

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Příležitosti a rizika rozšiřování značky

Vypracoval: Mgr. Bc. Karel Konečný

Vedoucí diplomové práce: Ing. Libuše Kališová , CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Příležitosti a rizika rozšiřování značky“
jsem vypracoval samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 20. listopadu 2007

Rád bych tímto poděkoval paní Ing. Libuši Kališová , CSc. za její cenné připomínky a podněty, a rovněž panu Paulovi Fallonovi, ze společnosti Imperial Tobacco Group za poskytnutí interních podkladů společnosti.

OBSAH

Úvod a definice cílů práce	1
1. Teorie výrobních spotřebitelských značek	3
1.1. Role značek pro spotřebitele ve 3. tisíciletí	3
1.2. Vymezení konceptu značky	3
1.3. Systém značek	8
1.3.1. Hierarchie značek	8
1.3.2. Rozhodování o značce	12
1.3.2.1. Rozhodování o strategii značky	14
1.4. Měření hodnoty a výkonu značky	20
1.4.1. Měření výkonu značky	21
1.4.2. Měření hodnoty značky	22
1.4.3. Měření kanibalizace značky	23
2. Analýza rozšíření značky v kategorii tabákových výrobků	26
2.1. Představení trhu tabákových výrobků a charakteristika vybrané společnosti	27
2.1.1. Imperial tobacco group	28
2.2. Představení značky Davidoff a charakteristika portfolia	29
2.2.1. Zakladatel Zino Davidoff a Oettinger group	29
2.2.2. Licence a ostatní výrobky pod značkou Davidoff	31
2.2.3. Cigarety Davidoff	32
2.2.4. Omlazení značky	33
2.3. Systém a hierarchie značek v tabákové kategorii	35
2.3.1. Hierarchie značek	35
2.3.2. Distribuční strategie	36
2.3.3. Cenová strategie	37
2.4. Davidoff Neon – neúspěšný pokus o rozšíření značky	38
2.4.1. Rozšíření značky Davidoff – důvody a cíle	38
2.4.2. Davidoff Neon – optimistická očekávání a krutá realita	45
2.4.3. Rozšiřování značky a specifika tabákových výrobků	47
2.4.4. Davidoff Neon – výrobní pohled na rozšířenou značku	50
2.4.5. Davidoff Neon – cenová strategie rozšířené značky	54
2.4.6. Davidoff Neon – analýza marketingové komunikace a podpory prodeje	56
2.4.7. Davidoff Neon – past pozice značky	63
2.4.8. Podznačka Davidoff Neon	66
2.4.9. Rozšíření značky Davidoff – výhled do budoucna	67
Závěr	71
Literatura	73
Přílohy	75
Přehled tabulek a obrázků	78

ÚVOD A DEFINICE CÍLŮ PRÁCE

Zaujmut a oslovit spotřebitele je na současném trhu, kde o jeho přízeň bojují tisíce značek, mimořádně náročný úkol. Tuto šokující skutečnost si můžeme uvědomit vždy, když otevřeme časopis, sledujeme televizi nebo surfujeme na webu. Prodejci dnes hledají nové a efektivnější způsoby, jak zvýšit povědomí o svém výrobku a přimět spotřebitele k jeho nákupu.

V záplavě podobných nebo zcela identických výrobků (zejména v oblasti rychloobrátkového zboží) hraje stále důležitější roli značka, povědomí o značce a zejména věrnost značce, která je pro výrobce a prodejce jistotou trvalých příjmů. Značky dodávají výrobkům a službám další dimenze – dokáží v očích spotřebitelů vyvolat emoce, přání a touhy, daleko za hranicemi samotného produktu. Pokud jsou značky správně řízeny, pohybují se hladce přes geografické hranice a vytvářejí poptávku po zboží a službách po celém světě. Značky rovněž hrají zásadní roli při práci s portfoliem produktů, nové značky přivádějí na trh zcela nové produkty, stávající značky lze rozšiřovat, přenášet, rozpínat a využívat tak hodnotu a potenciál stávající značky pro nový výrobek nesoucí její jméno. Elasticita a flexibilita značek však není nekonečná, a tak rozšiřování a přenášení značek s sebou přináší nejen mnoho příležitostí, ale rovněž podstatná rizika, kterou mohou značku citelně poškodit. Strategický význam role značek zároveň znamená, že značky vyžadují neustálou péči, pozornost, a jejich život, který je vždy úzce spjat s životem spotřebitelů, musí firma obezřetně řídit.

Diplomová práce se v teoreticko-metodologické části zabývá rolí výrobních spotřebitelských značek pro spotřebitele ve 21. století, definuje základní aspekty problematiky značky, jako jsou rozhodování o značce a hierarchii značek, formulace strategie značky a další otázky související s příležitostmi a riziky

rozšiřování značky. V závěru této části práce uvádí systémy hodnocení úspěšnosti značky.

Praktická část se věnuje problematice možných příležitostí a rizik rozšiřování značek rychloobrátkového zboží se zaměřením na tabákové výrobky. Na počátku je představen světový trh tabákovými výrobky spolu s Imperial Tobacco Group, čtvrtou největší tabákovou společností na světě, a jejím portfoliem značek v čele se značkou Davidoff. Praktická část diplomové práce si klade dva hlavní cíle: prvním je analyzovat důvody vedoucí společnost Imperial Tobacco Group k pokusu o rozšíření značky Davidoff. Druhým cílem je analyzovat příčiny neúspěchu rozšíření značky Davidoff o novou podznačku Davidoff Neon. Na základě teoretických východisek hodnotí diplomová práce realizovanou strategii, odhaluje nedostatky realizovaného řešení a navrhuje nápravné kroky.

Hlavní hypotézou diplomové práce je teze, že silné výrobní značky jsou vždy příležitostí k rozšíření a marketingové týmy řídící značku by měly zvažovat, v případě signálů stagnace či úpadku značky, jak možnosti rozšiřování značky využít k její stabilizaci. Samotné vysoké povědomí o značce a její oblíbenost či výborná prodejnost však nestačí, a o úspěchu rozhoduje pochopení identity rodičovské značky a převedení hlavních vlastností na novou variantu, která však musí rovněž obsahovat nový, spotřebitelsky atraktivní prvek. Jen pokud se firmě podaří integrovat pozici nové varianty značky napříč celým marketingovým mixem, může být rozšíření značky úspěšné.

Diplomová práce usiluje o komplexní formulaci teoretických východisek a podrobnou praktickou analýzu, a klade si za cíl stát se užitečným nástrojem při marketingovém rozhodování o rozšiřování jakékoliv výrobní spotřebitelské značky.

1. TEORIE VÝROBKOVÝCH SPOTŘEBITELSKÝCH ZNAČEK

1.1 ROLE ZNAČEK PRO SPOTŘEBITELE V 3. TISÍCILETÍ

Spotřebitelé jsou dnes zavaleni reklamou, merchandisingem, podporou prodeje, guerilla marketingem, virálním marketingem a v blízké budoucnosti nás dozajista čekají další revoluční formy útoků na spotřebitele, které se zrodí v hlavách marketingových specialistů a kreativních agentur. Se stoupajícím počtem reklamních sdělení klesá schopnost spotřebitele sdělení registrovat a měnit nebo formovat své nákupní chování. Poměrně krátká, zato dynamická historie marketingu jako praktického způsobu jak nejdříve prodávat vyrobené zboží, a později jak reagovat, formovat a uspokojovat spotřebitelské potřeby, vstoupila ve třetím tisíciletí, kdy je většina výrobků kopírovatelná a napodobitelná, do stádia nové éry dominance značek.

V tomto období si silněji než kdy dříve začínají marketingová oddělení velkých společností uvědomovat důležitost značky. Zatímco jednotlivé produkty na trh přicházejí, vyvíjejí se, mění se či zanikají, značka zůstává.

1.2 VYMEZENÍ KONCEPTU ZNAČKY

Termín značka má v současné marketingové teorii i praxi několik různých významů. Rozlišujeme mnoho typů značek – značky firemní (Vodafone), značky korporátní (Unilever), které mají ve svém portfoliu značky jednotlivých výrobků (Domestos, Cif, Rexona, Knorr atp.). Diplomová práce se zabývá problematikou výrobních spotřebních značek, a termín značka je v dalším textu vždy chápán jako výrobní spotřební značka, pokud není uvedeno jinak.

Prvním krokem v teorii značek je definovat nejobecnější význam termínu značka a jeho zásadní aspekty. Můžeme vyjít z Kotlerovy definice značky, používané rovněž Americkou asociací marketingu: „Značku chápeme jako jméno,

název, znak, výtvarný projev nebo kombinaci předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“¹ Značky však existují v mnoha oborech a mají složitou hierarchii, proto se Kotlerova definice stala výchozím bodem, na který navázalo mnoho marketingových teoretiků, kteří pak dále rozvíjeli chápání toho, co značka představuje.

Hankinson a Cowking definují šest základních aspektů značky, mezi které přidávají dimenzi konkurenčního prostředí. Dle této definice jsou základními aspekty značky:

- *Vizuální aspekt* – tj. jak značka vypadá (grafické zpracování),
- *Aspekt vnímání* – jak spotřebitelé značku vnímají, jaké vlastnosti ji přisuzují,
- *Positioning (pozice)* – umístění značky mezi konkurenční výrobky,
- *Přidaná hodnota* – ve smyslu výhody pro spotřebitele,
- *Image* – jak je značka obecně vnímána v určité sociální nebo společenské skupině,
- *Osobnost* – značka jako individualita.²

Z výše uvedených definic by se mohlo zdát, že pojetí a vnímání značky je pro spotřebitele složitý proces, složený z mnoha dílčích částí. Pro marketingové specialisty je zásadní si uvědomit, jak poukazuje Randall ve svém praktickém průvodci *A Practical Guide to Branding*, že většina nákupních rozhodnutí v kategorii rychloobrátkového zboží (anglicky FMCG – Fast Moving Consumer Goods) je rutinní a opakovaná – spotřebitel nevnímá samostatně to, jak na něj působí vzhled výrobku, jeho cena, promoční akce, která na výrobek probíhá, nebo reklama, kterou viděl v televizi nebo časopise. Jednotlivé složky samotného výrobku a jeho propagace se ve spotřebitelově mysli spojí pod značkou výrobku v jeden vjem, názor či emoce.

¹ Kotler, Philip. *Marketing management*. Management Press. Praha 2000

Způsob, jakým spotřebitelé značku vnímají a znalost tohoto vnímání je zásadní pro řízení značky (brand management). Řízení značky je strategický proces, jehož nositelem je marketing, který ale nezáleží pouze na marketingovém oddělení. Značka musí spotřebiteli nabídnout určitou spotřebitelsky chápanou hodnotu. Mezi značkou a spotřebitelem existuje dlouhodobý vztah, jehož vývoj musí firma řídit tak, aby značka odolala konkurenci a přitom přinášela zákazníkům, jejichž potřeby se postupně mění, hodnotu, kterou od značky očekávají. Strategické řízení značky je vysoce důležité také proto, že spotřebitelé mají v mysli určitou skupinu preferovaných značek, mezi kterými volí. V průběhu let se v rámci skupiny preferovaných značek vytvoří pořadí volby, které může být také ovlivněno místem, způsobem či časem nákupu (např. nápoj nealkoholických nápojů pro domácí spotřebu, při cestování či v restauraci). Ovlivnit či změnit preferované značky u loajálních spotřebitelů je pak velice náročné a zpravidla rovněž velice nákladné.

Randall, který z tohoto praktického pohledu vychází, definuje pro účely řízení značky několik základních způsobů, které nám říkají, jak spotřebitele značky vnímají:

- *Lidé vnímají značku jako celek* – psychologie používá termín *gestalt*, který označuje, že mysl spotřebitele nerozděluje značku analyticky na její jednotlivé položky, ale vnímá ji jako celek. Je dobré připomenout, že hovoříme o vnímání značky, nikoliv o tom, jak spotřebitel popisuje nebo vnímá jednotlivé charakteristiky (např. chuť, aroma či barvu u potravin).
- *Vnímání je selektivní* – informace, které spotřebitel o výrobku získá, procházejí filtrem jeho individuálních postojů, znalostí, zkušeností a hodnot.
- *Vnímání spotřebitele se stává realitou* – nezáleží na tom, zda to, co si spotřebitel myslí je pravdivé či nikoliv, neboť to, co si myslí se vždy projeví v kupním rozhodnutí. Klíčem je zjistit, co si spotřebitelé o značce myslí a které faktory jsou zásadní pro jeho kupní rozhodování.

² Hankinson, G., Cowking, P. *Branding in Action*. McGraw-Hill. London. 1993

- *Rozhodovací procesy nemusí být vědomé* – při senzorických testech, kdy spotřebitelé zkoušejí výrobky, které běžně nakupují, nejsou mnohdy schopni např. rozlišit chuť jednotlivých značek piva. Při testech, kde produkty nesou svou značku, však spotřebitelé dokáží jasně popsat chuť, kterou si se značkou asociují.
- *Značka má osobnost* – spotřebitel chápe značku jako osobnost. Čím je tato osobnost plnější a vyrovnanější, tím má spotřebitel k této značce lepší vztah.³

Ze způsobů, kterými spotřebitel značku vnímá, vyplývají pro firmu, která je nositelem značky nebo pod značkou nebo značkami prodává své výrobky, důležité informace pro proces řízení značky. Tyto informace musí firma zohlednit ve své strategii a tu pak dodržovat i v dílčích implementačních krocích. Vzhledem ke komplexnosti řízení značky by firmy měly preferovat tzv. holistický přístup k řízení značky, což znamená, že by měly systematicky usilovat o harmonizaci jednotlivých aspektů v jeden celek.

Tento přístup si můžeme demonstrovat na příkladě značky VICHY, která reprezentuje vysoce účinné kosmetické výrobky založené na vědeckém výzkumu a testování. VICHY používá jednoduché výrazné logo s deskriptorem VICHY LABORATOIRES – jednoduchost loga spolu s deskriptorem LABORATOIRES potrhne v očích spotřebitele vědeckou znalost, výzkum a spolehlivost značky. Pod značkou VICHY, která je záměrně distribuována pouze v lékárnách, ač se v podstatě jedná o kosmetiku, pak spotřebitel najde jednotlivé produkty, které nesou vědecky znějící název svého účinku (např. VICHY LIPO•METRIC), což je prostředek pro zeštíhlování. Barevnost všech produktů je sladěna do tradičních lékařských barev – čistě bílá se často používá v kontrastu s pastelovou světle modrou či zelenou. Veškerá nadlinková komunikace (televize, tisk) je vždy založena na kombinaci produktu, popisu (nebo demonstraci) jeho účinnosti na

³ Randall, L. *Practical Guide to Branding*. London. Kogan Page 1997

základě vědeckého testování a poutavého zobrazení ženy, která účinnost výrobku demonstruje. Výše uvedený příklad ukazuje, že přestože spotřebitel chápe značku jako celek, marketér musí pracovat s jednotlivými aspekty a vytvářet jasný, konzistentní a identifikovatelný obraz značky napříč všemi marketingovými nástroji.

