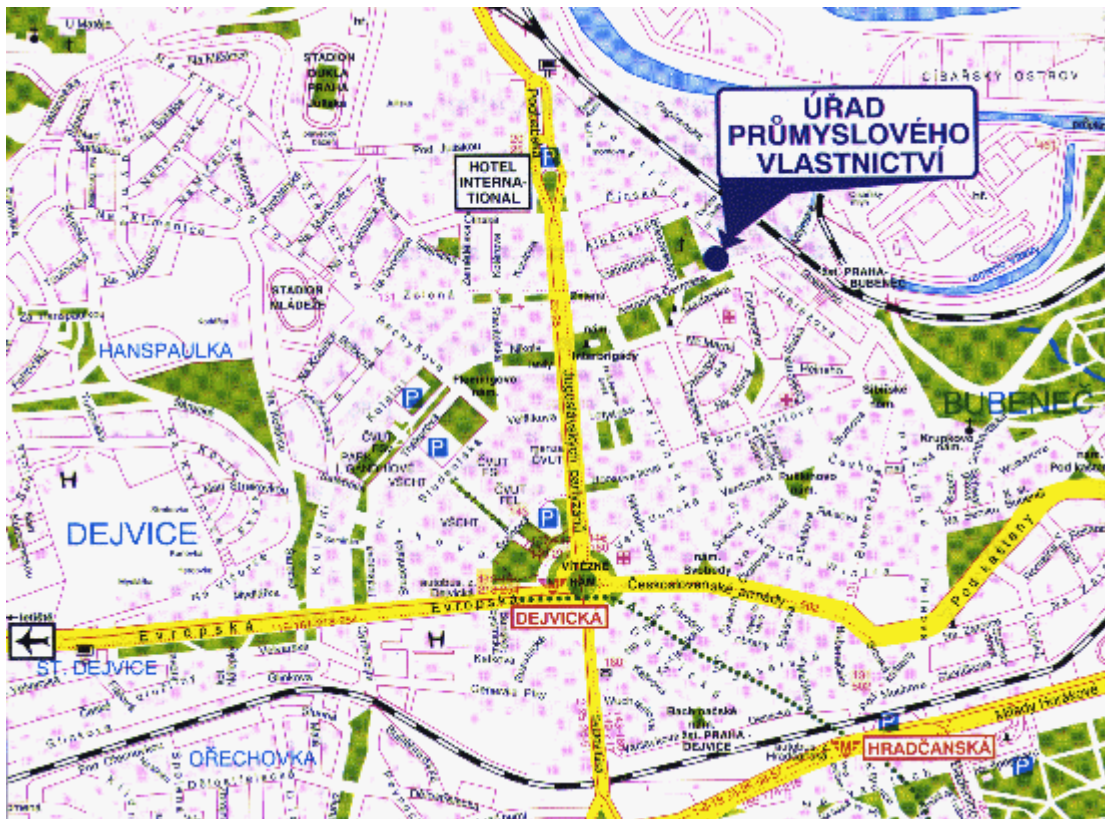


Do rejstříku zapsaná ochranná známka nepředstavuje žádnou absolutní ochranu předmětného označení či obrazového prvku, ale pouze ochranu tohoto označení, pro výrobky nebo služby pro které je toto označení v rejstříku zapsáno. Z toho důvodu tak mohou být po právu zapsány do rejstříku a zapsány dvě naprosto shodné ochranné známky, ale pro rozdílné výrobky a služby. Zároveň pokud se majitel ochranné známky rozhodne pro podnikání v dalších oborech a má zájem i pro ně získat známkoprávní ochranu, může tak učinit pouze pokud podá novou přihlášku ochranné známky, naprosto shodnou s již dříve zapsanou ochrannou známkou, tentokrát však pro další výrobky a služby.

Právní ochrana ochranných známek na území České republiky je obsažena v § 2 shora uvedeného zákona. Ochrany požívají ochranné známky, které jsou zapsány v rejstříku vedeném *Úřadem průmyslového vlastnictví*, nebo v rejstříku vedeném *Mezinárodním úřadem průmyslového vlastnictví* podle Madridské dohody nebo v rejstříku vedeném na *Úřadě pro harmonizaci na vnitřním trhu* podle nařízení Rady Evropských společenství anebo na území České republiky jsou všeobecně známé podle Pařížské úmluvy.

Veškeré formuláře a pomocné materiály pro zahájení příslušného řízení jsou zveřejněny na internetových stránkách Úřadu², pro účely této práce jsou vybrány a v přílohách č.1 – č.7 začleněny pouze některé.

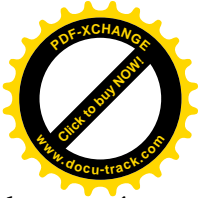
O zápis do rejstříku se žádá přihláškou podanou u Úřadu průmyslového vlastnictví, Antonína Čermáka 2a, Praha 6, PSČ 160 68, v jednom vyhotovení a smí obsahovat pouze jedno znění nebo vyobrazení ochranné známky.



Označení, která nemusí být zapsána v českém ani mezinárodním rejstříku mají rovněž právní ochranu, protože mají prokazatelnou rozlišovací způsobilost. Je však na vlastníkově prokázat, že známka získala všeobecnou známost v příslušném okruhu veřejnosti. Pro oceňovatele připadá v úvahu již zaregistrované ochranné známky, ale nelze vyloučit, že i kandidát na zaregistrování ochranné známky bude mít zájem na tom, aby se uvažovaná ochranná známka předběžně ocenila.

Registrace ochranné známky je složitý dlouhodobý proces, pro oceňování je však důležité datum podání přihlášky, které pro přihlašovatele znamená řadu práv.

² www.upv.cz



Vlastník ochranné známky má výlučné právo užívat ochrannou známku, nikdo nesmí v obchodním styku bez souhlasu vlastníka ochrannou známku užívat, a to jak označení shodné, tak jenom podobné s ochrannou známkou, kde by byla možná záměna s danou ochrannou známkou. Vlastník ochranné známky má právo domáhat se u soudu, aby porušení nebo ohrožení práva bylo zakázáno a aby následky porušení byly odstraněny. Může se též domáhat přiměřeného zadostiučinění. Má právo na informace o původu výrobků, může požadovat, aby soud nařídil řadu opatření proti tomu, kdo porušuje nebo ohrožuje práva z ochranné známky.

5 Pokud do pěti let od zápisu nezačal vlastník ochrannou známku řádně užívat pro výrobky nebo služby nebo bylo toto užívání nejméně na dobu pět let přerušeno, může být ochranná známka *prohlášena za neplatnou* a na návrh třetí osoby může být zrušena. Jde o ochranu přihlašovatele pozdějších ochranných známek před tzv. *blokovacími ochrannými známkami*, které si někteří přihlašovatelé registrují pouze pro to, aby si jiní nemohli určité ochranné známky zapsat nebo aby s nimi mohli spekulovat.

Ochranná známka může být nezávisle na převodu podniku převedena, a to pro všechny výrobky nebo služby pro které je zapsána, nebo jen pro některé z nich. Nejčastějším důvodem pro oceňování ochranné známky je právě převod nebo přechod ochranné známky na jiného nabyvatele.

Převod ochranné známky je dispozičním právem vlastníka, kdy dochází ke změně vlastníka práv z ochranné známky.

Přechod ochranné známky znamená nabytí ochranné známky právním nástupcem vlastníka ochranné známky³.

Ochranná známka může být předmětem *zástavního práva*, předmětem *výkonu rozhodnutí či exekuce* a může být zahrnuta do *konkurzní podstaty* nebo do seznamu majetku v *řízení o vyrovnání*.

Obecná úprava licenčních smluv na předměty průmyslového vlastnictví je obsažena v § 508-515 Obchodního zákoníku.

Rozlišujeme *nevýlučné licence*, kdy vlastník ochranné známky tuto známku nadále využívá a poskytuje licence dalším nabyvatelům a *výlučné licence*, kdy je vlastník ochranné známky omezen ve svých užívacích právech a ochrannou známku je oprávněn a zároveň povinen ve smluvním rozsahu užívat pouze nabyvatel licence.

³ Např. ve formě dědění u fyzické osoby, sloučení nebo splynutí u právnických osob.

Pro oceňování ochranné známky je důležité, že *zápis ochranné známky* do rejstříku ochranných známek je zápisem *konstitutivním*, což znamená, že dnem zápisu nastávají příslušné účinky: přihlašovatel je vlastník a vznikají mu stanovená práva k ochranné známce.

Registrace ve státech Evropské unie



Komunitární ochrannou známku je možné zaregistrovat na Úřadu pro harmonizaci na vnitřním trhu⁴ ve španělském Alicante či na národním úřadu průmyslového vlastnictví v členském státě.

Na základě jediné přihlášky získá přihlašovatel ochranu pro území celé EU. Tento systém přitom funguje vedle národních systémů ochranných známek jednotlivých členských států.

Ochranná známka Společenství má jednotnou povahu. To znamená, že má stejné účinky v celém Společenství: může být zapsána, převedena, opuštěna, zrušena nebo být prohlášena neplatnou a její užívání může být zakázáno pouze pro území celého Společenství.



Přihlášku ochranné známky Společenství lze podat podle volby přihlašovatele u OHIMu (osobně, poštou, faxem či elektronicky) nebo u úřadu průmyslového vlastnictví členského státu, případně u Úřadu pro ochranné známky Beneluxu .

Osoby fyzické nebo právnické, které nemají na území Společenství bydliště nebo sídlo ani skutečný průmyslový či obchodní podnik, musí být v řízení před OHIM zastoupeny kvalifikovaným zástupcem; to však neplatí pro podání přihlášky ochranné známky Společenství.

Přihláška ochranné známky Společenství se podává v některém z úředních jazyků Evropského společenství . Úředních jazyků OHIMu je pouze pět: angličtina, francouzština, němčina, italština a španělština.

Přihlašovatel musí proto v přihlášce uvést i druhý jazyk, který je jazykem OHIMu a s jehož možným užitím pro řízení námitkové, zrušovací nebo řízení o neplatnosti souhlasí. Tento jazyk může OHIM používat také v písemných sděleních přihlašovatele, pokud nebyla přihláška podána v některém z pěti úředních jazyků OHIMu. Námitky a návrh na zrušení nebo neplatnost musí být podány v některém jazyce OHIMu.

Doba platnosti zápisu ochranné známky Společenství do rejstříku je deset let ode dne podání přihlášky. Zápis může být obnoven, a to vždy na období deseti let.

10

⁴ anglická zkratka *OHIM* - *Office for Harmonization in the Internal Market*

Registrace ve státech mimo Evropskou unii

Tento zápis stanovuje *Madridská dohoda o mezinárodním zápisu továrních nebo obchodních známek*.

Ochrana práv k mezinárodním známkám ve všech členských státech se získává na základě přihlášky zápisem v rejstříku vedeném Mezinárodním úřadem na ochranu průmyslového



vlastnictví se sídlem v Ženevě.

Podmínkou zařazení do rejstříku je, aby byla *známka zapsána v zemi původu* tj. v zemi, kde má přihlašovatel podnik.

Ochranná známka je chráněna rovněž po dobu 10 let s možností následného obnovení na stejnou dobu.

10

Dalšími předpisy, které práv k označení výrobku regulují jsou *Niceská dohoda o mezinárodním třídění výrobků a služeb pro účely zápisu⁵, dohoda o obchodních aspektech práv k duševnímu vlastnictví při WTO a Smlouva o známkovém právu sjednána na půdě Světové organizace duševního vlastnictví*.

Institut *všeobecně známé známky* byl v České republice zaveden podle evropské úpravy od roku 2003. Znamka nemusí být zapsána do rejstříku ochranných známek, ale její všeobecná známost dává jejímu majiteli vlastnictví k této známce.

Podle Pařížské úmluvy a Dohody o obchodních aspektech práv duševního vlastnictví je označení chráněno jako ochranná známka v každé smluvní zemi, ve které je všeobecně známé.

Důkazní břemeno prokázání všeobecné známosti leží na vlastníkovvi tohoto označení. Je mnohem větší pravděpodobnost, že ji konkurence využije, a proto je vhodnější přikročit k zápisu do rejstříku ochranných známek.

Při posuzování všeobecně známých ochranných známek by měl příslušný orgán brát v úvahu následující skutečnosti:

- stupeň známosti nebo rozpoznání známky mezi příslušnou veřejností
- dobu trvání rozsahu a zeměpisné oblasti užívání známky

⁵ Dohoda upravuje jednotný seznam tříd a abecední seznam výrobků a služeb při mezinárodním zápisu ochranných známek

- doby trvání rozsahu a zeměpisné oblasti propagace známky
- dobu trvání a zeměpisné oblasti zápisu nebo žádosti o zápis známky
- záznamy o úspěšném vymáhání práv spojených se známkou
- hodnotu, která je známce přisuzována

10
Zápis ochranné známky platí deset let ode dne podání přihlášky. Nepožádá-li vlastník o obnovu zápisu ochranná známka zanikne, tedy ztratí právní ochranu podle zákona o ochranných známkách, ale označování zboží a služeb tímto označením může pokračovat.

Označení původu výrobku⁶

Za označení původu výrobků se považuje *zeměpisný název země, oblasti nebo místa*, který se stal obecně známý. A to v souvislosti s tím, odkud pochází výrobek, jehož jakost nebo jiné znaky jsou určeny zeměpisným prostředím včetně přírodních a lidských podmínek (řemeslná zručnost, výrobní tradice).

Označení původu se v tomto případě týká nejen průmyslových a řemeslných výrobků, ale i produktů zemědělských a přírodních. I zde se podává přihláška Úřadu průmyslového vlastnictví. Ochranná doba není časově omezena. Zapsané označení může používat pouze zapsaný uživatel. Nikdo si ho nesmí přisvojit, napodobovat a nelze jej používat ani jako označení druhu výrobků.

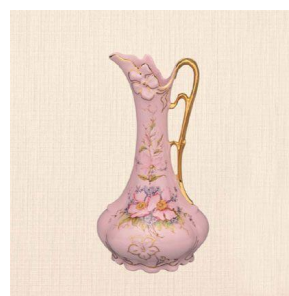
Na označení původu ovšem *nelze poskytnout licenci*. Na druhou stranu o zápis do rejstříku může jako další uživatel požádat ten, jehož výrobky splňují podmínky stanovené pro již dříve zapsané označení.

Označení původu lze navrhnout jako:

- zeměpisný název lokality,
- zeměpisný název spojený s názvem výrobku

(České sklo, Karlovarský porcelán)

- zeměpisný název spojený s fantazijním údajem nebo ochrannou známkou



(Olomoucké tvarůžky, Budějovický Budvar).

⁶ Problematiku označení původu výrobku upravuje zákon č. 159/1973 Sb.

1.2 Obchodní značka

1.2.1 Pojem a vnímání značky

Definici značky můžeme interpretovat takto:

„Značka může být vyjádřena jménem, slovním spojením, znakem, symbolem, může být ztvárněna obrazem, případně kombinací všech uvedených prvků“.



K **základním funkcím** značky patří **identifikace výrobků** a služeb dané firmy a **diferenciace**, tj. odlišení od konkurenčních firem.

Značka je pro spotřebitele „někdo“ ne „něco“.

Proč se tímto výrobci produktů a služeb zabývají? Většina spotřebitelů totiž považuje značku za významnou součást výrobků, která přispívá k jejich hodnotě.

Představte si dva identické parfémy vedle sebe, jeden bude ve flakónku s označením známé značky a druhý bude v obyčejné lahvičce. Který byste si vybrali vy? Samozřejmě, že ten, který bude označen značkou, protože ten druhý budeme považovat za podstatně méně kvalitní napodobeninu.



Proto hraje značková politika tak důležitou roli nejen v životě spotřebitele, ale především ve firmách, které tyto výrobky či služby nabízejí. Znalost značky totiž referuje o **síle přítomnosti** dané značky v mysli spotřebitele.

V současnosti žijeme ve světě značek a stejně jako v nějaké virtuální počítačové hře dnes dotváří jejich reklamy naše prostředí. Prostředky, kterými se značky po desetiletí budovaly, se ale postupně mění. Je otázka zda a jak je dnes možné na zaplněný a nasycený trh vůbec novou značku ještě uvést. Určitě to možné je a nezáleží to jen na marketingové komunikaci. V každém případě je to stále těžší, a to hlavně s ohledem na obtížnější získávání pozornosti publika.

Značka představuje v marketingových komunikacích klíčovou hodnotu. Svůj původ má vlastně již ve středověku, kdy se cechy snažily odlišit své zboží od nekvalitního. Hodnotu značky

pochopitelně ovlivňuje celý marketingový komunikační mix, který má vést k vytvoření vztahu mezi spotřebitelem a značkou.

Tento vztah bývá složen z racionálního a emocionálního vnímání a přijetí. Značka se v podstatě skládá ze dvou navazujících sfér. Jedna část je tvořena **symbolismem** značky složeným z loga, jména, stylu nápisu a barvy, druhá sféra je složena z **významu** značky. Ten se vytváří právě ze způsobu, jak spotřebitelé značku chápou ve smyslu jejich racionálních a emocionálních výhod.

Právě cesta ke spotřebiteli, snaha o změnu jeho preferencí, asociací a analogií, které má značka evokovat, je nejtěžším úkolem marketingové komunikace. Jedna část je pak jejich vyvolání a následná jejich udržení v prostředí trhu, kde jsou již vybudované preference permanentně přebíjeny konkurencí. V tomto smyslu je dnes možné vybudovat pevnější preference formou přímé nebo one-to-one komunikace spíše než dříve mocnými nástroji masové komunikace.



Jak působí komunikace na postoje a chování spotřebitelů?

Bylo dosaženo žádoucích změn?

Jaké to byly změny a jak je měříme?

To jsou otázky, které zajímají marketéry a na které hledají odpovědi nejen oni. Z pohledu efektivnosti marketingové komunikace jsou důležité změny, kterých se podařilo dosáhnout v postojích a chování spotřebitelů určité cílové skupiny.

Většinou je snaha o změny v těchto dimenzích:

- změny povědomí o značce nebo produktu / *brand awareness, product awareness*)
- odlišení značky/výrobku od konkurence (*distinctivity*)
- změny image a vnímání osobnosti značky, případně výrobce nebo poskytovatele služeb / *brand image/brand personality*)
- změny postojů ke značce nebo produktu (*brand attitude, produkt attitude*)
- změny spotřebitelského chování (*consumer behaviour*)

1.2.2 Kritéria hodnocení statutu značky

1.2.2.1 Image značky, postoje ke značce

Pro jednoduchost budu nadále hovořit jen o *značkách (brandech)* s vědomím toho, že ve vztahu ke konkrétním produktům je možno uplatňovat shodné postupy. Podrobněji se budu věnovat otázkám image a postojům ke značce. Pro tyto účely se využívá sedmi druhů ukazatelů použitelných v rámci klasických dotazovacích technik.

Indikátory postoje ke značce

Vnímání značky a sdílené zkušenosti

- 1) Profil vnímání
- 2) Kritické hodnocení
- 3) Spokojenost se značkou
- 4) Image
- 5) Status
- 6) Celkové hodnocení
- 7) Loajalita a oddanost

1) Profil vnímání značky

Pod pojmem profil vnímání značky (perception profile) rozumíme soubor atributů, které cílová skupina značce připisuje. Na příkladu značek piva si můžeme ozřejmit, že může jít jak o atributy s oblasti užitých vlastností, například hořké, lehké, osvěžující, tak o charakteristicky výrazně psychologické povahy (tradičně „moje pivo“). Analýza profilu vnímání patří k oblastem, kde se marketingový výzkum neobejde bez kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných technik tak, abychom poznali, jak cílová skupina vnímá jednotlivé pojmy a jaké asociace se k nim pojí.



2) Kritické hodnocení

Na profil vnímání značky navazuje kritické hodnocení (critical judgement), které je důležité zejména z dlouhodobého hlediska. Nevhodná míra kritičnosti vůči značce může způsobovat nežádoucí spotřebitelské chování. Na první pohled je to zřejmé v případě vysoké kritičnosti – ta

se obvykle pojí s nedůvěrou ke značce a blokuje spotřebu. Nebezpečná je však také absolutní nekritičnost, „zbožňování“ značky. Nositelé takového postoje za běžných okolností značku systematicky značku nakupují a spotřebovávají. **SONY**

Zkušenosti však ukazují, že za určitých okolností – například je-li s danou značkou spojen veřejný skandál nebo dokonce jen hodně rozšířená pomluva – jsou tito lidé náchylní ke skokové změně spotřebitelského chování – k náhlému „opuštění“ značky. „Zdravá“ úroveň kritického vnímání přispívá k tomu, že takové negativní informace nepřivodí pocit, že byl spotřebitel „svojí značkou, které tak důvěřoval“ podveden.

3) Spokojenost se značkou

Velice často je předmětem marketingového výzkumu spokojenost se značkou (satisfaction). V něm se odrážejí zkušenosti s danou značkou, a to nejen přímé vlastní, ale i sdílené podáním „od úst k ústům“ a vyzorované z toho, jaké skupiny lidí značku používají.

4) Image značky

Mnohem komplexnější je otázka image značky jako pojmu, který v sobě může zahrnovat i ostatní skupiny indikátorů. Ve výzkumu marketingové komunikace se ale pojmu image obvykle užívá v užším smyslu slova a vyjadřuje se jím soubor atributů, které cílová skupina značce připisuje, hodnocení jejich významu a to, nakolik odpovídají sebehodnocení respondenta.

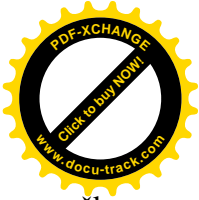
Zjišťujeme-li tedy image např. určité značky automobilů, řekněme



Audi, nemůžeme se spokojit s konstatováním, že podle 64 % cílové skupiny jde o auta se špičkovou technikou, ale musíme zjistit, pro jakou část cílové skupiny je špičková technika u automobilů důležitá a zda třeba nemají pocit, že s tímto atributem jsou spojeny také jisté problémy, např. nemožnost cokoli opravit jinde než ve specializovaném servisu.

5) Status značky

Do skupiny indikátorů image se někdy řadí otázky statutu značky, tedy její společenské ocenění. Má vždy dvě složka: obecnou úroveň a přiměřenost. Zůstaneme-li u příkladů z oblasti



automobilismu, status značky Jaguar je v české společnosti nesporně vyšší než status značky Peugeot. Mnoho vlastníků automobilů Peugeot by však nechtělo jezdit v Jaguaru, přesněji řečeno, nechtěli by být viděni v Jaguaru – měli by totiž pocit, že to bude působit nepřiměřeně, možná i směšně. Pro popis statutu je tedy vedle již zmíněné základní škály velmi důležitý indikátor typu „značka pro lidi, jako jsem já“.

6) Hodnocení značky

Celkové hodnocení značky (overall rating) v sobě shrnuje různé složky postojů. Může být zjišťováno přímou metodou (např. otázkou: „Když se teď zamyslíte nad značkou XY celkově, jak byste ji hodnotil?“). Současný trend směřuje k tomu, že tento přístup se využívá spíše v kvalitativním výzkumu. Ve výzkumech kvantitativních se indikátory celkového hodnocení zpravidla vytvářejí metodami souhrnných indexů, které vypočítávají konkrétní hodnotu, úroveň, jako výsledek určité aritmetické operace.

7) Loajalita a oddanost

Poměrně obtížnou skupinu představují také indikátory loajality a oddanosti (loyalty and commitment). Pohybují se totiž na pomezí měření postojů ke značce a spotřebitelského chování jako takového. Moderní marketingová teorie definuje loajalitu prostřednictvím indikátorů nákupu značky (nejčastěji nakupovaná, nakupovaná za největší objem finančních prostředků apod.) a oddanost značce prostřednictvím připravenosti odolat konkurenčním značkám za předpokladu působení různých marketingových pobídek k jejich nákupu a spotřebě.

1.2.2.2 Spotřebitelské chování ke značce

Přejděme k indikátorům spotřebitelského chování, které mají daleko širší marketingový význam. Sem se kromě komunikačních aktivit výrobců a prodejců promítají také ostatní složky marketingového mixu: produkt jako takový a jeho objektivní vlastnosti, cena produktu ve světle cenové situace na trhu a distribuční kanály použité pro „cestu“ produktu ke spotřebiteli. Marketingová komunikace ovlivňuje spotřebitelské chování jen dílčím způsobem a mnohdy je obtížné stanovit, které změny bylo dosaženo jejím působením a jaké posuny nastaly díky jiným faktorům. Přesto je vhodné posuzovat efektivitu marketingové komunikace i ve vztahu ke

změnám spotřebitelského chování. Kromě ukazatelů ekonomického typu k tomu lze využít šesti typů indikátorů uzpůsobených podmínkám marketingového výzkumu.

Indikátory spotřebitelského chování ***Výpovědi spotřebitelů o chování vůči značce***

- 1) Preference
- 2) Frekvence nákupu nebo užívání
- 3) Výdaje na značku
- 4) Nákupní záměry
- 5) Substituční značky
- 6) Loajalita a oddanost

1) Preference značky

Pokud jde o preferenci značky (brand preference) je důležité nezaměňovat tento pojem za „oblíbenost“. Protože však jsme v oblasti spotřebitelského chování a nikoli postojů, rozumí se pod pojmem preference reálné upřednostňování značky před jinými. Zjišťuje se prostřednictvím otázek na nejčastěji nakupovanou, spotřebovávanou nebo užívanou značku, případně na to, jak často kterou značku respondent kupuje či používá.

2) Frekvence nákupu nebo užívání

Důležitým korektivem informací o preferované značce je frekvence nákupu nebo užívání (purchase frequency/usage frequency).

Konzument kávy, který sice nejčastěji nakupuje Jacobs Krönung, ale celkově nakupuje instantní



kávu jedenkrát za šest měsíců ve 100g balení, představuje pro Kraft Foods poněkud jiný spotřebitelský segment než ten, kdo po této značce sáhne jen při 60 % nákupů, avšak v průměru nakupuje 100g rozpustné kávy týdně.

3) Výdaje za značku

S tím úzce souvisejí výdaje za značku (brand spending). Prostředky, které zákazník za danou značku utratí za určité období, doplňují obraz o tzv. *marketingové bonitě* spotřebitele, jehož

základem je frekvence nákupů. Při diskusích s klienty marketingového výzkumu je často zapotřebí odpovídat na otázku, proč „komplikovat situaci“ tím, že se zjišťuje jak frekvence nákupů a spotřeby, tak utracené peníze.

Příklad:

Výrobci kávy by přece mohlo být jedno, zda za jeho produkt zákazník zaplatí v roce 2004 např. 2400,-Kč najednou, předzásobí se v lednu na celý rok, nebo třeba ve 12 splátkách po 200,-Kč, každý měsíc koupí jedno balení. Z hlediska chování spotřebitele a v důsledku toho i z hlediska komerční komunikace jde o dvě výrazně odlišné situace. V prvním případě činí zákazník jen jedno nákupní rozhodnutí (v lednu). Poté spotřebovává 12 měsíců produkt, který se pro něj postupně může změnit ze značky na pouhou komoditu – atributům značky totiž nemusí věnovat pozornost. Může se stát, že vůči nim postupně „otupí“, zatímco atributy konkurenčních značek bude vnímat s větší pozorností. Ve druhém případě absolvuje zákazník rozhodovací proces každý měsíc znovu. Je vystaven vlivům trhu, reklamy „jeho“ i konkurenčních značek, momentální situace v zásobování a řadě dalších podnětů. Nakupuje přitom za nižší prostředky, rozhodnutí o značce je pro něj tedy méně závažné a tendence k experimentování se substitučními značkami se zvětšuje. Informace získané prostřednictvím indikátorů frekvence a výdajů se proto vzájemně nezastupují, nýbrž doplňují.

4) Nákupní záměry

Problematické jsou dotazy na nákupní záměry (purchase intention). V tomto směru se musí výzkum – stejně jako v mnoha ostatních případech s výjimkou šetření na spotřebitelských panelech a přímého pozorování – opírat o pouhé výpovědi o chování. Problematické je, že se jedná o výpovědi o chování budoucím, tedy o fenomén, který má velmi blízko k postojové sféře.

5) Substituční značky

Jen malá část zákazníků nakupuje systematicky a bezvýhradně jen jednu značku v rámci určité produktové skupiny. Zejména ve sféře rychloobrátkového zboží je zcela běžné střídání značek, které se pak označuje za substituční (substitution brands). V této skupině je možné považovat za základní ukazatel informací o tom, v jakém procentu případů spotřebitel volí jinou, náhradní, substituční značku (nebo značky) namísto značky preferované. Jedná se o základní indikátor loajality.



Další podstatnou informací pak přirozeně je, které značky volí jako náhradu (množina substitučních značek) a konečně, za jakých objektivních podmínek tak činí (jde o indikátora spotřebitelského chování), respektive, jak se o případné náhradě rozhoduje (indikátory oddanosti

značky, náležející do třídy indikátorů postoje ke značce). Tuto relativně složitou situaci lze objasnit na příkladu margarínů.

Příklad: Poměrně velká část spotřebitelů preferuje (tj. nakupuje v první řadě) určitou značku margarínů, řekněme např. Rama máslová. Někteří z nich nejsou vůči této značce loajální a nakupují občas i jinou

Ramu, Perlu 

Floru

nebo jiný
změnu. Jiní
produkt než



margarín (substituční značky) čistě pro
jsou loajální a za normálních okolností jiný
Ramu máslovou nekoupí.



Když však nastane situace výjimečná – např. konkurence svůj výrobek značně zlevní, nebo Rama máslová v důsledku distribučních problémů nebude snadno k dostání, loajální zákazníci začnou reagovat podle toho, zda jsou „své značce“ skutečně oddaní nebo nikoli. Pokud ano, vyvinout dodatečné aktivity, aby „svoji“ značku získali: zaplatí nevýhodnou cenu, půjdou do dalších obchodů Ramu máslovou shánět, apod. Pokud ne, sáhnou po konkurenčním výrobku, jehož nákup jim ušetří buď peníze nebo nákupní úsilí.



Pro měření efektivity marketingové komunikace je třeba použít vždy takový komplex indikátorů, jejichž prostřednictvím ověříme, zda komunikace dosáhla stanoveného cíle, ale také zda nezpůsobila zhoršení jiných složek postojů ke značce a spotřebitelského chování. Klíčový význam pro posuzování efektivity marketingové komunikace proto mají **dlouhodobé komplexní trackingové studie**, které umožňují průběžně sledovat všechny dimenze postojů cílových skupin ke značkám i jejich spotřebitelské chování.

Na českém trhu jsou takové studie k dispozici zejména pro potraviny a nealkoholické nápoje, pivo, kosmetiku, volně prodejné léky a potravinové doplňky, bankovní a pojišťovací služby, telekomunikace, internet a také tištěná i elektronická média. V ostatních sektorech se musejí zadavatelé spoléhat především na jednotlivé průzkumy spojené s jejich konkrétními kampaněmi.

1.2.3 Brand building

Budovat v dnešním prostředí obchodní značku není lehké. Existují nemalé překážky a bariéry vnitřní či vnější a je tedy nutné těmto všem nástrahám účinnou strategií předcházet či alespoň porozumět.

Existuje osm faktorů, které ztěžují vybudování obchodní značky. Jedná se o:

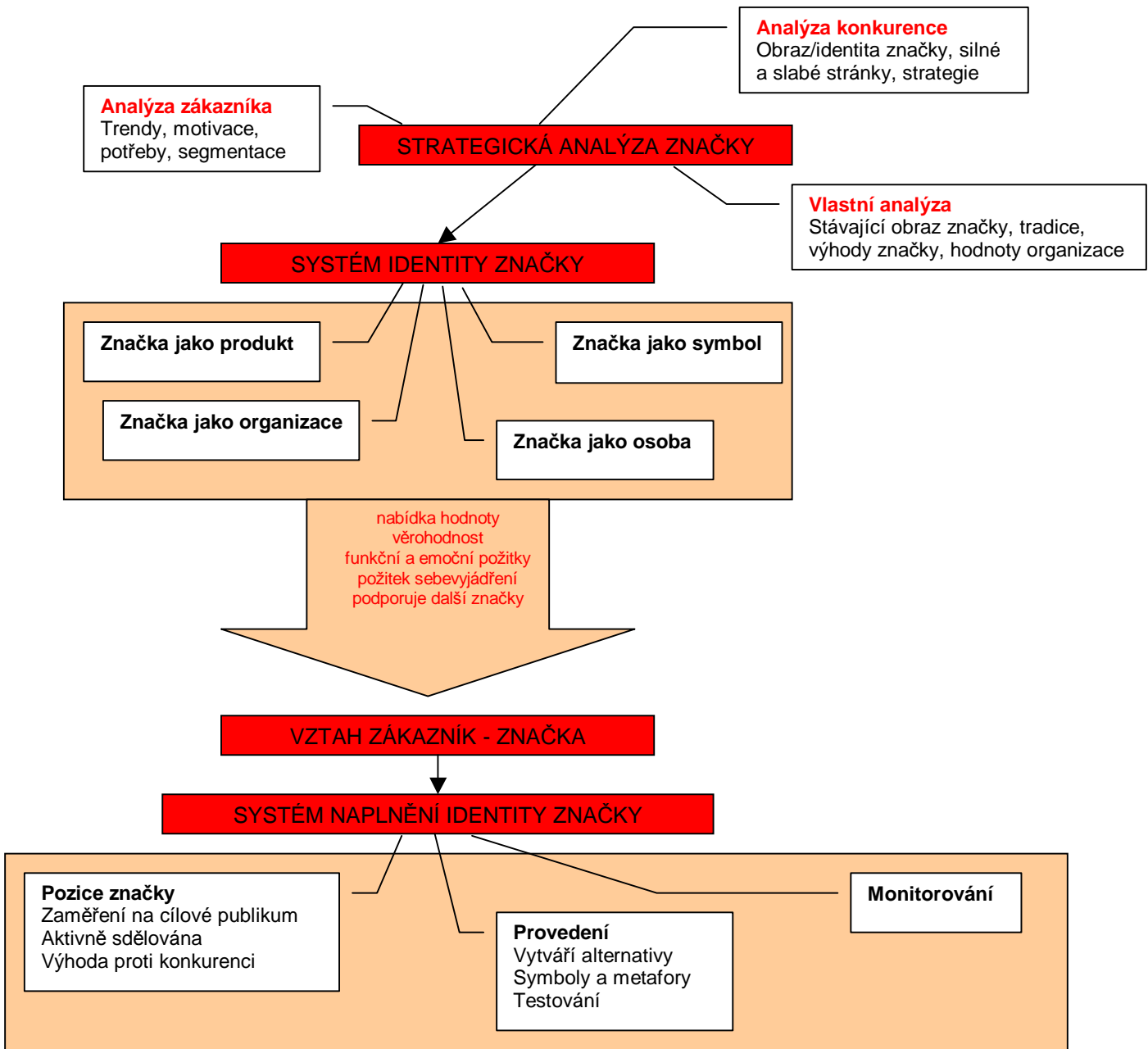
- tlak usilovat o nižší cenu
- růst konkurence
- fragmentace trhu a médií
- komplexní strategie a vztahy v oblasti značek
- snaha měnit rozumnou strategii značky
- tendence proti inovaci
- tlak investovat jinde
- krátkodobé tlaky (důraz na krátkodobé výsledky)

Budování značek je obtížné, ale je proveditelné. Mnohé firmy dosáhly úspěchu, a to i v jednom z nejtvrdějších možných prostředí – na americkém automobilovém trhu, s jeho nadbytečnou kapacitou, ohromnou konkurencí, fragmentací a rostoucím důrazem na cenu. Jako příklad takového příběhu poslouží firma Saturn, který dokazuje, že je možné vybudovat, udržet a řídit všechny čtyři aspekty, na nichž stojí hodnota značky.



Jedním z klíčů k úspěšnému budování značky je pochopit, jak lze vytvořit její identitu, tedy vědět, co značka znamená a jak účinně její identitu vyjádřit. Dále je nutné zvládnout všechny působící vnitřní síly a tlaky, je nutné identifikovat organizační tendence vedoucí proti skutečné inovaci a směrem k diverzifikaci, krátkodobým výsledkům a častým změnám identity značky. Vytvoření koncepčních modelů a měřítek, která podporují strategické chování firmy, povede k budování silné značky.

Obr. 1-1 Grafické znázornění modelu budování značky



Zdroj: Aaker, D.: Brand Building, vlastní úprava

Tento proces lze chápat jako harmonické propojení tří konceptů, **koncept ekvity, koncept identity a koncept hodnoty značky**.

1.2.3.1 Koncept ekvity značky

Finanční analytici a poradci zabývající se značkami a odborníci na průzkum trhu se stále snaží rozluštit záhadu **ekvity značky**.

Optimisté a pragmatici tvrdí, že odpověď lze nalézt při použití dostatečného množství inteligence a dostatečnou kapacitou elektronicky zpracovaných dat.

Pesimisté a teoretici naopak tvrdí, že v nich žádný uchopitelný vzorec najít nelze. Nalezení odpovědi brání nedostatek shody v tom, co ekvita značky skutečně je, jaké jsou její nejdůležitější parametry.

Ekvita je výpůjčkou z oblasti financí a její popularita odráží všeobecné uznávání toho, že značka může být aktivem. Zavedená a úspěšná obchodní značka je jedním z nejlepších mechanismů, jak zajistit dlouhodobý příliv zisku. Neexistuje žádná jedinečná dimenze, na které se lze shodnout jako na definici síly značky.

Paul Feldwick, ředitel odboru plánování agentury BMP DDB Needham ve Velké Británii



odmítá termín ekvita značky jako nejednoznačný a matoucí termín, který je často používán k popisu tří zcela odlišných aspektů výkonu značky.

- *Aspekt zahrnující představy, asociace a očekávání spotřebitelů vzhledem ke konkrétní značce.*

Feldwick toto považuje za *popis značky*, poskytuje pozorovateli cenné informace pro plánování značky a lze ho spojit s kvantitativními měřítky výkonu.

- *Aspekt měřítka loajality spotřebitele ke konkrétní značce.*

Feldwick o tomto aspektu mluví jako o *síle značky*, k mapování lze použít ekonometrických modelování empirických údajů, experimentální analýzy typu trade-off a analýzy podílu žádanosti kategorie.

- *Aspekt finančního ohodnocení značky.*

Feldwick považuje tento aspekt za *hodnotu značky*, oceňování pro finanční transakce a rozvahu jsou pouze jedním ze způsobů měření dlouhodobého zdraví značky. Oceňování je založeno na odhadech budoucích zisků a je závislé na předpokladech týkajících se vlastnictví, použití a cenové struktury, tedy absolutní hodnota značky neexistuje.

Feldwick doporučuje tři široké kategorie měření ekvity značky, její síly:

- *Síla značky založená na pozorování současného výkonu značky na trhu*

Většina forem finančního ocenění značky začíná u údajů o současném obratu a zisku značky a je pravdou, že *velká a úspěšná značka je značkou silnou* a pro potřeby managementu z toho vyplývá určité sdělení





o pravděpodobném obratu, přínosu způsobeném značkou.

Sílu značky je možné definovat jako sílu poptávky spotřebitelů po této značce, kdy za normálních okolností jdou poptávka a obrat ruku v ruce, přičemž v reálné situaci je nutné zohlednit činitele, které mohou mít vliv na obrat, aniž by současně zvyšovaly poptávku spotřebitelů. Nejdůležitější z nich jsou cena a distribuce.

o ***Síla značky ve vztahu k názorům, asociacím a postojům spotřebitelů***

Asociace vytvářené v mysli spotřebitele lze rozdělit do základních kategorií

povědomí – spotřebitel zná značku a s různou obtížností si ji umí vybavit

asociace a představy – charakterizují obsah v povědomí spotřebitele

postoj a vztah – popisují pocity vyvolané značkou u spotřebitele

Lze říci, že značka je silná, protože o ní slyšelo mnoho lidí, protože mnoho lidí vyjádří značce věrnost nebo náklonnost, protože je silně spojována s určitým užitekem, který považujeme za pozitivní a žádoucí.

o ***Síla značky v souvislosti se snahou odhadnout budoucí výkon značky a tok zisku se značkou spojený***

a tak stanovit finanční hodnotu značky jako aktiva podniku.

1.2.3.2 Koncept identity značky

Každý člověk má svoji identitu určující jeho směr, účel a význam, poukazující na základní hodnoty, styl vnímání a rysy osobnosti. Podobně identita značky má zásadní význam pro strategickou vizi značky a je hnací silou jedné ze čtyř principiálních dimenzí hodnoty značky, konkrétně *asociací spojených se značkou*, jež jsou srdcem a duší značky.

Identita značky je unikátní sadou asociací, které reprezentují to, co značka představuje a zároveň naznačují určitý slib vůči zákazníkům ze strany výrobce.

Identita značky pomáhá zavést vztah mezi značkou a zákazníkem tím, že vytvoří nabídku určité hodnoty, která splňuje pro zákazníka efekt funkční, citový i význam související s jeho sebevyjádřením.



Identita značky se skládá z **dvacíti dimenzí organizovaných ve čtyřech rovinách**:

- 1) Značka jako produkt: sortiment výrobku, atributy výrobku, kvalita/hodnota, užití, uživatelé, země původu
- 2) Značka jako organizace: organizační atributy, globální a lokální rozměr
- 3) Značka jako osoba: osobnost značky, vztah značka – zákazník
- 4) Značka jako symbol: vizuální provedení/metafory, dědictví značky

K zajištění textury a hloubky identity značky může firmám pomoci těmito směry zaměřený pohled.

Jejich cílem je pomoci stratégům posoudit prvky a vzorce značky, přispívající k obohacení a odlišení její identity, naleznutí vodítka pro rozhodování o efektivní implementaci značky na trhu. Pro určité značky nebude nutné zapojit všechny přístupy, každá značka by nicméně měla uvážit všechny tyto přístupy a zvolit nejúčinnější.

1) Značka jako produkt

Ač hrozí nebezpečí vzniku pastí fixace na atributy výrobku, asociace spojené s výrobkem budou téměř vždy důležitou součástí identity značky. Právě atributy rozhodují o výběru značky.

- *Asociace s třídou výrobku*: základním prvkem identity značky je obvykle síla jejích výrobků. Dokáže určit s jakým výrobkem či výrobky je značka spojována.

Například pro Visa pouze kreditní karty, pro Compaq spojení s hardware počítačů.



Silné propojení s třídou výrobků znamená, že při zmínce o konkrétní třídě výrobků si zákazník na značku vzpomene. Dominantní značka bude často jedinou značkou, na niž si zákazník vzpomene.



Například Kleenex pro hygienické kapesníky.

Cílem tohoto propojení není dosáhnout u zákazníka rozpomenutí na tuto třídu při zmínce určité značky, mnohem důležitější je, že se jim daná značka vybaví při potřebě koupit daného výrobku či použití služby.

- *Atributy spojené s výrobkem:* atributy spojené přímo s nákupem nebo užíváním výrobku mohou zákazníkům přinést funkční či emoční požitky. Atribut nabízí něco navíc, nabízí něco lepšího.



Například síť 7 –eleven poskytuje více pohodlí než běžné samoobsluhy. Řetězec Marriot zase bleskurychlou obsluhu u pokladen.

Úsilí vytvořit identitu značky zaměřením se na atributy výrobku se ale děje na úkor jiných přístupů, které by mohly značce dodat hodnotu a odlišnost.

Fyzické charakteristiky výrobků



- *Kvalita/hodnota:* prvek kvality je jeden z hlavních atributů výrobku. V každé konkurenční oblasti představuje vnímaná kvalita buď vstupenku do hry, tedy existuje určitá minimální úroveň kvality, aby firma dokázala konkurovat na trhu, nebo rozhodující moment, kdy značka s nejvyšší kvalitou vyhrává. Mnoho značek používá kvalitu jako základní prvek své identity.

Například Gillette prezentuje své výrobky jako pro muže to nejlepší.

Hodnota má blízký vztah ke kvalitě, její koncept obohacuje tím, že dodává rozměr ceny. Společnosti bojují o to, aby poskytovaly hodnotu nabídkou výrobků špičkové kvality za rozumné ceny.

- *Asociace spojené s konkrétním použitím výrobku:* Některé společnosti vedou strategii značky směrem ke konkrétnímu použití výrobku.



Například Gatorade je vlastníkem uživatelského kontextu spojeného s představou sportovců usilujících o dlouhodobé udržení výkonu. I když například Miracle Whip je salátový dressing s širokým využitím, jeho skutečná síla spočívá v jeho těsné asociaci s přípravou chlebičků.

- *Asociace spojené s uživateli:* Mnozí umísťují své značky na trhu podle typu jejího uživatele. Gerber se zaměřuje na děti, značka Weight Watchers je spojená se zájmem o kontrolu tělesné váhy. Silná pozice značky spojená s uživatelem může implikovat nabídku hodnoty i osobnost značky.
- *Asociace se zemí nebo regionem:* Další strategickou možností dodávající značce důvěryhodnost je použít zemi původu při prezentaci značky.



Chanel

je francouzský



, vodka Stolichnaya

drinks24



pochází jenom z Ruska



a vozy Mercedes



budou navždy

německé



.

Toto spojení implikuje nabídku vyšší kvality z důvodů existence silné tradice výroby produktů příslušné třídy.

2) Značka jako organizace

Přístup ke značce jako k organizaci se zaměřuje spíše na atributy organizace, než na atributy výrobků či služeb. Sleduje hodnoty jako je inovace, snaha o kvalitu a ohledy k životnímu

prostředí, zohledňuje zaměstnance, kulturu, programy daných firem. Atributy organizace mají ve srovnání s atributy výrobků *dlouhodobější charakter a lépe odolávají tlaku konkurence*.

Je mnohem jednodušší napodobit výrobek než organizaci jako systém lidského i hmotného a nehmotného kapitálu, v organizaci se atributy aplikují na celou sadu tříd výrobků, což pro konkurenci znamená široký rozsah záběrů, atributy organizace je obtížné vyhodnocovat a sdělovat, není lehké je demonstrovat.

Mohou být přispěním k nabídce hodnoty, například zaměření se na zákazníka, ohleduplnost k životnímu prostředí, technologický pokrok, to vše může v zákazníkovi vyvolat emoční požitek a uznání či obdiv vůči organizaci.

Tyto atributy posilují důvěryhodnost vůči dalším výrobkům v rámci *podznaček*.

3) Značka jako osoba

Přístup značka jako osoba nabízí identitu značky, která je bohatší a zajímavější, stejně jako konkrétní osoba, může být i značka vnímána jako moderní, zábavná, neformální nebo intelektuální v pozici spolehlivého a věrného přítele.

S její pomocí lze vytvořit prostor pro sebevyjádření zákazníka.



Například uživatel značky Apple se může identifikovat s lidmi tvůrčími, stojícími mimo svět velkých společností. Osobnost značky velice ovlivňuje vztah mezi značkou a zákazníkem. Levi Strauss může být vaším parťákem pro volné chvíle, Wordperfect kompetentním a starostlivým profesionálem.

Osobnost značky pomáhá sdělit a vysvětlit atributy výrobku a tím přispět k vytvoření funkčníhožitku spojeného s jeho nákupem.

Například silná a energická osobnost panáčka Michelin naznačuje, že také pneumatiky Michelin jsou silné a energické.

Například LG - je založeno na kráse těch, kteří se setkávají s LG produkty. Pro lidi inspirované nejnovějšími digitálními technologiemi, pokročilým designem a stylem, inovativními a praktickými funkcemi.



4) Značka jako symbol

Symbolem může být cokoli, co reprezentuje značku, včetně programů, nebo pevné ceny, nicméně jsou zdůrazněny tři typy symbolů:

vizuální provedení, kdy společnost vytváří dobře zapamatovatelná loga s výraznými barvami.

Například žlutý Kodaku, nebo klasická láhev Coca-Coly.



metafora a její charakteristika reprezentuje funkční a emoční požitek

Kupříkladu osoba Michaela Jordana odráží výkonnost společnosti Nike a králíček Energizer je metaforou pro dlouhou životnost baterií stejného jména.

tradice značky může představovat esenci značky.



Námořnictvo Spojených států
nás mnoho, jsme hrdí, jsme mariňáci“.

těží ze svého bohatého odkazu pod heslem: “Není

1.2.3.2.1 Struktura identity

Identita značky se skládá ze *základní identity* a *rozšířené identity*.

Základní identita tvoří nadčasovou esenci značky a je jádrem celkové identity.

Jako příklad základních identit uvedeme pneumatiky Michelin postavené na moderních technologiích pro řidiče, který má dobré znalosti o pneumatikách.

Dále Johnson & Johnson představující důvěru a kvalitu ve světě farmaceutických výrobků.



Základní identita je důležitá pro význam i úspěch značky, obsahuje asociace, které zůstanou neměnné, i když se značka rozšíří na nové trhy s novými třídami výrobků. Základní identita silné značky musí být odolná proti změnám, pozice značky a tedy její komunikační strategie se mohou měnit, ale základní identita je nadčasová.

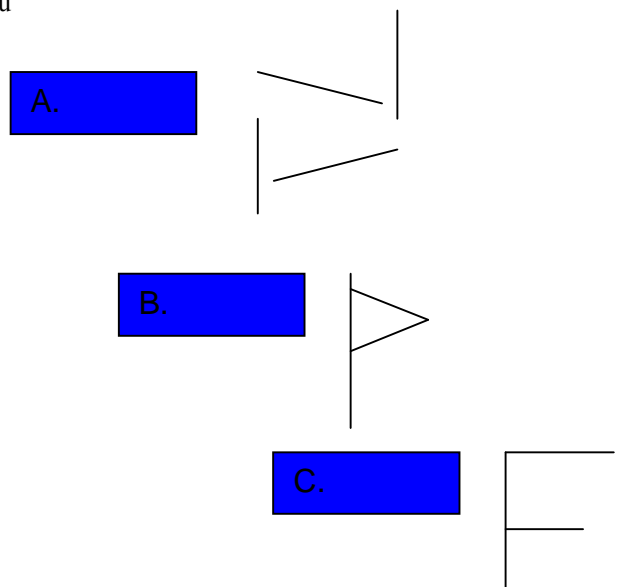
Koncepce celosti, kterou definuje Gestaltpsychologie nám pomáhá ilustrovat sílu významových vzorců jednotlivých asociací. Psychologové této školy zdůrazňovali, že lidé nevnímají věci jako izolované vlastnosti, ale vytváří si celkový obrázek nebo vzorec s určitými vazbami (viz Obr. 1-2).

Jedná se o

- A) náhodné čáry
- B) praporek
- C) písmeno E

což jsou symboly mnohem snadněji zapamatovatelné a působící jako celek, který je více než pouhý součet částí. Tento synergický efekt je platný v maximální míře pro identitu obchodní značky.

Obr. 1-2 Hledání vzorců



Zdroj: Aaker, D.: Brand Building



Při definici základní identity je nutné si položit následující otázky:

Jaká je duše značky?

Jaké jsou základní hodnoty hnací síly značky?

Jaké jsou kompetence organizace stojící za značkou a co tato organizace představuje?

Měla by existovat úzká spolupráce mezi hodnotami organizace a základní identitou značky. Základní identita musí zahrnovat prvky, které činí značku unikátní a hodnotnou. Musí přispívat k důvěryhodnosti značky, kdy slogan může někdy zachytit alespoň část základní identity.

Rozšířená identita

Tato vnější vrstva identity obsahuje prvky poskytující texturu a úplnost, doplňuje celkový obraz identity, přidává detaily, zahrnuje důležité prvky marketingového programu značky. Existuje rozumná hypotéza, podle níž v rámci dané třídy výrobků větší rozšířená hodnota znamená silnější značku.

Tato značka je lépe zapamatovatelná, zajímavější a blíže životu. Stejně tak jako člověk, který je nezajímavý, lze popsat pár slovy, osoba nesoucí osobité rysy a je s vámi v kontaktu osobně či pracovně, vyžaduje mnohem komplexnější popis. Proto také silnou značku je zapotřebí vybavit komplexním popisem základních i rozšířených prvků identity.



Příklad Identita značky NIKE

Společnost Nike zaznamenala ve světě sportu a módy dramatický úspěch. Má několik identit, které se liší podle jednotlivých segmentů trhu. Identita značky Nike je modifikována pro podznačky, jako je basketbalová obuv Force nebo tenisová obuv Court Challenge, ale ve většině případů má Nike i nadále celkovou převládající identitu, kterou můžeme charakterizovat takto:

Základní identita

Hnací síla produktů: sport a zdatnost

Profil uživatele: vrcholový sportovci, všichni se zájmem o sport a zdraví

Výkon: Vysoce kvalitní obuv do náročných podmínek

Obohacení života: Obohacuje životy lidí prostřednictvím sportu

Rozšířená identita

Osobnost značky: vzrušující, provokativní, inovativní, agresivní, zájem o zdraví, zdatnost a dosahování skvělých výkonů.

Základ pro vztah k zákazníkovi: Trávení času s drsnými typy, které musí mít to nejlepší

Podznačky: Air Jordan a mnoho dalších

Logo: „Faja“

Slogan: „Prostě to udělej“

Organizační asociace: Je ve spojení s vrcholovými sportovci



Slavné osoby: vrcholoví sportovci jako Michal Jordan, André Agassi



, John McEnroe



Tradice: Firma vyvinula v Oregonu speciální tretry

Nabídka hodnoty

Funkční požitky: obuv založená na špičkových technologiích pro lepší výkon a pohodlí.

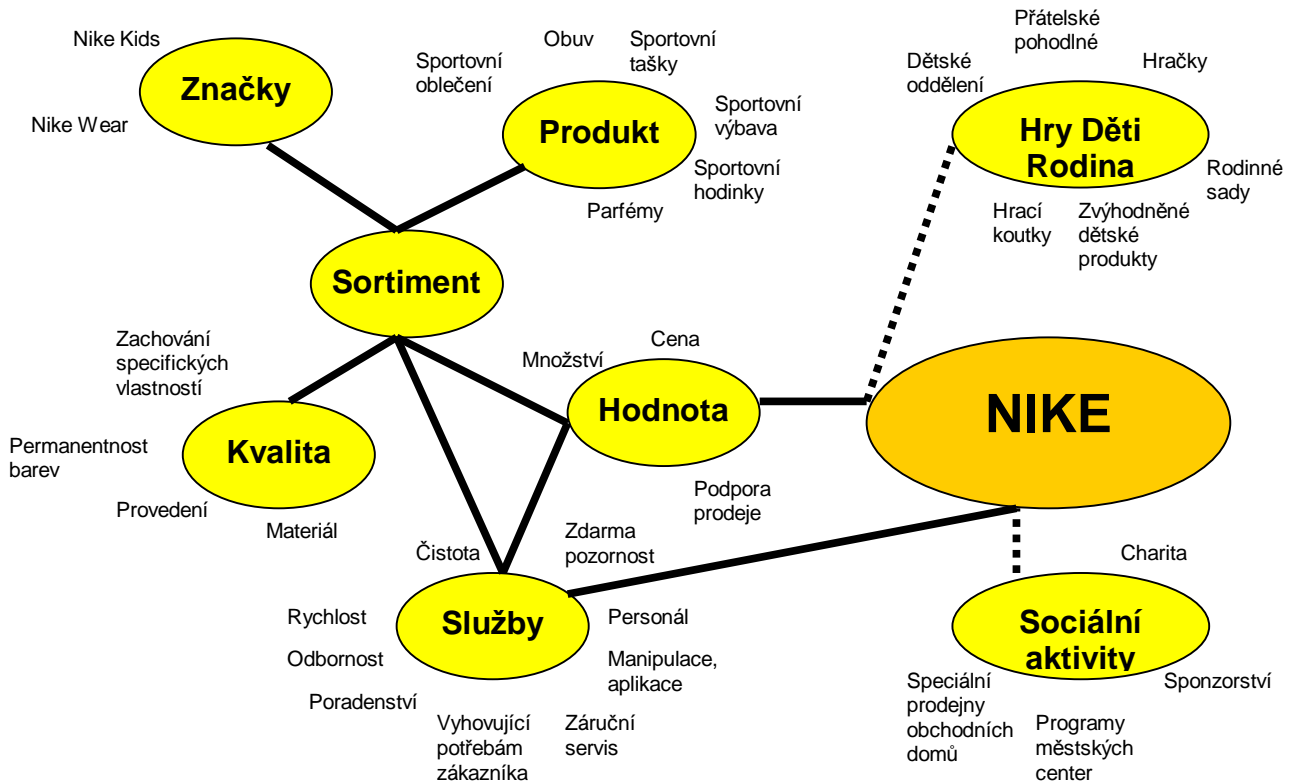
Emoční požitek: radost ze špičkových sportovních výkonů, pocit aktivního života a zdraví

Požitek sebevyjádření: užívání obuvi se silnou osobností spojené s viditelným vrcholovým sportovcem

Důvěryhodnost: stylová obuv a oděvy do náročných podmínek

Užitečným cvičením je vytvoření **mentální sítě** jednotlivých prvků identity a spojení mezi nimi za použití silných čar pro vyjádření silného spojení a čar naopak přerušovaných pro spojení slabá. Úloha základní identity a vzorec spojení jednotlivých prvků se tak stane názorným a zřejmým, viz obrázek níže pro firmu Nike.

Obr. 1-3 „Síť“ v lidské mysli



Zdroj: Aaker, D.: Brand Building, vlastní úprava

1.2.3.2.2 Pasti identity značky



Existují čtyři nejčastější pasti identity značky, které představují přístupy k vytvoření identity značky vedoucí k neúčinným nebo často nefunkčním strategiím konkrétních značek.



Past obrazu značky

Znalost obrazu značky poskytuje užitečné základní informace. Zákazníci a veřejnost obecně tuto značku vnímají, ale chybí trpělivost, zdroje nebo poznatky k tomu, dostat se až za značku a tak se obraz značky stává její identitou a nikoli jenom jedním z jejích vstupů, který lze ovlivňovat.

Tato past ponechává na zákaznících, aby diktovali, kdo vlastně firma je. Jde o orientaci na zákazníka, která se vymkla kontrole dané společnosti. Vytvořit identitu značky znamená víc, než jenom zjistit co zákazníci tvrdí, že chtějí. Musí se odhalit duše a vize značky v pravou identitu, tedy zatímco obraz značky je obvykle pasivní a hledí do minulosti, identita musí být aktivní, směřovat do budoucna a vykazovat prvky strategie vedoucí k udržitelné výhodě. Naopak obraz značky je většinou záležitostí taktiky.

Past pozice značky

Pozice značky je součástí identity značky a představuje nabídku hodnoty aktivně sdělené zákazníkům, demonstrující výhody vůči konkurenci. Past pozice značky se vyskytne, pokud se z hledání identity značky stane hledání její pozice. To může být někdy sledováno praktickou potřebou zadat úkoly těm, kdo vytváří komunikační programy a více než identita vzniká reklamní kampaň dané značky.

Tato past brzdí rozvoj plnoprávné identity značky. Vzniká tendence soustředit se na atributy výrobku, zapomíná se na osobnost značky, asociace spojené s organizací, symboly značky, protože ty nejsou viditelné v okamžiku kontaktu se značkou.

Jde pouze o vznik úderného sloganu, ale ten jenom stěží nabídne vodítko pro účinné budování značky. Pozice značky nemá hloubku potřebnou k vedení, rozhodování o tom, které události sponzorovat, jaké balení je lepší, či jaký typ prodejní prezentace značce víc pomůže.

Past vnější perspektivy

Tato past se vyskytne, pokud firma přehlédne míru pochopení základní hodnoty a poslání značky. Protože efektivní identita je postavena na úsilí určovat silné stránky, hodnoty a vize značky, může se stát dobrým prostředkem pro vnitřní sdělení smyslu dané značky.

Nelze od zaměstnanců očekávat, že přijmou určitou vizi, pokud jí nerozumí a nejsou s ní ztotožněni. Nedokáží zodpovědět, co značka společnosti představuje a o co usiluje. Dosáhnout



zisk, což bývá typická odpověď, není pro zákazníka příliš inspirující. Zaměstnanci musí vykazovat přátelský a uctivý vztah k zákazníkům a jako takovým být schopni nabídnout kvality značky v její plné síle a hodnotě.

Past fixace na atributy

Jedná se o nejčastější past, kdy se strategické i taktické vedení značky soustředí pouze na vlastnosti výrobku, protože předpokládají, že jsou hlavním rozhodovacím kritériem zákazníka při nákupu.

V dynamickém konkurenčním prostředí vede tato past k méně optimálním strategiím i velice škodlivým omylům. Past fixace na atributy výrobku vzniká neschopností rozlišovat mezi výrobcem a značkou. Zapomíná se na pocit, hodnoty a externí funkce, které značka přináší.

Značka je více než výrobek, ten zahrnuje sortiment, atributy, kvalitu a použití. Značka v sobě skrývá představy o uživateli, sebevyjádření, emoční požitek, popisuje vztah značka – zákazník, přináší symboly, nese osobnost značky a vyvolává asociace s výrobcem. Atributy výrobků přinášejí mnohá omezení.

Neumožňují rozlišovat. Je lehké je napodobit, předpokládá se existence racionálního zákazníka, omezují strategie rozšíření značky, redukují strategickou flexibilitu.

Čtyři popsané pasti identity značky naznačují, jak se tato identita může stát svazující a neúčinnou. Klíčem k vytvoření silné identity značky je rozšíření koncepce značky tak, aby zahrnovala i další dimenze a přístupy.

1.2.3.3 Koncept hodnoty značky

Hodnotou obchodní značky je sada aktiv a pasiv, spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje nebo snižuje hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a nebo zákazníkovi.

Hodnota obchodní značky je dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je zosobněním kvality, a tím, jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují. Dále je také ovlivňována patentovou ochrannou výrobků, které jsou jí označeny, a svou pozicí v rámci distribučních a průmyslových sítí.

Jaký má hodnota značky přínos a úlohu pro firmu:

- Identifikuje výrobky, které si chtějí spotřebitelé koupit
- Pomáhá v rychlé orientaci spotřebitele – značky, symboly, atd., které zákazník okamžitě zaregistruje
- Kupující díky ní vědí, jakou kvalitu budou výrobky mít, očekávají již nějaké vlastnosti, doplňky, stálou užitnou hodnotu; zákazník předpokládá, že se mu dostane kdekoliv a kdykoliv stejné kvality
- Určuje větší cenu (provizi) = větší zisk
- Buduje větší loajalitu zákazníků
- Větší obrana proti konkurenci
- Zvyšuje náklonnost obchodníků

Určit hodnotu značku je náročný proces, pro ty nejsilnější jsou však k dispozici odhady.

Společnost Interbrand **Interbrand** každoročně sestavuje žebříček TOP 100 nejcennějších značek světa⁷.

Uvádím příklady dvou firem, jakým způsobem se snaží své zákazníky ovlivnit při koupi jejich zboží či služby pomocí hodnoty značky:

- McDonald's – funkčním požitekem pro návštěvníka mohou být chutné hamburgery, hranolky a nápoje za dobrou cenu; extra požitky mají ve formě dětských hřišť, cen, premií a her pro děti. Tyto požitky vyvolávají v zákaznících i emoční zážitky – zábava pro děti prostřednictvím narozeninových večírků atd.
- Nike – funkčním požitekem pro spotřebitele je zakoupení sportovní obuvi, která je založená na špičkových technologiích, nabízející lepší výkon a pohodlí. Tento požitek vede k tomu, že si zákazník uvědomuje sílu a kvalitu této značky a společnosti a má radost ze špičkových sportovních výkonů, pocit spoluúčasti, aktivního života a zdraví.



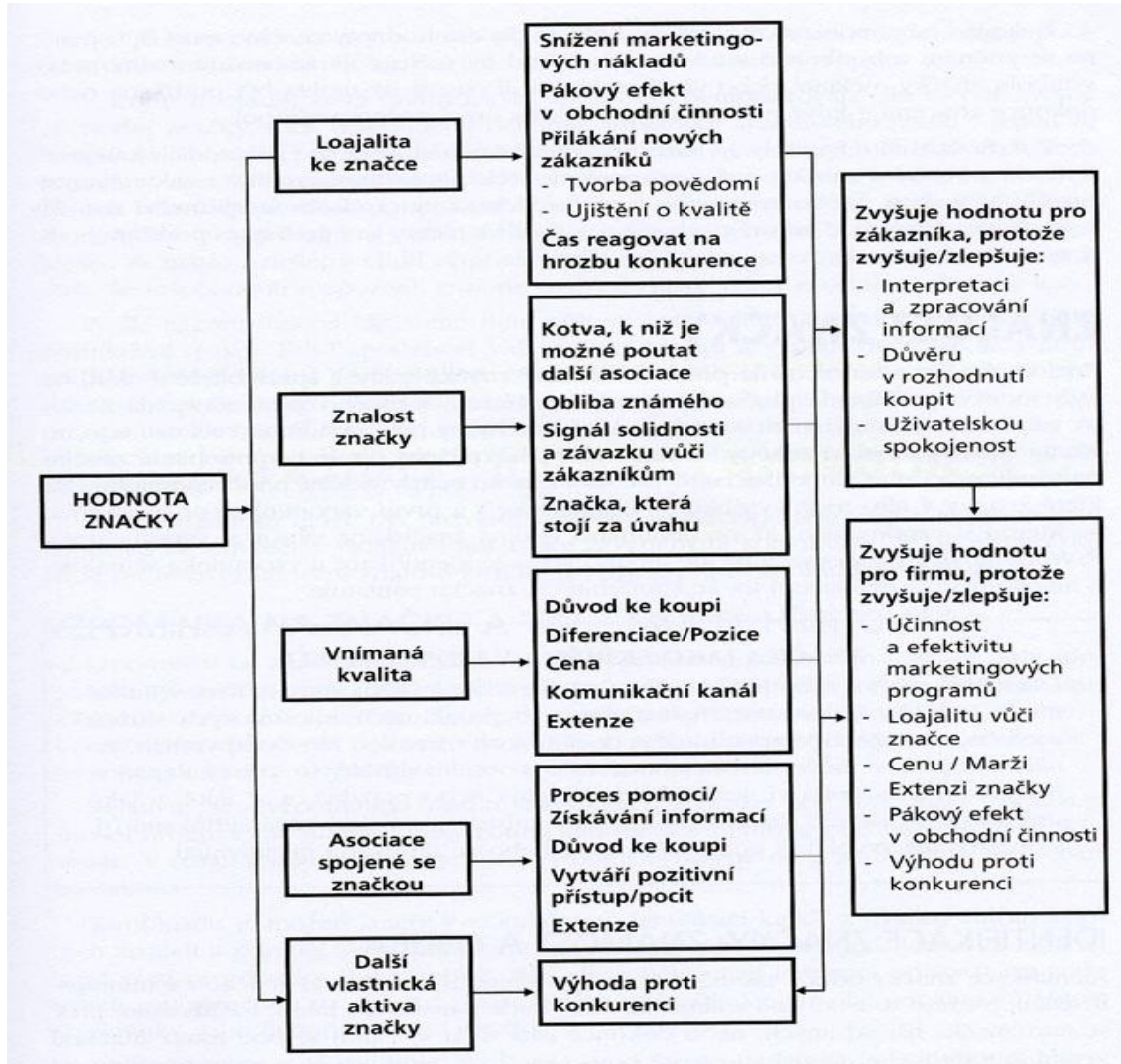
„Společnosti si musí postupně uvědomit, že nepředstavují pouhý výrobek na prodejním pultu. Představují také určitý model chování.“⁸

⁷ Zveřejněn v časopise Business Week.

⁸ citace Roberta Haase, společnost Levi Strauss

V své knize [1] David A. Aaker uvádí přehledné grafické znázornění vnímání hodnoty obchodní značky.

Obr. 1-4 Vnímání hodnoty značky



Zdroj: Aaker, D.: Brand Building

Tedy **hlavními aktivy hodnoty značky** jsou:

- 1) věrnost značce
- 2) znalost jména značky
- 3) vnímaná kvalita
- 4) asociace spojené se značkou
- 5) další vlastnická aktiva značky



Řízení hodnoty značky zahrnuje investice potřebné k vytvoření a posílení aktiv. Každé aktivum tvořící hodnotu značky vytváří hodnotu výrobku různými způsoby a pro její efektivní řízení je nutné citlivě vnímat způsoby, jimiž silné značky vytváří tuto hodnotu.

Hodnota značky vytváří hodnoty jak pro zákazníka, tak pro firmu, slovo zákazník zde označuje koncového uživatele i osoby na úrovni infrastruktury, a aby mohla aktiva a pasiva být základem hodnoty značky musí být spojena se jménem a symbolem této značky. Pokud by mělo dojít ke změně jména nebo symbolu značky, některá nebo všechna aktiva či pasiva by mohla být postižena nebo dokonce ztracena.

Tato aktiva zvyšují hodnotu pro zákazníka, protože zlepšují
interpretaci a zpracování informací
důvěru v rozhodnutí koupit
uživatelskou spokojenost

Zvyšují hodnotu pro firmu, protože zlepšují
účinnost a efektivitu marketingových programů
loajalitu vůči značce
zvyšují cenu – marži, extenzi značky
pákový efekt v obchodní činnosti
výhodu proti konkurenci

1) Věrnost značce

Věrnost značce je z mnoha koncepcí hodnoty značky vyjmuta. Ale určitě je vhodné a užitečné ji sem zahrnout, protože právě věrnost, kterou značka u zákazníka vzbuzuje vytváří hodnotu značky pro firmu z velké části a pokud je zákaznická věrnost považována za jedno z aktiv obchodní značky, jsou tímto podpořeny programy budování této věrnosti.

Věrnost značce je klíčovým aspektem ocenění značky určené *ke koupi nebo prodeji*, protože od základny věrných zákazníků lze očekávat, že budou zdrojem vysokých objemů prodeje, a tedy toku zisku.

Kromě toho věrnost značky vykazuje velký vliv na marketingové náklady, protože je méně nákladné podržet si věrné zákazníky, než přilákat si zákazníky nové.

Věrnost stávajících zákazníků navíc představuje zásadní bariéru proti vstupu konkurence.



Všechny organizace by měly odhadnout hodnotu svých stávajících zákazníků.⁹

Trh lze obvykle rozdělit do skupin

nezákazníci (kupují značky konkurence)

hlídači cen (rozhodující je cena výrobku)

pasivně věrní (kupují značky spíše ze zvyku než z racionálních důvodů) *zákazníci na rozhraní* (náhodně kupují dvě nebo více značek)

oddaní zákazníci

Úkolem je tedy zvýšit počet zákazníků, kteří již nejsou hlídači cen, posílit vazby na značku ze strany zákazníků na rozhraní a oddaných zákazníků.

Jedním z přístupů je rozvinout nebo posílit jejich vztah k dané značce. Přispět zde může znalost značky, vnímaná kvalita a účinná, jasná identita značky.

Nabývají na významu programy umožňující budovat zákaznickou věrnost přímo, jako jsou *programy pro pravidelné zákazníky* či *zákaznické kluby*. Jde o viditelný důkaz, že firma doopravdy pečuje o své klienty, ač programy pro pravidelné zákazníky jsou více pasivní a všeobecné, *zákaznické kluby* představují prostředek, pomocí kterého se mohou zákazníci identifikovat se značkou, vyjádřit své vnímání značky a svůj postoj.

Vedlejší produkt těchto dvou programů, *databázi zákazníků*, lze použít pro kvalitní databázový marketing zacílený na úzké segmenty zákazníků. Cílení zákazníci pocítí, že firma je s nimi v osobním spojení a vztah mezi značkou a zákazníkem se ještě posílí.

2) Znalost značky

Znalost značky referuje o síle přítomnosti dané značky v mysli spotřebitele. Lze ji měřit různými způsoby, jimiž si spotřebitelé značky pamatují, od pouhé *identifikace* (už jste tuto značku někdy viděl?), přes *vzpomínku* (na které značky v této třídě výrobků si vzpomenete?) a *první vzpomínku* (první značka, na kterou si vzpomenete), až po *dominanci* (jediná značka, na kterou si vzpomenete).

Psychologové a ekonomové už dlouho vědí, že identifikace a vzpomínka signalizují mnohem více než jen to, že spotřebitel si značku pamatuje.

⁹ Výsledky studií jsou většinou překvapivé, ale poučné. Snížení ztráty zákazníků o pouhých 5 %, vedlo u poboček banky Citibank ke zvýšení zisku o 85 %.

Identifikace značky odráží skutečnost, že spotřebitel už se s touto značkou v minulosti setkal, ale nemusí to znamenat, že si pamatuje, kde k tomu došlo, proč se tato značka liší od jiných nebo jaká třída výrobků se pod touto značkou vyrábí, pamatuje si pouze značku jako termín.

Došli k závěru, že identifikace může mít za následek pozitivní vztah prakticky k čemukoli, ať se jedná o hudbu, lidi, slova nebo obchodní značky.

Zajímavá studie prokázala, že i u nesmyslných slov spotřebitelé preferují to slovo, které už předtím viděli před slovem pro ně novým. Proto při výběru značky bude mít známá značka výhodu. Výrobek, ač vysoké kvality, ale neznámého jména, nebude respondenty preferován a v dané kvalitě hodnocen.

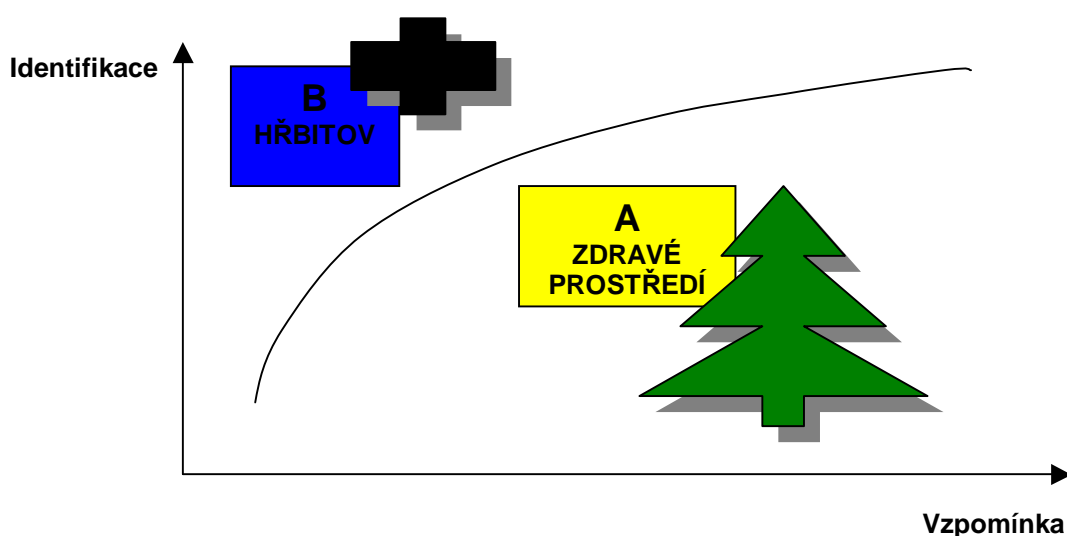
Je známý případ ochutnávky tří vzorků arašídového másla, kdy až 73 % respondentů prohlásilo za máslo s nejlepší chutí výrobek podřadné kvality, ale se známou značkou. Skutečnost, že respondenti rozpoznali značku ovlivnila jinak velice objektivní chuťový test.

Vzpomínka na značku a tzv. „**model hřbitova**“

Za vzpomínku na značku je považována situace, kdy spotřebiteli vyvstane v mysli určitá značka při zmínce o určité třídě výrobků. Toto může rozhodujícím způsobem ovlivnit následný nákup výrobků.

Relativní sílu vzpomínku ukazuje model hřbitova (viz obrázek níže¹⁰), ve kterém je proti sobě vynesena *identifikace* a *vzpomínka na značku*.

Obr. 1-5 Model hřbitova



Zdroj: Aaker, D.: Brand Building, vlastní úprava

¹⁰ vyvinula firma Young and Rubicam Europe

Je možné změřit tyto dva aspekty a stanovit případné výjimky, které představují značky nacházející se **A ve zdravém prostředí** v poli pod křivkou grafu, protože nejsou známy podstatně velké skupině spotřebitelů a míra identifikace je nízká.

Druhou výjimkou je **B hřbitov**, oblast v levém horním rohu se značkami s vysokou mírou identifikace, ale nízkou mírou vzpomínky. Umístění v pozici na hřbitově může znamenat pro značku konec, zákazníci sice o značce vědí, ale nevzpomenou si na ni ve chvíli nákupního rozhodování.