Doposud jsem se zabýval tím, jak na značku nahlíží a jak ji vnímá spotřebitel, což odpovídá na otázku na jaké aspekty se při řízení značky soustředit. Na opačném pólu ke spotřebiteli stojí firma, nesoucí značku nebo prodávající výrobky pod určitou značkou. Pokud bylo definováno, co značka představuje pro spotřebitele, je nyní nutno vymezit i pohled druhé strany. Pro účely této práce definuji čtyři základní aspekty značky z pohledu firmy:

- Značka, rozhodování o značce a řízení značky (brand management) patří mezi základní *strategické* nástroje firmy a její nabídky. Značka je nástrojem marketingu, ale její finální prezentace spotřebiteli, spolu s výrobkem, který označuje, je výsledkem součinnosti celé firmy.
- Každá značka musí nabízet určitou *hodnotu*, která musí být chápána ve spotřebitelských termínech.
- Značka si utváří se spotřebiteli *vztah*, který může být krátkodobý či dlouhodobý, a který se v průběhu času mění.
- Značka a řízení značky musí také reflektovat *konkurenční* úsilí, které značku napadá a vyzývá. Proto se značka musí kontinuálně adaptovat měnícímu se trhu a spotřebitelským požadavkům.⁴

Pro úspěšné budování značky je zásadní, aby si firma uvědomila její strategickou roli. Pokud chce firma dlouhodobě zvyšovat hodnotu značky, musí mít dlouhodobou strategickou vizi, kterou bude následně realizovat jednotlivými nástroji marketingového mixu od samotného výrobku přes nastavení ceny až po

⁴ Aaker, A. David *Brand building*. Computer Press. Brno. 2003

komunikaci a podporu prodeje. Dlouhodobé strategické vize firmy však vycházejí ze snahy realizovat zisk, zvýšit hodnotu firmy nebo jejich akcií. Prostředkem k dosažení požadovaných finančních parametrů jsou pak výrobky a značky, které firma nabízí. Zatímco marketingové týmy moderních firem vždy usilují o poznání zákaznických potřeb, akcionáři firem a tudíž často i vrcholové vedení primárně požadují růst zisku a hodnoty akcií. Jak vyplývá z praktické části diplomové práce, marketingové týmy se tak mohou dostat pod tlak, který je nutí přicházet s novými výrobky a značkami nebo existující značky dále rozšiřovat, aniž by nové nabídky skutečně odpovídaly požadavkům spotřebitelů.

1.3 SYSTÉM ZNAČEK

1.3.1 HIERARCHIE ZNAČEK

Pokud by spotřebitelé uvažovali zcela racionálně a měli možnost a zejména motivaci zjistit si veškeré informace o výrobcích proto, aby se mohli rozhodovat na základě porovnávaných parametrů, byla by důležitost značek zřejmě mizivá. S nadsázkou lze říci, že absolutně racionální spotřebitel by sice značky rozlišoval, ale v podstatě by jej nezajímaly – při volbě košile by pak patrně spotřebitel dal přednost výrobku privátní značky Cherokee před košilí Hugo Boss, neboť obě plní svou praktickou funkci a kvalita použité látky versus cena by v tomto absurdním příkladě patrně mluvila ve prospěch Cherokee.

Na rozdíl od ekonomických modelů je sice marketing obrazem, ale zároveň i formováním reality, neboť spotřebitel, který by si vybíral absolutně racionálně neexistuje. Je to dáno dvěma základními skutečnostmi: prvou z nich je fakt, že laický spotřebitel nedokáže výrobky objektivně srovnávat. Přes velmi subjektivní vjemy jako jsou chuť či vůně, přes znalost materiálů a jejich vlastností, až po chápání sociálních vztahů, statusu a prestiže, se kterou jsou určité výrobky spojovány, každý spotřebitel výrobky hodnotí na základě svých vlastních zkušeností a znalostí. Stejný výrobek přináší každému spotřebiteli jiné emociální

a společenské benefity a značka funguje jako stěžejní orientační bod, díky kterému se spotřebitel dokáže v široké nabídce orientovat.

Druhým důvodem, proč značka a její strategické řízení nabývá na důležitosti je fakt, že spotřebitelé se nerozhodují racionálně, a to ani v případech tzv. vysokého zaujetí o výrobek, která plyne z malé frekvence nákupu či větší investice do pořízení výrobku. Studie chování britských spotřebitelů z roku 1992 uvádí, že pouze 5 procent spotřebitelů, kteří si kupovali elektroniku, si předem srovnávalo parametry výrobků, které zamýšleli nakoupit. Celá třetina přiznala, že před nákupem si nezjišťovala žádné informace. Celých 47 procent spotřebitelů navštívilo pouze jeden obchod a jen 35 procent spotřebitelů zajímaly i jiné atributy než cena a značka.⁵

Výše uvedené příklady demonstrují sílu značky v rozhodovacím procesu spotřebitele. Síla značky je pak z pohledu firmy hodnotou, která se stává důležitým aktivem firmy, nezávislým na jednotlivém konkrétním výrobku. Značka však nemá svou hodnotu od počátku své existence. Firmy musí nejdříve do značky investovat, aby získaly povědomí a přízeň spotřebitelů, a teprve poté mohou využívat získané znalosti a obliby značky k další produktové expanzi. Značka, jako aktivum firmy, umožňuje přenášet pozitivní asociace na další výrobky. Například čokoláda ORION byla na trh uvedena již v roce 1914 jako tabulková čokoláda a značka Orion se stala synonymem pro kvalitní českou tabulkovou čokoládu. Reflexí na rozšiřující se spotřebitelské požadavky bylo zavádění dalších čokoládových výrobků (např. dárkových čokoládových bonbonů, nebo čokoládových tabulek s oříšky a rozinkami). Spotřebitel, který si oblíbil značku Orion, jako záruku kvalitní čokolády, si dnes může vybrat mezi Orion Mléčnou čokoládou, Orion Tmavou, Orion S celými ořechy, Orion Margot či Orion Studentskou pečeti; má tedy mnohem větší nabídku než dříve, a přitom u všech výrobků má záruku značky Orion – tedy prvotřídní čokolády z kvalitních surovin.

⁵ de Chernatony, Macdonald. *Creating Powerful Brands* Butterworth-Heinemann College. 1998

Jednotlivé výrobky mají často rozdílnou identitu a uspokojují jiné potřeby. Proto se firmy snaží o vytvoření určité hierarchie (systému, architektury) značek, která jim umožní:

- *využít obecnosti k vytvoření synergie* – využití hlavní (tzv. rodičovské) značky pro spojení pozitivního image na další výrobky, nesoucí stejnou značku,
- *redukovat poškození identity značky* – negativní image jednoho výrobku může poškodit image celé značky,
- *dosáhnout jasné nabídky výrobků* – spotřebitel by se měl v nabízených výrobcích orientovat,
- *usnadnit změny a adaptace* – značky i výrobky se vyvíjí, což je proces, který firma musí proaktivně kontrolovat,
- *rozdělit zdroje* – firma musí v rámci značkové hierarchie rozhodovat o alokaci zdrojů.⁶

Z pohledu spotřebitele by firma měla usilovat o to, aby hierarchie značek byla jednoduchá a spotřebitel se v ní dokázal snadno orientovat. Z perspektivy firmy je pak hierarchie značek v rámci značkového portfolia stěžejní pro zavádění nových výrobků, pro rozhodování o pozici výrobků vůči konkurenci či o rozpočtu na podporu jednotlivých produktů. Teoretický pohled na hierarchii značek se různí podle autorů. Vzhledem k povaze marketingu, který vždy vychází z reálného tržního vývoje (v kombinaci s celkovou strategií firmy, která rozhoduje o marketingových rozpočtech atp.), je však nejpodstatnější praktický přístup firmy, kterým se budu zabývat v praktické části. Z teoretického pohledu se pak nabízí několik teorií hierarchie značek.

⁶ Aaker, A. David *Brand building*. Computer Press. Brno. 2003, str. 206

Randall⁷ rozlišuje tři úrovně hierarchie značek:

značka korporace/ výrobkové řady	L'Oreal
značka výrobkové řady	Laboratoires Garnier, Vichy
značka výrobku	šampón atp.

Tab. 1. Hierarchie značek dle Randalla

Aaker⁸ uvádí pětistupňovou hierarchii značek:

značka korporace	General Motors
značka výrobkové řady	Chevrolet
značka výrobní linie	Chevrolet Lumina
Podznačka	Chevrolet Lumina Sports
značka jako funkce, komponenta, systém služeb nebo služba	„Mr. Goodwrench“ – servisní služba pro vozy Chevrolet

Tab. 2. Hierarchie značek dle Aachera

Smyslem stanovení hierarchie značek je z pohledu firmy zejména pochopení, respektive plánování a realizace jejich rolí pro firmu. Například společnost L'Oreal je světovým gigantem ve výrobě kosmetických produktů, který pod značkou korporace nabízí široké spektrum výrobků, které si mnohdy navzájem konkurují. Kromě akviziční politiky firmy, která přivádí pod značku korporace totožné výrobky (svým primárním účelem – např. šampony nebo kondicionéry), L'Oreal strategicky pracuje na svém portfoliu a zavádí produkty, které do jisté míry odlišuje jejich:

- složením nebo účelem (např. šampon na suché vlasy, barvené vlasy, mastné vlasy atp.),
- cenovou politikou (od široce dostupných výrobků Garnier, přes prémiové Vichy, po luxusní La Roche Posay či Lancome) a
- distribucí (např. výrobky Vichy Ize v České republice zakoupit pouze v lékárnách).

⁷ Randall, L. *Practical Guide to Branding*. London. Kogan Page 1997. ISBN 0-7494-2126-6. str. 117

Zásadním předpokladem, který společnosti L'Oreal umožňuje tuto politiku realizovat, je existence značek – jen díky nim dokáže spotřebitel rozlišovat mezi výrobky, bez toho, že by přemýšlel nad tím, že výrobky jedné firmy vlastně mohou být velmi podobné kvality a jak zásadní je rozdíl mezi výrobkem pod značkou VICHY a La Roche Possay, za kterou spotřebitel musí zaplatit o 25% více.

1.3.2 ROZHODOVÁNÍ O ZNAČCE

Otázky spojené s rozhodováním, výběrem a řízením značek jsou velmi komplexní, zejména pokud společnost vlastní několik výrobků pod rozdílnými značkami, které řídí v rámci svého celkového portfolia výrobků. Musím však podotknout, že hledání nové značky nebo značek pro nové výrobky probíhá nesrovnatelně méně často, než řízení a rozvoj již existujících značek.

Kotler⁹ ve své stati „Dilema značky“ hovoří hned o několika marketingových rozhodnutích, které musí marketingové týmu vždy udělat:

- 1) *Rozhodování o značce* – tedy otázka, zda značku mít či nemít. Doba, kdy se výrobky prodávaly zcela bez značky je již dávnou minulostí a bez značky (nebo alespoň bez spotřebitelem postřehnutelné značky) se dnes prodává minimum výrobků. Rozhodování o samotném jménu a grafickém zpracování značky má rovněž zcela zásadní charakter – kromě zvolení samotného slovního vyjádření značky musí firma zvážit kulturní souvislosti a přenositelnost značky, duševní vlastnictví, zapamatovatelnost a tak dále.
- 2) *Rozhodování o sponzorovi značky* – výrobek může být na trh uveden pod značkou výrobce, nebo pod značkou zvolenou výrobcem, dále pod značkou distributorů (IKEA, Tesco), či pod značkou licenční (například vozidla Opel patřící pod americký koncern General Motors jsou ve Velké Británii prodávány pod značkou distributora Vauxhall). Vzhledem ke skutečnosti, že obchodní řetězce (distributoři) realizují v ČR 62% veškerých

⁸ Aaker, A. David *Brand building*. Computer Press. Brno. 2003. str. 207

maloobchodních prodeju¹⁰, je jejich síla při vyjednávání s výrobcí obrovská. Výrobci, prodávající produkty pod svou značkou mohou svou produkci nabízet za vyšší cenu než produkty nabízené pod značkou distributora jen tehdy, pokud zvyšují kvalitu svých výrobků a vyvíjí na spotřebitele stálý reklamní tlak. Na stranu druhou se v České republice projevuje zaostalost distributorů při práci se značkami – nedostatek znalosti řízení značek a malé investice do reklamy a propagace způsobují, že čeští spotřebitelé dávají jednoznačně přednost značkám výrobců. Privátní značky tvořili v roce 2006 přibližně 17,1% v kategorii rychloobrátkového zboží, na rozdíl například od Velké Británie, kde v kategorii FMCG představuje prodej značek distributorů (např. Tesco, Sainsbury) téměř 40 procent¹¹.

Pokud se firma rozhodla, že výrobek bude nabízet pod značkou, další strategickou otázkou je:

3) *Rozhodování o názvu značky* – Kotler nabízí čtyři základní strategie:

STRATEGIE	PŘÍKLAD
▪ Individuální značková jména	strategie např. firmy Unilever (Dove, Domestos, Cif, Rexona, Knorr atd.)
▪ Všeobecné rodinné jméno pro všechny produkty	Heinz
▪ Samostatná rodinná jména pro skupiny produktů	společnost Coca-Cola nabízí rovněž produkty pod značkami Fanta či Sprite
▪ Obchodní jméno společnosti, kombinované s individuálními značkovými jmény	typické například pro automobilové značky: Škoda Fabia, Škoda Octavia, Škoda Superb atp.

Tab. 3 Strategie rozhodování o názvu značky dle Kotlera

⁹ Kotler, Philip. *Marketing management*. Management Press. Praha 2000. str. 403

¹⁰ Podíl obchodní řetězců na trhu se bude dál zvyšovat, *Marketing a Média*, 11. 10. 2007, [online]. Dostupné z WWW: <http://mam.cz/index.php?itemid=1234>

¹¹ Privátní značky – Jejich podíl se v domácích obchodech loni opět zvýšil, *Moderní Obchod*, [online]. Dostupné z WWW: <http://www.mobchod.cz/index.php?itemid=3637>

4) *Rozhodování o strategii značky* – je po volbě jména tím nejzásadnějším krokem pro řízení značky a budu se jí podrobněji věnovat v další části.