Cesta ze hřbitova může být vysokou mírou identifikace ve skutečnosti ještě ztížena, protože není důvod, proč by lidé poslouchali další informace o značce, kterou už znají, tedy plyne *ponaučení, že vysoká míra identifikaci není určitě znakem silné značky, ale je také spojena se značkami slabými.*


Dynamika značek umístěných na grafu uprostřed nahoře a vpravo nahoře může být důležitým indikátorem zdraví těchto značek v budoucnu. Pohyb směrem ke hřbitovu je spojený s klesajícím prodejem a podílem na trhu. Jde tedy o důkaz toho, že *míra vzpomínky je stejně důležitá jako míra identifikace.*

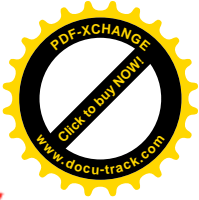
Dominance jména značky

Nejvyšší úroveň znalosti značky představuje dominance, kdy ve snaze vzpomenout si na výrobce určité třídy výrobků si zákazník vzpomene pouze na jedinou značku. Je ironií, že tento ohromný úspěch se může proměnit v tragedii, pokud se jméno značky stane tak běžným označením pro daný výrobek, že už je nelze zákonem chránit a je ztraceno. Takovýto osud potkal

kupříkladu značky Aspirin  , Cellophane, Escalator a Windsurfer. Aby bylo možné zabránit tomuto propadu, je nutné chránit značku hned od počátku, a to při výběru jména značky.

Opravdu se může stát, že značka dosáhne tak masové paměťové registrace, že ji lidé začnou používat jako obecně platný název. V tomto ohledu existují v historii marketingu přímo čítankové příklady.

Např. vaše asistentka vám „oxeroxuje“ nějaký dokument na Minoltě  a ukližečka vám po pracovních hodinách „vyluxuje“ kancelář vysavačem Rowenta.



V obou případech se značky staly *generickým pojemem*. Xerox **XEROX** s touto neblahou situací bojuje roky a v poslední době se pokusil ostře diferencovat produktově, zaváděním suchých náplní do počítačových tiskáren, což je skutečný technický průlom. Elektrolux si naopak naskočil na svoji generickou popularitu. Odklonil se od přímého, kdysi velmi úspěšného způsobu prodeje, a pustil svoje produkty do řetězů, a tím, kuriózně, navzdory generickému stigma, posílil svoji pozici na trhu. Říká se tomu *diferenciace neautentická*, tj. taková, která nemá nic společného s diferenciací založenou na parametrech produktu.

V zápolení firem s úkolem jak dosáhnout znalosti značky získávají na důležitosti dva faktory.

Jedná se hlavně o *širokou prodejní základnu*, protože je velice nákladné a často nemožné podporovat značku s relativně malým jednotkovým prodeje a životností měřenou v letech a ne v desetiletích. Zde vítězí velké korporace. Dále budou neúspěšnější v budování značky ty společnosti, které využijí *jiné než běžné mediální kanály*, jako například: sponzorství, publicita, rozesílání vzorků a podobně, sloužící k přilákání pozornosti.

Přimět spotřebitele, aby rozeznali značku a vzpomněli si na ni v okamžiku rozhodování o koupi může tedy znamenat výrazné posílení hodnoty značky. Klasické rčení reklamních společností z dřívějších dob „*hlavně správně vyslovit jméno*“ už jako strategie pro budování obchodní značky nestačí, nejsilnější značky nejsou řízeny směrem k obecné znalosti, ale ke *strategické znalosti*. Je rozdíl být známý a *být známý ze správných důvodů*.

3) Vnímaná kvalita

Vnímaná kvalita je asociací spojenou se značkou, jež byla povýšena na aktivum značky z těchto důvodů:

pouze vnímaná kvalita je motorem ekonomického výkonu

je často hlavním impulsem k podnikání

je spojena s dalšími aspekty toho, jak je značka vnímána, a proto je motorem těchto aspektů.

Existuje pronikavá snaha ukázat, že investice do hodnoty značky se vyplatí. I když vyjádřit vztah mezi ekonomickým výkonem a nehmotnými aktivy je obtížné, existují studie, které ukázaly, že vnímaná kvalita skutečně pohání ekonomický výkon.



Například studie dotýkající se 77 firem ve Švédsku po pět let vedený výzkum kvality při Univerzitě v Michiganu odhalila, že právě vnímaná kvalita byl a impulsem zákaznické spokojenosti, což mělo na druhé straně zásadní vliv na návratnost investic.

Vnímaná kvalita je pro mnoho společností klíčovou strategickou proměnou. *Řízení kvality* se stalo základem činnosti mnoha firem, kdy vnímaná kvalita je obvykle konečným cílem všech programů řízení kvality.

Vnímaná kvalita je při určování pozic obchodních značek často klíčovým aspektem u těch z nich, které se týkají více tříd,



Například Kraft a SafeWay. Protože pokrývají několik tříd výrobků, k jejich známosti nepřispějí konkrétní funkční výhody výrobků, ale právě vnímaná kvalita.

Kromě toho pro mnoho značek definuje vnímaná kvalita jejich oblast konkurence a také jejich postavení v této oblasti. Vnímaná kvalita je obvykle základem toho, co zákazníci kupují a tedy se stává základním měřítkem vlivu identity značky.

Vnímaná kvalita odráží míru dobrých značek. Pokud se vnímaná kvalita zvyšuje, zvyšují se obecně také elementy toho, jak zákazníci vnímají danou značku. Vnímaní kvality je obvykle nemožné, pokud tvrzení o kvalitě výrobku není opodstatněné. Vytvoření vysoké kvality vyžaduje pochopení toho, co znamená kvalita pro jednotlivé segmenty zákazníků a také pochopení procesu zvyšování kvality a jeho podpůrného prostředí, kultury, které firmě umožní přijít na trh s kvalitními výrobky a službami. Vytvoření kvalitního výrobku je pouze začátek, je nutné vytvořit vnímání této kvality.

Vnímaná kvalita se od kvality skutečné může lišit. Zákazník může být příliš ovlivněn předchozí představou nebo zkušeností nízké kvality, a nebude věřit novému tvrzení o kvalitě a nechce si ho ani ověřit.

Dále může společnost dosahovat kvality v oblastech, které bohužel zákazník nepovažuje za důležité.



Například bankovní dům City Bank **Česká republika** prostřednictvím automatizace dramaticky zvýšil výkonnost svých provozních složek, ale zákazníci si změn ani nepovšimli.

Je nutné, aby se investice do kvality projeví hlavně v oblastech, na něž zákazníci reagují.



Další fakt, že zákazníci mají málokdy všechny potřebné informace k tomu, aby mohli racionálně a objektivně zhodnotit kvalitu výrobku, vede k nedocení naší inovace a snahy o zvýšení kvality. Ale dokonce i když tyto informace mají, často prostě nemají čas, nebo motivaci k tomu, aby je vyhodnocovali. A poté pouze spoléhají na jeden nebo dva podněty, které s kvalitou spojují a proto je velice důležité porozumět maličkostem, které právě zákazník používá pro posouzení kvality výrobku.

4) Asociace spojené se značkou

Hodnotu značky podporují z velké části asociace, které si zákazník se značkou spojuje. Mezi ně mohou patřit vlastnosti výrobků, reklamní spojení se slavnou osobou, nebo konkrétní symbol. V pozadí každé je vždy identita značky. A proto k vybudování silné značky je třeba vyvinout a v praxi uplatnit její identitu.

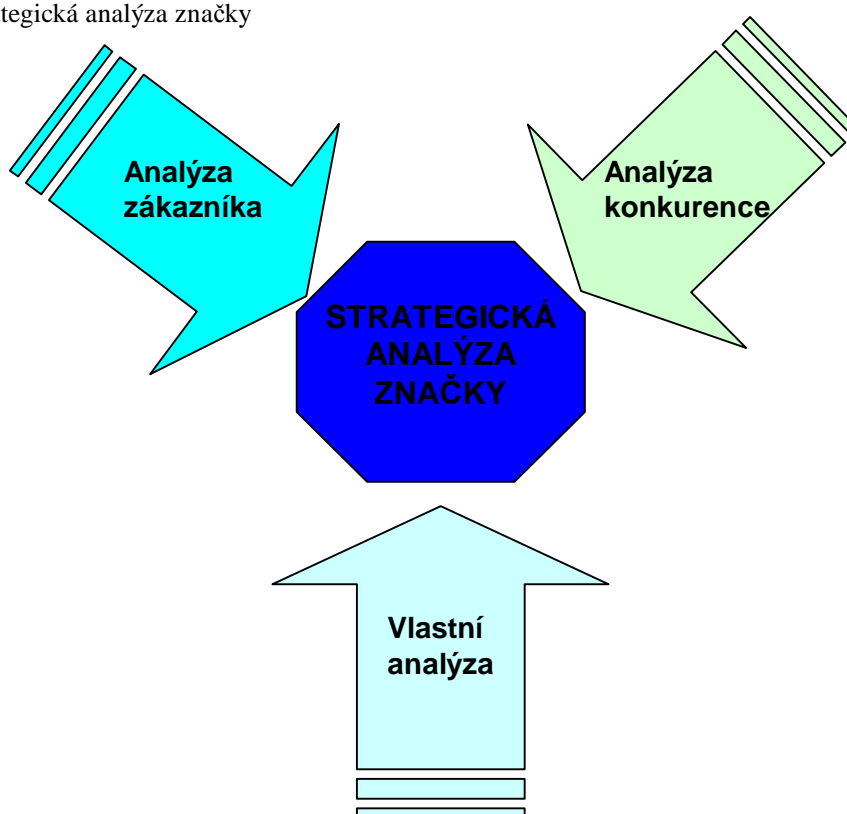
1.2.4 Strategie šíření značek

1.2.4.1 Strategická analýza značky

Vytvoření identity značky, nabídky hodnoty a pozice značky je v každém smyslu rozhodnutím strategickým. Značky si vybírají trhy a budují aktiva do budoucnosti, nevěnují se pouze taktickým programům.

Celková strategie značky vyžaduje tři pohledy

Obr. 1-6 Strategická analýza značky



Zdroj: Aaker,D.: Brand Building, vlastní úprava

Analýza zákazníka: *trendy, motivace, segmenty, nenaplněné potřeby*

Analýza konkurence: *obraz a pozice značky, silné a slabé stránky*

Vlastní analýza: *stávající obraz značky, tradice značky, duch značky, silné a slabé stránky značky, napojení na další značky*

Cílem strategie značky je vytvořit podnik, který bude znát zákaznickovy potřeby, vyhne se síle konkurence a využije jejích slabin a zároveň vlastních výhod pro neutralizaci interních slabých stránek.



Jde tedy o urychlení a zlepšení rozhodnutí o značce, o specifikaci její identity, o třídách výrobků, s nimiž má být značka spojena, o její roli v rámci systému značky a o výši investic na podporu značky.

Musí být identifikovány klíčové strategické nejistoty, které mohou ovlivnit budoucnost značky, jako jsou potenciální rizika při akceptaci nového výrobku.

1.2.4.1.1 Strategie značky v čase

Klíčovou záležitostí v řízení značky v čase je rozhodnutí změnit identitu, pozici nebo provedení, protože může být velice nákladná a potenciálně škodlivá.

Následující odstavce shrnují pět *základních důvodů změny*:

- 1) *Identita a provedení byly nedostatečně koncipovány*: tento důvod je rychle diagnostikovatelný pomocí měření zájmů zákazníků, vnímání značky, přístupu ke značce a podle špatného prodeje a negativních trendů v podílu na trhu.
- 2) *Identita a provedení jsou zastaralé*: přestože identita a provedení fungují, trhy nejsou statické a značky neexistují v časových strukturách. Kontexty se mohou měnit, vkus zákazníků a kultura společností se vyvíjí, technologie představují novou výzvu a konkurenti vstupují na trh či jej opouští. Mnohdy se tedy stávají značky úspěšné silně neefektivními.
- 3) *Identita a provedení oslovují jenom omezený trh*. Trh, jehož velikost není dostatečná, nebo projevuje tendenci zmenšující se, vyvolá nutnost změnit pozici značky tak, aby oslovila jiný segment trhu a našla potenciálního zákazníka.
- 4) *Identita a provedení nejsou soudobé a moderní*. I když je značka relevantní a smysluplná může se mnohým jevit staromódní, nudná a nezáživná. Je nutné reprezentovat moderní technologie a zavádět inovace.
- 5) *Identita a provedení jsou vyčerpány*: Pokud se pro zákazníka stane identita nudnou, a to i když jsou používány různé varianty provedení, může dojít k úpadku pozornosti a konečné ztrátě celé efektivity působení na trhu. Pokud zůstává identita stejná po celá léta, je nutné zvážit hrozbu nedostatku nápaditých myšlenek pro její prezentaci. Konkurence bude vždy ve střehu. Změna identity a provedení musí být zajímavá i pro zpravodajství. Úspěšně měnící se pozice značky pro firmu znamená snadný přístup do titulních zpráv, což jí přináší úspory v nákladech na marketing a požadovanou reklamní kampaň.

1.2.4.2 Systémy značek a jejich řízení

Fragmentace masových trhů vytvořila mnoho spotřebitelských kontextů, které vyvolávají nutnost úpravy identity značky. Firmy někdy rozšiřují své značky do oblastí, které s výrobkem nesouvisí, mnoho jich disponuje kombinacemi značek. Výsledkem je, že firmy často musí bojovat o to, aby efektivně řídily několik různých identit v různých situacích pro různé typy zákazníků.



Například Hewlett – Packard **i n v e n t** musí řídit nejenom mateřskou značku HP u celé řady výrobků a trhů,



ale také komplexní sadu vzájemně provázaných značek tiskáren LaserJet , DeskJet, DesignJet, programů, HP VidJet Pro, testovací zařízení TestJet a mnoha dalších kontextů



Toto zmnožení značek a produktů v rámci jediné organizace vyvolává obavy a zároveň představuje určitou výzvu, vyvstává mnoho otázek:

Kdy je existence separátní značky oprávněná?

Jak může skupina značek fungovat společně a vytvářet synergii?

Jak se překrývající se značky mohou vyhnout vzájemné konkurenci?

Jak lze zredukovat faktor zmatku a nejasnosti?

Komplexní charakter značek znamená, že je nutné koordinovat veškeré role, které značka sehrává. Spoluexistují zde značky hlavní, podpůrné a tvoří navzájem celý systém, který je nutný strategicky řídit.

Cíle systému značek

Hlavním úkolem řízení značek v těchto podmínkách je uvědomění si existence vzájemných vazeb a vzájemné podpory jednotlivých značek.

Systém vytváří základ pro nové výrobky a značky, proto musí mít reciproké vztahy s každou ze značek, což napomáhá při rozdělení zdrojů vzhledem k hodnotě, kterou značka vytváří.

Proto z pohledu systému značek je zde navíc otázka, jestli celý systém vykáže či nevykáže prospěch z investice do jedné ze značek systému.

Cíle systému se kvalitativně liší od cílů individuálních identit značek. Mezi cíle systému patří následující:

- *Využívání obecností k vytvoření synergie*, sada značek může být spojena jménem značky s různými vlastními identitami, protože oslovují různé trhy a týkají se různých produktů. Výzvou je proto využít obecností ve formě posíleného vlivu dané značky nebo nižších nákladů na její provedení.
- *Redukovat poškození identity značky*
- *Dosáhnout jasné nabídky výrobků*, cílem je omezit nejasnosti při prezentaci výrobků
- *Usnadnění změn a adaptací*, snadné přizpůsobování se vnějším impulsům pro bezproblémové zařazení do systému
- *Rozdělení zdrojů*, každá role značky vyžaduje zdroje, rozhodnutí o investicích do značky nemohou být založena na omezené analýze obchodu spojeného s danou značkou, ale na komplexním pohledu na dopad na celý systém značky

1.2.4.3 Hierarchie značek

Značky v rámci systémů spadají do přirozené hierarchie, kdy na každé úrovni mají konkrétní roli, kterou v systému zastávají a značky na jedné úrovni mají mnohdy důležité vztahy se značkami na úrovních ostatních.

Na vrcholu hierarchie je *značka korporace*. Identifikuje společnost v pozadí nabízeného produktu nebo služby, reprezentuje organizaci, zaměstnance, programy, systémy, hodnoty a kulturu.

Značka řady je značka, která pokrývá několik tříd výrobků.



Korporátní značka GM je zároveň *značkou řady*, kromě toho je Chevrolet (GM) značkou pokrývající třídy dodávek, nákladních aut a osobních aut.

Pod značkou řady je *značka výrobní linie*.

Tyto značky jsou spojeny se specifickými výrobky například Chevrolet Lumina.

Značky základních výrobků lze oddělit pomocí *podznaček*.

Například Chevrolet Lumina Sports Coupe.

Druhá a třetí úroveň podznačky může nabídku produktu dále specifikovat.

Značka může být dále odlišena *označením funkcí nebo služeb* spojených s produktem. Chevrolet může nabídnout systém služeb pod značkou Mr. GoodWrench.

Jiný příklad sumárně shrnuje následující přehled

Značka korporace	HP
Značka řady	HP Jet
Značka výrobní linie	Laser Jet IV
Podznačka	Laser Jet IV SE
Značka jako funkce, komponenta, služba	Resolution, Enhancement

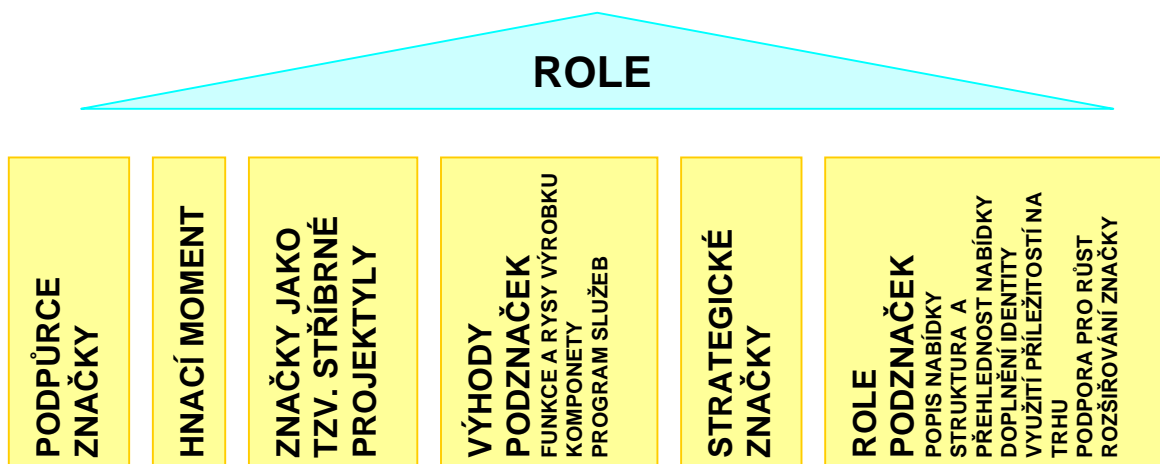
1.2.4.4 Role značek

Při řízení systémů značek je v první řadě nutné evidovat každou ze značek v portfoliu. Je zapotřebí identifikovat značku nejen jako individuální, ale *ve vztahu k ostatním v celém systému a k rolím*, které každá značka sehrává v různých kontextech.

Proto je velmi důležité tyto role pochopit a znát strukturu systému.

Obrázek níže uvedený nabízí přehled rolí, které mohou značky v systému sehrávat.

Obr. 1-7 Role značek



Zdroj: Aaker, D.: Brand Building, vlastní úprava



Podpůrce značky

Podpůrce poskytuje podporu a věrohodnost tvrzením té značky, která sehrává roli hnacího momentu. Jelikož značka korporace obvykle reprezentuje organizaci a její lidi, kulturu, hodnoty a programy, má dobré předpoklady k tomu, aby hrála roli podpůrce.

Např. General Mills je podpůrcem značky Cheerios, Gillette, je podpůrcem čepelk Sensor a HP je podpůrcem tiskáren LaserJet.

Primární rolí těchto podpůrců je ujistit zákazníka, že výrobek splní slibované funkční požitky, protože společnost v pozadí značky je zavedená, úspěšná organizace, kterou lze spojovat pouze s kvalitními výrobky.

Toto ujištění ze strany podpůrce je obzvláště důležité, pokud se jedná o nový a nevyzkoušený výrobek. Značka coby podpůrce někdy odezní poté, co poskytne svou počáteční podporu.

Strategie *přemostění značek* je případ, kdy je podpůrce využit v počátcích existence značky a následně se postupně vytratí ve prospěch produktu.

Hnací moment

Značka hnacího momentu (*driver brand*) je značka, která vede k rozhodnutí o nákupu, její identita reprezentuje to, co zákazník primárně od nákupu očekává, představuje nabídku hodnoty, která je ústřední pro rozhodnutí o nákupu a pro uživatelskou zkušenost.

Např. Duální značky hnacího momentu mohou způsobovat konflikty, pokud tyto značky patří různým společnostem. V kampani Intel Inside cítilo vedení společnosti Compaq, že Intel se stává hnacím momentem, a zastíňuje jméno Compaq. Výsledkem bylo, že Compaq odstoupil od programu Intel Inside, ač velice riskantní krok, manažeři se chtěli ujistit, že vzhledem ke konkurenci bude jako hnací moment vystupovat jejich vlastní značka.

Stříbrné projektily

Jako stříbrný projektil je označována značka, nebo značkový požitek, jež jsou využity coby prostředek změny nebo podpory obrazu rodičovské značky.

Např. Najít mezi značkami stříbrné projektily není těžké. Sony Walkman podporuje ústřední identitu značky Sony, postavenou na inovaci a miniaturizaci. Mazda Miata, Dodge Viper, Ford Taurus a Mercedes 206, všechny tyto výrobky hrály pro své mateřské značky roli stříbrných projektilů. Miata vytvořila silnou, sportovně založenou osobnost, která ovlivnila vnímání Mazdy, zatímco Taurus ukázal, že společnost Ford dokáže navrhnout a vyrobit inovativní vůz.



Jelikož role stříbrných projektilů přesahuje pouhou podporu své značky, zaslouží si extra zdroje ve formě výdajů na reklamu a rozvoj výrobku. Firmy by se měly vyhýbat účetní pasti, tedy tendenci rozhodovat o investicích do podznačky podle její schopnosti vytvořit zisk.

Výhody podznaček

Mnohdy je obtížné sdělit identitu značek, protože postrádají odlišnost, věrohodnost a zapamatovatelnost. Řešení může spočívat ve značkových rysech a funkcích výrobků, komponentech, nebo programech služeb, jež poskytnou zákazníkům další požitky.

Strategické značky

Značky lze rozdělit do tří skupin vzhledem k vazbě ke strategickému vnímání.

- *kandidátem na zrušení* je značka, která má slabou pozici, stojí tváří v tvář nepřitažlivému trhu, neodpovídá vizi budoucnosti firmy, trh je přeplněný, marže omezené, základna prodeje upadající, diferenciací chybí
- *dojnice* je značka, která je možná trochu unavená, ale má své silné stránky, má tvrdou zákaznickou základnu, rozumnou marži
- *strategická značka* je důležitá pro budoucí výkon organizace, do budoucna znamená významný objem prodeje a zisků, jde o dominantní značku, kdy je v plánu udržet nebo expandovat její pozici, může být klíčovým místem pro jiné podniky

Role podznaček

Podznačka je značkou, která odlišuje část linie výrobků v rámci daného systému značek. Podznačka může být hnacím momentem nebo popisnou značkou. Měla by být konzistentní s identitou rodičovské značky a podporovat ji, měla by přidávat hodnotu tím, že bude plnit jeden nebo více z následujících úkolů: popis nabídky, struktura a přehlednost nabídky, doplnění a modifikace identity značky, využití předností na trhu, a podpora strategie horizontální a vertikální extenze kvalifikací a modifikací rodičovské značky.

1.2.5 Značka jako identifikátor, eroze významu značek

Značka identifikuje nejen produkt, ale i toho, pro koho je produkt určen. To ji staví do pozice nositele historie, tvůrce vzestupů i pádů. Dalo by se říci, že tak trochu hýbe dějinami.

Tíha příznaků *eroze významu značek*¹¹ je obzvláště v poslední době velice zřetelná, což neznamená, že by značky přestaly mít význam. Nepůsobí již ale tak účinně jako kdysi, a to ani u luxusního zboží.

Známý americký expert na výzkum nákupního chování Paco Underhill tento jev charakterizuje ve svém bestselleru *Proč nakupujeme* slovy: „*Před jednou nebo dvěma generacemi se lidé v mládí rozhodli pro určité značky a těm zůstali věrni až do smrti. Dnes se pokaždé znovu a nic není jisté*“.

Dále citace: „*Standardní nástroje marketingu zkrátka již nefungují. Významných reklamních médiem a faktorem ovlivňujícím rozhodování zákazníků se stává obchod sám*“. Konec citace.

Začíná se vyvíjet úplně nový model nákupního chování, který transformuje tradiční produktově značkovou ekonomiku na tzv. „*experience economy*“. Zákazník se již nespokojí s pouhým produktem, byť sebelepší kvality a sebestřednější značky, vyžaduje k tomu **nákupní zážitek – purchasing experience**.

Lhostejno, jestli jde o nákup automobilu, sukně, nebo tvarohu. Přesně v tomto duchu vybudovala např. firma Volkswagen svoje obrovské středisko pro předávání automobilů přímo konečným uživatelům. To z tohoto aktu dělá skutečnou show na hranici, při vši úctě, „disneylandu“. Značka musí mít děj. Značka bez mystiky je jako prázdná nádoba, jako sodovka bez bublinek.

Zajímavým příkladem firmy, která tento princip aplikuje do detailu, tentokrát z domácí provenience, je například boleslavská Škoda Auto.



Její reklamy obsahují akční děj, ovšem vždy se pohybují v kulise každodenního života a tím vytvářejí dějovou linii, se kterou se může jejich cílová skupina pro jednotlivé modely jednoduše ztotožnit. Tento děj je potom dotažen sítí dealerských zastoupení, jejichž počet nemá u nás obdoby, a kombinuje tak v sobě trochu vzrušení se solidním servisním zázemím. Apel na emoce a rozum tu vtiskuje značce atraktivní a snadno čitelný obsah, požitek z jízdy a příjemný pocit jistoty, že servis je vždy na dosah ruky, efektivně transformují mediálně vytvořenou mystiku v reálný zážitek.

¹¹ Podle nejnovějších prognóz jedné z největších amerických finančních společností Merrill Lynch se očeká pokles tržního podílu luxusních značek ve Spojených Státech v příštích deseti letech z 25 % na 17 % a v Evropě z 26 % na 20 %.

1.2.6 Značky stárnou, ale i mládnou, dokonce „vstávají z mrtvých“

Jedna anglická brand managerka se svěčila, jak jim začíná stárnout aperitiv značky Campari spolu s přibývajícím věkem jejich kdysi mladých konzumentů. Taková věrnost může mít pro značku fatální důsledky.

Počátkem devadesátých let se pokusil zvrátit tento neblahý trend i na našem trhu aperitiv Martini & Rossi. Jistě si vzpomenete na billboardovou kampaň s mladými úspěšnými lidmi na luxusních jachtách, kteří nemají zdánlivě nic jiného na práci než popíjet právě této aperitiv značky.



Ovšem značky mohou také mládnout, a to takřka samy od sebe. Je pozoruhodné jak nám omládlly tatranky, fidorky nebo miňonky a jak míšové, polárky a eskyma úspěšně hodily rukavici všem cornettům, magnům a omlazení je v marketingu. Například před tatrankami se u nás jakým je Nestlé, a nezbylo mu než také všemožně podporovat.

I ta nejzavedenější znamená, že z pohledu prodávané pod takovou zastarávat:

parametricky, to znamená, neodpovídají požadavkům znamená, že je zákazník

generacemi anebo *emocionálně*, když značka přestává vyvolávat v lepším případě pozitivní reakci, v horším případě vyvolává reakci negativní a tom nejhorším nevyvolává reakci žádnou.

V každém případě platí, že zákazník očekává od značky určitou *míru dynamiky*. Dynamika za určitou cenu potom představuje hodnotu, kterou zákazník značce přizná. V balancování značky mezi přílišnou dynamikou nebo jejím přílišným nedostatkem spočívá umění brand managementu.



dalším. Takové samovolné vsutku ojedinělá zkušenost. musel sklonit i takový gigant je nejen držet v sortimentu, ale

značka může zestárnout. To zákazníka začínají produkty značkou zastarávat. Mohou

že jejich parametry současnosti, *generačně*, což začne asociovat se staršími

Někdejší uvedením New Coke „přepálila“ Coca Cola zdání progresu a produkt skončil fiaskem. Jiný příklad: Technologie WAP nenabídla zcela to, co zákazník očekával. a zákazník se i nadále připojoval k internetu přes svoje PC a WAP skončil rovněž fiaskem.

Na druhé straně zářný příklad zdánlivě jednoduchého pokroku byly „tea bags“. Kvalita čaje zůstala stejná, ovšem jeho příprava se neuvěřitelně zrychlila a zjednodušila. Značky, jako je Pickwick Tea a nebo Lipton, z toho těžší dodnes.

Na rozdíl od lidí, zvířat nebo rostlin, kteří odešli na věčnost, odumřelá značka může zažít zmrtevýchvstání.



 , abychom zůstali ještě na domácím trhu. S tou to vypadalo, že se doopravdy obrátila v prach. Ale, dva šikovní Řekové ji „vysypali z urny“, pokropili marketingovou „živou vodou“ a značce začal ne duchařský, nýbrž reálný posmrtný život, který se materializuje ve formě vážné konkurence i renomovaným světovým výrobcům nealkoholických nápojů, samozřejmě pouze u nás.

Jiný příklad, kde se zmrtevýchvstání značky stalo průlomem nejen lokálním, ale i celosvětovým, je oživení značky



Mini firmou BMW v oblasti automobilů. Produkt prodáváný pod touto značkou jde od úspěchu k úspěchu a firma jej nestačí vyrábět. A přitom rozhodně nejde o „lidový“ vůz, jakým byl Austin Mini v dobách své největší slávy.

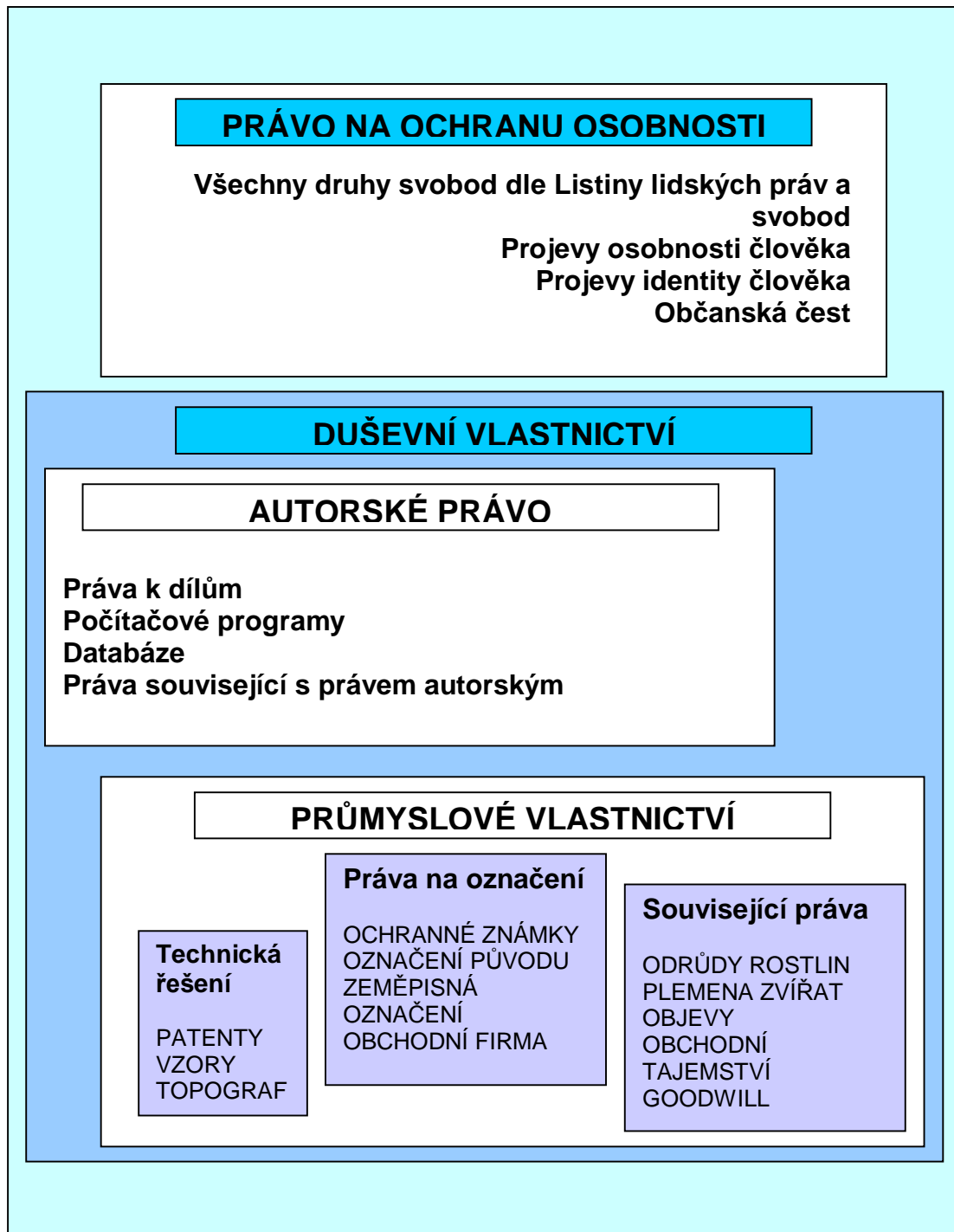
Mnozí marketéři se dotazují, jestli se něco podobného podaří se značkou nádobí Sfinx!? Jedna z nejstarších českých ochranných známek, zaregistrovaná už 16. února 1894 u Obchodní a průmyslové komory v Českých Budějovicích, je k mání. Pokračování viz příloha č. 8.

2 Oceňování nehmotného majetku

2.1 Druhy nehmotného majetku

Následující schémata naznačují množinovou závislost druhů nehmotného majetku, nejdříve jako obecných nehmotných statků, posléze upravenou pro účely oceňování.

Obr. 2-1 Nehmotný majetek



Zdroj: Čada, K.: Oceňování nehmotného majetku, vlastní úprava



Autorské právo a práva související s právem autorským

Pro oceňování má význam skutečnost, že právo autorské zahrnuje *Výlučná práva osobnostní*, kterých se vlastník nemůže vzdát, jsou nepřevoditelná a smrtí autora zanikají, proto se tato práva *neoceňují*.

Dále *Výlučná práva majetková*, kdy autor má právo dílo užít, udělit jiné osobě, přičemž právo autorovi nezaniká, pouze mu vzniká povinnost, aby strpěl, že jiná osoba užije jeho dílo. Autor za udělení práva jiné osobě užít dílo může požadovat odměnu, a tedy výlučná práva majetková *lze ocenit*.

Průmyslová práva

Vynálezy, zlepšovací návrhy, topografie polovodičových výrobků, užité vzory, biotechnologické vynálezy, průmyslové vzory, odrůdy rostlin, označení původu a zeměpisná označení, ochranné známky.

Obchodní firma

Název, pod kterým je podnikatel zapsán do Obchodního rejstříku, podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou obchodní firmou, nesmí být zaměnitelná s obchodní firmou jiného podnikatele a nesmí působit klamavě.

Know-how

Soubor nepatentovaných výrobně-technických, obchodních a jiných podstatných a identifikovaných zkušeností a poznatků, které nejsou známé ani všeobecně dostupné.

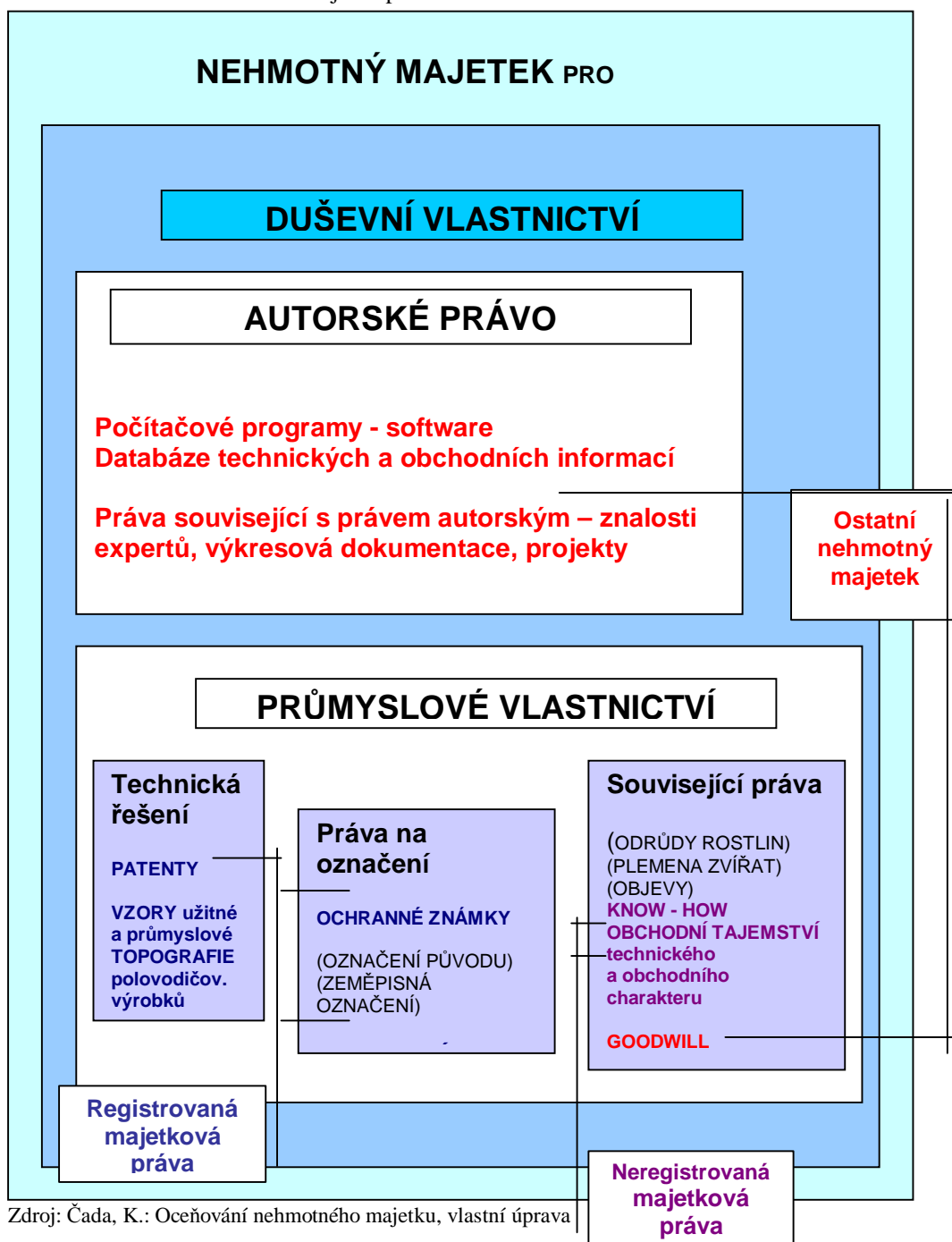
Obchodní tajemství

Veškeré skutečnosti, obchodní, výrobní či technické povahy související s podnikem, které mají skutečnou nebo alespoň potenciální materiální či nemateriální hodnotu, nejsou v příslušných obchodních kruzích běžně dostupné, mají být podle vůle podnikatele utajeny a podnikatel odpovídajícím způsobem jejich utajení zajišťuje.