1.3.2.1 ROZHODOVÁNÍ O STRATEGII ZNAČKY

Rozhodování o strategii značky patří mezi nejdůležitější kroky poté, co firma dospěla k názoru, že značku pro svůj nový výrobek či novou verzi stávajícího výrobku potřebuje. Každá ze strategií má své výhody a úskalí, které musí marketingové týmy velice pečlivě zvážit, neboť i kvalitní a potenciálně žádaný výrobek nemusí uspět, pokud je zvolena špatná strategie značky. Podívejme se nyní na čtyři základní strategie značky:

1. Strategie nových značek

První strategie spočívá ve vytvoření nové značky pro nový výrobek. Tato strategie je patrně nejrizikovější a to hned z několika důvodů: uvedení nové značky na trh je obrovsky nákladné (např. v USA se v roce 2006 pohybovalo v kategoriích rychloobrátkového v rozmezí 50-100 milionů US dolarů)¹², a kromě spotřebitelských výzkumů neexistují větší indikace o tom, jaký vztah si spotřebitelé ke značce vytvoří.

Kotler uvádí mezi značkovými strategiemi také tzv. multiznačkovou strategii, která spočívá v tom, že firma se rozhodne v rámci kategorie svých stávajících produktů zavést novou značku. Například společnost Toyota, která má image výrobce spolehlivých, designově jednoduchých a bezpečných vozidel, by patrně nebyla schopna proniknout do kategorie luxusních vozidel, proto se firma rozhodla prodávat své luxusní vozidla pod značkou Lexus. Přesto, že Kotler definuje multiznačkovou strategii jako samostatnou, přikláním se k názoru, že se

¹² Brand Marketers Report. [online]. Dostupné z WWW:
http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/IB_2007BrandMarketersReport.pdf

jedná v podstatě o strategii uvedení nové značky s následnými rozhodnutími o organizaci a hierarchii značkového portfolia.

2. Strategie spojování značek

Další variantou, které se budeme věnovat je strategie spojování dvou značek. Tato strategie se začala častěji objevovat v 80. letech a dnes je již běžnou marketingovou praxí. Jedná se o spojení dvou nebo více dobře známých značek v jednu. Jedním z nejznámějších příkladů může být výrobce mobilních telefonů Sony Ericsson, podnik s rovnou společnou majetkovou účastí společnosti Sony a Telefonaktiebolaget LM Ericsson, který byl založen v říjnu 2001, a velmi rychle se na trhu mobilních telefonů etabloval mezi tradičními značkami.

3. Strategie rozšíření značky

Patří mezi nejčastěji používané strategie, neboť firma může na trh uvádět výrobky bez značných investic do marketingové podpory a často také bez značných investic do výzkumu a vývoje, neboť se zpravidla jedná o inovace nižšího řádu. Rozšiřováním značky chápeme využití značkového jména pro nový výrobek v rámci existující výrobní kategorie. Rozšiřování značky může mít nejčastěji dvě podoby:

- 1) *Prohloubení výrobní řady* – existující značkové jméno se při použití této strategie rozšíří na výrobky nových velikostí, příchutí, vůní atp. v rámci existující kategorie. Příkladem může být minerální voda Poděbradka, která rozšířením značky uvedla na trh 0,5 litrová balení svých výrobků (oblast balení) a svou standardní nabídku rozšířila jak po stránce perlivosti (perlivá – mírně perlivá – neperlivá), tak po stránce chuťové (originál – pomerančová – švestková, atd.). Vzhledem k tomu, že značka stále zůstává v jedné kategorii (v našem příkladě v kategorii minerálních vod), jedná se o prohlubování výrobní řady.

2) *Rozšiřování značky na nové výrobky* – značkové jméno se rozšíří na nový výrobek, který je uveden do stejné kategorie jako výrobek pod původní rodičovskou značkou, ale tento nový výrobek se od původního liší vzhledem, užitnými vlastnostmi či rozdílnou cílovou skupinou. Nový výrobek je pak nabízen pod původní rodičovskou značkou nebo tuto značku pro odlišení spojuje s vlastní podznačkou.

Rozšíření značky je pro firmu vždy příležitostí i obrovským rizikem. Na straně jedné může firma snížit náklady a rizika spojené s uvedením nové značky a těžit z popularity dosavadní značky. Z maloobchodního pohledu pak výrobek, který je výsledkem rozšiřování značky nalézá snadněji cestu na prodejní pulty, neboť prodejci již rodičovskou značku znají a od rozšířené značky očekávají podobný vývoj, jako měla značka rodičovská. Další výhodou rozšíření značky může být nižší investice do reklamy, neboť spotřebitelé mají již o značce povědomí. Spolu s relativně nižšími náklady na uvedení značky na trh, rovněž nemusí docházet k štěpení finanční podpory na reklamu a podporu prodeje, neboť po fázi uvedení konkrétní varianty na trh, kdy se reklama a podpora prodeje soustřeďují nejčastěji na novou variantu, se firma zpravidla vrací k podpoře základní (strategické, základní) varianty. Zároveň podpora např. nové švestkové příchutě značky Poděbradka podporuje značku samotnou a zejména v nadlinkových (TV, tisková reklama) aktivitách firmy usilují o harmonizaci podpory strategické varianty a varianty nové. V neposlední řadě může nová podznačka ovlivnit pozitivně i původní značku a firma může rozšířit své výrobní portfolio a snížit si tak svá rizika. Kromě výhod pro zákazníka v podobě nových variant, je strategie rozšíření značky také často nástrojem, kterým se firma snaží o udržení prodejního růstu, či získání tržního podílu. Návrh investice do drobné změny je zpravidla několikrát rychlejší než do zásadní inovace.

Kromě pozitiv pro spotřebitele (rozšíření nabídky) i firmu (možnost získání nových spotřebitelů bez rozsáhlých investic do budování nové značky) znamená, na straně druhé, strategie rozšiřování značky pro firmu několik rizik. Je paradoxní, že největší rizika představuje konání firem samotných. Strategie rozšiřování značky může totiž vést až k rozmělnění značky (brand proliferation). Majitelé či akcionáři si stále více uvědomují důležitost značek pro získávání spotřebitelské loajality, která umožňuje nastavit prémiové ceny, zvýšit tak příjmy, což následně povede k růstu hodnoty akcií. Proto vyvíjejí tlak na management společností, aby jejich značky dále rostly – zvyšovala se jejich prodejnost či tržní podíl, v ideálním případě obojí. Pokud je značka úspěšná, prochází obdobím růstu a zralosti. Postupem času však růst začne zpomalovat a životní cyklus značky se začne blížit zániku. V tuto chvíli musí marketingový tým značku znovu oživit. Ve snaze předejít této stagnaci – kterou lze jednoznačně definovat až zpětně, což je z pohledu firmy příliš pozdě – uvádějí firmy na trh pod jednou značkou několik různých produktů, které jsou však pouze variacemi existujících produktů, bez zásadního rozlišení či inovace. Jedním z nesčetného množství příkladů může být řada produktů Strepsils britské firmy Reckitt Benckiser – výrobce bonbonů proti bolestem v krku, která ve snaze uspokojit všechny typy spotřebitelů trpících těmito bolestmi nabízí Strepsils Original, dále Strepsils Original s příchutěmi med a citron, pomeranč s vitamínem C a bez cukru. Dále má v nabídce Strepsils Extra s příchutí černého rybízu, cherry a citrus mentol. Kromě výše jmenovaných může ještě spotřebitel zvolit Strepsils Strefen, které reprezentují novou technologii léčby bolesti v krku. Spotřebitel trpící bolestí v krku hledá jeden výrobek, který dokáže jeho problém vyřešit. V lékárně je však postaven před několik otázek – pokud má Strepsils Strefen nejnovější technologii, je patrně nejlepší. Nebo je lepší koupit Strepsils Extra, které, soudě podle jména, jsou silnější a pomohou mi rychleji? Či je lepší zvolit Strepsils

Original s vitamínem C, které kromě okamžité úlevy ještě poskytnou tělu vitamín?

Nejzásadnějším problémem, kterému musí marketingové týmy čelit, je zmatení spotřebitele, který buď dostane příliš velkou nabídku, ve které se nedokáže orientovat (nejčastěji v případě prohlubování výrobního portfolia), nebo pod jednou značkou je mu nabízeno více odlišných výrobků (rozšiřování značky) a spotřebitel nepozná, jaké jsou funkční rozdíly mezi jednotlivými variantami, nebo nepochopí jaká je přidaná hodnota (racionální, emocionální či společenská) nové varianty. S rozšiřováním značky je také spojeno riziko tzv. kanibalizace značky, tedy přechod původních spotřebitelů k nové variantě. Pokud se spotřebitel nedokáže v nabídce produktů pod jednou značkou orientovat, může se rozhodnout zvolit konkurenční výrobek.

Rozšíření značky patří mezi nejčastěji používané způsoby, kterým se již existující firmy snaží rozšířit své výrobní portfolio s rizikem menším, než je uvedení nové značky. Volba strategie rozšíření značky a její aplikace v oblasti rychloobrátkových tabákových výrobků bude hlavní náplní praktické části této práce.

4. Strategie přenášení značky

Přenášení značky znamená využití značkového jména pro další kategorie produktů. Někdy se firma rozhodne využít značkového jména pro velmi podobné kategorie produktů. Značka Davidoff, předmět zkoumání praktické části, se mezi spotřebiteli etablovala jako značka doutníků. Přenesení značkového jména na jiný tabákový výrobek pak bylo logickým a spotřebiteli akceptovatelným rozhodnutím. Podobně čokoládové tyčinky Mars, které se vyrábí v několika variantách balení, pronikly úspěšně do oblasti mražených výrobků a jsou dnes nabízeny jako mražená pochoutka, která má specifickou chuť originální čokoládové tyčinky. Tato forma strategie přenášení značky je typická pro značky

jednotlivých výrobků a je nejméně rizikovou variantou přenesení značky, neboť spotřebiteli vnímané aspekty značky (osobnost, image, přidaná hodnota atp.) se přenášejí na nový výrobek a nový produkt využívá již existujících vazeb. I zde však existuje riziko, že nový výrobek vyšle spotřebiteli jiný signál, například mražená tyčinka Mars může být o poznání sladší, než originální čokoládová, která pak spotřebitel přenesse na původní výrobek – čokoláda Mars je příliš sladká.

Rizika přenesení značky u výrobků s individuální značkou jsou však o poznání menší než u přenášení značek firmy. Přesto, že se práce soustřeďuje na analýzu individuálních značek výrobků, můžeme poukázat na několik hlavních aspektů této strategie při přenášení značky firmy. I zde existuje několik variant a možností práce se značkou, od přenášení značky v rámci odvětví (např. firma Peugeot vyrábí osobní automobily, ale také skútry a kola), přes přenášení značky do zcela jiných kategorií (jiná automobilová firma – Honda – vyrábí kromě vozidel také sněhové frézy, motorové sekačky či lodní motory) až po licenční prodej značky, kdy majitel firemní značky za jasně stanovených licenčních pravidel značku propůjčuje jiným výrobcům (velmi čerstvým příkladem může být mobilní telefon LEVI'S, uvedený na trh na podzim roku 2007, který se snaží přenést image značky jeansového oblečení do kategorie mobilních telefonů). Uvedená forma licenční spolupráce je patrně variantou krátkodobou a jedná se zřejmě o limitovanou sérii. Příklad mobilního telefonu LEVI'S však ukazuje na hlavní benefit přenášení firemní značky, kterým je získání povědomí u nových spotřebitelů. Pokud spotřebitele telefon LEVI'S zaujme svým netradičním designem, který v sobě kloubí nedbalou eleganci se zajímavým využitím tradičních materiálů (čímž se LEVI'S snaží přenést image a hodnoty značky do kategorie mobilních telefonů), je pravděpodobné, že se spotřebitel bude zajímat o jiné výrobky značky nebo při setkání s nimi je bude kladně hodnotit.

Mezi hlavní úskalí patří zachování hodnot značky a harmonizace aspektů značky vůči různým spotřebitelům. V ideálním případě by spotřebitel, který obdivuje vozidla značky Honda pro futuristický design, technickou vyspělost a zejména výkonný motor, měl nalézt stejné vlastnosti u trávnickové sekačky. Je zřejmé, že rizika spotřebitelského zklamání a desorientace jsou velká. Pokud hodinky prodávané pod značkou Emporio Armani budou poruchové a jejich vzhled nebude dokonalý, může tento výrobek poškodit pověst celé značky Armani a spotřebitel zjištěné nedokonalosti může přisuzovat rovněž oblečení či parfémům.

1.4 MĚŘENÍ HODNOTY A VÝKONU ZNAČKY

Společnost pro své výrobky může volit různé strategie – může rozšiřovat svou značku na nové výrobky v kategorii, ve které působí, může se snažit proniknout do nových kategorií či může neustále inovovat či zlepšovat výrobky pod jednou značkou. Všechny tyto aktivity, umožněné investováním do značky, mají za cíl dlouhodobé zvyšování hodnoty a výkonu značky.

Mít silnou, respektive hodnotnou značku se vyplatí – Randall poukazuje na to, „že značky s tržním podílem vyšším než 40 procent generují trojnásobnou návratnost investic proti značkám, které mají 10 procent tržního podílu. Premiové značky vydělávají o 20 procent více, než levné značky a malé, ale silné značky v tržních výklencích vydělávají více, než silné značky na velkých trzích.“¹³ Rovněž je u silných značek pravděpodobnější, že získají vedoucí pozici nebo za ně spotřebitelé budou ochotni zaplatit prémiovou cenu. Přístup k hodnocení značky se pak liší z pohledu krátkodobého, který zajímá nejčastěji společnost, která značku vlastní, a z pohledu dlouhodobého, kterým se na značku dívají potenciální investoři či akcionáři firmy.

¹³ Randall, L. *Practical Guide to Branding*. London. Kogan Page 1997, str. 16

1.4.1 MĚŘENÍ VÝKONU ZNAČKY

Firma, která značku provozuje, tedy vyrábí či prodává pod značkou své produkty, se zajímá především o **výkon** značky. Výkon značky odráží jak samotné působení značky na trhu, tak spotřebitelské vnímání značky. Při sledování výkonu značky může firma hodnotit i poměrně krátká období a získat dobrý přehled o krátkodobém vývoji značky. Zároveň může firma porovnávat i delší období (např. rok) a získat tak velmi dobrý přehled o dlouhodobém vývoji značky, který pak porovnává se záměry strategického plánování. Mezi ukazatele výkonu značky patří:

- *Tržní ukazatele:* podíl na trhu – který určuje rozšířenost značky ve srovnání s konkurencí. Samotný tržní podíl je velice relativní a je vždy nutné jej poměřovat, nejlépe s finančními nebo marketingovými ukazateli. Firma může **STRATEGIE ZNAČEK A HLAVNÍ ASPEKTY IMPLEMENTACE** například dosáhnout podstatného zvýšení tržního podílu značky jejím zlevněním, ale může si tak výrazně pohoršit v ziskovosti nebo poškodit vnímání značky v očích spotřebitelů.
- *Finanční ukazatele:* prodej, analýza nákladů, marží, zisků a návratnost investic.
- *Distribuční ukazatele:* numerická a vážená distribuce – které ukazují, jak je produkt rozšířen a zda je rozšířen na místech, kde se prodává. Pro rychloobrátkové produkty je zpravidla nejlepší co nejširší plošné rozšíření, na rozdíl např. od produktů luxusních, které si hlídají selektivní distribuci.

Další kategorií ukazatelů jsou ty, které se zabývají značkou z pohledu spotřebitele:

- *Marketingové ukazatele:* znalost značky, umístění značky mezi známými značkami, vnímání značky atp.

- *Další ad hoc ukazatele:* tedy ukazatele, které se váží na jednotlivé konkrétní kampaně komunikačního mixu nebo podpory prodeje (např. zvýšení povědomí o značce před a po dvouměsíční televizní kampani).

Praktická část se zabývá problematikou rozšiřování značky, pro kterou je měření výkonu značky naprosto zásadní. Cíle rozšíření značky mohou být různé – oživení stávající značky, zamezení konkurenci ve vstupu do tržního výklenku atd. Vždy však firma musí od prvních chvil pečlivě monitorovat, jak se nový výrobek nebo nová varianta značky vyvíjí, a v prvním roce života musí marketingový tým aktivně zasahovat do jejího vývoje a korigovat odchylky od strategie na základě informací o výkonu značky.

1.4.2 MĚŘENÍ HODNOTY ZNAČKY

Hodnota značky ukazuje, jaká je síla nebo finanční hodnota značky v porovnání s ostatními značkami. Tento údaj je důležitý zejména pro majitele značky (zpravidla akcionáře) a investory z dlouhodobé perspektivy. Zatímco měření výkonu značky je založeno na potřebě zpětné vazby na operativní řízení značky, snahy o měření hodnoty značky se objevují v souvislosti s akvizicemi firem, kdy je zřejmé, že značka generuje zisky nejen v přítomnosti, ale je také potenciálním nositelem zisku v budoucnosti a měla by tedy mít svou hodnotu. Acher zastává stanovisko, že pro zjištění skutečné hodnoty značky a atributů, které činí značku silnou, je potřeba porovnávat značky napříč výrobky a kategoriemi bez ohledu na to, zda se jedná o značky společností či značky výrobků. Existuje několik různých systémů pro měření hodnoty značky: metoda „Aktiva značky“, vytvořená společností Young & Rubicam, metoda „Equitrend“ společnosti Total Research, „Špičkové značky“ podle společnosti Interbrand atp. Všechny tyto systémy jsou založeny na stanovení kritérií, dle kterých jsou značky porovnávány, kritéria jsou rozlišná a přinášejí tedy různé výsledky. Výsledkem hodnocení metodou „Aktiva značky“ Young & Rubicam jsou *síla značky* jako součin odlišnosti (tj. jak je značka

odlišná na trhu) a relevance (tj. jak je značka pro respondenta osobně vhodná a smysluplná), a *postavení značky*, tedy součin váženosti (tj. jak si respondenti značky váží) a známosti (tj. toho, co značka představuje); nejsilnější značky zde vykazují vysoké hodnoty jak v síle, tak postavení značky. Oproti tomu systém „Špičkové značky“ společnosti Interbrand uvádí hodnotu značek v milionech amerických dolarů. Sám Aaker pak ve své knize *Brand Building* provádí syntézu různých systémů a přichází s vlastním systémem 10 měřítek, založeném na 4 kritériích, který nazývá „Desetaro hodnot značky“. Z pohledu marketéra, který řídí značku je důležité o existenci těchto systémů vědět, nicméně, jak velmi kriticky poukazuje ve své práci Randall, všechny systémy jsou založeny na stanovení kritérií, která jsou subjektivní, a přesto, že dokáží systematizovat vnímání hodnoty značky, nejsou v žádném případě nástroji objektivního měření. Pro účely této práce je pohled na hodnotu značky důležitý v tom, že po přistoupení k rozšíření značky musí marketingové týmy dlouhodobě sledovat trend vývoje její hodnoty. Závěrem je nutné připomenout, že výše uvedené metody jsou z velké části založeny na rozsáhlých spotřebitelských průzkumech a je vždy nutné porovnávat hodnotu informací, které lze z těchto průzkumů získat s investicemi, které jsou pro jejich získání potřebné.

1.4.3 MĚŘENÍ KANIBALIZACE ZNAČKY

Posledním termínem, který je nutné v souvislosti s otázkami rozšiřování značky vysvětlit, je tzv. kanibalizace značky. Nový produkt nebo nová varianta produktu pod stávající značkou je vždy poměřována s původním značkovým produktem. Spotřebitelé, které můžeme pro jednoduchost rozdělit do tří kategorií: věrní, občasní a nespotřebitelé značky, jsou osloveni několika výrobky pod jednou značkou. Ke kanibalizaci značky dochází, pokud věrní nebo občasní spotřebitelé přenesou svou spotřebu z původního výrobku na výrobek nový. Čím vyšší procento kanibalizace, tím vyšší riziko pro firmu, neboť více variant zpravidla

vyžaduje, kromě nákladů na vývoj, vyšší investice na podporu značky, které nejsou kryty zvýšenými zisky.

Otázkou tedy je, proč firmy uvádějí pod jednou značkou výrobky, které jsou si navzájem potenciálně konkurenční? Uvedení Coca-Coly Light v roce 1964 znamenalo pro firmu podstatné riziko kanibalizace původní varianty nápoje, ale firma tak reagovala na nový trend ve stravování, který ukazoval, že spotřebitelé jsou ochotni Colu s umělým sladidlem konzumovat, neboť umělá chuť je kompenzována výhodou celkové menší spotřeby cukru. Zároveň však firma novým produktem dokázala přilákat spotřebitele i z jiných kategorií (např. ovocných džusů nebo slazených minerálních vod), pro které byl doposud vysoký obsah cukru Coly nepřekonatelnou překážkou. Na straně druhé však nedávné uvedení varianty Coca-Cola Zero již nenabídlo spotřebitelům jasný benefit, výrobek nedokázal přitáhnout zákazníky z jiných kategorií a jeho spotřebiteli jsou z největší části konzumenti Coca-Coly nebo Coca-Coly Light.¹⁴

Otázkou kanibalizace by se firmy měly vždy zabývat v případech, kdy se rozhodují o rozšíření značky ve stávající kategorii, a zejména pokud firma uvažuje o tom, že nový výrobek pod stávající značkou bude levnější, než původní varianta. Proč by spotřebitelé neměli přejít k nové variantě, pokud má značka dobré jméno a nový produkt bude chápán například jako snaha o zpřístupnění značky? Důležitou roli hraje v otázce kanibalizace podznačka, která slouží jako izolace a chrání rodičovskou značku. Například španělská Zara, nabízející módní oblečení reflektující současné trendy, nabízí ve své kolekci také cenově dostupné oblečení pod značkou Zara Basic. Spotřebitel tomu rozumí tak, že si kupuje módní stříh výrobků Zara, ale v nižší kvalitě (Basic), která je pak kompenzována výhodnější cenou.

Kanibalizaci můžeme odhadovat na základě výzkumů před uvedením varianty na trh; zjišťujeme, zda by si spotřebitel přestal kupovat současnou variantu a za

jakých podmínek. Po uvedení nové varianty na trh odhadujeme kanibalizaci na základě porovnávání prodejů a tržních podílů. Pokud zjistíme, že nárůst tržního podílu nové varianty je doprovázen snížením tržního podílu varianty původní, je velmi pravděpodobné, že současní spotřebitelé nahradili jednu variantu za druhou a další spotřebitele nová varianta přilákat nedokázala. Pokud nová varianta přináší větší marže a zároveň podporuje původní hodnoty značky, pak tento trend můžeme vnímat pozitivně. Za všech ostatních okolností, které jsou zpravidla mnohem častější, musíme zjišťovat důvody, proč ke kanibalizaci dochází.

¹⁴ Chevron, Jacques. *Brand Flexibility*. [online]. Dostupné z WWW: <http://www.jrcanda.com/whoisjgroup.html>

2. ANALÝZA ROZŠÍŘENÍ ZNAČKY V KATEGORII TABÁKOVÝCH VÝROBKŮ

V teoreticko-metodologické části jsem vymezil základní dimenze značky a oblasti podstatné pro řízení značky. Kromě obecných společných vlastností mají značky svá specifika podle oborů, ve kterých působí. V analytické části se budeme věnovat kategorii tabákových výrobků, která je specifická tím, že nabízené produkty nepřinášejí žádný racionální benefit. Při stanovení charakteristiky a srovnávání kvality jednotlivých produktů je pro spotřebitele velmi obtížné rozlišit mezi jednotlivými výrobky, což se projevuje zejména při tzv. slepých testech. Z toho vyplývá, že v oblasti tabákových výrobků je značka tím nejdominantnějším aspektem ovlivňujícím kupní rozhodování a její řízení je tak zcela zásadní.

Tato práce se nezabývá problematikou kouření a vychází ze skutečnosti, že budování a řízení tabákových značek je v mnoha aspektech totožné s řízením jiných značek rychloobrátkových výrobků – jak to mimo jiné ukazuje hodnota značky Marlboro dle hodnocení agentury Interbrand, která této značce přisuzuje na světovém žebříčku celkově 14. místo a v oblasti rychloobrátkového zboží dokonce 2. místo s hodnotou 21,3 milionu dolarů¹⁵. Toto řízení je navíc náročnější v tom, že z hlediska odlišení jednotlivých výrobků lze největšího účinku docílit právě prací se značkou, spíše než se samotným produktem.

¹⁵ All brands are not created equal. Best Global Brands 2007. [online]. Dostupné z WWW: http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/Interbrand_BGB_2007.pdf

2.1 PŘEDSTAVENÍ TRHU TABÁKOVÝCH VÝROBKŮ A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Portfolio tabákových výrobků je široké a pokrývá několik různých kategorií výrobků od tradičních doutníků a cigaret, přes cigaretové papírky, dutinky, tabák k ručnímu balení, až po šňupací tabák a další nové tabákové výrobky, které reflektují jak současné životní trendy (méně škodlivé cigarety), tak trendy ekonomické (různé sestavy pro domácí balení cigaret apod.), neboť tabák patří celosvětově mezi nejvíce zdaněný výrobek.

Z globálního pohledu existují na trzích průmyslově vyráběných cigaret dva hlavní trendy. Na hlavních trzích s pokročilým působením zdravotních organizací a antitabákové lobby (např. z řad farmaceutických firem) můžeme sledovat dlouhodobý mírný pokles v množství prodeje – kombinovaný meziroční růst (CAGR) v období 2006–2008 je odhadován na -1.5% ročně, což je nicméně zpomalení klesajícího trendu -2.3% kombinovaného meziročního poklesu z let 2001–2005. Opačný trend, tedy velmi mírný růst cca o 1% ročně můžeme sledovat na trzích, kde jsou rizika kouření dosud málo propagována (většina asijských a afrických trhů). V souhrnu můžeme říci, že trend prodeje průmyslově vyráběných je dlouhodobě mírně klesající a v roce 2005 byla celková světová spotřeba cca 5,5 bilionu kusů cigaret.¹⁶ Největšími spotřebiteli jsou Čína (1,6 miliardy), USA (451 miliard), Japonsko (329 miliard), Rusko (258 miliard) a Indonésie (215 miliard ročně).¹⁷

Zatímco klesající tendence spotřeby ve vyspělých státech by mohla mnohé vést k závěru, že tabákový průmysl je v útlumu, hodnota prodejního zisku má mírně stoupající tendenci a v období 2006–2008 se odhaduje její růst na cca 2%, a to jak v místních měnách, tak při přepočtu na US dolar. Profitabilita odvětví tedy roste,

¹⁶ Leinster, Jonathan. *UBS Investment research – Tobacco*. [online]. January 2007. Dostupné z WWW: <http://www.ubs.com/investmentresearch>

¹⁷ World Health Organisation. [online]. Dostupné z WWW: <http://www.who.int/tobacco/en/atlas8.pdf>

a to i přesto, že průměrně 65% prodejní ceny krabičky cigaret je odvedeno na daních států.¹⁸

2.1.1 IMPERIAL TOBACCO GROUP

Společnost Imperial Tobacco Group je po společnostech Philip Morris (PM), British American Tobacco (BAT) and Japanese Tobacco International (JTI) čtvrtou největší tabákovou firmou na světě a druhou největší v Evropě. Celosvětový objem prodeje cigaret, který ročně dosahuje 5,5 bilionu, je z 92% rozdělen mezi 16 hlavních společností a celkově se výrobou a prodejem cigaret zabývají světově stovky společností.¹⁹

Společnost Imperial Tobacco byla založena v roce 1901 ve Velké Británii, kde dodnes sídlí centrála společnosti. Od roku 1997 se firma, jejímž krédem je „trvalý růst hodnoty akcií zlepšováním operačních výkonů a akvizicemi“ vydala na cestu promyšlených akvizic a za 10 let podstatě rozšířila své geografické působení, ušetřila na operačních nákladech a dnes patří mezi nejdynamičtější hráče na tabákovém trhu. V letech 1997 až 2000 Imperial Tobacco Group (ITG) převzal místní výrobce v Holandsku, Austrálii, Belgii či subsaharské Africe. Stěžejní akvizicí však bylo převzetí německé společnosti Reemtsma (tehdy německé dvojky), které znamenalo zásadní obrat v objemu a vstup na – pro společnost nové – středoevropské a východoevropské trhy. V současné době prodává Imperial Tobacco své výrobky ve více než 130 zemích. V roce 2006 společnost zakoupila čtvrtého největšího výrobce a prodejce v USA a nyní je na nejlepší cestě k získání významného evropského hráče, francouzsko-španělskou společnost Altadis.

Akviziční politika Imperial Tobacco Group přinesla společnosti do portfolia mnoho značek, které ITG přenesla z úrovně regionální na celosvětovou. Z marketingového pohledu je s tak dramatickým a rychlým rozšířením portfolia

¹⁸ Parker-Pope, Tara. Report on tobacco 2000, [Euromonitor](#)

značek spojeno mnoho obtíží, které pronikají všemi prvky marketingového mixu přes distribuci, cenovou pozici značek až po marketingovou komunikaci a podporu. Značky společnosti jsou centrálně řízeny z Londýna, a firma preferuje jednotnou strategii pro mezinárodní značky, přesto, že se tyto značky prodávají v tak rozdílných zemích jako jsou například Nigérie, Spojené státy, Francie či Tchaj-wan.