Obchodní značka, značka zboží

Jde o relativní nikoliv absolutní právo, není zákonem výslovně chráněna, její ochrana se řídí ustanoveními o nekalé soutěži, což je jednání v hospodářské soutěži, které je v rozporu s dobrými mravy soutěže a je způsobilé přivodit újmu jiným soutěžitelům nebo spotřebitelům. Nekalá soutěž se zakazuje. Je jí zejména klamavá reklama, klamavé označení zboží a služeb, vyvolání nebezpečí záměny, parazitování na dobré pověsti podniku, výrobků či služeb jiného soutěžitele, atd.

Obr. 2-2 Přehled nehmotného majetku pro oceňování



Zdroj: Čada, K.: Oceňování nehmotného majetku, vlastní úprava



2.2 Třídění nehmotného majetku v mezinárodních oceňovacích standardech

2.2.1 Třídění dle Smitha¹²

Smithovo třídění má *čtyři základní skupiny*, které posléze inspirovaly IVS¹³ a jako takové je doslovně převzaly.

Nehmotný majetek jsou takové formy majetku, které vedle fixního a oběžného majetku spolupůsobí při podnikání a přispívají, nebo se očekává, že v budoucnu přispějí k výdělečné schopnosti podniku.

Jde o *práva, vztahy, sdružený nehmotný majetek a duševní majetek*.

1) Práva

Podnik nabývá práva prostřednictvím smluv s jinými podniky, osobami, institucemi. Tato práva platí za podmínek sjednaných písemně a obsahují nutné a postačující podmínky pro jejich uplatnění. Pokud takové smlouvy nepřinášejí podniku kladný ekonomický efekt, jsou *pro ocenění bezvýznamné*, pokud přinášejí efekt záporný, patří k *pasivům*. Smlouva *má svou hodnotu*, pokud umožňuje podniku získat zboží nebo služby za výhodnou cenu, tedy cenu, která je výhodnější, než cena obvyklá. Nejčastějšími formami ocenitelných smluv jsou *nájemní smlouvy za budovy za nájemné* nebo za podmínek výhodnějších než na běžném trhu, *smlouvy pro prodej, skladování a přepravu výrobků a zboží*, výhodnější než na běžném trhu, *pracovní smlouvy*, jejichž důsledkem je stabilizace klíčových pracovníků a mnoho dalších.

2) Vztahy

Jedná se o vztahy s četnými podniky, jednotlivci a institucemi, které vytvářejí a utužují soubor zaměstnanců s jejich profesní a kvalifikační strukturou, výkonností, morálními vlastnostmi a věrností vůči podniku, vztahy s distributory a obchodníky, vztahy se zákazníky a spotřebiteli, apod.

¹² Toto třídění je dílem *G.V. Smitha*, předního amerického odborníka na oceňování majetku a autora velice podrobných prací o oceňování nehmotného majetku a ochranné známky zvláště.

¹³ International Valuation Standards



3) Sdružený majetek

I po ocenění hmotného a nehmotného podnikového majetku zůstává u rentabilního podniku vždy určitý zbytek, *residuum*, hodnoty. Výnosové ocenění tedy vychází vyšší než je ocenění majetkové, taková zbytková hodnota se může potom rozdělit na dvě složky, a to *hodnotu pokračujícího podniku* (going concern value) a na *goodwill*, hodnotu dobré pověsti.

Hodnota zavedeného podniku je definována jako přídatná dodatečná složka hodnoty podniku, která náleží k podnikovému majetku, protože existuje jako součást zavedeného pokračujícího podniku. Jsou to náklady vynaložené na soustředění, spojení a organizaci dílčích složek majetku a průvodních vztahů mezi nimi, které umožní, aby podnik plnil své funkce.

Tedy pojem going concern zde *má jiný význam než při výnosové metodě ocenění* s tím, že podnik má pokračovat v dalším provozu.

Goodwill je považován za těžko postižitelný pojem a má řadu definic, které mají podobný základ:

Goodwill daného podniku znamená, že jsou mu *zákazníci natolik nakloněni*, že se při svých nákupech *vracejí* k výrobkům a službám daného výrobku a že jeho výrobky a služby *doporučují* ostatním zájemcům. Tento jev je dílem dobrých služeb, lidských vztahů k zákazníkům, úspěšné reklamy a propagace a celkové obchodní politiky. Goodwill je založen na *překročení zisku* jež přináší nadprůměrnou míru rentability. Goodwill je *rozdíl* mezi výnosovým oceněním a součtem hodnot všech ocenitelných částí podnikového majetku.

Smith považuje *hodnotu ochranné známky* za hodnotu jedné ze složek duševního vlastnictví a goodwill je pak rozdíl mezi výnosovou hodnotou a součtem ocenitelných částí podnikového majetku, jehož *součástí je i ochranná známka*.

4) Duševní vlastnictví

Jde o práva k vynálezům, k vlastněným technologiím, k nakladatelským právům, k ochranným známkám, k počítačovým programům a dalším.



2.2.2 Třídění nehmotného majetku dle International Valuation Standards

Nehmotný majetek rozděluje na majetek: *práva, vztahy, skupinový (sdružený) nehmotný majetek a duševní vlastnictví.*

1) Práva

Práva existují jako psaná a nepsaná, která dávají smluvním stranám ekonomický efekt.

2) Vztahy

Vztahy mezi obchodními partnery jsou obvykle nesmluvní, mohou být i krátkodobé, měly by přinášet určitou hodnotu

3) Hodnota sdruženého nehmotného majetku

Hodnota sdruženého nehmotného majetku je zbývající hodnota nehmotného majetku, která zůstane po odečtení všech rozpoznatelných složek celkového nehmotného majetku.

Sdružený nehmotný majetek se často nazývá *goodwill*.

Goodwill je tendence, která vede zákazníky, aby se vrátili na místo dřívějšího nákupu, je to přínos navíc nad tržní výnos, jde o kladný rozdíl mezi hodnotou podniku jako celku a hodnotou součtu všech dílčích rozpoznatelných majetkových složek. Goodwill je nehmotný majetek, který vzniká jako výsledek jména, reputace, zákaznické věrnosti, umístění podniku, produktů a podobných faktorů, které nejsou samostatně rozpoznatelné a ocenitelné, ale který přináší ekonomické přínosy.

IVS zde oproti Smithově třídění *vynechávají hodnotu zavedeného podniku.*

4) Duševní vlastnictví

Duševní vlastnictví je zvláštní skupina, protože je chráněna zákonem před nedovoleným užíváním. Jde o obchodní značky, ochranné známky, patenty, obchodní tajemství, know how, atd.



2.2.3 Vzájemné vztahy mezi druhy nehmotného majetku při oceňování

IVS, které převzaly citované Smithovo třídění, obsahují obecné požadavky na oceňování, ale zatím se *nezabývají praktickými aplikacemi*. Oceňovatelé si pro vlastní ocenění musí třídění nehmotného majetku sami upravovat.

V případě, že bychom do *Českých oceňovacích standardů* části pro nehmotný majetek měli aplikovat IVS v současné podobě, znamenalo by to, že už nejen jako doporučení z teoretické literatury, ale i jako určitý závazek by oceňovatelé měli:

volit strukturu nehmotného majetku z mnohem širšího výběru než podle dosavadní praxe, vypořádat se s posloupností, v jaké se druhy či skupiny nehmotného majetku oceňují, vypořádat se s tím, že se v uvedeném širokém teoretickém třídění část forem nehmotného majetku překrývá.

Je nutné, aby současná teorie obsažená v IVS nevyvolávala u oceňovatelů rozpaky, a aby oceňovatelé nemuseli zůstat jen u teoretického třídění nehmotného majetku, které pak v praktické části opouští nebo se odvolávají na to, že neexistují dostatečné podklady k tomu, aby mohli být v podrobné teoretické struktuře oceněny.

Vzájemné vztahy mezi základními druhy nehmotného majetku pro potřeby oceňování jsou vyjádřeny v maticové tabulce (Tab. 2-1).

2.2.3.1 Problémy vzájemného ovlivňování

Přístup, jak hodnotit vzájemné vztahy je založen na tom, že velká část druhů nehmotného majetku se vzájemně ovlivňuje. Při ocenění ochranné známky by se do jejího ocenění, jak uvádí Jurečka [5], *neměly započítat ekonomické výsledky vzniklé například dokonalejším výrobním zařízením, progresivnější technologií apod.*

Z praktického hlediska je v třídění Smithově a současně i v třídění IVS **nejasná posloupnost** čtyř skupin – práva – vztahy – sdružený nehmotný majetek (goodwill, případně též hodnota zavedeného podniku) – duševní majetek¹⁴.

Úkol těchto třídění je, dosáhnout co nejširšího pojetí nehmotného majetku, viz práva a vztahy. Nevěnují však pozornost velmi obecnému pojmu obchodního tajemství, jehož prozrazení ať už skutečné a škodlivé nebo vykonstruované a domnělé je častým předmětem soudních sporů.

¹⁴ podle ČR průmyslová práva



Třetí skupina nazvaná sdružený majetek je popisována jako residuální, zbytková hodnota, ale *po ní následuje ještě čtvrtá skupina duševní vlastnictví*, jehož složky se u nás běžně oceňují a česká legislativa jim poskytuje zákonnou ochranu.

Není dořešeno, jak a zda vůbec nejdříve vyjádřit reziduální hodnotu nehmotného majetku a pak teprve ocenit průmyslová práva.

Všechny skupiny spolu souvisejí a vzájemně se ovlivňují, tedy pokud bychom hledali residuální hodnotu, museli bychom mít kromě smluv a vztahů oceněno i duševní vlastnictví, tj. *průmyslová práva*.

Velmi složité je regulérně ocenit hodnotu nehmotného majetku ve druhé skupině, *vztahy*, které nejsou smluvní a vznikají z postupného budování kontaktů k vnějšímu okolí. Ale právě takové vztahy jsou bezpochyby nehmotným majetkem, i když jejich ocenění patří spíše mezi odhady.

Třetí skupina *sdružený majetek* a čtvrtá skupina *duševní vlastnictví* jsou tak komplexní nebo aspoň z velké části shodné s prvními dvěma skupinami, že vyvolávají pochybnosti o tom, zda první dvě skupiny vůbec k oceňování použít. Třetí skupina sdružený majetek v části *going concern value* – hodnota zavedeného podniku hovoří o nákladech vynaložených na „soustředění, spojení a organizaci desetitisíců dílčích složek majetku a průvodních vztahů mezi nimi, které umožní, aby podnik plnil své funkce“.

Jde tedy o *náklady na zahájení činnosti* celého podniku. Patří sem ale také *náklady na stálé udržování* toho, co bylo založeno?

V části *goodwill* jako hodnota dobré pověsti by bylo zajímavé zvážit, které složky nehmotného majetku z části práva nepatří do goodwillu, protože právě goodwill umožňuje, aby takové výhodné smlouvy vznikly. Kdyby nebylo goodwillu, podnik by patrně nezískal škálu výhodných smluv, které patří do první samostatné skupiny. Nebo naopak tím, že podnik má už vybudovaný určitý goodwill získává další výhodná práva.

Zařazení i čtvrté skupiny je problematické, a to svým pořadím i obsahem. Ve třetí skupině sdruženého majetku jsou dvě residuální hodnoty, kdy jedna ani residuální není, protože hodnota zavedeného podniku se skládá z nákladů na založení podniku a druhá, tj. goodwill, je právě residuum, pak je otázka, *co zbývá na čtvrtou skupinu duševního vlastnictví*? Můžeme snad zaměnit pořadí v IVS a třetí skupinu sdruženého majetku zařadíme jako poslední, protože pak teprve může vzniknout pravé residuum.



Zůstává otázka, jak rozlišit ocenění ochranné známky od goodwillu.

IVS podle Smitha je rozlišují. Smith poměrně podrobně teoreticky rozebírá hodnotu ochranné známky tak, že ochrannou známku oceňuje tím, oč je vyšší cena zboží či služeb s ochrannou známkou oproti zboží či službám bez ochranné známky (zboží s ochrannou známkou se prodává draže, prodává se více, vzniká nižší podíl fixních nákladů na výrobní jednotku). Je nutné tento ekonomický přínos ochranné známky zbavit ostatních ekonomických přínosů (dokonalejší zařízení, technologie), protože tyto patří do jiného druhu nehmotného majetku – duševní vlastnictví (vynálezy, know-how). Tím je sice abstraktně přínos a podklad pro ocenění ochranné známky vysvětlen, ale pro praxi velmi obtížně použitelný.

Je tedy otázka, zda bychom měli oceňovat zvlášť hodnotu zavedeného podniku, když připustíme, že hodnota goodwillu je ovlivňována týmž.

V odborné literatuře se někteří autoři, zmiňuje Jurečka [5], nezabývají ochrannou známkou, zatímco v rámci oceňování průmyslových práv se oceňování tohoto nehmotného aktiva uvažuje, ale bez sdruženého majetku, který do průmyslových práv nepatří.

Jiné literatury rozlišují ocenění ochranné známky od goodwillu s tím, že hodnota ochranné známky je dána vyššími přínosy vypočtenými pouze z rozdílu tržeb mezi podnikem s ochrannou známkou a souborem konkurenčních podniků bez ochranné známky.

Smith upozorňuje na vyloučení ostatních vlivů a nabízí ocenění ochranné známky jako residua při ocenění všech majetkových druhů, ale již neuvažuje o tom, že by z residua které celé přiřkl ochranné známce, měl samostatně vyjmout goodwill. Taková separace vlivů ochranné známky a goodwillu by byla velmi obtížná.

Je nesmyslné podrobně vyčíslit vliv na celkové ocenění podniku pro jednotlivé druhy nehmotného majetku jestliže se vzájemně ovlivňují ne-li překrývají.

Tab. 2-2 Tabulka vztahů nehmotného majetku s komentářem vzájemného ovlivňování

	nájem nemovitostí	prodej výrobků	sklad a doprava	pracovní smlouvy	financování	pojistné	dodávky materiálu	nákupe služby	státní licence a certifikace	přístup ke zdrojům	gentlemanské dohody	exklusivní prodej	nákupe licencí	VZTAHY	PRÁVA	SDRUŽENÝ NEHMOTNÝ MAJETEK
OVlivňující																
SMLouvy																
nájem nemovitostí																
prodej výrobků																
sklad a doprava																
pracovní smlouvy																
financování																
pojistné																
dodávky materiálu																
nákupe služby																
státní licence a certifikace																
přístup ke zdrojům																
gentlemanské dohody																
exklusivní prodej																
nákupe licencí																
VZTAHY																
v organizaci																
s odběrateli																
s dodavateli																
PRÁVA																
AUTORSKÁ PRÁVA																
PRŮMYSLOVÁ PRÁVA																
vynálezy																
zlepšovací návrhy																
topografie																
užitné vzory																
průmyslové vzory																
označení původu																
ochranná známka																
obchodní firma																
know-how																
obchodní tajemství																
obchodní značka																
SDRUŽENÝ NEHMOTNÝ MAJETEK																
zavedený podnik																
goodwill																

Dominují výhodné smlouvy na prodej výrobků a služeb, smlouvy na exkluzivní prodej
Ovlivňujícími jsou zbývající výhodné smlouvy z 1. sk. i dobré vztahy s odběrateli, vnitřní vztahy v podniku
Všechny formy výhodných smluv by mohly být ovlivněny i hodnotou sdruž. majetku, vliv goodwillu na získávání výhodných smluv, licencí. S výjimkou výhodných smluv pro prodej v. a s. se **1. sk. nejví jako skupina nehmotného majetku, která by byla ovlivňována ostatními druhy nehmotného majetku.**

Vztahy jsou ovlivněny průmyslovými právy. Lze zařadit vztahy jako skupinu k ocenění? Dobré vztahy jsou těžko ekonomicky vyčíslitelné, a **záleží na tom, čím a s jakou intenzitou bude ovlivněna 4. sk. průmyslových práv.** Pokud 4. sk. má více ovlivňujících činitelů než 1. a 2. sk., měla by při ocenění dominovat tato 4. sk. prům. práv.

Práva související s právem autorským. Skupina je zařazena proti popsaným zahraničním klasifikacím navíc, vzhledem k tomu, že v české zákonné úpravě je součástí samostatného zákona. Jejich hodnota je ovlivněna některými výhodnými smlouvami z první skupiny, ale jde jen o jediné odvětví mediální, které má řadu zvláštností, proto se **jím nebudu dále zabývat.**

Průmyslová práva obsahují skupinu vynálezy, která je rozdělena na vynálezy výrobní a výrobkové a většina práv **může být ovlivněna první skupinou, výhodnými smlouvami o financování, apod., a druhou skupinou, vnitřními vztahy.**

Základní zdroje řadí sdružený majetek ještě před průmyslová práva, avšak podle definice jde o majetek, který nelze jednotlivě specifikovat a nad to jeho složka goodwill je residuální hodnotou. Do hodnoty zavedeného podniku můžeme započítat **vliv téměř všech druhů nehmotného majetku a podobně na goodwill je si těžko představit, že by neměly vliv všechny ostatní druhy nehmotného majetku.**

Zdroj: Jurečka, J.: Oceňování ochranné známky, vlastní úprava



Při oceněních nehmotného majetku byla oceněna buď ochranná známka nebo goodwill.

Zatím nenastalo, aby se oceňovatel pokusil ocenit oba druhy nehmotného majetku současně. Avšak úvaha o tom, jaké vlivy ovlivňují hodnoty ochranné známky nás vede k tomu, že *vlivy působící jak na hodnotu ochranné známky tak na hodnotu goodwillu jsou prakticky tytéž.*

Proto pomineme-li, že Smith se původně snažil teoreticky rozdělit ocenění ochranné známky a goodwillu a nakonec stejně ocenění ochranné známky ilustroval samostatně, bez zmínky o goodwillu, pak z toho vyplývá otázka, *zda jako residuální hodnotu ocenit ochrannou známku (včetně obchodní firmy a obchodní značky) nebo goodwill.* To vyplývá spíše z tradice a dalších okolností než z praktických potřeb.

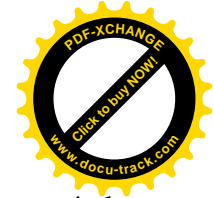
Výsledky výběru forem nehmotného majetku, které oceňovatelé považují za klíčové, by měly být následující:

- formy jsou ovlivněny největším počtem či nejvýznamnějšími druhy nehmotného majetku
- formy ovlivňují největší počet či nejvýznamnější druhy nehmotného majetku

K ocenění by měly být vybrány ty druhy nehmotného majetku, které jsou nejvíce ovlivněny ostatními druhy (co do počtu i intenzity ovlivnění), protože se v nich soustředí pozitivní ekonomické vlastnosti dílčích vlivů ostatních forem nehmotného majetku.

Účel předkládaných návrhů a úvah

- zamezit začlenění takových návodů pro oceňování do připravovaných českých standardů pro oceňování nehmotného majetku, které by doporučovaly oceňování jen čisté formy nehmotného majetku a nevyžadovaly by očištění od hodnoty jiných druhů nehmotného majetku
- návod, jak vyhovět zásadám mezinárodních oceňovacích standardů a přitom zjednodušit oceňování nehmotného majetku vztahy, které definují dominanci složky nehmotného majetku
- podat doporučení pro strukturalizaci nehmotného majetku a identifikaci vzájemných vztahů mezi druhy
- upřednostňovat a vybírat výhradně ty druhy majetku, které jsou ovlivněny hodnotou ostatních druhů majetku
- uvědomit si, že první a druhá skupina IVS pro české standardy slouží pouze jako informativní zdroj zvyšování hodnoty majetku



- považovat jako residuální hodnotu nehmotného majetku i nadále ochrannou známku v širším pojetí včetně obchodní firmy a obchodních značek, nebo goodwill, přičemž ocenění obou druhů současně by nebylo účelné
- praktické oceňování nehmotného majetku by mělo být založeno především na průmyslových právech

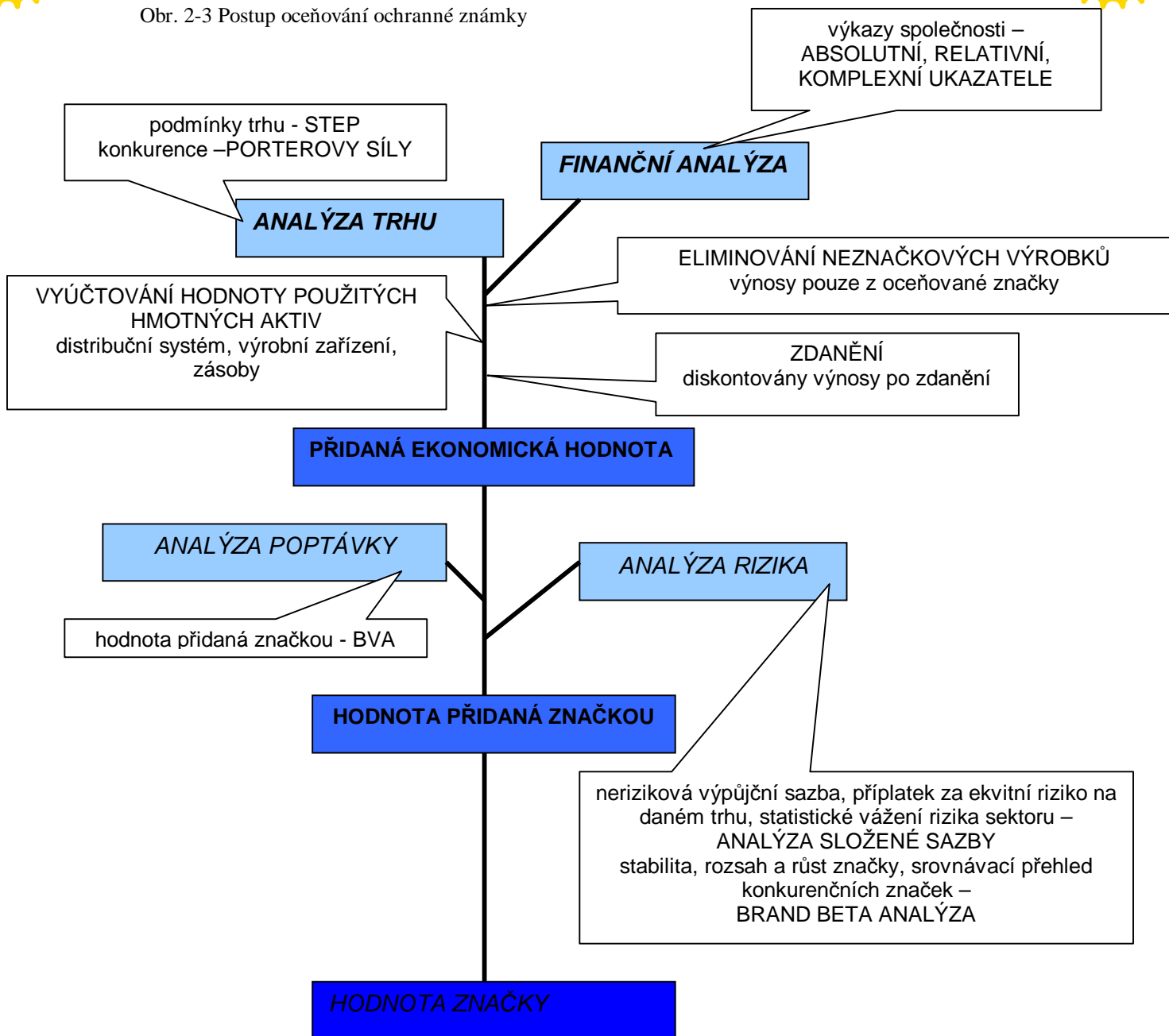
2.3 Metody a postupy oceňování nehmotného majetku

Nehmotný majetek může být oceňován z **mnoha důvodů**:

- o Nepeněžitý vklad do základního kapitálu obchodní společnosti
- o Účetnictví a daňové povinnosti
- o Zástavní předmět
- o Majetek obchodní společnosti pro případ konkurzu nebo likvidace
- o Majetek v rámci přeměn obchodních společností:
spojených se vznikem společností nových
fúze - slučování, splynutí či převod jmění na jednoho společníka, rozdělování
bez vzniku nových právních subjektů, kdy existující společnosti přebírají
jmění společnosti zaniklé.
- o Prostá obeznámenost o hodnotě nehmotného majetku jako vstupní informace pro různá obchodní jednání
- o Stanovení přiměřeného zadostiučinění v případě některých nekalosoutěžních sporů
- o Posouzení ochranné známky jako všeobecně známé

Celkový postup oceňování ochranné známky, vnímání hodnoty značky naznačuje následující schéma.

Obr. 2-3 Postup oceňování ochranné známky



Zdroj: Haigh, D.: Oceňování značky a jeho význam, vlastní úprava

1. ANALÝZA TRHU

Velmi náročný a nákladný krok při oceňování značky, ale nutný pro porozumění podmínkám trhu a konkurence, definování ekvity značky. Údaje jsou shromažďovány prostřednictvím sekundárního i primárního výzkumu, mnohé aspekty napomohou objasnit výsledky hlubokých, celosvětových analýz následujících společností.




Oceňování značek bude důvěryhodné pouze tehdy, bude-li se opírat o *spolehlivé prognózy* a spolehlivé prognózy musí být prostoupeny souvislostmi mezi statisticky platnými historickými údaji. Jsou-li doplněny analýzou citlivosti, povedou ke stanovení nejpravděpodobnějších parametrů výkonu značky. Jsou-li prognózy podloženy jasnými a spolehlivými důkazy, např. při použití ekonometrických modelových údajů nebo korelační analýzy, oceňování se stane důvěryhodným přínosem pro manažerské rozhodování.

Důkazem toho je, že použití trackingových údajů výzkumu trhu k propojení „měkkých“ marketingových měřítek s „tvrdými“ finančními měřítky patří k nejrychleji se rozvíjejícím oblastem výzkumu trhu.

Trackingová metoda výzkumu trhu je postup, který vnímání značky spotřebitelem monitoruje na základě studia vzorků populace.

Existují tři **hlavní zdroje výzkumu ekvity značky**:

- *Studie šité na míru* potřebám klientů
- *Studie reklamních agentur* určené pro své klienty, agentura

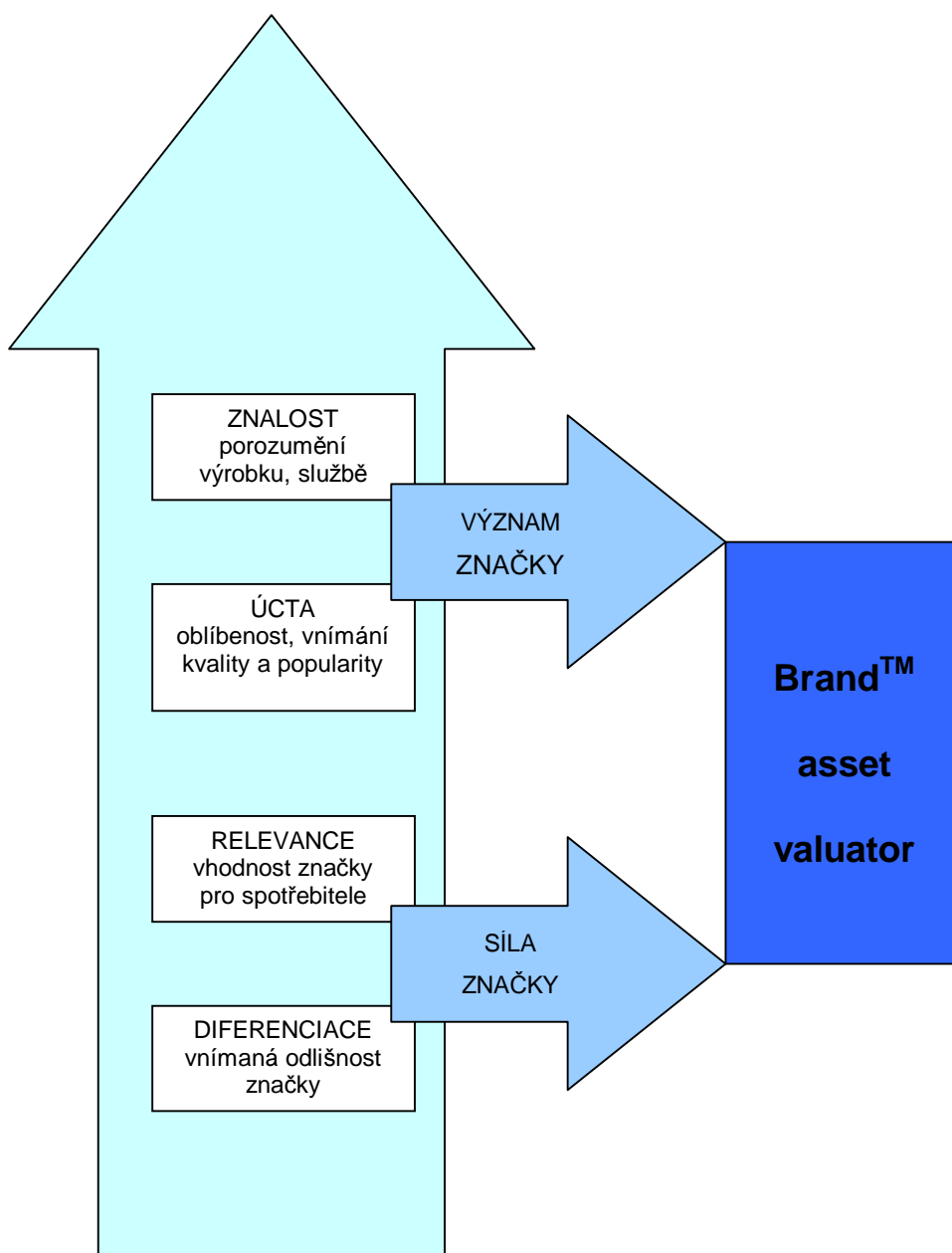
Young&Rubicam  používá systém **Brand Asset Valuator™ (BAV)**

Měřítko BAV jsou použita k hodnocení současného výkonu, k identifikaci základních problémů a ke zhodnocení potenciálu značku. Proces budování značky je zobrazen posloupností čtyř základních měřítek, viz Obr. 2-4.

Mnohem významnější jsou však vztahy mezi jednotlivými pilíři, které ukazují skutečný obraz zdraví značky, její vnitřní hodnotu, potenciál nést vysokou cenu a schopnost odrazit konkurenci.

Konstruuje se **silová mřížka BAV**, která ukazuje přednosti a slabiny značky. Jde o závislost *síly značky* – úrovně její relevantní diference na vertikální ose na současném *významu značky* – úrovni úcty a znalosti na horizontální ose.

Obr. 2-4 Čtyři základní měřítka systému BAV



Zdroj: Haigh, D.: Oceňování značky a jeho význam, vlastní úprava

Nesmírně důležitým poznatkem je, že řádně řízená značka může existovat věčně. BAV poskytuje diagnostický rámec, který klientům pomůže budovat, ovlivňovat a zachovat sílu jejich značek.

- *Proprietární systémy, které pro účely měření ekvity značky vyvinuli dodavatelé specializující se na tuto oblast výzkumu.*

Příklady proprietárních systémů jsou

- Systém BrandDynamics™ společnosti Millward Brown



Měří a objasňuje spotřebitelskou ekvitu značky – náklonnost spotřebitelů ke značce, odlišenou od jiných činitelů, které přispívají k finanční ekvité značky (distribuční síla, úroveň produktivity, patenty, atd.). Klíčová měřítka jsou ověřena výší obratu.

Systém používá dvě základní složky *hodnotu pro spotřebitele*

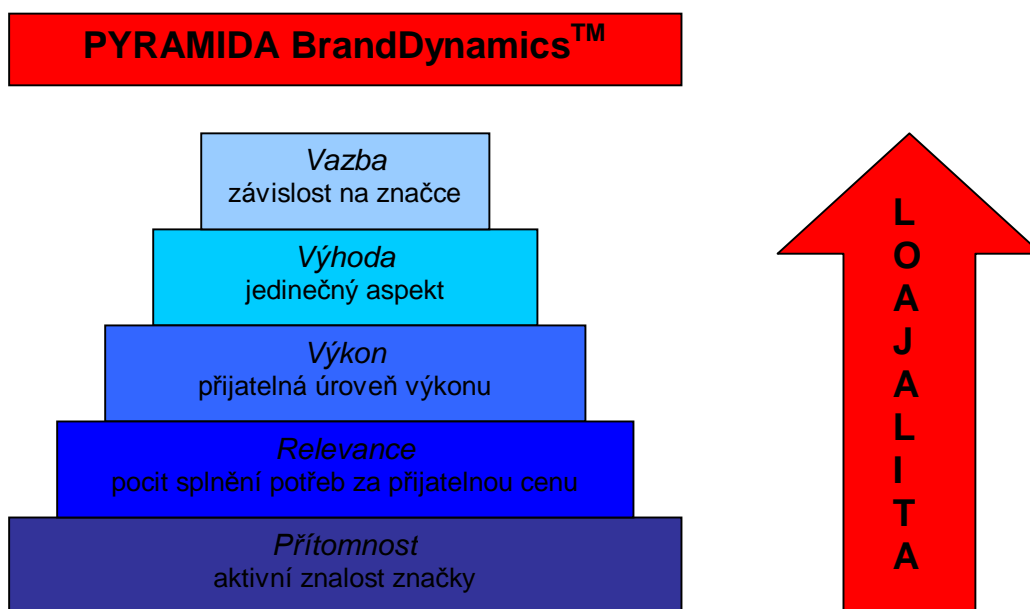
(predispozice spotřebitele ke značce, velikost značky, typ spotřebitele, relativní cena značky)

Spojením těchto čtyř faktorů do určitého modelu lze určit pravděpodobnost, s jakou si každý spotřebitel značku koupí. Jsou připojeny údaje o výdajích v dané kategorii, čímž dospějeme k hodnotě pro spotřebitele, která významně koreluje s hodnotou tržního podílu.

pyramidu značky

(ověřené měřítko dle vyjádření respondentů)

Obr. 2-5 Pyramida klíčových měřítek systému BrandDynamics

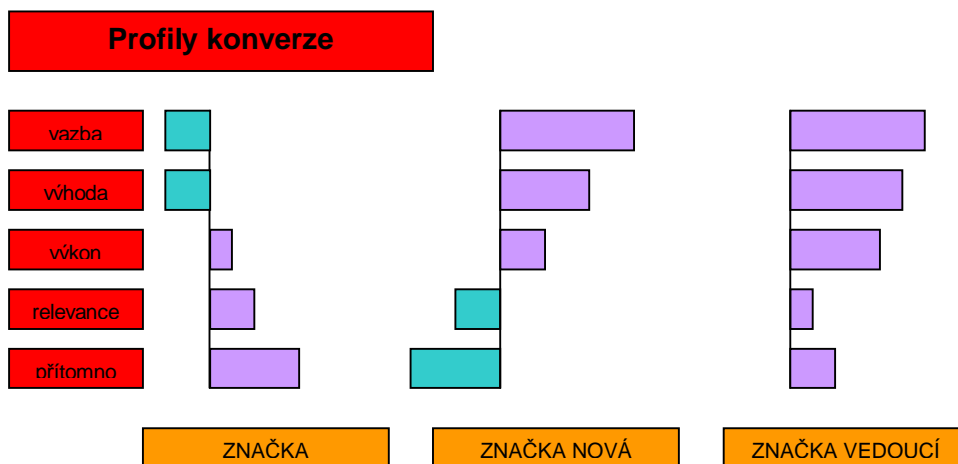


Zdroj: Haigh, D.: Oceňování značky a jeho význam, vlastní úprava

Pyramida je východiskem analýzy silných a slabých stránek značky. Nejprve je ale třeba eliminovat efekt velikosti značky pomocí techniky profilování (průřezu) na úrovni každé kategorie. Na získaném pyramidovém profilu konverze lze provést analýza síly jednotlivých

značek porovnáním přechodu z jednotlivých úrovní pyramidy směrem vzhůru s jinými značkami téže kategorie.

Obr. 2-6 Profily konverze systému BrandDynamics



Zdroj: Haigh, D.: Oceňování značky a jeho význam, vlastní úprava

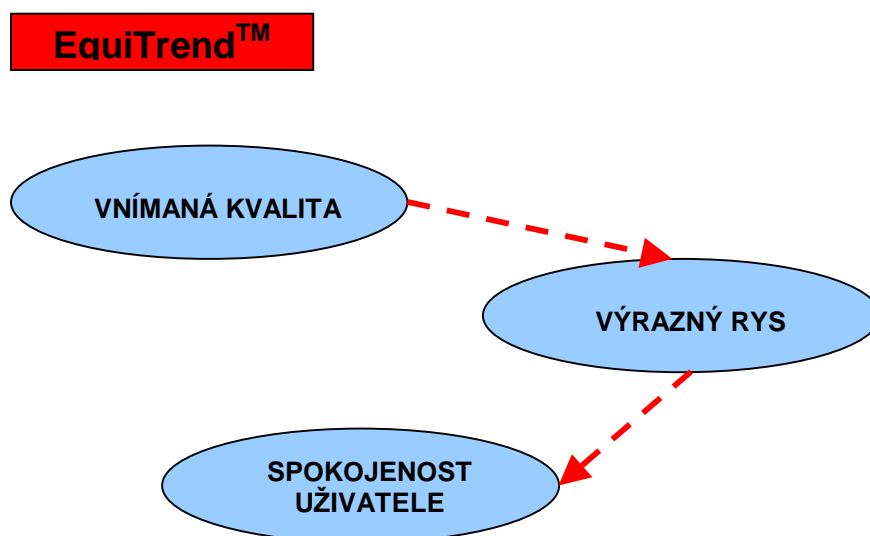
Profil konverze poskytuje základ pro měřítko síly značky, které vychází od spotřebitele. Propojení se změnami v budoucí hodnotě podílu jasně dokazuje, že dlouhodobá činnost spojená s budováním značky má trvalý význam.