Klíčová role mezi hlavními značkami společnosti patří prémiové mezinárodně rozšířené značce Davidoff, která je silně přítomna v Asii, na dálném východě, ale také v Rusku, Řecku a v zemi svého původu – Německu. Nejprodávanější značkou společnosti je původně německá značka West, která je populární zejména v Německu a okolních zemích. Mezi další silné značky patří R1, která poprvé na trhu představila cigaretu s nejnižšími úrovněmi dehtu a nikotinu, či Lambert and Butler, nejprodávanější cigaretová značka na britských ostrovech. Imperial Tobacco Group vyrábí své výrobky ve 22 továrnách, a kromě cigaret produkuje také další tabákové výrobky, jako je tabák k ručnímu balení, cigaretové papírky, dutinky či žvýkací tabák snus.²⁰

2.2 PŘEDSTAVENÍ ZNAČKY DAVIDOFF A CHARAKTERISTIKA PORTFOLIA

2.2.1 ZAKLADATEL ZINO DAVIDOFF A OETTINGER GROUP

Je pozoruhodné sledovat historii značek a cestu, kterou se rozvinuly. V teoretické části jsem uváděl, že výběr jména značky je důležitý proto, aby si spotřebitelé jméno snadno zapamatovali, aby bylo použitelné v různých jazycích a podobně. Přesto najdeme mezi předními světovými značkami takové, kterým jména nevymyslely kreativní týmy, ale byla jim dána samotnými zakladateli firem –

¹⁹ World Health Organisation. [online]. Dostupné z WWW: <http://www.who.int/tobacco/en/atlas8.pdf>

²⁰ Imperial Tobacco Annual report, [online]. Dostupné z WWW: <http://www.imperial-tobacco.com/files/financial/reports/ar2007/index.asp>

jmenujme jen několik příkladů jakými jsou Rolls-Royce Henryho Royce, Ferrari Enza Ferrariho nebo světoznámý Coco Chanel. Davidoff do této skupiny patří rovněž. Zakladatelem značky byl Zino Davidoff, Švýcar ukrajinského původu, který se narodil do rodiny obchodníka s tabákem a převzal rodinnou tradici.

Zino Davidoff (1906–1994), se intenzivně věnoval výrobě a prodeji doutníků a pro své výrobky hledal ty nejlepší suroviny a ingredience. Zino tak vybudoval v průběhu dvaceti let značku, která byla vyhledávána znalci doutníků z celého světa. Zino Davidoff položil značce se svým jménem silné základy a vybudoval ji natolik silnou image, že samotné jméno značky se stalo cenným prodejním artiklem. V 70. letech Zino prodal značku Davidoff švýcarské investorské skupině Oettinger group a chystal se odejít do důchodu. Oettinger group však Zina požádala, aby u firmy zůstal a stal se jejím poradcem a ambasadorem. Zino tak nejen značku vybudoval a vtiskl jí důležité vlastnosti, které se staly podstatou značky a atrakcí pro spotřebitele, ale rovněž měl možnost stát se tvářící značky a propagovat svůj specifický přístup k životu – *passion pour l'art de vivre* – vášně pro umění žít. Zinova osobní životní filozofie, spočívající v hledání toho nejlepšího: „čím více toho v životě poznáte a uvidíte, tím méně toho budete potřebovat. Méně, ale jen to nejlepší,“²¹ se stala jedním z hlavních kréd značky.

Vlastnosti, které byly typické pro Zino Davidoffa samotného a daly základ i pro silnou identitu značky Davidoff:

- Znalectví (*connoisseurship*)
- Absolutní kvalita
- Exkluzivita

Pro náročné spotřebitele, kteří byli ochotni za Zinovu vizi, ztělesněnou v jeho perfektních doutnících, nemálo připlatit, byly vlastnosti značky Davidoff nejen snadno pochopitelné a vysoce aspirující (doutník se stal symbolem úspěchu

a Zino samotný byl ztělesněním podnikatelského úspěchu), ale zejména výrobky Davidoff vždy splnily to, co značka slibovala.

2.2.2 LICENCE A OSTATNÍ VÝROBKY POD ZNAČKOU DAVIDOFF

Osobní kouzlo Zina Davidoffa a síla značky, kterou vybudoval, nepůsobila pouze v okruhu zájmu znalců doutníků. Ve chvíli, kdy Oettinger group společnost Davidoff koupila začala se rozhlížet po dalším možném využití pro značku Davidoff, jejíž jméno bylo velmi dobře známo a vysoce ceněno na trhu prémiových tabákových výrobků. Oettinger group se rozhodl za přísných podmínek nabídnout značku Davidoff formou licenčních ujednání dalším kategoriím výrobků – stěžejní podmínkou bylo zachování vysoké kvality a prestiže značky. Od roku 1970 tak firma postupně pronajímala licenci značky Davidoff společností Lancaster Group, která zavedla na trh parfémy Davidoff Cool Water. Bjoern Pfeiff uvedl v 90. letech na trh pod značkou Davidoff kolekci luxusních kožených výrobků, Davidoff se také stal jediným koňakem, který společnost Hennessy neprodává pod svou vlastní značkou. Menší německá společnost Ferdinand Menrad uvedla na omezený počet trhů kolekci brýlí Davidoff Eyewear. Mezi jednoznačně největší uživatele licence Davidoff pak patří společnost Tchibo, která pod značkou Davidoff prodává prémiovou kávu Davidoff a německá společnost Reemtsma, která v roce 1985 požádala Zina o spolupráci při vývoji cigarety, která by splňovala Zinovy vysoké požadavky na kvalitu a výběr nejlepších ingrediencí. Přehled firem používajících značku Davidoff uvádí příloha 1.

Jednou z hlavních podmínek pro používání licence značky Davidoff bylo dodržování zmíněných tří základních hodnot značky (znalectví, absolutní kvalita, exkluzivita). Oettinger group tento požadavek rovněž pečlivě kontrolovala, neboť nedodržování těchto hodnot u jednoho výrobku by mohlo změnit vnímání značky i v jiných kategoriích. Dle spotřebitelského výzkumu v České republice z jara 2007

²¹ Wirtz, Dieter H. *Davidoff - Legend - Myth - Reality* Econ Verlag, Berlin 2006

se znovu potvrdilo, že spotřebitelé vnímají značku Davidoff jako značku výrobce a všem výrobkům tak přisuzují stejné vlastnosti. Pozitivní (či negativní) vnímání jednoho výrobku (např. výborné prémiové kávy Davidoff) pak čeští spotřebitelé přisuzují rovněž prémiovým cigaretám či koňaku.

2.2.3 CIGARETY DAVIDOFF

Německá rodinná společnost Reemtsma uvedla v roce 1985, s podporou samotného Zina Davidoffa, který se podílel na výrobě směsi i volbě technologie filtru a papírku, cigarety Davidoff Magnum, které byly odrazem špičkového doutníku, přetvořeného v dokonalou cigaretu. Davidoff Magnum byly uvedeny na trh za superprémiovou cenu, a dále podpořily vnímání značky jako vysoce exkluzivní a určené pouze pro znalce. Vzhledem k licenčním poplatkům a povaze cigaretových výrobků, které na rozdíl od doutníků nejsou vyhledávány pouze znalci při zvláštních příležitostech, hledala Reemtsma cestu, jak neslevit z kvality a prestiže svých výrobků, ale přesto se více přiblížit potřebám spotřebitelů.

Výsledkem těchto snah bylo uvedení nových cigaret Davidoff King Size (King Size je standardní cigaretová délka 88 mm) v roce 1986. Pro účely této diplomové práce je důležitým faktem, že již před 20 lety tento pokus o uvedení exkluzivních cigaret Davidoff v běžné standardní délce neuspěl. Hlavními důvody byla diskrepance mezi původními hodnotami značky – exkluzivita, absolutní kvalita, znalectví – a tónem reklamní kampaně, kterou spotřebitelé vnímali jako intelektuální, harmonickou s důrazem na potěšení a úspěch. Jádrem neúspěchu však byla snaha o uvedení na trh běžné cigarety Davidoff pro každodenní spotřebu, což ostře kontrastovalo s přístupem „méně, ale o to kvalitněji – less is more“. Společnost Reemtsma po tři roky pozorovala úpadek varianty KS, až se v roce 1989 rozhodla uvést na trh novou variantu, tentokrát v délce 96 mm, která byla a je spotřebiteli vnímána jako neobvyklá a luxusní. Nová konstrukce tradiční cigaretové krabičky se skosenými rohy, spolu s lesklým povrchem a barevným

přechodem mezi černými hranami a měděně zbarveným středem krabičky odlišoval cigarety Davidoff od všech ostatních produktů ve své třídě, a Davidoff tak definoval mezi cigaretovými výrobky prémiovou kategorii. V průběhu deseti let expandovala společnost Reemtsma do 51 zemí Evropy, Asie a na střední východ (do ČR vstoupila v roce 1991), kde se značkami Davidoff a West zpravidla hrála roli třetího či čtvrtého nejsilnějšího hráče. Zcela zásadní změnou v dosavadním vývoji rodinné firmy Reemtsma bylo její převzetí silnou britskou společností Imperial Tobacco Group, které znamenalo změnu ve strategii značky Davidoff.

V roce 2000 bylo celosvětově prodáno 12 miliard kusů cigaret Davidoff (pro srovnání – největší světová značka Marlboro prodá ročně cca 471 miliard cigaret) a mezi nejdůležitější trhy patřily Tchaj-wan, Německo, Rusko, Řecko, Ukrajina, Polsko, Nizozemí, Kuvajt, Maďarsko a Česká republika. V roce 2001 se začaly objemy v Tchaj-wanu, která dosud prodávala přes 10 procent z celkového světového objemu, prudce snižovat a značka Davidoff poprvé od uvedení na trh zaznamenala meziroční pokles, a to o celých 12 procent.

Alarmující pokles vedl k tomu, že společnost začala značku Davidoff hloubkově analyzovat a na základě spotřebitelských kvalitativních a kvantitativních výzkumů zjistila, že hodnoty značky – znalectví, absolutní kvalita, exkluzivita – a nedostupný svět luxusních výrobků ztrácejí pro spotřebitele atraktivitu.

2.2.4 OMLAZENÍ ZNAČKY

V roce 2002 se společnost Imperial Tobacco, čerstvý majitel licence značky Davidoff, rozhodl k riskantnímu kroku, který by sám mohl být náplní několika studií, nicméně pro účely této práce stačí jej zmínit. V reakci na klesající prodeje ve dvou klíčových zemích (Tchaj-wan, Německo) společnost najala strategické poradce, kteří na základě spotřebitelských výzkumů dospěli k názoru, že luxusní exkluzivní image značky není pro spotřebitele 21. století relevantní a tak se firma se rozhodla přistoupit k omlazení značky. Je zřejmé, že změnit vnímání značky,

kteřou po 20 let spotřebitelé chápalí určitým způsobem, není snadné ale zároveň ne nemožné, ale je to bezesporu záležitost dlouhodobá. Společnost tedy reformulovala hodnoty značky a omladila svět, v jehož kontextu značku prosazuje (viz. Příloha 2. Vizualizace omlazení značky Davidoff):

- Znalectví (connoisseurship) → Společenský, přátelský (Inviting)
- Absolutní kvalita → Vynikající vkus (Excellent taste)
- Exkluzivita → Magnetická osobnost

Proces omlazení byl řízen centrálně a společnost se pečlivě věnovala všem dílčím aspektům od drobné modernizace balení, přes novou nadlinkovou komunikaci, omlazení podlinkových spotřebitelských platforem až po zintenzivnění promočních aktivit v místech s tabákovými výrobky tradičně spojených, jako jsou kluby, bary, hospody či kavárny. První hodnocení procesu omlazení bylo pozitivní, a to i přesto, že zcela nezastavilo (i když zásadním způsobem zpomalilo) propad prodejů v Německu a Tchaj-wanu. V ostatních zemích se omlazení značky projevilo zcela pozitivně a to jak na prodejích, tak při výzkumech zkoumajících vnímání image značky, kde došlo k jasnému posunu zejména v kategorii moderní.²²

²² Strategic Global Brand Analysis. Imperial Tobacco International. October 2003

2.3 SYSTÉM A HIERARCHIE ZNAČEK V TABÁKOVÉ KATEGORII

2.3.1 HIERARCHIE ZNAČEK

V kategorii tabákových výrobků platí určité zaběhlé konvence, které jsou platné jak pro značky, tak výrobky a balení. Výrobce a prodejce tabákových výrobků má svou korporátní značku (Philip Morris, BAT, Imperial Tobacco a další), se kterou obvykle pracuje v oblasti Public a Government relations nebo korporátní zodpovědnosti (Corporate responsibility). Jedinou výjimkou, kdy značku korporace nese i samotný výrobek, jsou cigarety pod značkou Philip Morris. Korporátní značku lze nalézt ve firmě malého loga (PM, BAT) či textu na výrobku (IT), ale nikoliv v podlinkových či nadlinkových aktivitách směřujících ke spotřebiteli.

Samotné cigaretové výrobky jsou pak prodávány pod individuálními značkovými jmény (Marlboro, Davidoff, Kent), která jsou vždy doplněna dalšími deskriptory. Na rozdíl od jasného Aacherova rozdělení do pěti úrovní hierarchie značek je problematika podznačky u tabákových výrobků komplikovanější v tom, že původní deskriptory Full flavour či Light byly v některých zemích označeny za zavádějící a musely být nahrazeny, zatímco v jiných státech jsou jimi výrobky stále označovány. Jedná se tedy o jakýsi hybrid mezi pouhým deskriptorem, sloužícím pro orientaci zákazníka (např. Davidoff Lights, označující cigarety s menším obsahem dehtu a nikotinu) a značkou výrobní linie (pro výše uvedený výrobek se používá termín Davidoff Gold v zemích EU, kde legislativa neumožňuje používání termínu Lights).

Podobně deskriptory Slims a Superslims, označující „tenčí“ cigarety s průměrem od 0,4 do 0,6 cm, označují celou kategorii těchto výrobků a zároveň jsou používány jako značka výrobní linie (např. Davidoff Gold Slims pak označují tenké cigarety s nižším obsahem nikotinu a dehtu). Pro úplnost je potřeba i zmínit značky, které se prodávají v segmentu Slim, ale zároveň takové označení vůbec nenesou (např. Vogue od společnosti BAT).

Trend posledních deseti let ukazuje, že zavádění nových značek je poměrně nákladné a ze 70 procent končí neúspěchem.²³ Společnosti proto preferují využití značky výrokové řady a prohloubení výrokové linie dalšími variantami, které se rozvíjejí na ose obsahu dehtu a nikotinu (od tzv. full flavour cigaret přes medium, light, superlight a ultralight – pro země Evropské unie hovoříme o škále mezi 1 až 10 mg dehtu a 0.1 až 1.0 mg nikotinu) a na ose příchutí. K tradiční příchuti mentolu se díky modernějším technologiím a metodám testování přidávají nové příchutě (vanilka, cherry), které jsou zcela na přírodní bázi a podléhají náročnému schvalování institucí přísně kontrolujících ingredience používané v tabákových výrobcích.

2.3.2 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

Zatímco distribuční politika jednotlivých značek se zpravidla neliší a firmy se snaží o co nejširší plošnou distribuci, cenová politika uvnitř výrokové rodiny je různá dle jednotlivých variant hlavní značky. Na rozdíl od jiných rychloobrátkových výrobků, např. jogurtů či nápojů, kde je hlavním rozhodovacím motivem chuť, u tabákových výrobků, jak již bylo řečeno, je aspekt chuti, vůně, barvy atp. pro běžného spotřebitele jen těžko rozeznatelný, a tak důležitou rolí hrají ostatní vnímané aspekty výrobku, stěžejní je však image značky, který z velké části vychází z balení samotného. Cena patří mezi další důležité aspekty, které jsou spojeny nejen s výrobkem samotným, ale zejména se značkou. Správné nastavení cenové hladiny umístí výrobek ve spotřebitelském vnímání do určitého segmentu, a spotřebitel přenáší své vnímání segmentu na samotnou značku.

²³ Strategic Global Brand Analysis. Imperial Tobacco International. October 2005

2.3.3 CENOVÁ STRATEGIE

Pro stanovení správné ceny je nutné definovat si cenovou mapu všech výrobků, a zjistit, jaké vlastnosti spotřebitelé přisuzují daným segmentům, a zejména které z těchto vlastností jsou důležité pro kupní rozhodnutí. Například v prémiovém segmentu je pro spotřebitele důležitá kvalita, mezinárodní původ či to, zda je značka vnímaná jako moderní.²⁴ V tabákových výrobcích v současnosti rozlišujeme šest základních cenových segmentů, z nichž dva se vyvinuly v posledních 3 – 5 letech. Tradiční pojetí cenových segmentů v FMCG výrobcích – levný, střední, vysoký a prémiový, se začalo rozpínat oběma směry. Pod segmentem levných výrobků vznikl segment ultralevných výrobků, které generují firmám minimální zisky (v některých případech dokonce ztráty), ale zajišťují objem a podíl na trhu. Na straně druhé vznikl segment nadprémiových výrobků, jejichž prodeje jsou poměrně nízké, ale přinášejí vysoké marže. Tento segment se nevyskytuje na všech trzích, ale obecný trend, který spočívá v opouštění střední a vysoké třídy a přechod buď k nejlevnějším, nebo naopak prémiovým výrobkům lze pozorovat v naprosté většině zemí. Vysvětlením tohoto trendu, který se projevuje i v jiných FMCG kategoriích, je rozhodnutí spotřebitele neomezovat se příliš v konzumaci a volit cenově dostupné produkty, i když za cenu nižší kvality. Opačným rozhodnutím je konzumovat méně, ale kvalitnější výrobek, což ale musí být podloženo dostatečnou kupní silou spotřebitele. Vzhledem k tomu, že omezení bývá často jen psychologické a spotřebitel konzumuje stejně jako dříve, bývá tento segment nejčastějším terčem marketingových aktivit.

²⁴ Brand Tracker Czech Republic. Synovate. květen 2005

2.4 DAVIDOFF NEON – NEÚSPĚŠNÝ POKUS O ROZŠÍŘENÍ ZNAČKY

2.4.1 ROZŠÍŘENÍ ZNAČKY DAVIDOFF – DŮVODY A CÍLE

Jedním ze základních prvků moderního podnikání je snaha o trvalý ekonomický růst. Většina euro-amerických společností vlastněných akcionáři usiluje o dosažení krátkodobého růstu ceny akcií (v horizontu ročních plánů) a zvyšování dividendy pro akcionáře. Tabákový průmysl je tímto trendem proslulý. Na straně jedné tak stojí požadavek firmy řídit, rozvíjet a budovat značku, na straně druhé je požadavek splnění náročných prodejních cílů v daném roce. Tyto dva požadavky stojí ze své podstaty proti sobě – budování značky je jednak investicí, odčerpávající finance z firmy, a jednak návratnost této investice je zpravidla delší než 1 rok. Přesto i firmy soustředěné na maximalizaci krátkodobého zisku přistupují k rozhodnutí do značky investovat, což si vysvětlují tím, že hodnota akcií je tvořena nejen ročním finančním výsledkem, ale rovněž souhrnnou hodnotou značek, které má firma v portfoliu – ITG zakoupil značku Davidoff za 540 mil. Euro a lze si stěží představit, že by firma riskovala pokles hodnoty značky ukončením investic do její podpory.

Ještě před zakoupení značky, v roce 2004, však analytici Imperial Tobacco dospěli k názoru, že značka Davidoff, které je cenově umístěna přibližně 3-10 procent nad dominantní prémiovou značku na daném trhu (nejčastěji Marlboro), svým netypickým vzhledem, svou image úspěšného manažera nebo podnikatele, který vyhledává jen to nejlepší, a asociacemi, které umísťují produkt do velkoměstského prostředí, má, v kombinaci se zmiňovanou cenou, své hranice růstu. Tržní podíl značky Davidoff se pohybuje v rozmezí několik setin procenta v zemích jako je Kazachstán až po 4% tržního podílu v Saudské Arábii; největší

tržní podíl 6,9% byl zaznamenán na Tchaj-wanu. Ve většině zemí má však jasnou roli výklenku (tzv. niche brand) s tržním podílem kolem 1%.

Přestože tržní podíl značky byl v mnoha zemích dlouhodobě stabilní (což bylo pozitivní zejména v nových státech Evropské Unie, které od roku 2004 čelí nebývalému zdražování, jenž má za cíl srovnat ceny v rámci unijního prostoru), nesplňoval tento trend představy firmy o dalším růstu a rozvoji značky. Spotřebitelské výzkumy v klíčových zemích dále ukázaly, že na těch trzích, které mají legislativně omezenější možnosti reklamy a podpory, se v myslích spotřebitelů nová omlazená image a vnímání značky příliš nezměnilo. Na stranu druhou se ukázalo, že spontánní povědomí o značce je velice vysoké – mezi 20 až 35% (průměr v sektoru je 22%).²⁵ Marketingový tým ITG tak byl postaven v roce 2004 před následujícím problémem: Přesto, že je značka Davidoff aktivně marketingově podporována a její hodnoty byly upraveny tak, aby byly relevantní pro současného spotřebitele a také se změna těchto hodnot projevila v marketingové komunikaci a podpoře, je vývoj značky značně rozkolísaný s pozvolnou tendencí k růstu na nových trzích a se stagnujícím či klesajícím trendem na trzích zralých.

INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA STAGNACE ZNAČKY

Pokud se firma v jakékoli kategorii rychloobrátkových výrobků vyskytne v podobné situaci, tj. zdánlivě se jí podaří zastavit stagnaci na zralých trzích značky, ale nepodaří se jí nastartovat další růst, musí zjistit, jaké jsou příčiny tohoto trendu. Příčiny prodejní stagnace mohou být vnitřní či vnější. Musíme se ptát, zda se změnila kvalita či podstatné vlastnosti vyráběného produktu. Změnily se ingredience používané při výrobě, nebo výrobní postupy? Vnitřní analýzu může firma provést poměrně snadno analýzou reklamačního systému, který může ukázat na dominantní trendy (například příliš suchý tabák, nebo špatně řezaný

²⁵ Strategic Global Brand Analysis. Imperial Tobacco International. October 2003

tabák atp), rovněž by měl marketingový tým kontaktovat výrobní a logistické oddělení, aby zjistil, zda se nestala jakákoliv událost, která by mohla mít vliv na vnímání produktu spotřebiteli.

Vnější analýza by se pak měla zaměřit na prostředí – firma by měla porovnávat tendence vývoje značky s hlavním konkurentem v daném segmentu (pro značku Davidoff je to globálně značka Dunhill, která rovněž pokrývá několik kategorií mimo tabákové produkty, a podobně jako Davidoff je založena na historii silné individuality a na prémiovosti). Tým by měl analyzovat, zda například kategorie roste či klesá, jaký je trend největšího konkurenta značky (zda do rozvoje značky investuje, jaká je přibližná výše těchto investic a jak se investice projevují na vývoji značky), a srovnat tyto poznatky s vývojem a podporou vlastní značky. Na základě této benchmark analýzy může firma rozhodnout, zda se na značce odráží celkový vývoj kategorie, či zda je problém v značce samotné.

Provedené analýzy ukázaly, že zatímco celková spotřeba velmi lehce meziročně klesá, prémiový segment buď klesá ještě pozvolněji (zejména v západoevropských a středoevropských zemích či v Africe), nebo naopak prudce roste (ve východoevropských zemích a dále na východ). V Rusku či na Ukrajině je pak od roku 2003 možné sledovat dokonce růst tzv. ultraprémiového (tedy jakéhosi luxusního) segmentu. I tyto výsledky jasně ukázaly, že problém je v samotné značce Davidoff.²⁶

KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Pokud dospěje marketingový tým k takovému závěru, je důležité zjistit, jaké jsou další strategické záměry majitelů firmy, neboť hloubkové zjišťování příčin stagnace značky a následná náprava zpravidla vyžaduje podstatné investice. V případě značky Davidoff bylo rozhodnutí jednoznačné, neboť ITG koupila německou Reemtsmu zejména kvůli značkám Davidoff a West, a byla rozhodnuta

²⁶ Strategic Global Brand Analysis. Imperial Tobacco International. October 2003

dále značku Davidoff podporovat a rozvíjet. Hlavním zdrojem informací o značce jsou vždy samotní spotřebitelé, a to jak ti, kteří značku kupují, tak také spotřebitelé konzumující konkurenční značky. V prvním kroku, poté co firma zachytí varovné signály z trhu, by měla přistoupit ke kvalitativnímu průzkumu, ideálně formou „focus groups“ – tedy skupin spotřebitelů, kteří vedeni moderátorem, hovoří o určitých tématech týkajících se značky. ITG se rozhodla provést kvalitativní výzkum v pěti zemích s největšími prodeji – na Tchaj-wanu, v Saudské Arábii, v Rusku, Řecku a Německu.

Kvalitativní výzkumu, založený na osobním dotazování formou skupinových pohovorů, měl za cíl zjistit, jaké jsou příčiny stagnace značky analýzou následujících oblastí:

- vnímání a chápání značky a jejich hodnot ve vztahu k relevanci pro spotřebitele,
- vnímání značky ve vztahu ke konkurenčním výrobkům a značkám,
- cenovou pozici značky,
- jaká je motivace spotřebitelů značku si koupit či nekoupit.

Dle předpokladu byly výsledky výzkumu z části velmi rozdílné. Zatímco v Řecku, Rusku a Saudské Arábii – tady na trzích s rostoucím tržním podílem – byl výrazně vidět vliv omlazení značky a značka Davidoff byla synonymem moderního dostupného luxusu, v zemích s klesajícím tržním podílem vnímali respondenti značku jinak. V Německu dominovalo vnímání značky jako příliš exkluzivní a okázalé, pro staršího úspěšného manažera, který si libuje ve vyhledávání a vychutnávání těch nejkvalitnějších výrobků. Na Tchaj-wanu, který po několik let držel rekord v tržním podílu značky – kolem 9%, byla značka rovněž vnímána jako velmi luxusní, což stále bylo pro menší část respondentů vnímáno jako aspirativní, ale pro většinu to již činilo značku nedostupnou a nerelevantní.

Další závěry výzkumu však byly ve všech zemích velmi podobné a stanovily jasný směr pro další uvažování a pro formulaci hypotéz kvantitativního průzkumu. Spotřebitelé napříč kontinenty se shodli, že image značky Davidoff je personifikací úspěšného manažera ve věku 35-45 let, který rád svůj úspěch ukazuje ve společnosti, vyhledává kvalitu ve všech kategoriích a má svůj jasný a sebevědomý názor na svět kolem sebe. Neobvyklý (oktagonální) tvar krabičky spolu s velmi luxusním designem pak všichni spotřebitelé chápali jako znak toho, že se jedná o nevšední výrobek, a mnozí usuzovali, že je pro zvláštní příležitost. Cenová pozice značky Davidoff, postavená cca mezi 3-10% nad hlavní prémiovou značku v daném trhu (nejčastěji Marlboro), nepatřila u loajálních spotřebitelů mezi limitující faktory a spotřebitelé ve všech zemích ji vůči značce akceptovali, neboť vyšší cenu interpretovali jako odraz vyšší kvality samotného výrobku. Přesto mnoho respondentů z řad příležitostných nebo ne-spotřebitelů značky připustilo, že není ochotno vyšší cenu zaplatit, neboť podobnou vysokou kvalitu nabízejí i relativně levnější prémiové značky.²⁷

KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Poté co jsou v kvalitativním výzkumu odhaleny určité společné teze o výrobku, přichází fáze ověřování, tedy časově a finančně náročný kvantitativní výzkum, který potvrdí, zda stanovené teze odpovídají spotřebitelské realitě či nikoliv. Na základě kvantitativních výzkumů byly formulovány následující teze:

- Značka Davidoff je vnímána jako značka pro úspěšného muže, manažera ve věku 35-45 (produkty Slim pak pro manažerku ve věku okolo 35 let), čímž není zajímavá pro mladé dospělé spotřebitele ze středních a nižších příjmových skupin,
- Značka je určena pro zvláštní příležitost a to zejména díky svému nezvyklému designu,

²⁷ Davidoff global qualitative research report. Autumn 2003.

- Prémiová cena značky není ospravedlnitelná vysokou kvalitou značky,
- Davidoff je značka pro vyšší společenské vrstvy s vytříbeným životním stylem, čímž není zajímavá pro spotřebitele ze středních společenských a příjmových tříd.

Závěry kvantitativního výzkumu značky Davidoff potvrdily hlavní teze – značka měla své loajální spotřebitele ve věku 30-45 let, z vyšších středních či vyšších společenských vrstev, s vyššími příjmy a vyšším vzděláním. Dále se rovněž potvrdilo, že až 75% spotřeby pochází od příležitostných spotřebitelů, kteří nemají Davidoff jako svou první značku, nicméně si ji pravidelně kupují při zvláštních příležitostech nebo jako první značku do společnosti. Závěry výzkumů, které se uskutečnily na zralých trzích nabízejících značku Davidoff, v období cca 8 měsíců, jasněji definovaly příčiny stagnace značky: současná nabídka produktů pod značkou Davidoff není atraktivní pro dospělé mladé spotřebitele ze středních společenských vrstev, Davidoff je vnímána jako tradiční vysoce kvalitní luxusní značka, a není proto značkou pro každodenní spotřebu.²⁸

VÝBĚR STRATEGIÍ K OŽIVENÍ ZNAČKY

Přesto, že analyzujeme již proběhlé aktivity, zkusme v tuto chvíli probrat strategické možnosti řízení značkového portfolia.