- Systém EquiTrend™ společnosti Total Research



Metoda je založena na měření tří aspektů ekvity značky.

Obr. 2-7 Aspekty ekvity značky systému Equitrend



Proces zvaný TRBC¹⁵ zvyšuje hodnotu shromážděných údajů odstraněním značných zkreslení, která např. vznikají hodnocením spotřebiteli různých kultur, věku a pohlaví.

Zdroj: Haigh, D.: Oceňování značky a jeho význam, vlastní úprava

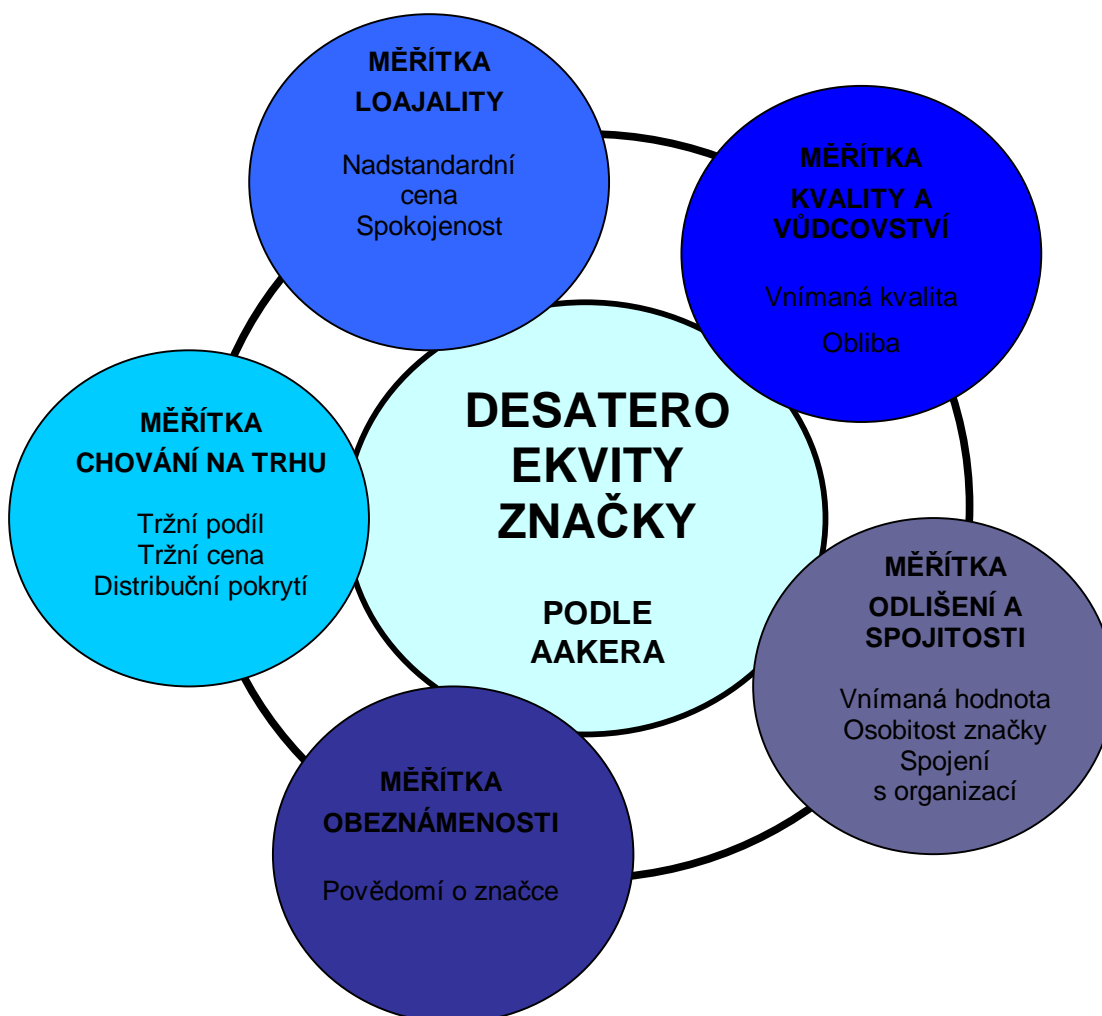
¹⁵ Total Research Bias Correction

Měřítka celkové kvality touto metodou získané má předpovědní hodnotu z hlediska loajality vůči značce.

- o Desatero ekvity značky podle Davida Aakera

Autor stanovil 10 aspektů výkonu značky, jež jsou podle jeho názoru klíčové a představují složky tvořící sílu značky.

Obr. 2-8 Desatero ekvity značky podle Davida Aakera



Zdroj: Haigh, D.: Oceňování značky a jeho význam, vlastní úprava

Aaker [1] doporučuje majitelům značek zaujmout při hodnocení jejich historického a budoucího výkonu pružný a pragmatický přístup. Nelze stanovit jediné a zároveň jednoduché měřítko či hodnocení síly značky. Nepředepisuje žádné způsoby měření či bodování jednotlivých znaků, ale doporučuje, aby management dané značky postupoval tak, jak to vyhovuje jeho konkrétním a specifickým podmínkám.



2. *FINANČNÍ ANALÝZA*

Klasické postupy vyhodnocení účetních výkazů s ohledem k nehmotným aktivům pro stanovení **přidané ekonomické hodnoty**. Hlavní součásti jsou:

- *Analýza finančního zdraví podniku* - absolutní a relativní ukazatele, komplexní ukazatele
- *Analýza a prognóza generátorů hodnoty* - tržby a jejich vývoj, marže provozního zisku, investice do dlouhodobého majetku, investice do pracovního kapitálu, sledován vliv předpokladů – způsob financování, diskontní míra, doba předpokládané existence podniku
- *Finanční plán* - podkladem jsou finanční výkazy a jednotlivé dílčí finanční plány

3. *ANALÝZA POPTÁVKY A RIZIKA*

Metody používané v této fázi pro stanovení **hodnoty přidané značkou**, či jiným nehmotným aktivem, jsou vysvětleny v rámci třídění uvedeném níže, jde o vysoce hodnotný a statisticky spolehlivý způsob, jak přiřadit značce určitý výnos (BVA^{TM}). Postup lze použít i pro mapování měnícího se významu různých faktorů stimulujičích poptávku na daných trzích. Je nutné určit příslušnou diskontní sazbu, která bude brát v úvahu ekonomická a tržní rizika a rizika značky, tým pracovníků společnosti Brand Finance takovou metodu vytvořil, kde cílem byla transparentnost, objektivita a možnost opakovaného použití, je známa jako analýza β brand β TM.

4. *CELKOVÁ HODNOTA NEHMOTNÉHO AKTIVA, ZNAČKY*

Zohlednění síly měkkých a tvrdých aspektů průzkumu a analýz, rizika a času při výpočtu současné hodnoty aktiva za použití hlavně metod výnosových, které charakterizují dále.

Rukověť číslo čtyři k mezinárodním oceňovacím standardům – nehmotný majetek, doporučuje majetek oceňovat především *tržní hodnotou*.

Další exaktní přístup upravuje Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů v platném znění, dále jen *Zákon*, a Vyhláška Ministerstva financí č. 540/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení *Zákona*, dále jen *Vyhláška*.

Pro odlišení je v literatuře, a i v této práci budu jej používat, zavedeno pojmenování pro tržní přístupy – **metody**, a pro způsoby vedené *Zákonem* – **postupy**. Ne ve všech publikacích ovšem je toto rozlišení dodržováno.

2.3.1 Metody tržního oceňování

2.3.1.1 Metoda nákladová

Nákladová metoda se používá pouze zřídka, je založena na vyjádření nákladů potřebných na substituci, tj. nahrazení oceňovaného majetku, tedy majetek není ceněn více, než by stála náhrada všech jeho součástí.

Je vhodná pro relativně mladé ochranné známky, které si dosud nevybudovaly zvláštní postavení na trhu. Veškeré náklady vynaložené na vytvoření, průmyslově právní ochranu a případnou reklamu ochranné známky jsou k dispozici a je možno je prohlásit za odpovídající cenové úrovni v době ocenění. Lze užít:

- a) historicky vzniklé skutečné náklady
- b) předpokládané náklady k získání ochranné známky odpovídající kvality v době ocenění

Oba postupy zahrnují do nákladů vše, co s oceňovaným právem souvisí a bylo vynaloženo,



anebo by muselo být vynaloženo do dne ocenění.

- odměny autorům či původcům
- cena za řešení a podmínky tomu, komu bude případně svědčit právo majitele takového řešení, dle smlouvy o dílo podle obchodního zákoníku
- odměna původci, který je zaměstnancem
- uplatnění příslušných ustanovení autorského zákona
- úhrada správních poplatků, jako jsou přihlašovací poplatky, poplatky za podání žádosti o provedení úplného průzkumu, za udržování patentové ochrany
- poplatky za prodloužení lhůty k vyřízení úředního výměru
- poplatky za výpisy z rejstříku, druhopisy listin
- poplatky za žádost o zrušení a výmaz ochrany, apod.

Všechny tyto poplatky jsou přesně stanoveny Zákonem o správních poplatcích č.634/2004Sb., ve znění změn a doplňků tohoto zákona.



- odměna za právní zastoupení patentovým zástupcem nebo advokátem sjednávána zpravidla na základě individuálního sazebníku jednotlivých patentových a advokátních kanceláří.
- úplata za překlady
- náklady na vynaložené úsilí, námahu spojené s péčí o průmyslová práva
- náklad na každý krok tvorby majetku, včetně případného zisku developerské organizace



Tato metoda nepopisuje budoucnost daného nehmotného majetku, oceňovaného práva, není zohledněno velké riziko odlišného budoucího vývoje.

2.3.1.2 Metoda porovnávací

Metoda porovnávací srovnává oceňovaný subjekt s podobným nehmotným majetkem, nebo akciemi, které byly prodány na veřejném trhu.

Dvěma nejpoužívanějšími zdroji údajů jsou trhy, na nichž je obchodováno s daným majetkem a předcházející transakce s příslušným nehmotným majetkem. Porovnávaný majetek musí pocházet ze stejného odvětví či z takového, které vykazuje stejný ekonomický vývoj.

Metoda předpokládá rozvinuté podmínky tržního hospodářství a obor s rozsáhlou tržní základnou.

2.3.1.3 Metoda výnosová

Výnosové metody uvažují vždy o budoucím vývoji, který je spojen s rizikem, že nebude probíhat podle představ, úvah a předpokladů, z nichž se při oceňování vycházelo.

Míra rizika lze vyjádřit stanovením koeficientu či míry kapitalizace nebo provedením ocenění ve více variantách, např. s přihlédnutím k příznivým a nepříznivým okolnostem, s případným stanovením váhy těchto variant.

Výnosová metoda oceňuje nehmotný majetek současnou hodnotou očekávaných výnosů a dva nejpoužívanější způsoby jsou:

kapitalizace zisku, kdy k převodu zisku na současnou hodnotu používáme kapitalizační míru a ekonomická životnost musí být uvažována jako nekonečná nebo velmi dlouhá.

diskontovaný peněžní tok, kdy se pro každé období odhadují peněžní příjmy, které se přepočtou na současnou hodnotu diskontní mírou. Diskontní varianty se používají pro konečnou životnost, obvykle se zvolí kratší z *životnosti ekonomické* (doba po kterou vlastník očekává, že mu majetek bude přinášet výnos) a *životnosti zákonné* (doba, po níž může nehmotný majetek požívat zákonné ochrany).

Kapitalizační míra a diskontní míra jsou odvozeny z trhu a jsou vyjádřeny jako cenový násobitel odvozený ze zveřejněných údajů o obchodních transakcích a z úrokové míry odvozené z údajů o alternativních investicích. Očekávaný zisk se přepočítává na hodnotu za předpokladu růstu a časového průběhu přínosů, společně s ohledem na riziko a časový faktor hodnoty peněz.



V případě oceňování pouze vlastního kapitálu, kdy je cílem zjistit množství kapitálu pro investice s ohledem na předpokládaný výnos, je třeba vycházet z **míry kapitalizace**, která přihlíží nejen k úrovni diskontní sazby, ale i k odměně za poskytování kapitálu, inflaci a rizikovosti podnikání.

Kvantifikace rizik vychází zpravidla z takzvané bezrizikové míry, kterou může v ČR představovat výnos pokladničních poukázek ČNB.



Tab. 2-3 Seznam emitovaných pokladničních poukázek a poukázek ČNB

Státní pokladniční poukázky (SPP)					
Emitent	Kód emise	Splatnost	Datum emise	Objem (mil Kč)	Prim. výnos (% p.a.)
MF	21901480	19/01/07	20/01/06	5 839	2.27
MF	20902496	09/02/07	11/08/06	4 734	2.40
MF	21602504	16/02/07	16/11/06	16 000	2.53
CNB	40903213	09/03/07	08/09/06	700 000	0.00
MF	20903507	09/03/07	08/12/06	14 312	2.47
MF	22303492	23/03/07	23/06/06	4 564	2.52
MF	22303509	23/03/07	22/12/06	4 568	2.45
MF	23003500	30/03/07	29/09/06	6 000	2.78
MF	20604510	06/04/07	05/01/07	16 000	2.44
MF	21304487	13/04/07	14/04/06	4 815	2.30
MF	22704495	27/04/07	28/07/06	4 565	2.64
MF	22505505	25/05/07	24/11/06	6 000	2.73
MF	20106490	01/06/07	02/06/06	3 800	2.36
MF	21307494	13/07/07	14/07/06	3 690	2.67
MF	20308503	03/08/07	03/11/06	5 994	2.87
MF	23108498	31/08/07	01/09/06	5 000	2.65
MF	21409508	14/09/07	15/12/06	5 220	2.77
MF	21210502	12/10/07	13/10/06	4 710	3.08
MF	23011506	30/11/07	01/12/06	4 017	2.92

Zdroj: www.cnb.cz

Při hodnocení rizikovosti je nutno se zabývat

- o konkrétními ekonomickými podmínkami v daném teritoriu
- o *systematickými rizikovými faktory* spojenými s porovnatelnými investicemi, *rizika nespecifická*, projevující se obecně v daném ekonomickém prostředí, která nelze eliminovat
- o *nesystematickými rizikovými faktory* spojenými se zvláštností daného případu, *rizika specifická*, která se odvozují od konkrétní situace oceňovaného subjektu – *zvláštní rizika průmyslově právní*
- o *obchodními riziky*, k nimž patří aspekty tržní spojené s poptávkou a nabídkou v dané oblasti podnikání, investiční politikou a problematika konkurence. Zohledňují se zde aspekty provozní činnosti týkající se vyspělosti technologie, technického rozvoje a nabídky inovací



- o *finančními riziky*, zahrnující likviditu, inflaci, míru zadluženosti, cash flow, nedostatečný odbyt

V současné podle položky č. 11 v Příloze číslo 15 vyhlášky č. 540/2002Sb., viz příloha č.9, je míra kapitalizace pro účely zákona č. 151/1997 Sb., pro majetková práva stanovena na 12 %. Relativně rychle se mění, takže při konkrétním použití je třeba její aktuální výši přezkontrolovat, (uveden stav k 5. březnu 2007).

Koeficient míry kapitalizace se vypočte s využitím vztahu

$$1/(1+p)^t,$$

kde p je míra kapitalizace,

t jednotlivá po sobě jdoucí roční období, v nichž se zjišťuje aktualizovaná hodnota

Pro tento účel máme k dispozici jedinou míru kapitalizace pro celý a z rizikového pohledu mimořádně bohatý soubor majetkových práv, což je jistě pro stanovení odpovídajících rizik velmi pohodlné, ale skutečnosti jen zřídka odpovídající.

Tato výše v sobě zahrnuje současnou diskontní sazbu, která činí 4,2 % a dále potom jakési průměrné riziko v oblasti nehmotných statků. V současné době se míra kapitalizace pohybuje v rozmezí 8 – 40 %. *Rizikovost při oceňování nehmotných statků* je spatřována jako *nadprůměrná* v porovnání s ostatními položkami míry kapitalizace.


Správnější postup tedy spočívá v uvážení struktury obvyklých rizik podle okolností konkrétního případu a stanovení míry kapitalizace, která odpovídá reálné situaci zjištěné na trhu.

V každém případě se jedná o *jeden z nejnáročnějších úkonů v rámci oceňování* nehmotného majetku, který nemůže být zanedbán.

V omezené míře jsou k dispozici odborné literatury uvádějící tabulky specializovaných poradenských firem, které publikují informace vztahující se k jednotlivým oborům činností. Pokud takové pomůcky nelze využít, je pro oceňování nehmotného majetku k dispozici zmíněná vyhláška, která v příloze stanovuje míru kapitalizace pro majetková práva a kterou je možné považovat za míru průměrnou pro danou činnost.

Všeobecně lze výnosovou metodu pro oceňování nehmotných aktiv, včetně ochranné známky, dále specifikovat podle různých pojetí:

1) *Ocenění ochranné známky jako cenové prémie, neboli přírůstek přínosu, resp. míry zisku*

Výrobky a služby, které produkuje podnik s úspěšnou ochrannou známkou nebo opírající se o nehmotné vlastnictví se prodávají za *prémiové ceny*.  Vyšší cena oproti obdobným nebo stejným výrobkům podniků bez ochranné známky umožňuje prodej ve větším objemu, tedy úspory fixních jednotkových nákladů.

Lze porovnávat *výnosnost celkových aktiv*¹⁶ společnosti s ochrannou známkou a společnosti bez ochranné známky, kdy tento rozdíl reprezentuje přínos ochranné známky.

Je nutné, aby ekonomický neobsahoval vlivy jiného

V praxi tento prémiový pro oblast výroby nápojů či velmi *neobjektivní*, a proto je teoretické vysvětlení pro vznik



přínos vyplýval čistě z ochranné známky a charakteru.

způsob nachází *malé uplatnění*, je vhodný potravinářského zboží, kosmetiky, apod., je většinou ponechán jen jako zajímavé hodnoty ochranné známky.

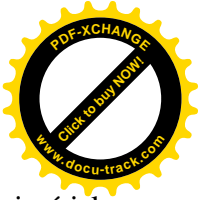
2) *Ocenění nehmotného majetku pomocí předpokládané ztráty výnosu*

Vyžaduje předpoklad ztráty práva užití nehmotného majetku s důsledkem snížení dosavadního zisku.

3) *Ocenění na základě reziduálních metod za použití výnosnosti celkových aktiv*

Principem této metody je odečtení výnosu spojeného s hmotným majetkem od celkového výnosu vykazujícího podnikáním organizace.

¹⁶ zisk/celková aktiva



Prakticky se jedná o *alokaci příjmů na majetkové složky* jednoho podniku, což se jeví jako výhoda, ovšem na druhé straně je zapotřebí *ocenit veškerý podnikový majetek* a musí být zadána i požadovaná, resp. obvyklá *výnosnost*.

Celkový příjem, resp. zisk je dán využitím majetku, tedy podnik je oceněn na určitou celkovou částku. Je určena výnosnost majetkových složek s výjimkou duševního vlastnictví, jeho výnos a výnosnost jsou následně dopočteny jako *reziduum*. Poté jsou oceněny složky duševního vlastnictví, poměrně podle peněžní výše majetkových složek se rozpočte na jednotlivé složky – *patenty, technologie, ochranná známka*, přičemž jsou oceněny ostatní složky duševního vlastnictví a výnos a výnosnost ochranné známky jsou dopočteny.

4) Ocenění na základě licenční analogie, úspory licenčních poplatků

Tato metoda je založena na úvaze, že hodnota nehmotného majetku se rovná ceně, která by na trhu byla s největší pravděpodobností zaplacená za souhlas s využíváním shodného nebo obdobného řešení, případně za jeho převod. Práva k využívání nehmotných statků včetně know-how a obchodního tajemství jsou poskytována *formou licence* nebo podobné smlouvy. Za právo k jejich využívání se platí přiměřená finanční úhrada, obvykle *formou licenčních poplatků* v závislosti na skutečném objemu výroby, respektive prodeje, přičemž výše licenčních poplatků se ve většině případů stanovuje *v procentech z čisté prodejní ceny, popř. z tržeb*.

Názory jednotlivých odborníků na výši licenčních poplatků se liší, jsou tedy udávána v procentním rozpětí a je možno pro rámcovou orientaci uvést, že procentní sazby licenčních poplatků se pohybují od 0,5 % do 12 % z čisté prodejní ceny, přičemž nejčastěji se sjednávají v licenčních smlouvách v rozmezí od 2 % do 8 %.

Je uvažován hypotetický prodej za úplatu či pronájem práva za užívání nehmotného majetku a hrazení licenčních poplatků po dobu platnosti smlouvy, resp. do konce užitečné životnosti pro řešení technické povahy.

Majitel práv, popř. ochranné známky, je tak osvobozen od těchto licenčních poplatků, tedy lze chápat tento přístup jako zisk za poskytování možnosti užití vlastních ochranných známek, nebo jako náklad, který by musel být vynaložen pro nabytí možnosti užít jiných ochranných známek.

Pro ocenění se používají příslušné licenční smlouvy, které ovšem nelze uplatnit mezi mateřskou a dceřinou společností, datum uzavření by měl být blízký datumu ocenění a měla by



být uzavřena mezi dvěma nezávislými stranami. Proto je *výběr licenčních smluv*, jejíž poplatky by mohly sloužit jako vzor pro ocenění jiné ochranné známky, *velice obtížný*.

Ocenění nehmotného majetku je tak možno provést na základě analogie při použití vztahu:

Roční ocenění nehmotného majetku = rozsah roční výroby \times licenční poplatek \times koeficient zastarání, koeficient zhodnocení \times koeficient míry kapitalizace \times podíl nehmotného majetku na výrobě

Celkové ocenění konkrétního nehmotného majetku se provede sečtením jednotlivých ročních ocenění za období, které odpovídá předpokládané době užívání oceňovaného předmětu, anebo době, kterou můžeme v tržních podmínkách považovat za rozumnou.

Koeficient zastarání, případně koeficient zhodnocení (doba užitné životnosti se pohybuje v rozmezí 3 – 10 let, v případě práv na označení je vhodné provést roční přírůstek v rozpětí 1 – 5 % ve vztahu k hodnotě oceňovaného označení).

Je zřejmé, že pokud se oceňuje ochranná známka, oceňovatel nemá možnost analyzovat úspory či přínosy, které nabyvateli či poskytovateli vzniknou z vlastnictví nebo z licence vznikají, poněvadž v naprosté většině případů je ve spojení jen s jedním z obou účastníků. Pro tyto účely publikují velké poradenské a konzultační firmy a přední odborníci v oblasti oceňování *odhady licenčních poplatků*¹⁷. Pro základní výrobní a případné další obory uvádějí procentní intervaly, v jakých se pohybují licenční poplatky v procentech z tržeb, z cen za licencované výrobky, nikoli ze zisku, není nikdy zaručen a může být předmětem účetních machinací.

Licenční poplatky za:

ochranné známky		od 1 % do 3-4 %
ochranné známky atraktivních produktů mimořádné kvality		7-8 %
běžné ochranné známky a zboží hromadné výroby		pod 1 %
výrobky v odvětví	elektroprůmyslu	0,5-5 %
	elektroniky	3-10 %
	strojírenství	0,5-7 %
	jemné mechaniky	2-10 %
	spotřebního zboží	1-5 %

¹⁷ Z české literatury se licenčními poplatky zabývá publikace autorů Boháček, M. – Jakl, L.: *Právo duševního vlastnictví*, VŠE Praha 2002



chemického průmyslu	2-3%
farmaceutik	2-10 %
papírenské a textilní výroby	1-2 %

5) *Ocenění pomocí bodového hodnocení*

Jde o typ výnosové metody, kde jsou budoucí výnosy diskontovány sazbou dle dosaženého bodového hodnocení.

1. *Analýza BVATM (Brand Value Added)*, analýza hodnoty přidané značkou

Jde o ekonomickou analýzu podniku a průzkum faktorů, které jsou hnacím motorem poptávky po výrobku a značce. Tato metoda klade vysoké nároky na průzkum, což mnohdy způsobuje odchýlení se k pouhým odhadům.

Požadavky: *široký okruh respondentů*

porovnání mnoha úrovní (mezi dvěma značkami, dvěma časovými obdobími, dvěma skupinami zákazníků, dvěma třídami výrobků)

Vysloví se odhad budoucích výnosů a podle výsledků průzkumu se značce přiřadí určitý podíl.

2. *Analýza BrandBetaTM*, výpočet diskontní sazby

Tato druhá fáze zohledňuje *riziko budoucího výnosu* značky, kdy se za výchozí bere neriziková výpůjční sazba, která je upravena podle specifického rizika konkrétního sektoru působnosti značky. Touto úpravou je samotná *BrandBetaTM* analýza spočívající ve vyhodnocení deseti objektivně ověřitelných klíčových ukazatelů s bodovým rozsahem 0-10, bez váhového rozlišení. Zdrojem jsou přímo exaktní dokumenty, reprezentativní průzkum o povědomí o značce a různé zveřejněné statistiky.

Aspekty bodového hodnocení metodou *BrandBetaTM*

- I. Doba na trhu
- II. Distribuce
- III. Podíl na trhu
- IV. Pozice na trhu
- V. Míra růstu prodeje
- VI. Cenová přírážka
- VII. Elasticita ceny

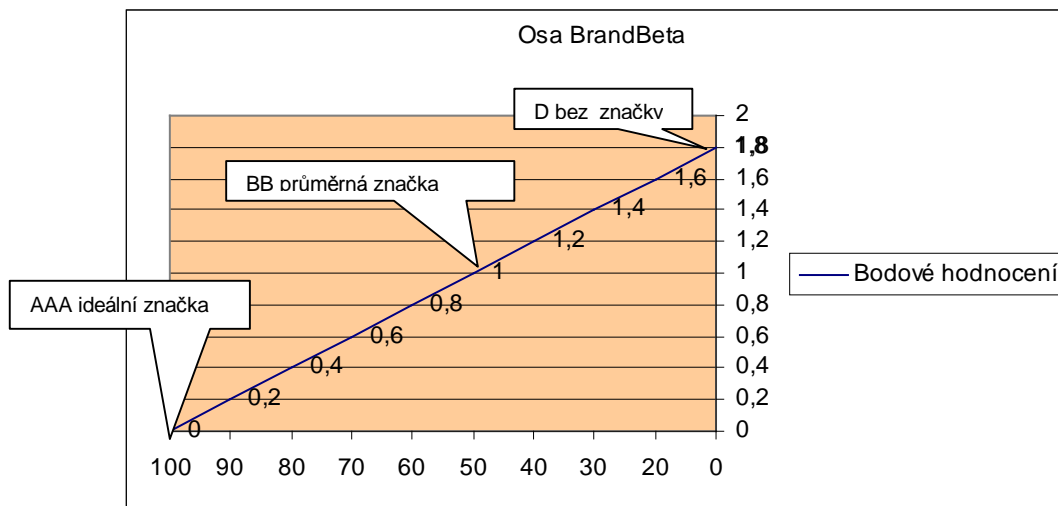
- VIII. Výdaje na marketing
- IX. Povědomí o reklamě
- X. Povědomí o značce

Maximální počet je 100 bodů. Značka dosahující 100b má diskontní sazbu 0
 50b průměrnou
 0b maximální

Hodnocení je založeno na bodování všech značek na daném trhu. Smysl vzhledem k náročnosti provedení má tato metoda pouze pro velké společnosti zkoumající pozici na trhu či oceňující svoji ochrannou známku.

Bodové hodnocení β rand β eta™	Zařazení do skupiny
91-100	AAA
81-90	AA
71-90	A
61-70	BBB
51-60	BB
41-50	B
31-40	CCC
21-30	CC
11-20	C
0-10	D

Obr. 2-9 Osa hodnocení β rand β eta™



Zdroj: Haigh, D.: Oceňování značky a jeho význam, vlastní úprava

Modifikace tohoto hodnocení ochranné známky více zaměřené na ochrannou známku¹⁸:

¹⁸ Autor hodnocení Karel Čada



- I. Fantazijnost, originalnost
- II. Snadná zapamatovatelnost, stručnost
- III. estetický vzhled
- IV. délka průmyslově právní ochrany
- V. jakost výrobků
- VI. rozsah průmyslově právní ochrany podle počtu zemí
- VII. rozsah ochrany podle seznamu výrobků a služeb
- VIII. způsob a rozsah užívání
- IX. ziskovost označovaného zboží
- X. vztah k obchodnímu jménu nebo označení původu
- XI. podíl exportu z celkové výroby

Všechna tato kritéria jsou ohodnocena bodově tak, že nejhorší ohodnocení představuje jeden bod a nejlepší deset bodů. Konkrétní oceňované označení může tedy získat z maximálního počtu 110 bodů jistou část a tento konkrétní výsledek se v dalším kroku násobí takzvaným *stupněm známosti*, který činí nejméně jeden nebo nejvíce pět bodů. V případě mimořádně úspěšné ochranné známky lze získat 500 bodů z celkově 550 možných.

Následně se přechází k *bodu transformace na peníze*. Zjistí se roční zisk podniku a je stanoveno, že 50 % z tohoto zisku je *získáváno na vrub ochranné známky*, přičemž se dále uvádí *uvažované období 20 let*.

V dalším kroku metoda vychází z předpokladu, že kdyby zde taková ochranná známka nebyla, musela by být vytvořena, zavedena na trh, průmyslově právně zajištěna jiná, nová, a to představuje 34 % z *hodnoty podílu na dvacetiletém zisku*.

Dojdeme k *součtu podílu na zisku za dvacet let a nákladů na nové vytvoření a znovuzavedení ochranné známky*.

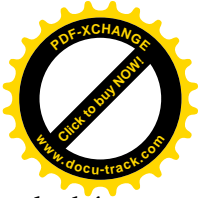
V posledním kroku podělíme takto získané ocenění maximálně dosaženým počtem bodů a vynásobíme skutečně dosaženým počtem bodů a získáme celkové ocenění ochranné známky.

Konkrétní příklad:

Ochranná známka získala 500 bodů z celkově 550 možných.

Podnik má deset milionů Kč zisku, tedy 50 % činí pět milionů, po dvaceti letech by tak získal sto milionů korun. 34 % z hodnoty podílu představuje tedy 34 milionů korun. Přičtením podílu na zisku za dvacet let získáme částku 134 milionů korun.

Vydělíme takto získaných 134 milionů korun 550 body a vynásobíme skutečně dosaženým počtem bodů, tj. 500 body, tj. celkově hodnota známky činí 121 806 000,-- Kč.



Tato metoda je možná ~~kladně hodnotit~~ pouze ze dvou důvodů, a to, že je velice jednoduchá a uvažované aspekty jsou opravdu pro ocenění ochranné známky důležité. Záporků je ovšem mnohem více. Uvedená kritéria zahrnují pouze část z těch, která jsou pro celkové posouzení rozhodná, všechny celkově hodnocená kritéria jsou zásadně potlačena kritériem jediným, a to *stupněm známosti*, ale naprosto zásadní námitkou je *celkový metodický postup* tohoto přístupu.

Zvolených 50 % podílu veškerých ochranných známek na zisku je *neréálné* i u nejlepších z nich, k tomu je uvažováno mimořádně *dlouhé období dvacet let!*

Jako *zcela nelogický* vystupuje následující krok, který k předchozímu výsledku připočte náklady na nové znovuzavedení ochranné známky a tuto položku hodnotí bez jakéhokoliv odůvodnění na 34 %.

A v závěru následuje *vysoce nesmyslný krok*, kdy jsou v podstatě sečteny výsledky dvou přístupů ocenění, tedy bodového charakteru a charakteru nákladového, který sám vychází z logické úvahy opatření nové ochranné známky.

Tato metoda neuvažuje se žádným hodnocením rizik ani diskontováním budoucích částek. Získáváme překvapivě vysoké hodnoty ocenění, které se vymykají přiměřeným rozpětím hodnot ochranných známek, jež jsou dosahovány ostatními metodami.

6) Ocenění vyjádření pomocí poměru ceny akcie ku zisku na akci P/E ¹⁹

Pokud vynásobíme celkový roční výnos poměrem ceny akcie ku zisku, získáme odhad ceny všech akcií. Podobně pokud celkový roční přínos ochranné známky získaný dle uvedených metod vynásobíme poměrem ceny akcie ku zisku, získáme odhad hodnoty značky.

7) Současná alokace příjmů na majetkové složky a na finanční zdroje

Tato metoda používá výpočtu efektivních daňových sazeb, tzv. daňových klínů.

8) Orientační oceňování nehmotného majetku

Užívá se v případech, kdy organizace nemá konkrétní podklady prokazující hodnotu nehmotného majetku a nebo metoda licenční analogie není použitelná. Vychází z čistého ročního

¹⁹ Anglicky Price/Earnings, cena ku výdělku



přínosu, zpravidla zisku organizace v jednom roce. Pokud podnik vykazoval ztrátu, případ se řeší individuálně, tato metoda nemůže být uplatněna. Orientační ocenění vychází z toho, že celková hodnota průmyslových práv a jiného duševního vlastnictví může maximálně představovat 20 % čistého přínosu podniku připadajícího na výrobu a služby s využitím nehmotného majetku z příštích 5 let od data provedeného ocenění. U zavedených ochranných známek se doporučuje vycházet z čistého zisku podniku po dobu alespoň deseti let od data provedeného ocenění

2.3.1.4 Metody ocenění podle náročnosti na ekonomické výsledky

- a) *nejpřísnější přístup* – ochranná známka je oceněna podle zisků, které přináší navíc, oproti jiným společnostem bez ochranné známky, nebo podle zisků, které přináší navíc nad průměrnou mírou zisků.
- b) *střední přístup* – společnost prodávající výrobky pod ochrannou známkou musí být zisková bez ohledu na výši zisku, *bodová metoda* ocenění přičítá ochranné známce část zisku podle stanovených kritérií a výsledné body se sečtou, sleduje se podíl tohoto součtu dosažených bodů a maximálního možného počtu bodů a podle toho se známce přiřkne úměrná část podnikového zisku.
- c) *nejmírnější přístup* – používá řada poradenských a konzultačních organizací, kdy se podle výše licenčních poplatků stanoví ocenění známky, tzv. *licenční analogie*. Společnosti mohou ale nemusí tvořit zisk.

2.3.2 Metody oceňování nehmotného majetku podle zákona číslo 151/1997 Sb.

Tento přístup upravuje Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů v platném znění, dále jen *Zákon*, a Vyhláška Ministerstva financí č. 540/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení *Zákona*, dále jen *Vyhláška*.

Některé předpisy vyžadují oceňování majetku jiným způsobem tzv. *zvláštní předpisy*²⁰.

Tento *Zákon* stanoví způsoby oceňování majetku a služeb, které se oceňují podle §2 *obvyklou cenou*, pokud *Zákon* nestanoví jiný způsob oceňování. Obvyklou cenou se pro účely zákona rozumí cena, která by byla dosažena při prodejkách stejného popřípadě obdobného majetku v obvyklém obchodním styku v tuzemsku ke dni ocenění.

²⁰ Například pro oceňování v rámci privatizace ve smyslu ustanovení zákona číslo 92/1991 Sb. o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, dále pro účely zákona číslo 563/1991 Sb., o účetnictví a zákona číslo 586/1992 Sb., o daních z příjmu.



Tento postup se blíží metodě tržního ocenění *porovnáním*, využití licenční analogie.

Zákon předpokládá, že cena obvyklá podle definice v § 2 *nebude vždy vyčísitelná*, a proto dovoluje také oceňovat jinými způsoby, a podle § 2 odst. 3 to jsou:

nákladový způsob

výnosový způsob

porovnávací způsob (jen zdánlivě totožné se třemi základními metodami tržního oceňování), oceňování podle jmenovité hodnoty

oceňování podle účetní hodnoty

oceňování podle kursové hodnoty

oceňování sjednanou cenou

Tento způsob ocenění se však *netýká majetkových práv* vyplývajících z průmyslových práv a práv na označení a výrobně technických poznatků, některých práv souvisejících s právem autorským a práv uživatele databází. Tento majetek se ze zákona oceňuje *výnosovým způsobem*, jak je uvedeno v § 17 *Zákona*.

Jde o *součet diskontovaných budoucích ročních čistých výnosů* vyplývajících z užívání těchto práv ode dne ocenění. Způsob diskontování stanoví vyhláška. Vztah pro ocenění je uveden v ustanovení § 39 prováděcí vyhlášky č. 540/2002 Sb., (viz příloha č. 10), kde se uvádí, že cena se zjistí podle vzorce

$$\text{Cena majetkového práva zjištěná výnosovým způsobem} = \sum_{j=1}^n \frac{Z_j}{\left(1 + \frac{p}{100}\right)^j}$$

Z_j ...roční čistý výnos užívání práva v letech, po které bude právo užíváno

p ...míra kapitalizace v procentech uvedená v příloze číslo 15 vyhlášky č. 540/2002 Sb.

n .. počet let, po které bude právo užíváno nejvýše však počet let dle § 17 odst. 3 *Zákona*

j ... pořadové číslo roku, ve kterém bude právo užíváno

Způsob stanovení ročního čistého výnosu z užívání se má zjistit podle § 17 odst. 2 písmena a) zákona číslo 151/1997 Sb. ze smluv o užívání práva, zejména z licenčních smluv a smluv



obdobných, platných v den ocenění. Druhou možností je stanovení čistého výnosu z užívání za poslední kalendářní rok v období pěti let předcházejících roku ocenění.

2.3.2.1 Oceňování nehmotného majetku podle zákona číslo 151/1997 Sb. o oceňování majetku ve vztahu k ochranné známce

Tato kapitola upozorňuje na rozdílné oceňování podle Zákona o oceňování majetku a oceňování tržní, případně netržní hodnotou podle teorie oceňování.

Zákon v § 25 odst. 2 charakterizuje dvě skupiny cen, cena je peněžní částka

- a) sjednaná při nákupu a prodeji zboží podle § 2 – 13 zákona číslo 526/1990 Sb. o cenách ve znění zákona číslo 135/1994 Sb., zde platí *smluvní ceny*, a proto se netýká zákona, nebo
- b) zjištěná *podle zvláštního předpisu* k jiným účelům než k prodeji, a pro tyto účely se použije ocenění podle zákona.

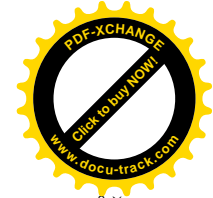
Účely, pro něž platí zvláštní předpis pro ocenění lze vyjádřit jako případy, za něž zodpovídají, z nichž vybírají daně a poplatky, jež kontrolují nebo o něž se jinak zajímají státní orgány. Jsou to ocenění majetku pro potřeby konkurzu a vyrovnání, pro stanovení soudních poplatků, pro výpočet daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí, pro ocenění věcných břemen, pro stanovení správních poplatků, pro ocenění nepeněžních příjmů a nepeněžního plnění a pro další účely, jež plynou z platné legislativy.