- 1) *Strategie dojně krávy* – firma by se mohla rozhodnout, že ji stačí rostoucí trend (a velmi zajímavý zisk) na několika důležitých trzích, na kterých by značku dále podporovala na stávající úrovni a na stagnujících či klesajících trzích by značku nepodporovala a postavila ji do pozice tzv. „dojně krávy“ – „cash cow“, čímž se jí uvolnily finance na podporu perspektivnějších značek. Tato varianta nezohledňuje dlouhodobé hledisko, a společnost by v určitou

²⁸ Davidoff global quantitative research report. Spring – Summer 2004.

chvíli mohla být ochromena prudkým pádem spotřebitelského zájmu na nyní rostoucích trzích a značka by mohla v krátké době zcela zkolabovat.

- 2) *Zvýšení investic* – dále by se firma mohla rozhodnout navýšit investice do podpory značky na trzích s klesajícími prodeji, nicméně lze předpokládat, že výrazně změnit spotřebitelské vnímání by bylo záležitostí značně dlouhodobou – Zino budoval svou značku přes 20 let, než získal světovou proslulost a prestiž. Zvýšené dlouhodobé investice do značky na klesajících trzích jsou navíc poměrně rizikové, což se neslučuje s požadavky akcionářů na pravidelnou a bezpečnou roční dividendu.
- 3) *Uvedení nové značky* – firma by se také mohla rozhodnout uvést na trh do prémiového segmentu zcela novou značku, která by kompenzovala nedostatky značky Davidoff, a byla by spotřebitelsky otevřenější napříč demografickými a behaviorálními segmenty – značku atraktivní pro široké vrstvy mladých dospělých spotřebitelů. V tu chvíli již zcela odpadá možnost využití širokého pozitivního povědomí značky Davidoff – jednalo by se o zcela nový produkt, a jak již bylo zmíněno dříve, tento krok je ve všech FMCG produktech velice finančně náročný a statistiky ukazují, že úspěšnost nových značek je cca 15%.²⁹
- 4) *Rozšíření značky* – zdá se tedy poměrně logickým rozhodnutím využít silné značky Davidoff a upravit její nabídku pro mladé dospělé spotřebitele, radící se vzděláním a příjmy do středních společenských tříd. Tim by firma mohla nejen zvýšit celkový objem prodejí, ale rovněž pozitivně omladit a ovlivnit vývoj původní řady. Je tu však také obrovské riziko ztráty stávajících spotřebitelů značky – jak by reagovali na nový výrobek pod značkou Davidoff? Jak by se změnilo kupní rozhodnutí stávajících spotřebitelů ve chvíli, kdy by si mohli vybírat mezi dvěma výrobky pod jednou značkou?

²⁹ Ambler, Tim. Styles, Chris. *Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions*. IN: Journal of Product & Brand Management, p. 13 – 26, Vol. 6. Year 1997

2.4.2 DAVIDOFF NEON – OPTIMISTICKÁ OČEKÁVÁNÍ A KRUTÁ REALITA

Davidoff NEON, jako nová značka výrobkové linie, byla v průběhu dvou let uvedena na několik trhů, důležitých pro značku Davidoff. Prvním trhem byl v lednu 2005 Tchaj-wan, po Německu druhý nejzralejší trh, kde tržní podíl značky Davidoff významně klesal. Relativně pozitivní přijetí značky Davidoff Neon vedlo k rozhodnutí uvést značku i na další trhy: v říjnu 2006 to bylo Rusko, poté následovalo Holandsko (leden 2007), Slovensko a Slovinsko (únor 2007) až po Maďarsko v březnu 2007. V říjnu 2006, kdy byly schváleny jednotlivé země a data uvedení výrobku na trh, odhadovala společnost na základě pilotního tchaj-wanského trhu prodat od září 2006 do října 2007 přibližně 505 milionů cigaret Davidoff Neon, tedy cca 3,3% celkového globálního objemu značky Davidoff. Společnost si od Davidoff Neon slibovala omlazení spotřebitelského profilu a zpřístupnění značky Davidoff širšímu záběru spotřebitelů, pro což byly vytvořeny podmínky rozhodnutím umístit Davidoff Neon cenově na stejnou úroveň, jako je dominantní prémiová značka na daném trhu.



Obr. 1 Davidoff Neon Red a Davidoff Neon Silver

Již při uvedení nové značky na trh přicházely z nových zemí výstražné signály, že Davidoff Neon se i přes intenzivní marketingovou podporu netěší valnému dlouhodobému zájmu spotřebitelů, výsledky po prvním roce globálního působení

byly pak více než zdrcující. Jen na Tchaj-wanu a ve Slovinsku se značka Davidoff Neon podařilo překročit hranici 0,1% tržního podílu.³⁰

Země	Davidoff – průměrný měsíční tržní podíl (přepočítaný za posledních 12 měsíců), září 2007	Davidoff Neon – průměrný měsíční tržní podíl (přepočítaný dle měsíců od uvedení na trh), září 2007
Tchaj-wan	6,91%	0,53%
Slovinsko	2,17%	0,14%
Maďarsko	0,66%	0,07%
Rusko	0,43%	0,04%
Slovensko	1,24%	0,04%
Holandsko	1,01%	0,01%

Tab. 4 Srovnání tržních podílů nové a rodičovské varianty Davidoff

Davidoff Neon překročil hranici 0,1% jen v zemích, kde byla původní varianta značky silná. Ve všech ostatních zemích se pohyboval tržní podíl Davidoff Neon kolem měřitelných hodnot a na Slovensku, v Rusku a Holandsku bylo rozhodnuto, že současné zásoby značky se doprodají a poté bude varianta Neon vyřazena z prodeje. Uvádění Davidoff Neon do jiných zemí bylo s okamžitou platností ukončeno.

Centrální marketingový tým do vývoje značky a reklamní podpory značně investoval, ale nejpodstatnější část investic pramenila z jednotlivých trhů. Zejména investice Tchaj-wanského trhu v prvním roce byly obrovské.

Rok	Investice Centrální Marketing	Investice trhy	Hrubá marže	Zisk
2005/06	1,2	5,5*	19,8	13,1
2006/07	1,8	10,3	11,5	0,6
Údaje v milionech GBP		* pouze Tchaj-wan		

Tab. 5 Přehled investic a návratnosti značky Davidoff Neon

Přesto, že finanční výsledek druhého roku existence Davidoff Neon (a prvního roku působení jako globální značka) přinesl zisk ve výši 0,6 mil. GBP, byl to pokles proti předchozímu roku o zdrcujících 95%.³¹ Již po druhém roce života značky bylo zřejmé, že Davidoff Neon není řešením pro stagnaci značky Davidoff; nedokáže

³⁰ Strategic Global Brand Analysis. Imperial Tobacco International. October 2007

rozšířit okruh spotřebitelů značky Davidoff a nedokáže zaujmout mladé dospělé spotřebitele, pro které byl vytvořen. Dovolím si odhadnout, že jen díky vynikajícímu finančnímu výsledku prvního roku nedošlo v marketingovém vedení společnosti k radikálním personálním změnám.

Jak je možné, že čtvrtá největší světová společnost na tabákovém trhu vytvoří produkt, který se na trhu neudrží déle než dva roky, a to i přesto, že nese renomovanou značku Davidoff? Jaké jsou příčiny tohoto nadmíru nepovedeného rozšíření značky? Udělal marketingový tým při rozšiřování značky chyby, kterým se mohl vyhnout? A je možné z těchto poznatků formulovat závěry, které by se daly zobecnit na jiné kategorie rychloobrátkového zboží?

Pro pochopení příčin spotřebitelského jednání, jehož výsledkem byla ochota Davidoff Neon vyzkoušet, ale velmi okrajový zájem u této značky zůstat, bude v následujících kapitolách Davidoff Neon analyzován v tradičních marketingových kategoriích „výrobek, komunikace, cena, distribuce“ a porovnáván s nabídkou rodičovské značky Davidoff i konkurence. Stěžejním aspektem bude také srovnání identity výrobku pod značkou Davidoff a Davidoff Neon, a vnímání varianty Davidoff Neon spotřebiteli.

2.4.3 ROZŠÍŘOVÁNÍ ZNAČKY A SPECIFIKA TABÁKOVÝCH VÝROBKŮ

Úkolem marketingového týmu v roce 2004 bylo rozšířit značku Davidoff na další výrobek, který by zastavil stagnaci značky na zralých trzích tím, že by přitáhl mladé dospělé spotřebitele od jiných značek, rozšířil atraktivitu značky pro segmenty se středními příjmy a vzděláním, a zároveň aby „nový“ Davidoff neovlivnil negativně původní nabídku. Rozšíření značky je v různých kategoriích FMCG naprosto běžné a realizuje se na několika úrovních od rozšíření výrokové řady (například nová příchuť), přes nový výrobek se stejnou značkou v rámci jedné kategorie (což je i případ značky Davidoff) – hovoříme o extenzi značky.

³¹ Financial Report. Fiscal year 06, Financial Report. Fiscal year 07. Imperial Tobacco Group

SPOTŘEBITELSKÉ HODNOCENÍ CHUTI

Tabákové výrobky jsou však velmi specifické v několika ohledech, jejich primární přidaná hodnota je zcela subjektivní až iracionální. I přesto, že vytvořit kvalitní cigaretu je alchymí, spočívající ve správném výběru kombinace tabákových odrůd, kterých existuje až 2000 a také filtru a papírku, spotřebitel se při hodnocení konkrétního výrobku většinou pohybuje mezi póly chutná – nechutná a toto hodnocení je naprosto subjektivní. V rámci identických cenových segmentů jsou pak podobnosti mezi výrobky natolik malé, že spotřebitel při slepých testech mnohdy nedokáže rozlišit jednu, např. prémiovou značku od jiné prémiové značky. Mezi segmenty jsou rozdíly poněkud citelnější, což je dáno například použitím méně ušlechtilých tabáků nebo méně technologicky pokročilých filtrů. Přesto, že jsou značky, které nabízejí několik příchutí, tedy nejen různé úrovně „síly“, tj. obsahu nikotinu a dehtu, ale skutečný rozdíl v chuti a aroma, primární funkce a spotřebitelský benefit je u všech cigaret totožný – uspokojit kuřákovu potřebu kouřit, ať je motivována jakkoliv.

INDIVIDUÁLNÍ ZNAČKOVÁ JMÉNA

Druhým motivem, který odlišuje tabákové výrobky od dalších FMCG produktů je tradiční strategie individuálního značkového jména, které spotřebitel identifikuje s jedním specifickým výrobkem nebo jednou specifickou řadu – příčinou je historický vývoj. Cigarety se průmyslově vyrábějí od roku 1911 a až do 70. let 20. století se prodávaly pouze v tzv. full flavour verzi. Ikonická cigareta Marlboro měla od počátku své existence vždy stejný design, který sice prošel drobnými modifikacemi, ale vždy zůstal věrný původní myšlence. – dominantnímu nápisu Marlboro a ikonické červené stříšce. Až do 70. let 20. století platilo pravidlo jedna značka, jeden výrobek. V 70. letech se rozvíjejí technologie umožňující korigovat obsah dehtu a nikotinu a na trh přicházejí cigarety ve verzích lights (nižší obsah nikotinu a dehtu) a později superlights (minimální obsah nikotinu a dehtu). Značka

a její grafická podoba však zůstává stejná, s barevným odlišením původní a nových verzí.

LIMITOVANÉ EDICE

Třetí odlišností, vyplývající z předchozího bodu, je existence častých limitovaných edicí. Vzhledem k tomu, že design a barevnost značky se tradičně nemění, přicházejí tabákové firmy s limitovanými edicemi, na období od jednoho do tří měsíců, které mají za úkol oživit tradiční design a vytvořit příležitost pro nové promoční aktivity.

ATRIBUTY TABÁKOVÝCH VÝROBKŮ

Pokud má být rozšíření značky úspěšné, musíme si určit specifika kategorie, ve které výrobek působí, tak jak byly nastíněny výše. Je důležité zjistit, jaké jsou charakteristiky pro jednotlivé výrobní atributy a vytvořit mapu vlastností výrobku, která nám detailně ukáže prostor, v rámci kterého můžeme o rozšíření značky uvažovat. Pro cigaretové výrobky by vymezení standardních výrobních atributů mohlo vypadat například takto:

Délka cigarety	Konstrukce krabičky	Tabáková směs	Aroma	Technologie filtru	Barva filtru
70mm	Obdélníková	Americká směs	Bez aroma	Acetát	Bílý
88mm	Zaoblená	Virginia	Mentol	Uhlíkový	Korkový
96mm	Oktagonální	Ruční sběr	Máta	Bambusový	Vzhled dřeva
100mm	Čtvercová	Horní část listu (zpravidla lepší kvality)	Vanilka		Barevný

Tab. 6 Matice atributů výrobku

Z výrobního pohledu je pro rozšiřování značky důležité, abychom spotřebitelům nabídli ty prvky rodičovské značky, které jsou pro ni specifické, tedy pro spotřebitele rozpoznatelné, a rovněž ty, kvůli kterým mají ke značce pozitivní vztah. Zároveň však musíme jednotlivé varianty odlišit, a to nejlépe přidáním nového atributu, který přiláká nové spotřebitele, kteří si doposud nenašli důvod značku kupovat. Značka by si tak měla zachovat stávající spotřebitele a zároveň by mohla přilákat nové.

2.4.4 DAVIDOFF NEON – VÝROBNÍ PŮHLED NA ROZŠÍŘENOU ZNAČKU

Davidoff Neon byl uveden na trh v klasické obdélkové krabičce, designově velmi odlišné od tzv. „rodičovské“ nabídky značky Davidoff, ve standardní velikosti 88mm a s tradičním korkovým filtrem v cenové paritě s hlavní prémiovou značkou na daném trhu.