Zvláštním předpisem, je samotný zákon, a to pro ty případy, kdy se jiné zákony výslovně odvolávají na to, že ocenění majetku o němž pojednávají se má uskutečnit podle zvláštního předpisu.

Definice ceny obvyklé v § 2 zákona se blíží definici metody ocenění porovnáním podle teorie oceňování majetku, ale přesto mezi nimi jsou rozdíly, které však praxe obvykle sotva postřehne, takže v praktických ocenění oceňovatelů oba pojmy splývají.

Rozdíly nacházíme ve dvou pohledech

- Obvyklá cena podle § 2 by byla dosažena při prodejích stejného, popřípadě obdobného majetku..., ke dni ocenění, *zákon tedy netrvá na tom, aby obchodní transakce byla*



uskutečněna, zatímco metoda porovnání z teorie oceňování má více variant a může vycházet z cen akcií srovnatelných podniků, z ocenění srovnatelného majetku či podniku, nebo z uskutečněného prodeje nebo prodejů srovnatelného majetku či podniku. Je tedy podstatné, že cena obvyklá je cenou, která by byla dosažena, zatímco metoda porovnání v teorii oceňování předpokládá různé situace, ve kterých porovnávané hypotetický i skutečný prodej.

- Obvyklá cena podle § 2 by byla dosažena při prodeji ke dni ocenění, kdy tento požadavek stanovit hodnotu nějakého majetku ke dni ocenění je běžný, ale stanovit *takovou cenu, která by byla dosažena ke dni ocenění se jeví přinejmenším náročný*.

Oceňovatelská praxe bere tento požadavek za formální a oceňovatelé ve skutečnosti zjišťují hodnotu porovnáním údajů za poslední období, které považují ještě za ne příliš vzdálené, aby je pro stanovení ceny obvyklé mohli použít.

Zatím nebylo zaznamenáno, jak zmiňuje Jurečka [5], že by v některém případě kompetentní státní orgány měly námitky proti tomu, že oceňovatel použil ceny dosažené v relativně nedávné minulosti.

Je ale nutné konstatovat, že cena obvyklá tak, jak je v zákoně definována, je pro praktická ocenění extrémně náročná, a tím se vysvětluje, že oceňovatelé se často snaží v úvodních částech svých posudků přesvědčit zadavatele, uživatele i soudy, že cena obvyklá je identická s oceněním tržním.

I zde se dopouštění *terminologické chyby*, protože v teorii oceňování se za tržní metodu považuje i ocenění nákladovou metodou a výnosovou metodou, zatímco podle zákona má být cena obvyklá stanovena pouze porovnávacím způsobem.

Další způsoby ocenění podle zákona, tj. nákladový a výnosový způsob opět neodpovídají teoretických oceňovacím metodám tržním týchž názvů.

Zákon a vyhláška nenechávají oceňovateli volnou ruku pro volbu postupu, výběru vstupních hodnot a způsobu jejich zpracování. Současná vyhláška obsahuje celkem 36 tabulkových příloh, které různým způsobem předepisují vstupní hodnoty a transformační hodnoty pro ocenění.

Z těchto důvodů rozlišování metody oceňování v teorii tržního ocenění a ceny obvyklé dle postupů oceňování podle zákona není jen terminologické, *ale zásadní*.

Ocenění podle zákona nemohou být vydávána za tržní ocenění a naopak tržní ocenění nemohou zastoupit ocenění podle zákona.



Pokud má oceňovatel povinnost ocenit majetek podle zákona, měl by to na začátku jasně formulovat a odvolat se na příslušnou legislativu.

3 Zápis značky společnosti Agroslužby CZ, a.s. do rejstříku ochranných známek

Společnost vzhledem k dosažené silné pozici obchodní značky na trzích České republiky uvažuje o zahájení řízení o zápisu značky do rejstříku ochranných známek. Tento akt dozajista přispěje k navýšení její hodnoty, k posílení a zajištění vlastnických práv společnosti, tedy nárůstu uznání a jednoznačného vztahu ze strany konkurentů a stávajících či potenciálních zákazníků, zviditelnění a vzniku nového marketingového prvku podporující celkovou image a prezentaci společnosti, identifikace majitele značky a diferenciaci od ostatních výrobců a poskytovatelů služeb nebo výrobků.

Vzhledem k rozšiřujícím se aktivitám v zahraničí a s respektem na budoucí vývoj a růst společnosti, se vlastníci přiklánějí k možnosti zápisu značky jako **ochranné známky Společenství**.

Práva vyplývající z vlastnění ochranné známky Společenství jsou stejná jako při registraci známky národního charakteru, samozřejmě s odpovídajícím teritoriálním dosahem, tedy může být zapsána, převedena, opuštěna, zrušena nebo být prohlášena neplatnou a její užívání může být zakázáno pouze pro území celého Společenství.

Doba platnosti zápisu ochranné známky Společenství do rejstříku je deset let ode dne podání přihlášky. Zápis může být obnoven, a to vždy na období deseti let.

Veškeré pokyny, formuláře a specifikace příslušných poplatků jsou uvedeny v přílohách č. 1 – č. 7

3.1 Přihláška a její náležitosti

Přihlášku je možné podat u Úřadu pro harmonizaci na vnitřním trhu (OHIM) ve španělském Alicante či na národním úřadu průmyslového vlastnictví, tedy u **Úřadu průmyslového vlastnictví**, Antonína Čermáka 2a, Praha 6, PSČ 160 68, v jednom vyhotovení a smí obsahovat pouze jedno znění nebo vyobrazení ochranné známky.

Společnost preferuje osobní podání na úřadě v Praze 6, bude vyplněna v anglickém jazyce. Na základě této jediné přihlášky získá společnost ochranu pro území celé Evropské unie.

Pro kompletní přihlášku společnost připraví:

žádost o zápis ochranné známky do rejstříku

údaje totožnosti přihlašovatele (sídlo společnosti, IČ, právní forma)

znění či vyobrazení přihlašovaného označení (jde o grafickou značku



, doplněnou slovním udáním jména a sídla společnosti

seznam konkrétních výrobků či služeb přihlašovaných k ochraně včetně uvedení tříd (koresponduje s předmětem podnikání, poněvadž společnost vystupuje v rámci své činnosti vždy a jediné pod touto značkou).

Výrobky a služby se v přihlášce uvedou seřazené vzestupně podle tříd mezinárodní klasifikace (třída 1 až 45), kde třídy 1-37 jsou určeny pro výrobky a 38-45 jsou určeny pro služby (viz niceské třídění v příloze č. 11 a č. 12)

Společnost podá specifikaci písma, velikost, barvu a druh a přiloží fotokopii konečné podoby určené pro zápis.

Před podáním přihlášky požádá společnost o provedení rešerše, kterou provedou v rešeršním středisku ochranných známek nebo na písemnou žádost za úhradu pracovní Úřadu. Zamezí se tak vzniku zápisu shodné ochranné známky pro stejné výrobky a služby.

Předběžnou, informativní rešerši je možné provést samostatně v rešeršní databázi ochranných známek nebo v informačních zdrojích ochranných známek ve studovně Úřadu, v případě společnosti nebyla nalezena stejná známka příslušející stejným výrobkům a službám.

3.1.1 Správní poplatky

Správní poplatek za podání přihlášky je splatný ve lhůtě 1 měsíce ode dne podání přihlášky; není-li správní poplatek zaplacen v této lhůtě, považuje se přihláška za nepodanou. Pokud není zaplacená částka v celé své výši, vyzve průzkumný pracovník žadatele po uplynutí 1 měsíce žadatele o doplacení částky do 15 dnů, pokud by ani po této lhůtě nebyl zaplacen, považuje se žádost za neplatnou.



Výše příslušného poplatku je stanovena Zákonem o správních poplatcích č. 634/2004Sb., kde je popsáno jejich vyměření, vybírání, vrácení, prominutí a další ustanovení.

3.1.2 Postup řízení

Průzkumový pracovník zahájí formální i věcný průzkum přihlášky. Pokud ukončí proces s tím, že jsou všechny podmínky pro zápis splněny, postoupí přihlášku ke zveřejnění ve Věstníku.

Po uplynutí zákonné lhůty po zveřejnění ve Věstníku zapíše Úřad ochrannou známku do rejstříku. Znamce bude přiděleno číslo zápisu.

Registrace ochranné známky je poměrně dlouhodobý proces, o to delší v případě zápisu známky Společenství, ale pro případné oceňování je důležité datum podání přihlášky, se kterým společnost, přihlašovatel nabývá mnohá práva, viz úvodní kapitoly.

4 Ocenění značky společnosti Agroslužby CZ, a.s.

Cílem této části práce je určit hodnotu nehmotného aktiva, obchodní známky, společnosti Agroslužby CZ, a.s. za použití interních materiálů společnosti, k jejichž zpracování a zveřejnění vybraných částí jsem získala souhlas od předsedy představenstva (viz příloha č. 13). Společnost zvolila pro svoji prezentaci na trhu českém i zahraničním označení logem s příslušným slovním vyjádřením jména, právní formy a sídla.

V následujících částech diplomové práce bude provedena situační analýza vnějších i vnitřních faktorů, marketingových i finančních, které mají vliv na hodnotu celkových aktiv, tedy i hodnotu známky. Stanovení hodnoty nehmotných aktiv společnosti bude provedeno pomocí teoreticky vymezených metod, dále bude provedeno porovnání jednotlivých použitých přístupů.

4.1 Charakteristika společnosti Agroslužby CZ, a.s.

Obr. 4-1 Obchodní známka společnosti Agroslužby CZ, a.s.



Zdroj: www.agroslužbycz.hyperlink.cz



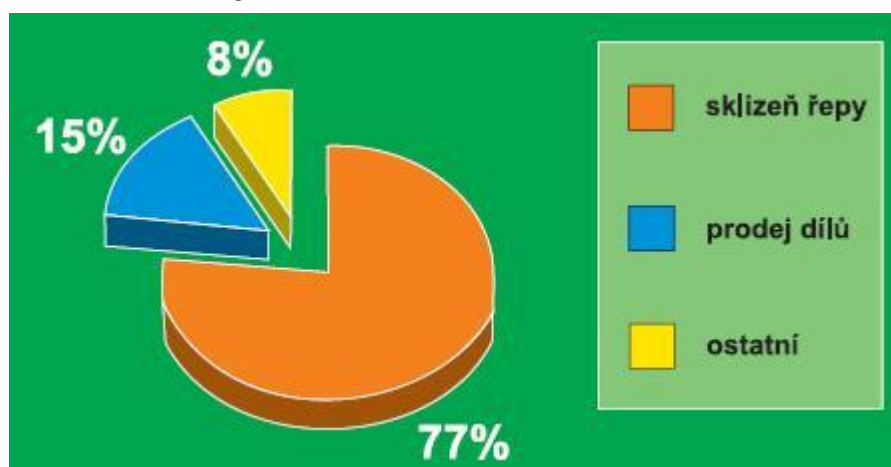
Sídlo: Hradec Králové, Komenského 247, PSČ: 500 03

Za společnost jedná a podepisuje buď samostatně předseda představenstva nebo jeden člen představenstva, který k tomu byl předsedou představenstva nebo valnou hromadou písemně pověřen. Všechny uvedené osoby tak činí tím způsobem, že k napsanému nebo natištěnému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis.

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- vlastní výroba, opravy, servis a montáž strojů a jejich dílů - bunkrové sklízecí stroje na cukrovku typu Holmer CZ, TerraDos, Ropa, zemědělská technika od firmy Schmotzer, převozníky AgroVital, nakladače a čističky AgroCleaner
- poskytování služeb zemědělskými stroji – pronájem a sklizeň
- zprostředkování obchodní činnosti
- prodej náhradních dílů za velmi atraktivní ceny
- zprostředkování služeb v oblasti průmyslu a zemědělství

Obr. 4-2 Skladba činností společnosti



Zdroj: www.agroslužbycz.hyperlink.cz

Jediný akcionář: AGRO CZ, a.s.
Hradec Králové, Komenského 247, PSČ 50003

Akcie: 10 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč
60 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč

Základní kapitál: 61 000 000,- Kč

Výkazy účetní závěrky za rok 2005 jsou uvedeny v příloze č. 14.

Tým zkušených odborníků ze společnosti Agroslužby CZ vyrábí, opravuje a provádí servis stroje Holmer již od roku 1991.

V průběhu několika let se tato společnost stala největší firmou zajišťující komplexní sklizeň v České republice a na Slovensku, disponující 22 stroji HOLMER i ROPA a zajišťující komplexně sklizeň cukrovky v ČR i SR.



V roce 1998 Agroslužby CZ, a.s. získaly 100 % podíl ve společnosti Agroslužby SKP Nitra a začaly tak novou kvalitnější spolupráci ve sklizni řepy v SR.

4.2 Situační analýza

Při ocenění obchodní značky je nutné věnovat mimořádnou pozornost dalšímu vývoji celého podniku, celkovému hospodářskému klimatu, postavení firmy na trhu i vlastnickým vztahům, které podstatně chování firmy ovlivňují. Pro existenci značky, po případné certifikaci ochranné známky, a její zhodnocení v průběhu let je proto nutné vymezit celkový potenciál podniku, který je závislý na vnějším i vnitřním aspektu podnikání.

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Stručný náhled do historie cukru²¹...



První továrnu na výrobu cukru postavili Arabové na ostrově Kréta okolo roku 1000 našeho letopočtu.

²¹ Podrobnější exkurz do historie a charakteristik cukru a cukrové řepy viz příloha č. 15.



Prvním cukrovarem v našich zemích a současně v Rakousku v období obnovy cukrovarnictví v Evropských zemích byl v r.1829 cukrovar v Kostelním Vydří u Dačic na Jihlavsku. V roce 1831 počaly pracovat další čtyři cukrovary (Chocomyšl u Chudenic, Bezděkov u Klatov, Chuchle a Dobrovice). Tento rok je pokládán za počátek cukrovarnického průmyslu v Čechách.

První kostku cukru vyrobil Čech Jakub Kryštof Rad – ředitel rafinerie v Dačicích.

Cukrová třtina je rákosovitá rostlina podobná bambusu, která má původ na území Indie. V roce 1774 byl objeven další zdroj cukru – cukrová řepa. Cukrová řepa není náročná na podnebí, proto výroba cukru z této rostliny záhy převážila. Třtinový cukr je však zdravější než cukr řepný. Obsahuje více jednoduchých ovocných cukrů – glukózy a fruktózy. V současnosti se používá cukr třtinový i řepný – a to surový, rafinovaný, hnědý a různě ochucený. Nerafinovaný cukr má původní hnědou barvu, rafinací (chemickým zpracováním²²) se odstraňuje melasa, která hnědou barvu způsobuje. Hnědý cukr má výraznou chuť a aroma, je šetrnější na hladinu cukru v krvi a navíc obsahuje draslík, sodík, vápník, hořčík a řadu aminokyselin.

4.2.1.1 Analýza trhu

Pro společnost je vzhledem k jejímu předmětu činnosti stěžejní trh s cukrem, spojený s pěstováním cukrové řepy, její sklizní a výrobou rafinovaného cukru. Pro analýzu jsou dostupné informace z roku 2005.

Na tomto trhu došlo k výrazným změnám, reformě, která si vynutila reakci i sledované společnosti ve smyslu vyhledávání nových trhů, osevních ploch směrem na východ od ČR, proto je nutné tuto situaci zanést do celkové analýzy trhu. Součástí práce je i výhled na následující roky.

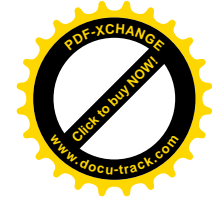
V roce 2005/06 byla sklizena cukrová řepa podle údajů Ministerstva zemědělství ČR z celkové plochy 63,17 tis. ha (meziroční pokles o 5 800 ha) při výnosu kořene 54,31 t/ha. Výnosy byly v tomto roce rekordní.

Celková produkce cukrové řepy na 3 431 tis. tun. Průměrná vysoké hodnoty 18,70 %. V roce



se pouze mírně snížila cukernatost řepy dosáhla 2005/06 bylo vyrobeno

²² Schéma výroby cukru viz příloha č. 16.



celkem 558,9 tis. tun cukru z řepy (podobně jako v předchozí kampani) při vysoké výtěžnosti 16,29 %.

Bylo vyrobeno 131 tis. tun melasy.

Výnos bílého cukru se meziročně zvýšil na hodnotu 8,8 t/ha. V roce 2006/07 byla podle údajů ČSÚ osevní plocha řepy celkem 60,96 tis. ha. V tomto roce se odhaduje nižší výnos bulev, 51,47 t/ha a celkové zpracování cca 2 880 tis tun řepy. Výroba cukru z řepy zřejmě výrazně poklesne, podle odhadu na cca 476 tis. tun a produkce melasy se sníží na cca 100 tis. tun.

Cena řepy u zemědělských výrobců dosáhla v roce 2005 průměrné hodnoty 1 347 Kč/t. Meziročně cena v průměru poklesla o 180 Kč/t. Řepa byla poprvé v ČR nakupována podle ustanovení v rámci SOTC²³ v EU. Ceny průmyslových výrobců cukru postupně klesaly od října 2004 až do března 2006.

V roce 2006 dosáhly zatím průměru 18,69 Kč/kg. Spotřebitelské ceny krystalového cukru dosáhly v roce 2006 za období 8 měsíců průměru 21,42 Kč/kg, což představuje meziroční snížení v průměru o 1,97 Kč/kg. Vývoj spotřebitelských cen je vcelku podobný jako vývoj CPV²⁴ cukru.

V EU se produkce cukru pouze mírně zvyšuje. Spotřeba cukru se meziročně mírně zvýší, odhadem o 1,5 mil. tun (145,6 mil. t) a konečné světové zásoby by se měly snížit v relativním vyjádření na 41,30% podíl ze spotřeby. V roce 2006/2007 se odhaduje velký pokles produkce cukru v EU, celkem o cca 5 mil. tun.

V ČR platila ustanovení SOTC v EU podle nařízení Rady č. 1260/2001 pouze do konce hospodářského roku 2005/06 a to s těmito hlavními prvky:

- Ø kvóty cukru A + B, zavedení intervenční ceny cukru,
- Ø vývozní náhrady
- Ø intervenční nákupy a prodej
- Ø platba finančních dávek atd.

Od počátku hospodářského roku 2006/2007 nabyla v EU účinnosti reforma SOTC v EU podle nařízení Rady č. 318/2006. Hlavním cílem reformy je postupné dosažení rovnovážného stavu na trhu s cukrem v EU.

²³ Zkr. SOTC = Společná organizace trhů s cukrem

²⁴ Zkr. CPV = Cena průmyslových výrobců

Prostředkem k tomuto cíli jsou mj. snižování produkce a referenčních cen cukru a řepy v EU²⁵. V těchto dvou nařízeních jsou především řešeny oblasti restrukturalizace cukrovarnického průmyslu a kompenzační platby pro pěstitele



cukrové řepy a třtiny. V průběhu roku 2006 byla dále přijata v EU řada prováděcích předpisů k výše citovaným nařízením Rady.

Podle nařízení Komise ES č. 1609/2005 došlo pro hospodářský rok 2005/06 ke snížení zaručeného množství cukru v rámci produkčních kvót. Pro ČR došlo ke snížení o 18 771,2 tun (kvóta A + B) na 436 090,8 tun. Rada stanovila dále zaručené množství cukru v rámci kvóty i pro hospodářský rok 2006/07.

ČR bylo zaručené množství cukru oproti kvótě roku 2004/2005 přechodně sníženo o 43 531 tun (tzv. stažení cukru z trhu EU), na hodnotu 411 331 tun. Od hospodářského roku 2006/07 byly dříve stanovované kvóty A a B sloučeny v jedinou kvótu.

Zahraniční obchod ČR po vstupu do EU je rozdělen na tzv. intrakomunitární²⁶ obchod a obchod s třetími zeměmi. V roce 2005/06 bylo do Č dovezeno celkem 44 397 tun cukru v celkové finanční hodnotě 792,5 mil. Kč a vyvezeno 358 136 tun v celkové hodnotě 4 986,2 mil. Kč. Bilance zahraničního obchodu s cukrem dosáhla rekordní hodnoty salda 4 193,7 mil. Kč. Z tohoto množství bylo v rámci intrakomunitárního obchodu dovezeno v roce 2005/06 celkem 41 411 tun cukru (92,2% podíl na celkovém dovozu) a vyvezeno bylo celkem 207 481 tun (57,9% podíl na celkovém vývozu).

Produkční kvóta cukru v ČR pro rok 2004/2005 byla stanovena v celkovém množství



454 862 tun. Produkční kvóta cukru byla rozdělena v poměru 97 % a 3 % pro všechny producenty cukru a byla strukturována jako kvóta A a kvóta B. Celková produkční kvóta se stala základem pro stanovování kvót v následujících letech. Pro hospodářský rok



2005/06 se snížila²⁷ v odvětví cukru zaručená množství v rámci produkčních kvót a předpokládané maximální požadavky na zásobování rafinerií v rámci preferenčních dovozů.

²⁵ Reforma trhů s cukrem se dále dotýká i nařízení Rady č. 319/2006 a 320/2006.

²⁶ Obchod se zeměmi EU 25

²⁷ Podle nařízení Komise ES č. 1609/2005 ze dne 30. září 2005



Dočasné snížení kvót probíhalo podle koeficientu přiřazeného každé zemi, který vyjadřuje poměr výše kvót jednotlivých zemí na celkovou kvótu²⁸.

Pro ČR to představovalo krácení koeficientem 0,010082 pro kvótu A a 0,000312 pro kvótu B. V ČR došlo u kvóty A k celkovému krácení o **18 207,7 tun** a u kvóty B o **563,5 tun**. Celková **kvóta pro ČR byla snížena o 4,1 %**. Členské státy v důsledku uvedeného předpisu stanovily každému výrobnímu podniku, kterému byla pro hospodářský rok 2005/06 přidělena produkční kvóta, nové výše kvót A a B upravené na základě uvedeného snížení.

Produkční kvóty pro cukrovarnické podniky v ČR byly stanoveny následovně:

Tab. 4-1 Kvóty cukru pro rok 2005/2006

Snížené produkční kvóty cukru v ČR pro rok 2005/2006 (v t)			
Cukrovarnický podnik	Kvóta A	Kvóta B	Kvóta celkem
<i>Cukrovary TTD a.s.</i>	156 484,810	4 482,321	161 327,131
<i>EASTERN SUGAR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.</i>	95 295,111	2 948,845	98 243,956
<i>Moravskoslezské cukrovary, a.s.</i>	80 296,054	2 484,709	82 780,763
<i>Manolis, a.s.</i>	29 409,153	910,047	30 319,200
<i>Hanácká potravinářská společnost s.r.o.</i>	23 420,447	724,730	24 145,177
<i>Litovelská cukrovarna, a.s.</i>	19 308,129	597,478	19 905,607
<i>Cukrovar Vrbátky a.s.</i>	18 787,596	581,370	19 368,966
Celkem	423 001,300	13 089,500	436 090,800
Národní kvóta v r. 2004/05			454 862,000

Pramen: EU

Cukrovarnické podniky, které chtěly získat kvótu cukru v roce **2006/07**, si musely podat žádost o schválení registrace u příslušné intervenční agentury. Cukrovarnické podniky v ČR splnily stanovené podmínky a proto se všechny staly držiteli kvóty cukru pro rok 2006/07. Jedinou výjimkou je kvóta společnosti Manolis, která byla v důsledku koupě společnosti převedena v roce 2006/07 na společnost Cukrovary TTD, a.s. Produkční kvóta byla již sloučena v jednu kvótu (bylo zrušeno rozdělení na kvótu A a B). SZIF²⁹ rozdělil v červenci 2006 individuální produkční kvóty cukru v celkovém množství **454 862 tun** (množství je shodné s národní kvótou v roce 2004/05).

²⁸ Dle čl.10, odst. 4, nařízení Rady č. 1260/01

²⁹ Zkr. SZIF = Státní zemědělský intervenční fond



Cukrovarnické podniky si mohly dále požádat do 30.9.2006 o tzv. **dodatečnou kvótu**, jejíž celková výše pro ČR byla stanovena EK na **20 070 tun**. SZIF již oznámil podnikům maximální výše dodatečných kvót, o které si mohly SZIF v prvním kole požádat³⁰.

Jednotlivým členským státům byly stanoveny EK koeficienty, kterými byly vynásobeny původní kvóty pro rok 2004/2005. ČR se podařilo vyjednat koeficient **0,9043**, který je příznivý pro výši prodeje cukru vyrobeného v ČR v roce 2006/07 v rámci EU.

V ČR bude staženo z trhu v roce 2006/07 celkem **43 531 tun** cukru. Toto množství cukru musí být buď prodáno jako cukr C do třetích zemí, nebo převedeno do produkční kvóty podniků pro rok 2007/08. Tímto koeficientem byly vynásobeny i kvóty jednotlivých podniků, které jim v roce 2006 přidělil SZIF. V roce 2006/07 je přechodně snižená kvóta cukru v ČR **411 331 tun**. Výše produkčních i dodatečných kvót, kterou sdělil SZIF všem podnikům v ČR, byly pro rok 2006/07 rozděleny SZIF následovně:

Tab. 4-2 Kvóty cukru pro rok 2006/2007

Rozdělení produkčních kvót cukru v ČR pro rok 2006/07		
Cukrovarnický podnik	Kvóta	Dodatečná kvóta**
Cukrovary TTD a.s.*	1 99 895,603	8 820,048
	z toho: Dobruška 144 598,306	
	České Meziříčí 55 297,297	
EASTERN SUGAR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.	1 02 472,793	4 521,435
	z toho: Hrochův Týnec 43 724,685	
	Němčice 25 958,557	
	Kojetín 32 789,551	
Moravskoslezské cukrovary, a.s.	86 343,998	3 809,780
	z toho: Hrušovany 46 769,666	
	Opava 39 574,332	
Hanácká potravinářská společnost s. r. o.	25 184,488	1 111,222
Litovelská cukrovarna, a.s.	20 762,429	916,060
Cukrovar Yrbátky a.s.	20 202,689	891,409
Celkem	454 862,000	20 070,000
Národní kvóta v r. 2004/05	454 862,000	

Pramen: SZIF

Poznámka: * včetně kvóty bývalé společnosti Manolis, ** o tuto kvótu si mohly cukrovarnické podniky požádat SZIF do 30.9.2006

U ceny cukru dojde ke snížení o 36 % během 4 let. Počátek snižování cen je odložen až na začátek roku 2008/09.

Dočasná restrukturalizační částka je hrazena (platí ji všechny cukrovary) v prvních třech letech od počátku reformy a zvyšuje finanční náklady u cukru pro výrobní podniky.

Minimální cena cukrové řepy bude snížena již od roku 2006/07, během 4 let celkem o 42 %. Jako kompenzace bude pěstitelům poskytnuta oddělená platba za cukr. Každému podniku byla

³⁰ Podle článku 19 nařízení Rady č. 318/2006 bylo rozhodnuto o stažení cukru z trhu EU pro rok 2006/07.



přidělena kvóta, která se rovná součtu kvót A + B, které mu byly přiděleny pro hospodářský rok 2005/06. Každý podnik, který chce vyrábět cukr na základě přidělené kvóty pro rok 2006/07, si musel zažádat o schválení u příslušné intervenční agentury (v ČR SZIF). V případě, že se kvóta přiděluje podniku, který má více než jednu výrobní jednotku, přijmou členské státy opatření pro ochranu svých pěstitelů. Do 30. září 2007 může každý podnik požadovat od příslušného členského státu přidělení dodatečné kvóty na cukr. Pro ČR byla stanovena dodatečná kvóta v maximálním množství do **20 070 tun**.

Z každé tuny dodatečné kvóty přidělené podnikům se vybírá jednorázová částka ve výši **730 EUR/t**. Lhůta pro zaplacení této částky je nejpozději do 28. února 2008.

Členský stát je oprávněn snížit kvótu danému podniku až o 25 % pro roky 2006/07 a 2007/08 a nejvýše o 10 % pro hospodářský rok 2008/09 a následující období. Tato část kvóty může být přerozdělena uvnitř členského státu.

V případě nedostatečné restrukturalizace a snížení produkce cukru v EU dojde v roce 2010/11 k plošnému krácení kvót.

Kvóty jsou nepřevoditelné mezi státy. Lze je převádět pouze uvnitř členského státu.

Cukr, izoglukóza nebo inulínový sirup vyrobené během hospodářského roku nad stanovenou kvótu se mohou

- použít do některých produktů (tzv. průmyslový cukr),
- převádět na výrobu v rámci kvót pro další hospodářský rok,
- použít pro zvláštní režim zásobování nejvzdálenějších regionů v EU,
- vyvážet v rámci kvantitativního omezení při dodržení závazků ve WTO, nebo
- stáhnout z trhu.

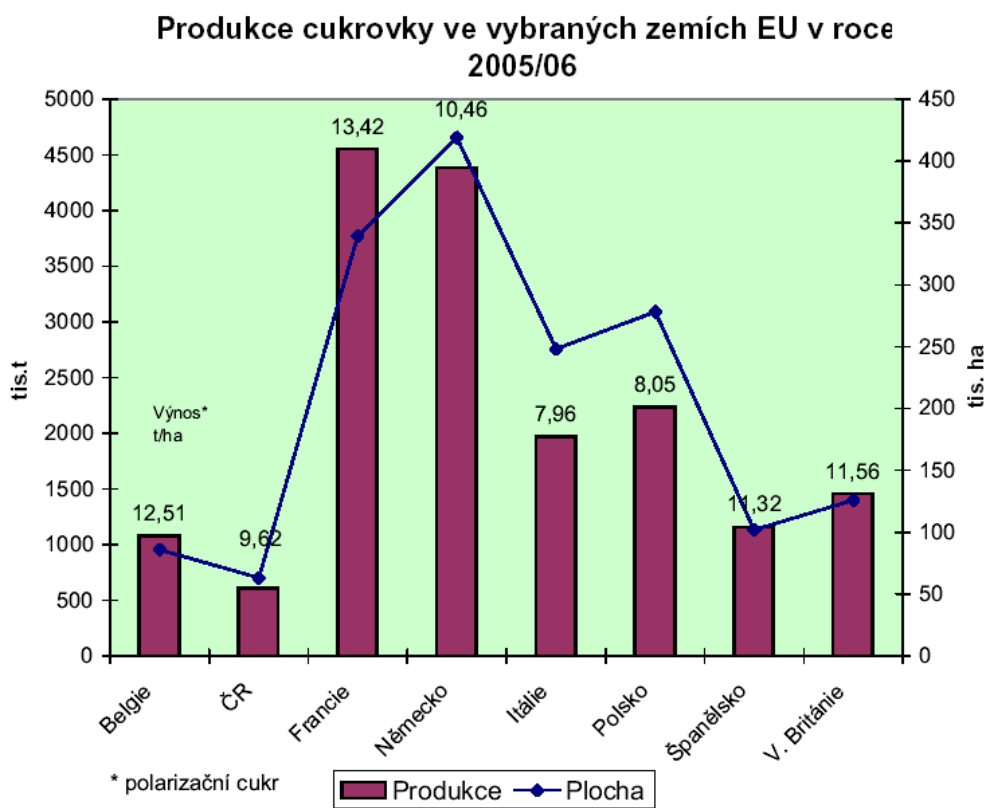
Na ostatní množství vyrobeného cukru se vztahuje **poplatek z přebytku**.

Hospodářský rok 2006/07 začíná 1. července 2006 a končí 30. září 2007 (celkem 15 měsíců). Důvodem přesunu počátku hospodářského roku na 1. října je sjednocení bývalých marketingových a hospodářských roků do jednoho termínu. Od roku 2007/08 bude začínat hospodářský rok 1.10. a končit 30.9. příštího roku. Od hospodářského roku 2007/08 se z kvót na cukr, izoglukózy a inulínový sirup, které byly přiděleny výrobním podnikům, vybírá **výrobní dávka**, která je u cukru stanovena na **12 EUR/t**. Cukrovarnický podnik rozhoduje o případném převodu cukru do kvóty v rámci následujícího hospodářského roku. EK může rozhodnout o případném dočasném krácení kvót (stažení cukru z trhu).

Intervenční agentury v členských státech mohou v průběhu hospodářského roku nakoupit až 600 tis. tun cukru v rámci celé EU. Tento režim bude fungovat do roku 2009/10. **Intervenční agentury** vykupují cukr za 80 % referenční ceny uvedené pro hospodářský rok, následující po roce, v jehož průběhu byla podána nabídka.

Výkupní cena bílého cukru k intervenci byla EK stanovena v roce 2006/07 na 505,52 EUR/t, v roce 2007/08 na 433,20 EUR/t a v letech 2008/09 až 2009/10 na 323,52 EUR/t. Do intervence může být převzat pouze cukr po splnění minimálních jakostních kritérií.

Obr. 4-3 Produkce cukrovky v EU



Pramen: Ministerstvo zemědělství

Reforma trhu s cukrem přinese mnoho změn, včetně těch negativních. Aby se nepříznivé dopady omezily, bude nutno udržet a ještě zlepšit výsledky v pěstování cukrové řepy, zvyšovat výtěžnost cukru z řepy a snižovat výrobní náklady na všech úsecích.

Významnou nadějí prosperity cukrovarnického průmyslu je i využití cukru pro nepotravinářské účely, především k výrobě palivového etanolu a v chemickém průmyslu. Za tím účelem bude třeba vybudovat zcela nové průmyslové odvětví – kombináty cukrovar/lihovar, které budou jako suroviny používat obilí i cukrovou řepu, resp. mezistupně z jejího zpracování na cukr a pro jejich fungování upravit nezbytné zákonné podmínky.



Současný stoupající vývoj ceny cukru na světovém trhu a klesající množství neprodejného cukru dávají cukrovarnickému průmyslu určitou perspektivu. Tuto tendenci potvrzuje i Česká republika výrazným zvýšením kladného salda v obchodu s cukrem v posledních letech.

Studovaná společnost se zasloužila o sklizeň majoritního podílu vypěstované cukrovky ve většině krajů naší republiky.

Tab. 4-3 Sklizeň cukrové řepy v ČR

Sklizeň cukrové řepy podle krajů ČR							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Index 05/04
	t	t	t	t	t	t	
Hl. m. Praha	12 895	26 165	32 081	21 850	25 653	19 654	0,77
Středočeský	691 801	937 157	1 003 786	876 443	904 904	898 162	0,99
Ústecký	175 949	245 861	219 045	208 840	196 870	194 312	0,99
Liberecký	15 986	17 131	20 780	20 730	21 461	24 448	1,14
Královéhradecký	410 462	475 181	527 805	460 230	471 320	484 636	1,03
Pardubický	231 032	263 912	287 240	266 538	278 981	264 532	0,95
Vysočina	9 147	8 057	21 236	18 602	10 361	9 697	0,94
Jihomoravský	262 873	390 534	427 218	414 818	444 733	437 008	0,98
Olomoucký	632 328	780 066	791 253	758 493	773 158	709 755	0,92
Zlínský	118 496	130 040	162 023	143 870	150 827	142 532	0,95
Moravskoslezský	247 870	254 901	339 999	304 734	301 010	310 875	1,03
ČR celkem	2 808 839	3 529 005	3 832 466	3 495 148	3 579 278	3 495 611	0,98

Pramen: ČSÚ

Jak bylo řečeno, v České republice bude staženo z trhu v roce 2006/07 celkem 43 531 tun cukru, což implikuje úměrné snížení plochy oseté cukrovou řepou, Agroslužby CZ, a.s. zaznamenala tedy úbytek v osetých plochách, tedy snižující se prostor pro její podnikání. Proto zaměřila svoji pozornost na trhy východních států, úrodné oblasti Slovenské republiky a Ukrajiny.

Další nesnáž způsobil odchod společnosti Eastern Sugar z českých zemí, čímž vznikla nutnost uzavřít cukrovary Hrochův Týnec, Kojetín a Němčice (odprodej distributorovi energie Onivon, který by je využil k výrobě bioplynu), následně tedy prodej získaných kvót na výrobu zhruba 102 tisíc tun cukru a eliminace hektarů s cukrovou řepou. Pokud by totiž závody v Česku společnost zavřela a kvótu odprodala Bruselu za stanovenou kompenzaci 730 Eur, klesla by domácí výroba suroviny o více než pětinu. Ztráta kvóty na výrobu cukru bude mít mnohem méně negativní dopad, pokud by se pěstitelům cukrové řepy otevřela jiná odbytiště, např. pokud by se alespoň některé z cukrovarů mohly přebudovat na lihovary, kde by se z cukrové řepy vyráběl bioethanol. Návrh položil ministru zemědělství, prezident agrární komory 9. února 2007.

Ministr je myšlenke nakloněn, uvedl, že nesouhlasí s dalším krácením, které by mělo být plošné, a chce, aby bylo zaměřeno na země, které se zatím žádných kvót nevzdaly.



V rámci nynější reformy EU, která byla zahájena v červenci 2006 s cílem snížit během následujících čtyř let produkci cukru přibližně o šest milionů tun, přičemž do roku 2008 se má výroba cukru snížit o 12 %, což představuje dva miliony tun cukru, se vzdalo části své kvóty jen dvanáct zemí, tedy následné krácení by mělo být zaměřeno na země, které doposud žádné snížení nepodstoupily.

Evropská komise slovy komisařky pro zemědělství hodlá těmito kroky předejít nadprodukcí cukru, letos se mají evropští producenti cukru vzdát kvóty na výrobu 650tisíc tun cukru.

4.2.1.2 Analýza konkurence

Do konkurenčního pole zahrnují firmy, které odpovídají svou velikostí, délkou setrvání na trhu a tradicí působení. Existuje však mnoho malých firem, zemědělských družstev, minoritních konkurentů, které získaly potřebné stroje a zajišťují si v daný čas celou sklizeň cukrové řepy vlastními silami. Vystupují tak nepřímo jako konkurující faktor, protože tímto ubírají hektary připadající do úvahy ke zpracování sledovanou společností. Jedná se o jednotlivce, ale kupící se počet se začíná jevit jako reálná hrozba! To byl také jeden z důvodů změny strategie a zacílení na nové trhy na východě.

Mezi největší srovnatelné soupeře patří tyto dvě společnosti:

ASC HB, a.s. (Agrospeciálcukr a.s.)

**Horova 824/17
500 02 Hradec Králové-Pražské Předměstí**

Tato společnost nevěnuje velkou pozornost prezentacím, zviditelnění se pro své klienty, jejich komunikační program mi není znám, ale vedení společnosti Agroslužby CZ, a.s. ji chápe jako konkurenta své třídy, proto ji zde uvádím.

Předmět podnikání je:

sklizeň, prodej a nájem čističek a nakladačů cukrovky.
výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
stavba strojů s mechanickým pohonem
koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
poskytování služeb zemědělskými stroji
činnost ekonomických a organizačních poradců
činnost účetních poradců, vedení účetnictví



opravy pracovních strojů
pronájem a půjčování věcí movitých

Základní kapitál společnosti se sníží o částku 60 000 000,- Kč, tzn. Ze stávající výše 107 200 000,- Kč na částku základního kapitálu 47 200 000,- Kč. Společnost Agrospeciálcukr, a.s. zaevidovala ve svém účetnictví k datu 31. Prosince 2002 neuhrazenou ztrátu minulých let ve výši 66 582 588,- Kč, částka 60 000 000,- Kč bude tedy použita na částečnou úhradu ztráty minulých let.

Činnost obsahem obdobná se sledovanou společností, jako konkurenceschopnou ji chápou pouze s ohledem na lokalitu, nikoli velikost, známost, propracovanost propagace či dosažený obrat (viz Výkazy ve zveřejněné podobě v Obchodním věstníku, příloha č. 17).



AGROCENTRUM HRUŠOVANY spol. s r.o.
671 67 Hrušovany nad Jevišovkou
Mlýnská 408
okres ZNOJMO

Společnost se zabývá sklizní jako jednou z mnoha činností, v tom je patrná výhoda Agroslužeb CZ, a.s., které jsou na tuto specializovaní. Agrocentrum ale může vykázat jistou nezávislost na jednom typu aktivity, třebaže za cenu nižší odbornosti a kvality odvedené práce. Jedná zčásti o zemědělské družstvo, od čehož se odvíjí i skladba činností:

prodej hnojiv
prodej uhlí
práce vysokozdvížným vozíkem, nakladačem
nákladní doprava
prodej pesticidů
sklizeň cukrovky sklízeči HOLMER
vedení účetnictví
prodej zemědělských komodit



4.2.1.3 Analýza zákazníka

Zákazníkem v širokém pojetí lze chápat každou fyzickou, právnickou osobu či státní instituci, která určitým způsobem má vliv na činnost společnosti, nebo je činností společnosti zasažena, nebo vykazuje jakýkoli stupeň zájmu o výstup společnosti, její existenci. Takovým pak mohou být finanční úřad místně příslušný, správa sociálního zabezpečení, všeobecná zdravotní pojišťovna, zaměstnanci, akcionáři, v tomto případě pouze jeden, manažeři, dodavatelé zařízení, materiálu a energií, konkurenti, smluvní partneři, spolupracovníci, externí poradci, právníci a investoři, a samozřejmě zákazníci, odběratelé, které naplňují fundamentální pohled úzkého pojetí. Takovým zákazníkem, ať reálným či potenciálním, je pro společnost každé zemědělské družstvo, subjekt různé právní formy s osetou plochou cukrové řepy, zájemce o pronájem strojů, o servisní služby zpracovatelských strojů specifických značek.

Dalším nutně zohledňovaným hlediskem je dosažitelnost, teritoriální i finanční. V úvahu přicházejí regiony v bezprostřední blízkosti sídla, ale v současnosti společnost toto kritérium výběru opustila, což souvisí se stoupajícím počtem podobně působících firem a klesajícím počtem osetých hektarů.

4.2.1.4 Závěr analýzy vnějšího prostředí

Tento rok bude pro cukrovarnický průmysl opravdu zlomovým, a proto veškerá odvětví a podnikatelské subjekty napojené na tuto oblast potravinářského průmyslu zaznamenají markantní dopady! Je záležitostí každého z nich, jak flexibilně zareaguje, jak silné zázemí do této doby získal a je tedy schopný zvládnout tento propad, jakou strategii zvolí, jaké partnery osloví, na které oblasti soustředí své budoucí konání.

Společnost Agroslužby CZ, a.s. vychází ze své silné pozice na domácím trhu, viz dále, vsadila na extenzivní přístup, jak teritoriálně, tak i komplexností nabízených služeb a produktů.

Společnost se jeví jako jednička na trhu služeb dotýkajících se sklizně cukrové řepy v českých zemích. Tato pozice dává firmě mnohé výhody, aplikuje vyšší ceny, oslovuje širokou základnu potenciálních zákazníků, na druhé straně ale tento fakt společnost zavazuje k určité úrovni kvality, trvalosti vzniklých svazků, připravenosti reagovat na nabídky konkurenčních firem, schopnost zvládnout narůstající tlaky, hrozby vyplývající ze zavedených reforem po vstupu



do Evropské unie, které se v současnosti, jak už bylo uvedeno, jeví jako jeden z nejrizikovějších konkurenčních faktorů, ač abstraktních, pro chod a budoucnost společnosti velice zásadní a reálný.

Společnost zvolila strategii vstupu na nové trhy a vyrovnat se s novými podmínkami podnikatelského prostředí. Strategie se opírá o silné pozice založené na zkušenostech a dosažených úspěších na poli domácí proveniencce a s cílem zúročit nabytá aktiva, posílit návratnost investic a navýšit hodnotu svého základního kapitálu ke spokojenosti akcionářů i manažerů.

Společnost se těší veliké důvěře a loajalitě svých odběratelů, nabyté exkluzivní smlouvy a uzavřené dohody o spolupráci přinášejí určitý stupeň jistoty, ale určitě nejsou důvodem ke stagnaci, právě naopak. Jsou odrazovým můstkem, zdrojem doporučení a referencí pro nalezení nových kontaktů k odběru a využívání služeb firmy. Spokojenost zákazníků je vynikající devizou do podnikání, je nutné ji ale stále budovat a rozvíjet. Značka společnosti je hodnotným aktivem, zákazník ji vnímá pozitivně, je výzvou pro společnost, aby získanou hodnotu navyšovala a tak i portfolio svých aktivit, potažmo zákazníků.

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

4.2.2.1 Pozice společnosti

Celkové postavení, příležitosti a hrozby, vyplývají z provedené analýzy společnosti vzhledem k vnějším faktorům a úvodního seznámení se základními charakteristikami podniku. Souhrnně se jedná o společnost se stabilním zázemím, s tradicí, se silnými pouty zákazníků a výbornou pozicí na českém trhu. Společnost má vizi rozrůstání a posilování dosažených podnikatelských úspěchů, kdy je nezbytné všechny tyto silné stránky zhodnocovat a rozvíjet za současné nutnosti čelit nepříznivým dopadům implementované reformy cukrovarnického průmyslu a narůstajícímu počtu malých konkurenčně působících firem.

Jako slabá stránka se jeví managementu správa a řízení zásob ve smyslu širokého záběru strojů, pro které je nutno zabezpečit okamžitý 24 hodinový servis pro dodržení smluvních termínů ukončení sklizní, což je velice logisticky náročné, nákladné na skladování a operativnost řešení. Firma proto začala vyrábět určité náhradní díly ve vlastních dílnách, čímž odstranila nutnost zajištění jejich dodávek ze zahraničí. Došlo ke zkrácení doby opravy a nákladů s ní spojených.



Komunikace i organizace ve společnosti je na dobré úrovni, prostředí je flexibilní, kreativní.

4.2.2.2 Finanční analýza (tvrdá měřítka)

Z výsledků provedené analýzy ekonomických ukazatelů za rok 2005, s ohledem na tři roky předcházející, vyslovím stav finančního zdraví společnosti, dále se zaměřím na velikost a stabilitu generátorů hodnoty, které mohou podpořit sílu značky a tak souhrnnou ekonomickou hodnotou přispět k její celkové hodnotě pro společnost.

4.2.2.2.1 Analýza finančního zdraví společnosti

Pro vyslovení finanční situace společnosti se zaměřím na likviditu a rentabilitu, připojím ovšem pro komplexnost i ostatní absolutní a relativní ukazatele, kdy ve smyslu trendové analýzy na závěr zhodnotím jednotlivé výsledky finanční analýzy³¹.

Absolutní ukazatelé

- I. Vlastní kapitál VK, zapotřebí $VK > 0$, $VK > ZK$ (základní kapitál)

$88\ 186 > 0$, $881\ 86 > 61\ 000$, **situace vyhovuje**

- II. Čistý pracovní kapitál PK, $PK = OA - KZ$, (oběžná aktiva – krátkodobé závazky, lze zahrnout Bankovní úvěry a výpomoci, BÚV).

PK slouží k pokrytí každodenních potřeb a k růstu, měl by $PK > 0$, kdy záleží na pohledu manažera a vlastníka!, čím větší je pracovní kapitál, tím menší jsou výnosy, ale i riziko, což vyžaduje manažer, nikoli majitel!

$$77\ 917 - 10\ 609 (KZ) - 11\ 250 (BÚV) = 56\ 058$$

PK je kladný, vysoký, jde o finanční polštář pro provozní činnosti společnosti, ale je v něm obsaženo velké množství málo likvidních zásob!

- III. Poměr aktiv, stálá/oběžná vypovídá o charakteru společnosti, tato je z části obchodní a výrobní, měla by převažovat spíše aktiva oběžná!

$$49\ 612/77\ 917 < 1, \text{ jde o obchodní spol.}$$

- IV. Investiční aktivita, pokud SA klesají, firma neinvestuje ani odpisy

³¹ Veškeré hodnoty jsou uváděny v tisících Kč.



SA konst., firma investuje právě odpisy

SA rostou, firma investuje více než odpisy

Ve společnosti SA rostou, z hodnoty 44 001 v roce 2004 na hodnotu 49 612 v roce 2005, tedy společnost investuje více než jenom odpisy!

V. Přidaná hodnota PH, měla by být $PH > 0$, $PH >$ mzdy, sociální a zdravotní pojištění, sociální požitky. Z přidané hodnoty firma hradí třetinovým podílem tyto

3 zainteresované subjekty:

(1) zaměstnance, (2) FÚ (daň), (3) akcionáře (popř. společníky), dividendy, investice, posiluje pracovní kapitál, rezervní fondy. Získáme ji následujícím postupem, řádek č.11 ve VZZ:

Tržby za prodej zboží

- náklady vynaložené na prodané zboží

= obchodní marže

+výnosy za výkony (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, aktivace, změna stavu zásob)

-výkonová spotřeba (náklady na materiál, energie, služby)

= PH

$PH = 19\,645 >$ osobní náklady 13 727, zbývá pro (2), (3)

VI. EBITDA = PH – osobní náklady (mzdy a sociální, zdravotní zabezpečení)

pro dostatek je nutný $EBITDA > 0$

$19\,645 - 13\,727 = 5\,918$, je > 0

VII. EBIT = EBITDA – odpisy + ostatní tržby – ostatní provozní náklady, měl by být > 0 pro platbu daní a úroků za výpůjčky

$5\,287 > 0$

VIII. EAT = EBIT +/- finanční výsledek hospodaření +/- mimořádný výsledek

hospodaření, může být záporný, ale ze ztráty nelze pokrýt dividendy, společníky, investice, posílit pracovní kapitál, neplatí se daně, ale nelze takto setrvávat dlouho!!

$3\,924 > 0$



IX. Obchodní saldo = doba obratu pohledávek DOP – doba obratu závazků
DOZ, mělo by být < 0, aby společnost nefinancovala odběratele!

$$P = \text{DOP} * \text{Tržby za den}$$

$$Z = \text{DOZ} * \text{Náklad na nákup materiálu za den}$$

$$54\,750 = \text{DOP} * (167 + 80\,779) / 365, \text{ DOP} = 246,9 \text{ dní}$$

$$9\,199 = \text{DOZ} * 18\,700 / 365, \text{ DOZ} = 179,6 \text{ dní}$$

$$\text{Saldo} = 246,9 - 179,6 = 67,3 \text{ dní} > 0 !!!$$

chyba, společnost financuje zákazníky!

X. Obratový cyklus (pracovní cyklus, finanční cyklus FC, doba od úhrady
závazků po inkaso pohledávek, FC je zpožděn za provozním cyklem o DOZ)
Čím delší je pracovní cyklus, tím menší je zisk a PH!

$$\text{FC} = \text{DOZ} * \text{zásob(mater + nedok.výroba)} + \text{DOP} - \text{DOZ}, \text{ měl by být opět} < 0 !!$$

$$\text{Zás(materiál)} = \text{DOZ} * \text{zás(mat)} * \text{Náklady na nákup materiálu za den}$$

$$\text{Zás(nedokončená výroba)} = \text{DOZ} * \text{zás(nedok.výroba)} * \text{Náklady na prodej zboží za den}$$

$$13\,095 = \text{DOZ} * \text{zás(mat)} * 18\,700 / 365, \text{ DOZ} * \text{zás(mat)} = 255,6 \text{ dní}$$

$$167 = \text{DOZ} * \text{zás(nedok.výroba)} * 128 / 365, \text{ DOZ} * \text{zás(n.v.)} = 477 \text{ dní}$$

$$255,6 + 477 + 246,9 - 179,6 = 790,6 > 0 !!!$$

chyba, společnost financuje zákazníky!

XI. Produktivita PD = Přidaná hodnota PH / Počet zaměstnanců N
průměrná PD v ČR ~ 500tis Kč/zaměstnanec/rok
ve firmě $19\,655 / 33 = 595,6$
daná firma produkuje **nadprůměrnou hodnotu**



Relativní ukazatele

I. Rentabilita – návratnost vloženého kapitálu

Rentabilita vloženého vlastního kapitálu

$$ROE = EBIT(EAT)/VK$$

měla by být vyšší než rizikově srovnatelný úrok v bance, či na kapitálovém trhu v ČR cca 3-5 %

pro EBIT ROE= 5 287/88 186= 0,059, tj. 5,9 % **velmi dobré**

pro EAT ROE= 3 924/88 186= 0,0445, tj. 4,45 % **dobré**

Rentabilita celkového vloženého kapitálu

$$ROA(ROI) = (EAT+nákladové úroky(1-sazba daně z příjmu))/Celková aktiva(pasiva)$$

$$ROA= (3 924+2 461*0,76)/137 992=0,0423, tj. 4,23 % **dobré**$$

Znalost rentability celkového vloženého kapitálu umožňuje stanovit mezní úrokovou sazbu, za kterou může podnik přijmout úvěr. Musí platit: ROE > ROA, v opačném případě není pro podnik využití úvěru výhodné.

Ve společnosti je ROE o dvě desetiny vyšší, je splněna podmínka, ale zvážení přijetí úvěru je namístě, jde o minimální rozdíl.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu

$$ROCE = (EAT+nákladové úroky(1-sazba daně z příjmu))/ (VK+DCZ)$$

$$ROCE= (3 924+2 461*0,76)/ (88 186+27 947) = 0,0499, tj. 4,99 % - **velmi dobré**$$

Rentabilita tržeb

$$ROSR = EBIT/T$$

$$ROSR = 5 287/(167+80 779) = 0,065, tj. 6,5 %, velmi dobré$$



II. Likvidita – schopnost podniku platit své závazky včas

Běžná L_I = $OA / (KZ + BÚV)$, optimální je 1,5-2

$$L_I = 79\,083 / (10\,609 + 11\,250) = 3,617$$

poměrně vysoká likvidita, zčásti způsobeno přítomností trvalých zásob

Rychlá L_{II} = $(\text{Pohledávky} + \text{Finanční majetek}) / (KZ + BÚV)$, optimální cca 1

$$L_{II} = 63\,512 / 21\,859 = 2,9, \text{ rovněž mimo optimum!}$$

vysoké pohledávky!

Okamžitá L_{III} = $\text{Finanční majetek} / (KZ + BÚV)$, nemá optimum, čím vyšší je L_{III} , tím rychleji by měla být společnost schopná platit své závazky

$$L_{III} = 8\,373 / 21\,859 = 0,38$$

III. Aktivita – sleduje doby setrvání aktiv, doby obratu DO, v různých podobách během pracovního cyklu (závazky, materiál, nedokončená výroba, dokončená výroba, pohledávky)

$$DO \text{ Pohledávek} = 246,9 \text{ dní}$$

$$DO \text{ Závazků} = 179,6 \text{ dní}$$

$$DO \text{ Zásob materiálu} = 255,6 \text{ dní}$$

$$DO \text{ Zásob nedokončené výroby} = 477 \text{ dní}$$

IV. Stabilita, Zadluženost Z – podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu společnosti

Ukazatel věřitelského rizika

$$Z = \text{Cizí kapitál} (KZ + DZ + Rez + BÚV) / \text{Celková pasiva}$$

sledovaná zainteresovanými osobami, např. bankami, přibližný, zjednodušený závěr v ČR nepůjčí při $Z > 80\%$, firma je zdravě financovaná při $Z \approx 60\%$, při 100% má společnost zákonnou povinnost vyhlásit bankrot



$$Z = 49\,806 / 137\,992 = 0,36, \text{ tj. cca } 36 \%$$

Koeficient samofinancování

$$S = \text{Vlastní kapitál/celková pasiva}$$

$$S = 88\,186 / 137\,992 = 0,64, \text{ tj. cca } 64 \%$$

Finanční páka (inverzní ke koeficientu samofinancování)

$$F = \text{Celková pasiva/ vlastní kapitál}$$

$$F = 1,56$$

Ukazatel finanční páky je tím větší, čím vyšší je podíl cizích zdrojů na celkovém financování. Pokud je podnik schopen dosáhnout z celkového vloženého (investovaného) kapitálu vyšší výnosnosti, než je výše úroků placených za použití cizího kapitálu, je vysoká úroveň ukazatele věřitelského rizika dokonce příznivým jevem. Tomuto jevu se říká *působení finanční páky*.

Společnost financuje provoz hlavně z vlastních zdrojů, zadluženost třetinová je způsobena přijatými půjčkami od akcionářů, organizace se obešla bez dlouhodobých bankovních úvěrů, tedy **úroková zátěž je minimální**.

4.2.2.2.2 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Tento rozbor vychází jak z primárních účetních údajů, tak především z hodnot zjištěných finanční analýzou. Základními komponenty jsou:

Tržby a jejich vývoj

Ve sledovaném období se celkové tržby zvyšují průměrně o 9,6 % za rok, výkyvy vznikaly s ohledem na tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Generování hodnoty je základem stěžejní změny v tržbách z obchodního styku, tedy za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb.

Marže provozního zisku

Nejdůležitějšími faktory jsou *konkurenti*, jejichž počet narůstá, ale srovnatelní velikostí a silou jsou na daném trhu pouze dva.



Dodavatelé a odběratelé, vykazují vysoký stupeň loajality a funkční spolupráce.,

Stabilita poptávky v posledním roce zaznamenala díky vlivům a zásahům Evropské unie pokles, s čímž souvisí i zohlednění dalšího faktoru.

Tržní bariéry, které vyvstaly právě kvůli hlubokým reformám cukrovarnického průmyslu.

Aspekt *růstu trhu* je možné chápat zvětšujícím se teritoriálním územím, na kterém společnost operuje.

Poslední hledisko *možnost substituce dosavadního sortimentu* je velice obtížné aplikovat z důvodu vysoké specializace strojů a technologií společností využívaných.

Investice do dlouhodobého majetku

Společnost investuje do stálých aktiv vyšší částky než jsou celkové odpisy, inovuje, modernizuje, což je známkou dobrého investičního rozhodování manažerů a snahy udržet se na špici technologického pokroku. Společnost sleduje strategii rozvoje trhů, ve smyslu Ansoffovy matice rozdělení strategických záměrů.

Investice do pracovního kapitálu

Výše tohoto kapitálu svědčí o dostatečných investicích, je zapotřebí ale rovněž sledovat likvidnost daných aktiv!

Způsob financování

Tento předpoklad tvorby hodnoty byl dostatečně prodiskutován v rámci finanční analýzy a patří k faktorům podporujícím, pozitivně hodnoceným.

Diskontní míra

Tato míra je ovlivněna řadou příčin, souhrnně je vyjádřena váženými průměrnými náklady kapitálu vlastního a cizího, WACC, které pro danou společnost činí:

$$\text{WACC} = \text{výnosnost Vlastního Kapitálu} * \text{VK} / (\text{VK} + \text{Dlouhodobý Cizí Kapitál}) + \\ + \text{úrok DCK} * (1 - \text{sazba daně z příjmu}) * \text{DCK} / (\text{VK} + \text{Dlouhodobý Cizí Kapitál})$$

$$\text{WACC} = 0,0445 * 88\,186 / (88\,186 + 27\,094) + 0,09 * (1 - 0,24) * 27\,094 / (88\,186 + 27\,094) = \\ 0,0445 * 0,765 + 0,0684 * 0,235 = 0,034 + 0,016 = 0,05$$

tj. **WACC = 5 %**



Doba předpokládané existence

Tento bod je velice těžko definovatelný, jak samotnými vlastníky, tak na základě znalosti finančních ukazatelů společnosti, zohledňuje optimismus, vnější podmínky trhu, subjektivní názory, často se proto uvažuje jako nekonečno, ale pro účely určení hodnoty značky bude uvažováno desetileté období.

4.2.2.2.3 Finanční plán

Podkladem pro výpočet vlastního ocenění pro nejbližší roky výnosovou metodou je finanční plán, který obsahuje finanční výkazy obdobné závěrkovým výkazům, rozvaha, výsledovka, peněžní tok, které přikládám ve zkrácené verzi pro dokumentaci v příloze č. 14.

Finanční plán poskytuje přímé vstupní údaje pro vlastní výpočet, resp. odhad hodnoty podniku, potažmo nehmotného aktiva, značky.

Pro účely této práce je vycházeno z předpokládaných, plně absorbovaných výnosů značky po alokaci hlavních režijních nákladů.

Výnosy použité v kalkulaci diskontovaného toku hotovosti se vztahují pouze ke značce, která je oceňována, nikoli k jinému neznačkovému zboží. V případě společnosti jsou veškeré služby nabízené na trh presentovány pod danou značkou společnosti.

Plánované tržby za služby a výrobky vycházejí z předpokládaných výdajů a příjmů, hotovostní tok s predikcí na deset let vytvořil management firmy. Výsledné hodnoty upravené o režijní náklady jsou použity pro **ocenění značky metodou ekonomického užítku**, diskontováním příslušným odúročitelem, kdy výchozím rokem je rok 2005, **období se předpokládá desetileté**, viz níže příslušná metoda.

Diskontní sazba se aplikuje na *výnosy po zdanění*.

Výsledkem této analýzy je důkladné zhodnocení minulého a budoucího výsledného výnosu, který lze připisovat *všem* nehmotným aktivům použitým v podnikání se značkovými službami. Dalším krokem je stanovení té části celkového výnosu, kterou lze přisoudit právě *značce*.

4.2.2.3 Závěr analýzy vnitřního prostředí společnosti

Společnost vykazuje velice dobrou rentabilitu u všech ověřovaných ukazatelů, což je příznivě hodnoceno hlavně vlastníky. Poměrně vysoké hodnoty likvidity nabádají k revizi zásob, zkontrolovat prodejnost, případně splatnost pohledávek, vypracovat penalizační program stejně



tak jako možnost skont (systém cenových bonusů) pro promptní úhrady. Ke stejným výsledkům lze dospět i na základě doby obrátů zásob, vychází poměrně vysoké doby setrvání produktů na zásobách, což vede ke kladnému obchodnímu saldu i finančnímu cyklu, tedy výsledkům pozitivně hodnoceným odběrateli, avšak pro samotnou firmu to znamená zátěž provozního kapitálu, čistého pracovního kapitálu. Ten je dostatečně vysoký, finanční manažeři ale apelují na likvidnost obsažených aktiv!

Po splacení půjčky dosáhne firma schopnosti plného samofinancování svých aktivit, ale určitě zváží výhodnost versus rizika použití kapitálu cizího.

Zadluženost podniku je minimální, fakt skýtající dobré vyhlídky pro budoucí podnikatelskou činnost, schopnost samofinancování je výborná. Skutečnost, že nákladové úroky snižují základ daně a tím se stává cizí kapitál do jisté přiměřené míry „levnější“ než vlastní, by stála za uvážení, ale jsem toho názoru, že současná finanční struktura (podíl vlastních a cizích zdrojů) i kapitálová struktura (skladba cizích zdrojů) společnosti je opodstatněná. Možnost pro budoucí záměry společnosti.

Během sledovaného čtyřletého období se zvyšovala hodnota provozního kapitálu, rentabilita vložených zdrojů a snižovala se zadluženost. Nastavený trend je příznivý, společnost disponuje prvky, které by měly pomoci při eliminaci slabých stránek a překonání úskalí a zdárné odolávání vnějších rizik a hrozeb okolí.

Celkově společnost hospodaří bez velkých problémů ve všech oblastech, interní financování je řízeno uvážlivě, silná stránka v tvorbě provozního kapitálu by měla být využita pro růst společnosti, jejích aktivit, oslovení nových trhů a důkaz stability a solidnosti pro své partnery a zákazníky.

Jméno značky jako symbolu společnosti je tak finanční situací podpořeno a poskytuje veškeré podmínky pro její úspěšné budování a podporu. Je nutné se zaměřit na marketing a celkovou komunikaci s externím prostředím, volit moderní techniky a efektivní způsoby oslovení spotřebitelů. O celkové ekvítě značky pojednávám v následující kapitole.

Firma je ekonomicky stabilní, vyrovnaná, je si vědoma svých slabých míst, má mechanismy řízení pro jejich sledování a následnou eliminaci. Má všechny předpoklady k úspěšnému růstu.

V neposlední řadě je nutno zmínit lidský faktor (potenciál). Odbornost, kvalifikace a dlouholetá zkušenost vlastníků i manažerů v dané oblasti podnikání, je vůči konkurenci silná, nevyvratitelná výhoda. Kvalita lidského kapitálu, jako jedna z účetně nevyjádřených charakteristik aktiv, významně zhodnocuje výkonnost podniku, nutně zviditelňuje společnost, zvýrazňuje její spolehlivost a důvěryhodnost vůči jejímu zájmovému okolí!

4.3 Analýza hodnoty přidané značkou (měkká měřítka)

4.3.1 Analýza hodnoty značky pro spotřebitele

V následující kapitole shrnuji výsledky zákaznické odezvy na relevantních trzích. Sleduji měkká marketingová měřítka v závislosti na zvoleném typu studií reklamních agentur pro klienta a dalších proprietárních studií jednotlivých společností.

S ohledem na tento dílčí cíl byl proveden marketingový výzkum formou dotazování (neanonymní telefonické a písemné dotazování, zasílaný anketní dotazník předložen v příloze č. 18). Respondentským vzorkem byl okruh subjektů zaměřených na výrobu cukru a zpracování cukrové řepy v regionu Královéhradeckém, Pardubickém, Středočeském, Jihomoravském a Olomouckém kraji.

Konkrétně se jednalo se o zemědělce, producenty osiv, hnojiv, zaměstnance údržby zpracovatelských strojů a dodavatele materiálů do cukrovarů, kteří vyjadřovali názor na znalost



značky společnosti, v portfoliu Agroslužeb CZ, a.s. a dále celkový vztah k této společnosti.

Dotazy byly konstruovány za účelem nalezení aktiv značky³², jsou hodnocena kritéria - vnímaná kvalita, věrnost, znalost značky, asociace spojené se značkou a chování spotřebitelského trhu.

Indikátory síly značky jsou dva ukazatelé:

- Ø *prodej služeb*, který během let působnosti dosáhl nejlepší pozice vůči konkurenci,
- Ø *prodejní cena* za služby srovnatelné s konkurencí se udržela na úrovni trhu bez cenových akcí, nabídek, poklesů, pouze s výjimkou mimosezónních podpůrných, doplňkových událostí.

³² použita metodika autora D. A. Aakera,

Měřením zákaznické reakce na nákup a užití služeb a vztahu k prodejní ceně byla zjišťována *vnímaná kvalita*. S provedením služby, dodávkou, včasností i kvalitativními parametry bylo vysloveno uspokojení. Výše cen je přijímána, zálohové platby předem, rezervační poplatky nekonfliktně hrazeny. Lze konstatovat, že kvalita je známa, zaručena, vnímána na vysokém stupni.

Přímým měřítkem *zákaznické věrnosti* jsou samotné průzkumy u dotazovaných. Loajalita je dokazována ochotou vyčkat na termín dodávky společnosti, uzavřít rezervační dohody, smlouvy o exkluzivní spolupráci, objednat si služby s dostatečným předstihem. Příklad: na sezónní kampaň v říjnu jsou již do konce března ujednány podmínky na provedení sklizně.



Věrnost a důvěra opravdu maximální! Pro hodnocení bylo použito desetibodové škálové hodnocení a provedeno procentuální vyhodnocení desetibodové škály.

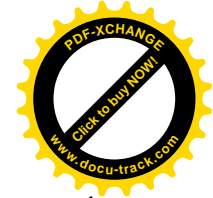
U *znalosti značky* byla u respondentů odhalena jistá slabá místa vybavení si jména firmy. Skutečnost si lze vysvětlit oborovým odlišným zaměřením dotazovaných, hlavně u dodavatelů materiálů do cukrovarů, kdy naopak u zemědělsky orientovaných pracovníků se projevila tato společnost jako jediná, která vyvstala na mysl! Celkově jako první a jako jediná byla tato společnost jmenována v 68 %.

Už z tohoto je patrný výsledek dotazu na *asociace spojené se značkou*. Většina respondentů značku propojila se službou, firma působí jako symbol funkčnosti, spolehlivosti, efektivnosti a plnění dohod.

Hnací síly hodnoty značky a výzvy, jimž musí společnost čelit jsou následující:

Hnací síly

Věrní odběratelé, zkušenost s prováděním služby, materiální základna, kvalifikovaný personál, velice dobrá image na cukrovarnickém trhu, zabezpečený servis a údržba, závazek kvality, výborná organizace a přesnost dodání, porozumění potřebám zákazníků, záruka vrácení peněz, přátelské vztahy, propracovaná komunikace mezi partnery, reklamní a propagační úsilí



stále na aktivní úrovni, viz vyhledávání na internetových serverech! Firma je jako první ve fulltextovém vyhledávači, umožnění ICQ i Skype komunikace, modernizace a sledování IT trendů, tradice a dlouholetá pozice na trhu, rozrůstání do nových regionů.

Výzvy

Udržet znalost značky na nových i stávajících trzích, rozšířit obeznámenost i u vzdálenějších oborů daného průmyslu, udržet kvalitu i množství vybavenost. Dalším záměrem je upevnit svoji pozici vůči dvěma hlavními konkurentům, viz konkurenční analýza, podpořit a budovat silné vztahy s dodavateli i odběrateli, zvýšit inovativní trend, obstát ve striktních a limitujících podmínkách EU reforem, nelézt nové oblasti podnikatelské činnosti.

4.3.1.1 Analogie nalezení hodnoty značky metodou BAVTM

společnosti Young&Rubicam 

Hodnoceno metodou FRED (Familiarity, Relevance, Esteem, Differentiation) podle sledovaných parametrů: **znalost, relevance, vážnost a diference**.

Společnost zvolila **pro nalezení hodnoty čtyři hlediska**, součiny dvou určitých faktorů vedou k vyjádření celkového významu a síly značky. Pro získání informací o vnímání značky na trhu je využit stejný segment respondentů jako v předcházejícím případě.

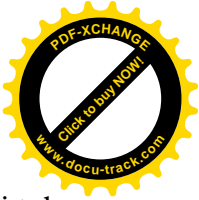
Výsledky hodnocení výzkumu z pohledu zkoumaných atributů

Sledovaný parametr *diference* vykázal vysoký stupeň odlišnosti, konkurenční firmy nemají mnohdy žádné značky, loga.

Pro daný segment byl faktor *relevance* odpovídající, zmiňovaná odchylka u dotazovaných vzdálenějších oborových skupin se odrazila i zde. Opravdu vysoká penetrace na trhu je dokladem, že služba koresponduje s požadavky zákazníků, odpovídá jejich očekávání, tedy je relevantní.

V součinu uvažování obou těchto pohledů vyvstává opravdu vysoký stupeň *síly* značky, i z důvodu nízkého počtu konkurenčního zastoupení, ale hlavně díky vysokým ohodnocením daných dimenzí.

Dalším sledovaným indikátorem celkového významu značky je *úcta (vážnost)* ke značce, která doznala díky vnímané kvalitě jednu z nejvyšších hodnot.



Společně pak s dotazovanou **znalostí**, kdy si respondenti byli vědomi existence značky, i toho, co značka představuje, vykazala značka velkého **významu** na českém trhu služeb sklizně cukrové řepy.

Celkově ukazatel BAV, Brand Asset Valuator, dosáhl vysokých hodnot, vzhledem k ostatním značkám trhu daného odvětví (viz analýza konkurence), značka společnosti Agroslužby CZ, a.s. obsadila první pozici a v silové mřížce sledující závislost síly a významu značky zaujala místo v prvním kvadrantu matice.

4.3.1.2 Analogie nalezení hodnoty značky metodou BrandDynamics™

společnosti Millward Brown 

Daný systém sleduje náklonnost spotřebitele ke značce, kdy nejdříve definuje spotřebitele pomocí čtyř faktorů a určuje pravděpodobnost, s jakou by si zákazník danou službu určité značky zakoupil.

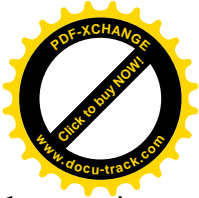
Predispozice spotřebitele ke značce jsou dány obsahem služby, která splňuje naplnění potřeb zemědělců a managementu cukrovarů, odběratelé jsou ze stejné oblasti podnikatelské činnosti, služba společnosti je pro ně nutností k úplnému a bezchybovému chodu svých vlastních podniků, tedy jsou připraveni značku zabezpečující danou službu akceptovat.

S tímto faktorem souvisí další aspekt **typ spotřebitele**, který koresponduje s náplní činnosti společnosti Agroslužby CZ, a.s., kterého organizace oslovuje, s ním spolupracuje, prohlubuje vztahy. Služby zahrnují servis a komplexní zajištění chodu strojů, což znamená oslovení i dalšího segmentu spotřebitelů, jako jsou technici a odborníci na opravy strojů daných značek.

Jako další faktor vystupuje **velikost značky**, která je dána působností na českém trhu a to na celém českém trhu v pozici jedničky!

Relativní cena, tedy cena služby vztažená k cenám konkurentů, je ve všech případech daných skladeb služeb vyšší než jedna, a to z důvodů prioritní pozice společnosti, implementace konkurenční výhody, síly, postavení v souladu s očekáváním zákazníků, jejich rozsahu pásma tolerance ceny.

Sjednocením všech faktorů je získána **hodnota pro spotřebitele**, která odpovídá úměrně hodnotě tržního podílu, který je uvažován jako poměr obhospodařované plochy v daném zaměření služby vůči celkové osevní ploše v ČR (neuvažují účast na zahraničních trzích, porovnávám značky, firmy působící na ČR území) a činí 18 %.



Metoda oslovuje spotřebitele a zvažuje jejich vztah pomocí v pyramidě posloupnosti zaznamenaných stupňů, od **přítomnosti, relevance, výkonu, výhody až k vazbě**.

Na základě odpovědí vyplynul nejvíce vykazovaný stupeň - **výhoda** z 76 %, nejsilnější - **vazba** byla zaznamenána hlavně u dlouhodobých partnerů, tj. 18 %. V profilu konverze je daná **značka jednoznačně hodnocena jako značka silná!**

4.3.1.3 Analogie nalezení hodnoty značky metodou EquiTrend™


společnosti Total Research

Metoda požaduje na respondentech vlastní názor na **vnímanou kvalitu** spojenou s oblíbeností, hrdostí, důvěrou ve značku, společnost, ochotou ji doporučit, což přináší vyšší užívání služby i při aplikaci vyšší ceny.

Pro hodnocení je použita stupnice od 0-11, odpovídající stavům nepřijatelné - výjimečné, průměrná hodnota činila **9,2**, tedy vynikající úroveň.

Metoda vyžaduje vyslovení **výrazného rysu**, který charakterizuje význačnost, zde byla nejčastěji zmíněna komplexnost a přesnost provedení služby.

Nakonec je respondent dotazován na **úroveň spokojenosti**, která by měla kauzálně odpovídat předcházejícím úrovním odpovědí. Průměr hodnocení odběratelů, kteří používají značku nejčastěji dosáhl fáze - velice spokojen, bez výhrad.

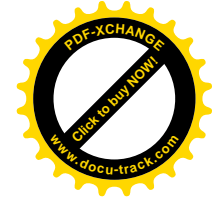
4.3.1.4 Analogie nalezení hodnoty značky podle desatera Davida A. Aakera

Sám autor o svých měřících monitorujících hodnotu značky říká, že nejde o indikátory taktiky, popis marketingových kroků, údaje o výdajích na reklamu, které jsou snadno napodobitelné, kopírovatelné konkurencí, měly by vypovídat o **hybné síle** trhu, jsou vysoce citlivé k jakýmkoli změnám, obecné, použitelné na široké základně. Nabádá tedy podnikatele, aby je použili jako vodítka, vzor a dle svých specifických podmínek upravili, zasadili do konkrétního prostoru a času.

Měřítka zákaznické věrnosti

1. Cenová výhoda

Jde o částku, kterou je zákazník ochoten zaplatit ve srovnání s jinou značkou. V případě sledované značky a nejbližšího konkurenta je to průměrně za služby o **13 % více**.



2. *Zákaznická spokojenost, věrnost*

Měřítko ochoty zákazníka setrvat, držet danou značku, obzvláště důležité v oblasti služeb, zjišťováno pomocí uživatelské zkušenosti. Značka společnosti splňuje očekávání, zákazníci by ji volili i při dalším nákupu, doporučili by ji v okruhu svých známých, partnerů, jestliže se vyskytly problémy, byly promptně vyřešeny společností bez jakýchkoli navýšení.

Měřítka vnímané kvality

3. *Vnímaná kvalita*

Tato dimenze jako jedna z nejdůležitějších přímo ovlivňuje návratnost investic a výnos akcií, je měřena podle dipolárních stupnic kvality, vysoká – nízká, konzistentní – nekonzistentní, nejlepší – podřadná. Daná značka získala vynikající ohodnocení.

4. *Vedoucí postavení a popularita*

Toto měřítko má tři **dimenze**, *syndrom číslo jedna*, kdy je pro získání této pozice nezbytná excelentní kvalita služby, sledovaná značka splňuje, *dynamika zákaznické akceptace*, která popisuje touhu lidí být součástí módy a obavy jít proti proudu, v tomto případě nebyla podpořena myšlenka určitého stržení proudem, spíše byly zdůrazňovány přednosti jako příčiny dosaženého postavení.

Za třetí vedoucí postavení zachycuje *inovace v rámci dané třídy služeb*, kde firma sama nachází slabiny, ale investuje do modernizace, zlepšuje systémy provedení služby, vedení společnosti, klienti dle odpovědí hodnotí služby společnosti jako aktualizované, přístup akční a stroje odpovídající kvality a splňující stoupající nároky doby, kreativní a flexibilní při řešení komplikací či nových zadání.

Měřítka asociací a představ

5. *Vnímaná hodnota*

Zahrnuje funkční požitek, kdy se sleduje, zda značka za požadovanou cenu nabízí dobrou hodnotu, respondenti 100 % odpověděli ano!, a zda existuje důvod koupit si služby této značky spíše než jiné, v odpovědích zákazníci nejčastěji jmenovali spolehlivost a kvalitu dodávky!

6. *Osobnost značky*

Tento aspekt poskytuje spojení s emočními požitky a požitkem sebevyjádření a zároveň také základ pro vztah k zákazníkovi a odlišnost. Značka byla označena jako zajímavá, s duší, vnitřní osobností, s bohatou tradicí.

7. *Asociace spojené s organizací*



Tyto představy hodnotí postavení společnosti, které je kladné, vyjádřili svůj postoj na základě zkušeností se spoluprací, jsou rádi za existující vztah a vyvíjecí se partnerství.

Měřítka znalosti

8. Znalost značky

Znalost odráží přítomnost značky v myslích zákazníků. Byla otestována *identifikace* (Už jste slyšel o značce?), odpověď kladná v 85 %. Dále *vzpomínka* (asociace) (Jmenujte značky spojené s danou službou), respondenti uvedli sledovanou značku v 72 %. Následovala *hřbitovní statistika* (ti, co identifikovali značku si na ní i vzpomněli a jmenovali ve spojení se službou?), v našem případě z 94 %. Poté hodnocení *první na jazyku* (v jakém pořadí byla značka při vzpomínce uvedena), dotazovaní uvedli značku při 72 % vzpomínce vždy na prvním místě, tedy 100 % první. S *dominancí* značky (je jediná, na kterou si respondent vzpomenu) jsem se setkala u 69 %. Značka se následně oceňuje, zda je *známá*, což bylo kladně zodpovězeno v procentech celkové identifikace, tj. 85 %. Nakonec se uvažuje *význačnost* značky (respondent má na značku svůj názor), kdy studovaná značka vykazala velkého významu, neboť u všech 85 % respondentů existuje vlastní názor s charakteristikou a výrazným rysem.

Měřítka chování na trhu

9. Podíl na trhu

Podíl na trhu koresponduje se zakořeněním značky v mysli zákazníků, čím silnější je vazba, tím vyšší má značka relativní výhodu, podíl roste, neklesá. Značka je všeobecně známá, o existenci firmy se ví, proto ani samotná firma nezaznamenává problémy s rozšiřováním působnosti, spíše dochází ke střetům s uplatňovanou EU legislativou.

10. Tržní cena a distribuční pokrytí

Relativní tržní cena je objektivnějším měřítkem ve vztahu k růstu podílu na trhu, v případě narůstání podílu na trhu kvůli nižším cenám, což ale není případ sledované společnosti. Porovnává se průměrná cena služby dané značky s průměrnou cenou všech značek v příslušném měsíci. Je nutné uvažovat stejnou skladbu služeb, která je dána smluvními podmínkami jednotlivých vztahů.



Tento faktor je těžko zjistitelný, obecně je stanovena cena základní služby, sklizně jednoho hektaru na 5 500-6 000 Kč, která při porovnání s konkurencí je vyšší a zmiňovaných cca 13 %. Pro dosažení výše relativní ceny by museli být známi veškerí konkurenti v této oblasti. Pro účely této práce uvažuji pouze dva hlavní konkurenty, viz analýza konkurence, což pro relativní cenu nepostačuje.

Podobně ovlivňuje podíl na trhu distribuční pokrytí. Proniknutí na nové trhy prodej ovlivnilo, nedisponuji ale informacemi o zahraničních trzích, proto budu uvažovat pouze situaci v ČR.

4.3.2 Výpočet hodnoty přidané značkou BVATM

Jednotlivé podniky různou měrou používají obchodní značky ke stimulaci poptávky a zvýšení cen. Zjištěním faktorů, které jsou na konkrétních trzích hnacím motorem poptávky, lze stanovit přínos značky pro podnik, jde o formu analýzy významu značky pro kupní rozhodování spotřebitelů.

Tato metoda je známa jako analýza hodnoty přidané značkou. Přináší statisticky hodnotné údaje, lze oslovit respondenty dle různých kritérií.

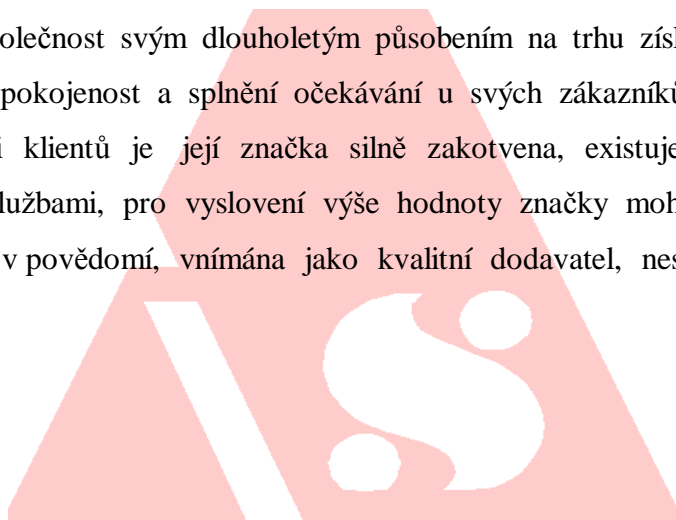
Pro účely této společnosti jsem zvolila segmentaci spotřebitelů jako dvou různých cílových skupin odlišného vnímání – zemědělská družstva a jednotlivé vlastníky osetých ploch, živnostníky. Provedený výzkum, jehož výsledky jsou zaznamenány v rámci předcházejících kapitol, dokládá vysoké povědomí o značce, její vnímané kvalitě a projevované věrnosti a důvěře.

Na základě dosažených závěrů průzkumu, podílu marketingových aktivit na celkovém výkonu společnosti a dohodě s majiteli společnosti, byl pro hodnocení zvolen procentuální index BVATM přínosu značky ve výši **0,7 % podílu** z celkových budoucích výnosů upravených o fixní náklady, tedy z hrubého zisku.

Tento příspěvek zohledním při celkovém ocenění značky, viz níže.

4.3.3 Závěr analýzy hodnoty značky (měkké faktory)

Celkově společnost svým dlouholetým působením na trhu získala na váženosti, vykazuje úctu, znalost, spokojenost a splnění očekávání u svých zákazníků, projevuje se jako solidní partner, v mysli klientů je její značka silně zakotvena, existuje zde silné propojení loga s dodávanými službami, pro vyslovení výše hodnoty značky mohou být volena slova: silná značka, pevně v povědomí, vnímána jako kvalitní dodavatel, nestrnulá, reagující na změny





trendů, inovující, budující kontakty, podporující vzájemnou spolupráci, zakládající si na věrnosti a stálosti svých zákazníků, kteří jsou její nejlepší reklamou.

Disponuje vysokým aktivem, které je namísto využít, ekonomicky přeměnit v kvantitativní ukazatele!

4.4 Celková hodnota obchodní značky, ocenění tržními metodami

4.4.1 Ocenění obchodní značky jako cenové prémie

Zjistit výši cenové prémie společnosti vůči ostatním na trhu je velice obtížné, protože toto odhalení vyžaduje podrobné informace o ekonomických ukazatelích, která by ještě navíc musela být srovnatelná co do výrobního sortimentu, nabídky služeb, regionálního zaměření, technické úrovně a vybavenosti, tradice, velikosti a délky setrvání na trhu. Jedná se o takové množství aspektů požadované shody, že vyslovení reálné cenové prémie není z pohledu této práce možné, proto byl zvolen průměr prodejních cen u sledovaných konkurentů a v porovnání daná společnost vykazovala přibližně o 13 % vyšší ceny, což lze považovat za určitou úroveň prémie.

Ovšem nelze již tvrdit, že ji lze přisoudit účinku značky, protože opravdu nevzešla z porovnání k tomuto účelu příslušných firem, srovnání proběhlo pouze se dvěma, zmiňovaným kritériím shody naprosto nevyhovujícími firmami.

Tato metoda bude ponechána pouze v teoretické rovině.

4.4.2 Ocenění obchodní značky na základě licenční analogie

Společnost neposkytla žádnou licenční smlouvu, která by opravňovala nabyvatele k používání obchodní značky společnosti, a ani neplatí žádné licenční poplatky z užívání značek jiných organizací, jejichž úspora umožňuje vypočítat hodnotu spravované značky.

Obdobnou smlouvu vyhovující požadavku vztahu mateřské a dceřiné společnosti, s datem uzavření ne příliš vzdáleném k době současného ocenění a týkající se majetku podobné nehmotné povahy, společnost nevlastní, neposlouží jako vzor pro oceňovanou známku.



Z uvedených důvodů je vycházeno z publikovaných licenčních poplatků oborově orientovaných, pro předmět podnikání Agroslužeb CZ, a.s., ve výši **0,1 % z tržeb**. Jejich vzrůstající tendence byla prokonzultována s manažerem společnosti.

Jsou udány jako procenta z tržeb, nikoli ze zisku, výnosu, což přináší určitý stupeň jistoty a porovnatelnosti údajů, oproti vykazovaným ziskům, který může být předmětem účetních machinací.

Tab. 4-4 Ocenění vyjádřené úsporou licenčních poplatků

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
a Tržba/tis Kč	80779	68786	65200	75850	73660	72590	70080	68470	86150	89590
b Lic.popl.%/100	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002	0,002	0,002	0,003	0,003
c=ab Přínos OZ	80,78	68,79	65,20	75,85	147,32	145,18	140,16	136,94	258,45	268,77
d=0,76c Bez 24% daně	61,39	52,28	49,55	57,65	112	110,3	106,5	104,1	196,4	204,3
e Úročitel, WACC 5%	1	1,05	1,103	1,158	1,216	1,276	1,34	1,407	1,477	1,551
f=d/e Ocenění OZ	61,39	49,79	44,95	49,8	92,11	86,45	79,49	73,96	132,9	131,7
	802 555 Kč									

Zdroj: Jurečka, J.: Oceňování ochranné známky jako součásti nehmotného majetku, vlastní zpracování

Diskontováním předpokládaných přínosů zabezpečených obchodní značkou jsem dospěla **k současné hodnotě vlastněné značky, tj. 802 555 Kč.**

4.4.3 Ocenění obchodní značky vyjádřené alokací příjmů na majetkové složky

Při tomto přístupu je výhodou, že postačí zpracovat pouze informace hodnoceného podniku, ale na druhé straně je nutné ocenit veškerý podnikový majetek, aktiva hmotná i nehmotná se všemi svými složkami.

Bylo možné použít hodnoty aktiv z účetních výkazů a ostatní neuvedené odhadnout, ale na základě vyjádření majitelů společnosti je vhodnější aplikovat druhou možnost ve smyslu zohlednění inflačních indexů, stupně opotřebení uvažováním netto hodnot aktiv po odečtení odpisů a opravných položek a přihlédnutí k perspektivě prodeje a výnosnosti vzhledem k riziku na daných trzích.



U dlouhodobého hmotného majetku (pozemky, stavby, stroje) je uvažován vliv opotřebení, trendu prodejnosti, inflace a výnosnosti, většinová část je tvořena stroji, které jsou modernizovány, do jejich obnovy je investováno více než odpisy, tedy hodnota na trhu roste. Podíl v ovládaných a řízených osobách, dlouhodobý nehmotný majetek, se vyvíjí s ohledem na rentabilitu vložených aktiv, celkového tržního rizika.

Oběžná aktiva jsou tvořena hlavně materiálovými zásobami, u kterých je zastarání zohledněno danou korekcí, stejně jako vliv inflace a trend vývoje poptávky po daných produktech.

Při hledání příslušných indexů pro popis tržní hodnoty majetku je do úvah zahrnuta současná pozice podniku, úroveň a důležitost navázaných kontaktů, síla konkurenčního vlivu, dosažené know-how, tedy faktor nehmotného příspěvku k celkové hodnotě podniku, goodwillu.

Tab. 4-5 Tržní ocenění aktiv

Ukazatel	Hodnota tis. Kč		
	účetní h. indexy trhu tržní h.		
a Oběžná aktiva	77917	1,9	79398
b Dlouhodobý hm. majetek	27036	2,3	27658
c Dlouhodobý nehm.majetek	22576	5,2	23750
d=a+b+c Celková aktiva	127529		130806

Zdroj: vlastní zpracování

Přínosem je zisk vykázaný společností. Po ocenění společnosti se zisk rozpočte na jednotlivé složky aktiv, samozřejmě s výjimkou oceňované obchodní značky, přímo úměrně jejich peněžní hodnotě.

Současně je vzato v úvahu riziko připisované příslušným majetkovým složkám. Celkově je poté stanovena požadovaná výnosnost aktiv, pro celkovou výnosnost je použit vážený průměr jednotlivých výnosností.

Tab. 4-6 Stanovení požadované výnosnosti aktiv

Ukazatel	Hodnota tis. Kč		Úměrná výše zisku	Výnosnost aktiv %	Rizikový faktor %	POŽADOVANÁ VÝNOSNOST %
	Účetní h.	% CA				
a Oběžná aktiva	77917	61	3225	4,14	0,5	4,16
b Dlouhodobý hm. majetek	27036	21	1110	4,11	0,5	4,13
c Dlouhodobý nehm.majetek	22576	18	952	4,22	25	5,28
d=a+b+c Celková aktiva	127529		5287			4,35

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná požadovaná výnosnost



$$\text{Avg R} = (0,0416 \cdot 77917 + 0,0413 \cdot 27\,036 + 0,0528 \cdot 22\,576) / 127\,529 = 0,0435, \text{ tj. } 4,35 \%$$

Na základě zjištěných hodnot výnosnosti je určen výnos aktiv, pro duševní vlastnictví je výnosnost a výnos dopočten jako reziduum.

Tab. 4-7 Výnos měřený alokací zisku na složky aktiv

	Ukazatel	Hodnota tis. Kč		
		Účetní h.	%	Výnos
a	Oběžná aktiva	77917	4,16	3241
b	Dlouhodobý hm. majetek	27036	4,13	1117
c	Dlouhodobý nehm.majetek	22576	5,28	1192
d=a+b+c	Celková aktiva	127529		5550
e	Tržní hodnota majetku	130806	4,35	5690
f=e-d	Duševní vlastnictví	3277	4,23	140

Zdroj: vlastní zpracování

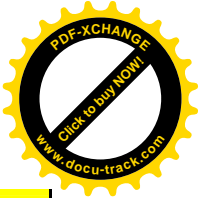
Legenda:

Postup operací
PRVNÍ
DRUHÁ
TŘETÍ
ČTVRTÁ

Následně vzhledem ke skladbě duševního vlastnictví dané společnosti jsou oceněny jeho jednotlivé složky, včetně obchodní značky.

Tab. 4-8 Přířnos značky měřený alokací zisku na složky duševního vlastnictví

	Ukazatel	Hodnota	Výnosnost	Výnos
		Kč	%	Kč
a	Duševní vlastnictví	3277	4,23	140
b	software	0	0	0
c	nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	11	5,28	0,638
d	know-how, technologie, ocenitelná práva, patenty	450	5,28	23,76



e=a-(b+c+d) obchodní značka	2816	4,12	115,6
-----------------------------	------	------	-------

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda:

Postup operací
PRVNÍ
DRUHÁ
TŘETÍ

Na závěr je vysloven trend výnosu obchodní značky vzhledem k dosahovaným tržbám pro následujících deset let užitím bazického indexu (jediná ověřená hodnota roku 2005 je uvažována jako fixní, srovnávací) a vypočítána současná hodnota značky.

Je uvažována plná výše tržeb neočištěná o režii firmy, zajímají nás pouze procentuální změny vývoje podnikatelské činnosti.

Tab. 4-9 Ocenění značky vyjádřené alokací přínosů na majetkové složky

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
a Tržba/tis Kč	80779	68786	75200	85750	83660	79580	78150	77430	87240	89590
b Bazický index	1	0,8515	0,9309	1,0615	1,0357	0,9852	0,9675	0,9585	1,08	1,1091
c=115,6b Výnos OZ	115,6	98,437	107,62	122,71	119,72	113,88	111,84	110,81	124,85	128,21
d=0,76c Bez 24% daně	87,856	74,812	81,788	93,263	90,989	86,552	84,997	84,214	94,883	97,439
e Úročitel WACC 5%	1	1,05	1,1025	1,1576	1,2155	1,2763	1,3401	1,4071	1,4775	1,5513
f=d/e Ocenění OZ	87,856	71,25	74,184	80,564	74,857	67,816	63,426	59,849	64,221	62,81
	706 832 Kč									

Zdroj: vlastní zpracování

Celková hodnota užívané značky, její současná hodnota činí 706 832 Kč.

4.4.4 Ocenění obchodní značky na základě výnosnosti aktiv

V této metodě porovnám výnosnost celkových aktiv sledované společnosti s firmou ASC HB, a.s., jako přímým konkurentem s obchodní značkou **ASC HB, a.s.**



nepodporovanou, neřízenou, spotřebiteli méně vnímanou a se zanedbatelnou účinností.

Nejdříve jsem určila hypotetický zisk Agroslužeb CZ, a.s. podle výnosnosti celkových aktiv srovnávané firmy a výsledný rozdíl reálného a relativního zisku odpovídá výhodě, kterou sledovaná společnost nese, koresponduje s přínosem duševního vlastnictví, celé skladby nehmotných aktiv Agroslužeb CZ, a.s..

Tab. 4-10 Relativní zisk zjištěný dle výnosnosti aktiv porovnávané společnosti

	Hodnoty majetku v tis. Kč	ABSOLUTNÍ		RELATIVNÍ
		Agroslužby CZ, a.s.	ASC HB, a.s.	Agroslužby CZ, a.s.
a	Oběžná aktiva	77917	20075	77917
b	Dlouhodobá aktiva	49612	37827	49612
c=a+b	Celková aktiva	127529	57902	127529
d	Provozní zisk	5287	767	1683
e=d/c	Výnosnost aktiv	0,0415	0,0132	0,0132

Zdroj: Jurečka, J.: Oceňování ochranné známky jako součásti nehmotného majetku, vlastní zpracování

Legenda:

Postup operací
PRVNÍ
DRUHÁ

Rozdíl v zisku skutečném a po přepočítání vzhledem ke konkurentovi:

5 287 - 1 683 = 3 604tis Kč. Protože výnosnost aktiv u společnosti Agroslužby CZ, a.s. je přibližně čtyřnásobná, vyvstává otázka, zda je zvolený konkurent konkurentem srovnatelným, ale protože je takovým majiteli vnímám, dalším důvodem velké rozdílnosti vykazovaných zisků je právě udaná hodnota zisku ve veřejně dostupných zdrojích, odpovídá skutečnosti?!

Pokud mám pokračovat v analýze přínosu obchodní značky s dosaženými hodnotami, přistoupím na základě skladby nehmotných aktiv Agroslužeb CZ, a.s. k určení výše přínosu obchodní značky.

Tab. 4-11 Přínos značky měřený alokací relativního zisku na složky duševního vlastnictví

		Hodnota Kč	Výnosnost %	Výnos Kč
	Nehmotné aktivum			
a	Duševní vlastnictví	3604	4,23	152,4
b	software	0	0	0
c	nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	11	5,28	0,638
d	know-how, technologie, ocenitelná práva, patenty	450	5,28	23,76
e=a-(b+c+d)	obchodní značka	3143	4,07	128

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda:

Postup operací
PRVNÍ
DRUHÁ
TŘETÍ

Zjištěný přínos značky je 128 000 Kč, hodnota srovnatelná s přínosem 115 600 Kč vypočítaným dle výnosnosti aktiv studované společnosti. Následné diskontování předpokládaných výnosů během deseti let určí celkovou současnou hodnotu značky, která je přibližně **o 10 % vyšší než hodnota nabytá metodou porovnání výnosnosti aktiv a činí 782 652 Kč.**

Tab. 4-12 Ocenění značky vyjádřené porovnáním výnosností aktiv s konkurencí

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
a Tržba/tis Kč	80779	68786	75200	85750	83660	79580	78150	77430	87240	89590
b Bazický index	1	0,852	0,931	1,062	1,036	0,985	0,967	0,959	1,08	1,109
c=128b Výnos OZ	128	109	119,2	135,9	132,6	126,1	123,8	122,7	138,2	142
d=0,76c Bez 24% daně	97,28	82,84	90,56	103,3	100,7	95,84	94,11	93,25	105,1	107,9
e Úročitel WACC 5%	1	1,05	1,103	1,158	1,216	1,276	1,34	1,407	1,477	1,551
f=d/e Ocenění OZ	97,28	78,89	82,14	89,21	82,89	75,09	70,23	66,27	71,11	69,55
	782 652 Kč									

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda porovnání je vysoce závislá na výběru konkurenční firmy, na přesnosti a maximální shodě, resp. podobnosti. V tomto případě je možné tvrdit, že Agroslužby CZ, a.s. nabyly mnohem silnější pozice, a to nejen ekonomické podoby, ale i z hlediska vnímání spotřebitelem.

V případě, že mohou být zjištěné údaje považovány za relevantní, společnost ASC HB, a.s. není určitě velkou hrozbou pro sledovanou společnost. Ovšem, platí stále, nepodceňujeme ani nepřeceňujeme, tedy opatrnost a obezřetnost je určitě namístě!

4.4.5 Ocenění obchodní značky pomocí bodového hodnocení

Tato metoda kombinuje hlediska veškerých možných vlivů působících na hodnotu značky, jedná se o nejpracovnější ocenění, sleduje odezvu zákazníků, ekonomické faktory společnosti i působení vnějšího rizika.

4.4.5.1 Analýza hodnoty přidané značkou BVATM

V kapitole 4.3.2 je vysloven závěr k provedenému marketingovému průzkumu zaměřenému na vnímání značky spotřebiteli a stanoven ve spolupráci s majiteli společnosti procentuální index **BVATM přínosu značky ve výši 0,7 % podílu** z celkových budoucích výnosů upravených o fixní náklady, tedy z hrubého zisku.

Metoda pracuje s budoucími výnosy, jež lze připsat značce po řádném vyúčtování **fixních nákladů** na administrativu, distribuci, marketing, atp., které činí cca **30 % celkových tržeb**. Výsledkem bude zisk, který lze připsat *nehmotným aktivům jako celku*. Provádí se vyúčtování daní při **sazbě daní z příjmu právnických osob 24 %**. Zisk se potom diskontuje k čisté současné hodnotě dané značky, jako čistá může být označena z důvodu předchozího odečtení investovaných nákladů.

Toto oceňování je založeno na 10letých předpovědích výnosů. Na základě výnosů posledního roku se vypočítá anuita, a to tak, že se předpokládá fungování značky i po uvažovaném období.

Tab. 4-13 Čistý přínos nehmotných aktiv jako celku, včetně značky, zjištěný metodou BVATM **S DANÍ**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
a Tržba/tis Kč	80779	68786	65200	75850	73660	72590	70080	68470	86150	89590
b=0,3a Fixní náklady	24234	20636	19560	22755	22098	21777	21024	20541	25845	26877
c=a-b Hrubý zisk	56545	48150	45640	53095	51562	50813	49056	47929	60305	62713
d=0,007c 0,7%podíl BVA	395,82	337,05	319,48	371,67	360,93	355,69	343,39	335,5	422,14	438,99
	3 680 660 Kč									

Zdroj: vlastní zpracování

Přínos nehmotných aktiv je srovnatelný s hodnotou 3 277 000 Kč přínosu nehmotného majetku zjištěnou metodou alokace výnosu na aktiva společnosti, i s **hodnotou 3 604 000 Kč** vypočítanou metodou porovnávací.

Tab. 4-14 Čistý přínos nehmotných aktiv jako celku, včetně značky, zjištěný metodou BVATM **BEZ DANĚ**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
a Tržba/tis Kč	80779	68786	65200	75850	73660	72590	70080	68470	86150	89590



b=0,3a	Fixní náklady	24234	20636	19560	22755	22098	21777	21024	20541	25845	26877
c=a-b	Hrubý zisk	56545	48150	45640	53095	51562	50813	49056	47929	60305	62713
d=0,007c	0,7% podíl BVA	395,82	337,05	319,48	371,67	360,93	355,69	343,39	335,5	422,14	438,99
e=0,76d	Bez 24% daně	300,82	256,16	242,8	282,47	274,31	270,33	260,98	254,98	320,82	333,63
2 797 301 Kč											

Zdroj: vlastní zpracování

Odhad budoucích výnosů celkových nehmotných aktiv je zapotřebí diskontovat pro získání čisté současné hodnoty a následně procentuálně vyčlenit podíl příslušící hodnotě značky, a to diskontní sazbou zjištěnou metodou β brand β etaTM.

4.4.5.2 Výpočet diskontní sazby metodou β brand β etaTM

Hodnota značky nevyjadřuje jen její možný přínos tvorbě zisku, ale i pravděpodobnost, že jej bude vytvářet. Je proto nutné určit příslušnou diskontní sazbu, která bude brát v úvahu ekonomická a tržní rizika i rizika značky. Tým pracovníků Brand Finance vytvořil **metodu stanovení diskontní sazby – analýzu β brand β etaTM**, jež je založena na **teorii investice**.

Analýza složené sazby:

nezisková výpůjční sazba NVS

příplatek za ekvitní riziko na daném trhu ER

statistické vážení rizika sektoru SVR

$$\text{Ážio ekvitního rizika} = NVS + ER * SVR$$

Analýza β brand β etaTM je založena na:

stabilitě, rozsahu a růstu značky

srovnávacím přehledu konkurenčních značek

Výchozím bodem je *neriziková výpůjční sazba* pro geografický trh (odpovídá hodnotě, za kolik si vypůjčuje stát, tedy státní dluhopisy s obdobnou dobou splatnosti jako je doba oceňování značky), v jehož rámci se oceňování provádí. Vyjdu z pevné **úrokové sazby 4,20 % p.a.** ze 49. emise státních dluhopisů vydané dne 4. 12. 2006.



Ta je upravena tak, aby zahrnula *ážio ekvitního rizika*. Tyto hodnoty jsou stanoveny pro většinu burz cenných papírů a vyjadřují očekávané výnosy do ekvity (akcií), realizovaných na těchto trzích.

Na burze není obchodováno s cennými papíry sledovaného trhu, proto budou použity výsledky průzkumu společnosti týkající se vnímaného **rizika osloveného trhu, ve výši 0,5 %** příplatku k dané bezrizikové výpůjční sazbě.

Výsledná složená diskontní sazba je pak upravena vzhledem ke *specifickému riziku konkrétního sektoru*, v němž oceňovaná značka působí. Na závěr je průměrná riziková sazba tržního sektoru snížena či zvýšena, a to podle míry *konkrétního rizika oceňované značky*, kterou β brand β etaTM vyhodnotí zvážením *deseti objektivně ověřitelných klíčových ukazatelů výkonu značky*.

Výsledek hodnocení, které provedli vlastníci akcií společnosti, předseda představenstva a uživatel služeb, dlouholetý zákazník, určí, do jaké míry má být specifická diskontní sazba vztahující se k dané značce stanovena nad nebo pod průměr průmyslového sektoru nebo geografického trhu, na němž značka působí.

Pro bodování jsou uvažována následující kritéria, každý atribut může dosáhnout maximálně deseti bodů.

Tab. 4-15 Výsledky bodového hodnocení metodou β brand β etaTM

ATRIBUT	HODNOCENÍ			
	Vlastníci	Předseda	Zákazník	PRŮMĚR
doba na trhu	9	9	10	9,33
distribuce	9	8	9	8,67
podíl na trhu	8	8	8	8,00
pozice na trhu	9	8	9	8,67
míra růstu prodeje	8	7	9	8,00
cenová přírážka	8	8	8	8,00
elasticita ceny	7	7	7	7,00
výdaje na marketing	4	5	3	4,00
povědomí o reklamě	5	6	5	5,33
povědomí o značce	8	7	9	8,00
CELKEM BODŮ				75

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení 100 bodů odpovídá bezrizikové výpůjční sazbě, tedy 4,2 % p.a., po zohlednění rizikové přírážky 0,5 % se jedná o hodnotu **4,221 %**.

Proto 75 bodům lze nepřímou úměrou přiřadit **celkovou sazbu použitelnou pro diskontování budoucích výnosů značky ve výši 5,628 %**.



Výsledná míra je přibližně o 12,5 % vyšší než dříve uvažovaný náklad celkového kapitálu společnosti WACC.

Tab. 4-16 Výnos obchodní značky jako podíl na výnosu nehmotných aktiv

		Hodnota	Výnosnost	Výnos
Nehmotné aktivum		Kč	%	Kč
a	Duševní vlastnictví	3681	4,23	155,7
b	software	0	0	0
c	nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	11	5,28	0,638
d	know-how, technologie, ocenitelná práva, patenty	450	5,28	23,76
e=a-(b+c+d)	obchodní značka	3220	4,07	131,3

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní provedu diskontování budoucích výnosů vzhledem k zadanému vývojovému trendu tržeb a vypočítané sazbě metodou β brand β ™.

Tab. 4-17 Čistá současná hodnota obchodní značky zjištěná metodou β brand β ™

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
a Tržba/tis Kč	80779	68786	75200	85750	83660	79580	78150	77430	87240	89590
b Bazický index	1	0,8515	0,9309	1,0615	1,0357	0,9852	0,9675	0,9585	1,08	1,1091
c=131,3b Výnos OZ	131,3	111,81	122,23	139,38	135,98	129,35	127,03	125,86	141,8	145,62
d=0,76c Bez 24% daně	99,788	84,973	92,896	105,93	103,35	98,307	96,54	95,651	107,77	110,67
e ÚročitelBB5,628%	1	1,0563	1,1157	1,1785	1,2448	1,3149	1,3889	1,4671	1,5496	1,6369
f=d/e Ocenění OZ	99,788	80,445	83,261	89,883	83,02	74,763	69,508	65,198	69,545	67,613
	783 023 Kč									

Zdroj: vlastní zpracování

Nejpravděpodobnější hodnota obchodní značky vlastněné společností Agroslužby CZ, a.s. činí 783 023 Kč.

4.4.6 Závěrečné vyhodnocení získaných hodnot ocenění značky

První uvedená metoda ocenění obchodní značky jako cenové prémie byla ponechána pouze k informativním účelům, stejně jako se ta děje v celé oceňovatelské praxi, poněvadž zjistit výši cenové prémie společnosti vůči ostatním podnikajícím subjektům na relevantním trhu je velice obtížné, mnohdy spíše nemožné.

Nalezení srovnatelného partnera, který vyhoví veškerým zadaným kritériím a nabytí podrobných informací interního charakteru nebylo cílem této práce, ale sledování konkurenti vnímané společností jako zásadní průměrně vykazovaly v roce 2005 a 2006 nižší ceny služeb



svého předmětu podnikání. Zjištěný 13% rozdíl, který si společnost Agroslužby CZ, a.s. účtuje navíc lze tedy považovat za určitou cenovou prémii a přisuzovat jak vydobyté pozici společnosti na trhu v České republice, postavení vůči konkurenci, zvládnutí nelehkých podmínek trhu, tak alespoň jistým podílem zavedené znače, její síle a významu v povědomí zákazníků.

Ocenění obchodní značky na základě licenční analogie, nebylo, jako ve většině praktických případech, vedeno zpracováním odpovídajících licenčních smluv, protože společnost žádné takové smlouvy týkající se poskytnutí či nabytí příslušných licencí nevlastní, nýbrž použitím licenčního poplatku adekvátní hodnoty pro daný předmět podnikání, tedy služby v zemědělské činnosti, sklizeň cukrové řepy a údržba a opravy strojů, který činí 0,1 % z ročních tržeb společnosti.

Pro předpokládané výnosy v následujících deseti letech bylo provedeno diskontování od daně očištěných částek a sečtením hodnot pro jednotlivé roky získána současná hodnotě sledované značky, tj. 802 555 Kč.

V následné metodě ocenění obchodní značky alokací příjmů na majetkové složky společnosti byla využita velká přednost tohoto přístupu, a to možnost zpracovávat údaje pouze dané společnosti, které mohly být prodiskutovávány s manažery, studován jejich trend a pravděpodobnost změn, celkově tedy snadněji vyhodnocovány než jak tomu je obvykle v případě konkurenčně působících podniků .

Nutnost ocenění veškerého majetku dané společnosti je na druhé straně jistým ztížením výpočtu, ale z poskytnutých výkazů a jednotlivých vyjádření manažerů lze toto provést a přiblížit se tak k hodnotě obchodní známky.

Po zohlednění opotřebení a zvážení dalších nejen inflačních vlivů bylo provedeno tržní ocenění majetku a vypočítána průměrná požadovaná výnosnost aktiv. Ta byla aplikována na hodnotu tržního ocenění aktiv a zjištěn výnos, který po odečtení od výnosu účetního, poskytl hodnotu duševního majetku. Z této byl odvozen výnos odpovídající obchodní značce za rok 2005 a příslušným trendem v desetiletém vývoji za použití bazických indexů předpovězen výnos plynoucí z používání a samozřejmě stálého budování značky společnosti. Celková suma diskontovaných zdaněných předpokládaných budoucích příjmů činí 706 832 Kč.

Jde o hodnotu o 95 723 Kč nižší než výše ocenění obchodní značky zjištěná metodou za použití licenčních poplatků, což může být připočteno skutečnosti, že výše použitého licenčního poplatku je hodnota průměrná, zahrnující vlivy působící na celý sektor, zohledňující zkušenost z minulých let, nepřesně vyjadřující podíl výnosu obchodní značky na tržbách dané společnosti

a na druhé straně, v rámci metody alokace přínosu prováděné tržní ocenění vždy obsahuje prvek subjektivního hodnocení, vnímání rizik a vývojových trendů nesoucí s sebou určité zkreslení a míru odhadu.

Další zvolenou metodou bylo ocenění obchodní značky na základě výnosnosti aktiv porovnáním s přímým konkurentem, kdy po určení relativní výhody Agroslužeb CZ, a.s. jako rozdílu skutečného zisku a zisku předpokládaného při aplikaci výnosnosti aktiv konkurenta, byl opět proveden desetiletý předpoklad výnosů a jeho následné diskontování s cílem zjistit celkovou současnou hodnotu značky společnosti.

Ta v tomto případě dosáhla částky o přibližně 10 % vyšší než hodnota nabytá metodou porovnání výnosnosti aktiv a o 2,5 % nižší než výše ocenění dle licenčních poplatků a činila 782 652 Kč. Odchylka je částečně způsobena zmiňovanou volbou konkurenta, který nemusí splňovat všechny shody pro korektní srovnání síly a pozice na trhu uvedených společností, dále pak skutečnost, že veškerá relativní výhodu nabytá společností je přisouzena obchodní značce, což v realitě nemusí odpovídat situaci.

Poslední metoda svým propracováním a zohledněním širokého spektra vlivů a vazeb vykazuje nejvyšší stupeň schopnosti přiblížit se reálné hodnotě zkoumané značky. Předpokládá spolupůsobení marketingových kvalitativních hledisek vypovídajících o vnímané hodnotě značky zákaznickou veřejností a charakteristik trhu, rizik a srovnatelných oportunitních nákladů.

Bodovým hodnocením obchodní značky bylo dosaženo výsledku, který činí 783 023 Kč, což je částka minimálně se odlišující od hodnoty předcházející metodou odvozené a lze být považována za vysoce pravděpodobnou pro určení konečného ohodnocení značky společnosti Agroslužby CZ, a.s..

Vzhledem k provedeným metodám je ale výhodné zvážit jako relevantní ocenění jejich průměr, sice bez jakýchkoli vah vnímané důležitosti a správnosti použité metody, ale přesto

nejblíže reálné celkové výši hodnoty dané značky



Tab. 4-18 Průměrná hodnota obchodní značky společnosti Agroslužby, a.s.

METODA	HODNOTA ZNAČKY / Kč
--------	---------------------



Úspora licenčních poplatků	802 555
Alokace výnosů na majetkové složky	706 832
Porovnání výnosností aktiv s konkurencí	782 652
Bodové hodnocení BVA, BrandBeta	783 023
OCENĚNÍ ZNAČKY	768 765 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.6.1 Statistické vyhodnocení výsledků

Pro úplnost vyhodnocení přesnosti získaných výsledků bude proveden statistický rozbor středních hodnot a charakteristik variability.

Tab. 4-19 Výpočet středních hodnot a odchylek

Ocenění metodou	a	b	c=ab	d= a-průměr c	e= bd	f=e/c
	Kč	Váhy	Kč	Obecná odchylka	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
LICENČNÍ ANALOGIE	802555	0,3	240766,50	21347,1	6404,130	
ALOKACÍ PŘÍJMŮ	706832	0,1	70683,20	-74375,9	7437,590	
VÝNOSNOST AKTIV	782652	0,15	117397,80	1444,1	216,615	
BODOVÉ HODNOCENÍ	783023	0,45	352360,35	1815,1	816,795	
PRŮMĚRNÉ hodnoty	768765		781207,85		14875,130	0,0190

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4-20 Výpočet rozptylu a směrodatné odchylky

Ocenění metodou	g=d ²	h=gb	i=rozptyl ^{1/2}
	Kč	Kč	Směrodatná odchylka
LICENČNÍ ANALOGIE	455698678,41	136709603,52	
ALOKACÍ PŘÍJMŮ	5531774500,81	553177450,08	
VÝNOSNOST AKTIV	2085424,81	312813,72	
BODOVÉ HODNOCENÍ	3294588,01	1482564,60	
ROZPTYL		691682431,93	26299,86

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota váženého průměru získaných výsledků použitím metod oceňování značky činí **781 207,85 Kč**, která vyplynula aplikací vah po zvážení důležitosti a relevantnosti jednotlivých metod vzhledem ke konkrétní situaci společnosti a použitým krokům ve výpočtech.



Průměrná odchylka ve výši **14 875,13 Kč** vyjadřuje průměrné odchýlení od střední hodnoty, průměru, relativní odchylka je velmi nízká, vzhledem k hodnotě váženého průměru činí **1,9 %**. Směrodatná odchylka činí **26 299,86**.