Davidoff Neon je tak velmi podobný dalším výrobkům v prémiové kategorii, a jeho design znamená podstatný odklon od původní nabídky pod značkou Davidoff, kterou můžeme z výrobní perspektivy charakterizovat:

- *oktagonálním tvarem krabičky* – který již nebyl unikátní jako při uvedení značky Davidoff na trh v 80. letech, ale stále je velmi neobvyklý, a přesto, že jej používá několik světových značek, spotřebitelé si jej vždy asociují se značkou Davidoff
- *délkou cigaret 96mm* – která je často spojována s luxusními a netypickými značkami cigaret, navíc v jiné délce než 88mm se prodá pouze 10 procent veškerých výrobků – i v prémiovém segmentu má délka 88mm naprostou dominanci,
- *barevností krabiček* – tvořena přechodem mezi měděnou a černou u varianty Full flavour či mezi bílou a krémovou u varianty Lights, tedy

barevný kód velmi netypický v rámci celé tabákové kategorie, velice elegantní, někdy považovaný až za konzervativní,

- *bílým filtrem* – zatímco standardní cigaretový filtr je korkově hnědý, bílý filtr se používá pro „ženské“ Slim cigarety nebo pro mentolové varianty. Davidoff používá bílý filtr na všech variantách.

Je zřejmé, že po výrobové stránce je Davidoff Neon vše, jen ne Davidoff. Marketingový tým ITG patrně dospěl k názoru, že pokud má nový výrobek pod značkou Davidoff přilákat mladé dospělé spotřebitele a stát se široce dostupnou nabídkou, musí eliminovat všechny charakteristiky, které jej činí příliš specifickým a brání tomu, aby byl výrobek spotřebitelsky otevřenější a mladí dospělí spotřebitelé značku Davidoff akceptovali. Pokud bychom se ptali, zda se tato varianta produktu odlišuje od původní nabídky, odpověď je zcela jednoznačně ano. Je však tato úprava řešením, které mělo nabídku značky Davidoff posunout do širšího spotřebitelského pole mladých dospělých spotřebitelů? Pro změnu délky produktu a balení existují empirické argumenty – přes 90% celkových prodejů v kategorii prémiových cigaret se uskuteční ve velikosti 88mm³² a odlišení vzhledu krabičky je nutné pro potvrzení skutečnosti, že se nejedná o prohloubení výrobové řady, ale o rozšíření značky o nový produkt.

Spotřebitelský výzkum sice poukázal na fakt, že bílý filtr vnímají mnozí spotřebitelé Davidoff jako ženský a oktagonální tvar krabičky jako speciální balení určené pro zvláštní příležitost, výzkum však v žádném případě neukázal, že by se odstranění těchto vlastností výrobku dosáhlo toho, že se značka stane přístupnější a atraktivnější pro mladé dospělé spotřebitele. Týmy, řídící značku by vždy měly mít informace o tom, jak a proč značku spotřebitelé vnímají. Měly by vědět, jaké jsou důvody, proč pro různé typy spotřebitelů značka je nebo není atraktivní. Je však důležité rozlišovat, které postřehy definují samotnou identitu značky – tedy

³² Strategic Global Brand Analysis. Imperial Tobacco International. October 2005

důvod proč si někteří spotřebitelé značku kupují, a které postřehy jsou post-
racionálními argumenty těch respondentů, kteří by si z jakéhokoliv důvodu značku
stejně nekoupili. Nákupní rozhodnutí, jak jsem uvedl dříve, nejsou čistě racionální,
nicméně v kvalitativních průzkumech se od spotřebitelů žádá, aby svá jednání
racionálně vysvětlili. Je pak nutné se ptát, zda designově odlišný oktagonální tvar
krabičky, který jinak nemá na samotnou cigaretu jakýkoliv vliv, je tím důvodem,
proč spotřebitelé považují Davidoff za značku pro zvláštní příležitost, či zda
příležitostný nákup místo hlavní značky je spíše dán vyšší cenou a lepší image
značky ve společnosti.

Rozhodnutí eliminovat **všechny** charakteristiky rodičovského produktu je, dle
mého názoru, velmi kontroverzní a spadá do kategorie, kterou Aaker označuje
jako „past obrazu značky“. Jedná se o to, že obraz značky v mysli spotřebitelů se
stává její identitou. Past obrazu značky je založena na taktickém řízení značky,
kdy marketingový tým reaguje na výsledky výzkumu, a snaží se značku „korigovat“
podle názorů spotřebitelů. Identita a hodnoty značky jsou však dlouhodobé a
vyžadují dlouhodobou vizi a strategii, která je sice založena na názorech
spotřebitelů, ale zároveň vychází ze samotné identity značky a slibu značky vůči
spotřebitelům.³³ Pro jasnější vyjádření lze analogicky předpokládat, že tým, řídící
značku Bounty, čokoládovou tyčinku s kokosem, by patrně při uvedení nové
varianty nereagoval na to, že část spotřebitelů nekupuje Bounty, protože
v čokoládové tyčince nejsou oříšky – podstatou tyčinky Bounty je potěšení
z lahodné chuti kokosu, a tato chuť tvoří základní součást identity značky.

Pro úspěšné rozšíření značky je vždy podstatné, aby nová varianta nebo
výrobek v sobě obsahovaly hlavní elementy své úspěšné rodičovské značky.
Firma si tak musí stanovit charakteristiky značky, které ji jako takovou definují a
oddělit je od vlastností, které sice spotřebitelé značce přisuzují, ale které nejsou
součástí strategie značky. Spotřebitelé si vždy jasně spojovali značku Davidoff

³³ Aaker, A. *David Brand building*. Computer Press. Brno. 2003. str. 60-63

s netypickým elegantním designem oktagonálního tvaru krabičky. Přesto, že na trhu již existuje mnoho napodobenin, a to i mezi značkami většími než Davidoff (např. Pall Mall společnosti BAT), oktagonální tvar krabičky představuje **elegantní design** značky, to je vlastnost, která je spotřebiteli přisuzovaná pro značku Davidoff. Zatímco můžeme souhlasit s tím, že změna délky na dominantní typ 88mm a barevné odlišení designu krabičky jsou oprávněné či dokonce nutné, a můžeme polemizovat o roli barevnosti filtru, rozhodnutí odebrat značce podstatnou část její vizuální a tvarové identity se jeví jako chybné.

Pokud zůstaneme u srovnávání samotného výrobku, dalším podstatným rozdílem je otázka kvality. Zatímco původní Davidoff na obalu obsahuje sdělení, že výrobek obsahuje „pečlivě vybrané druhy tabáků, smíchané v dokonalou směs“, Davidoff Neon nabízí svému spotřebiteli pouze „směs výborných tabáků pro dnešní svět“.



Obr. 2 Komunikace vlastností produktu na krabičce Davidoff Neon

Davidoff Neon tak rovněž rezignoval na to, aby byl spotřebitel od prvních chvíle přesvědčen, že se jedná o alespoň stejně kvalitní výrobek, jako je původní Davidoff. Protože spotřebitel vnímá produkt jako celek, odklon od zdůrazňování kvality, další tradiční vlastnosti spojované se značkou Davidoff, v kombinaci s nižší cenou v něm vyvolává otázku – proč je Davidoff Neon levnější než původní Davidoff? Filtr standardní korkové barvy pak jen dokresluje možný spotřebitelský závěr, že se jedná o levnější a tudíž méně kvalitní verzi. Jak již bylo také řečeno, spotřebitelské vnímání se stává realitou, a tak je velmi pravděpodobné, že již od prvního kontaktu se zákazníkem se značce Davidoff Neon nepodařilo spotřebitele

přesvědčit o kvalitě produktu a dát mu tak impuls, aby opustil svou stávající značku. Je rovněž důležité podotknout, že kvalita výrobku je vždy relativní oproti nabídce ostatních produktů. Z ekonomického pohledu dává smysl zvyšovat kvalitu výrobků proti konkurenci jen v případě, že se z vyšší kvality stane komparativní výhoda, neboť spotřebitelé totiž nejsou za určitou hranicí schopni rozdíly v kvalitě rozpoznat.

SHRNUTÍ

Při pohledu na samotný výrobek se domnívám, že v případě Davidoff Neon byla jednou ze zásadních chyb eliminace výrobních parametrů, které jsou pro značku Davidoff specifické – doporučoval bych zachování oktagonálního tvaru krabičky a vysoké kvality použitých surovin. Za zásadní opomenutí považuji naprosté vynechání komunikaci kvality, která je pevnou součástí identity značky Davidoff, a to jak výrobkem samotným, tak v komunikačním mixu a podpoře prodeje. Zatímco kvalita by se mohla stát podstatným prvkem konkurenční výhody a spotřebitelé ji od značky Davidoff očekávají, Davidoff Neon jejich očekávání zklamal a nevyužil tak důležitého prvku identity značky.

2.4.5 DAVIDOFF NEON – CENOVÁ STRATEGIE ROZŠÍŘENÉ ZNAČKY

Aacher při rozboru rozšiřování značek uvádí, že cenový pohyb nahoru – povýšení značky – je většinou podstatně méně rizikový, než cenový pohyb dolů – snížení značky. Dle Aachera je „snížení značky jednoduché, ale její ochrana obtížná... i když nemusí mít fatální následky“.³⁴ Zatímco vyšší cena značky může být vysvětlena inovací, novou nákladnější technologií, kvalitnějšími surovinami atp., je velmi obtížně najít spotřebitelsky akceptovatelné argumenty, proč je značka levnější. Typickým příkladem v kategorii tabákových výrobků je značka Marlboro, která na jaře roku 1993 rozhodnutím vedení firmy přes noc zlevnila o

³⁴ Aaker, A. *David Brand building*. Computer Press. Brno. 2003. p. 236-7

20%. Zatímco firma očekávala stabilizaci razantně klesajících prodejů, trend byl opačný – spotřebitelé se ptali, jaký je důvod, že je „nejlepší americká cigareta“ nyní levnější? Chybějící odpověď v nich vzbudila pocit, že buď Marlboro snížilo svou kvalitu, nebo byla značka vždycky předražená a teprve nyní se to odvážila přiznat.³⁵ Obě zprávy z pohledu spotřebitele na renomé značky nepřidají. Dle Aachera je klíčem přesvědčit spotřebitele i prodejce o tom, že snížená cena není daní za nižší kvalitu. Tým řídící Davidoff Neon tento aspekt zcela podcenil a zasadil tak značce smrtelnou ránu. Kromě kvality je pak možné nižší cenu vysvětlit i drobnou změnou charakteristiky produktu, která však nemá negativní vliv na jeho vnímání – čokoládová tyčinka Snickers, přišla na trh s variantou Snickers Cruncher, která je prodávána cca o 10% levněji než původní varianta. Spotřebitel, který dá přednost Snickers Cruncher v naději, že za méně obdrží stejnou kvalitu jako u originální tyčinky Snickers sice nebude zklamán, neboť originální chuť mu výrobek poskytne, jen poměr oříšků a čokolády je zde zcela jiný. Spotřebitel se však necítí podveden, chápe, že za více čokolády si bude muset připlatit. Pro prémiovou značku Davidoff, jejíž vnímaná identita zahrnuje právě aspekty vysoké kvality, a v některých kulturních oblastech (např. Rusko, dálný východ) až luxusu, je prémiová cena důležitou vlastností, která vnímanou identitu podtrhuje. Relativně nižší cena Davidoff Neon vůči původní linii Davidoff by sice mohla být vnímána jako zpřístupnění značky spotřebitelům s menší kupní silou, ale bez vysvětlení této cenové výhody mohl být Davidoff Neon také považován nejen za levnější, ale i horší Davidoff.

Při rozšíření značky se také často hovoří o konceptu rolí „otec – syn“; jedna značka byla na trhu dříve, druhá či další varianty později. Pokud se podaří dát podznačce silnou osobnost, mohou ji spotřebitelé snáze akceptovat. Výsledky výzkumů před i po uvedení značky na trh ukázaly, že Davidoff Neon je vnímán

³⁵ Dearlove, Des. *The ultimate book of business brands: insights from the world's 50 greatest brands*. Capstone. Oxford. 1999

jako „syn bohaté otce, který nemusel vůbec nic udělat, aby se dostal k finanční bezstarostnosti a společenskému úspěchu, je rozmazlený a arogantní“.³⁶ Který spotřebitel by chtěl být asociován se značkou, která je vnímána takto? Další chybou ve strategii týmu pracujícího na značce Neon bylo nevytvoření modelů, které by ukázaly, jaké další role by podznačka Neon mohla vůči rodičovské značce hrát – a musí to být vůbec vztah rodičovský? Pokud Davidoff přitahuje spotřebitele ve věku 25 – 40 let a Davidoff Neon by měl být atraktivní pro spotřebitele ve věku 20 – 30 let, nejedná se více o vztah bratrský? Pokud je podznačka natolik silná, že ji spotřebitelé přisuzují vlastní identitu, může marketingový tým ovlivnit vztah mezi původním a novým značkovým výrobkem v rámci pozice značky, o které bude pojednáno dále.

SHRNUTÍ

Cenovou strategii nižší ceny Davidoff Neon proti původní nabídce značky akceptují, neboť je jedním z nástrojů, jak nabídku přiblížit dalším spotřebitelům. V kombinaci s nižší vnímanou kvalitou však relativně nižší cena vyvolala u spotřebitelů pocit, že se nutně jedná o výrobek horší, než je původní Davidoff. V návaznosti na předchozí kapitolu se domnívám, že riziko vnímání horší kvality bylo vysoké a o to více se měl marketingový tým zaměřit na to, jak tyto spotřebitelské pochyby rozptýlit.

2.4.6 DAVIDOFF NEON – ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A PODPORY PRODEJE

Komunikační a promoční podpora tabákových výrobků historicky využívala stejných marketingových nástrojů jako jiné rychloobrátkové produkty. V průběhu 20. století docházelo s rostoucím povědomím o následcích dlouhodobého kouření k různým legislativním omezením, ke specifikacím požadavků na označování

³⁶ Davidoff Neon Launch Evaluation Test. Russia. June 2007. Top of Mind Research.

tabákových materiálů a omezení tabákové reklamy. Podobný trend lze dnes pozorovat rovněž u některých druhů alkoholických nápojů. Některé země mají různá legislativní omezení reklamy směřované na děti, v jiných, např. ve Velké Británii, se objevují první hlasy žádající omezení reklamy na cukrovinky nebo rychlé stravování (fast food).

Míra omezení propagace tabákových výrobků se liší dle legislativy jednotlivých zemí, kde existují obrovské rozdíly. Zatímco např. v Saudské Arábii platí úplný zákaz komunikace a podstatné omezení marketingové podpory, v nepříliš vzdáleném Libanonu stále existuje tabáková reklama v kině i v televizi. Všechny moderní tabákové společnosti mají marketingový kodex, kterým se zavazují k plnému respektování legislativních požadavků a v každé jednotlivé zemi fungují právní oddělení, která posuzují veškeré promoční aktivity.

Země, do kterých byla uveden Davidoff Neon, se pohybují na různých úrovních mezi těmito dvěma právními protipóly. Nejprísnější je legislativní úprava v Holandsku, která umožňuje marketingovou komunikaci pouze v určitých místech prodeje (např. trafika nebo kiosk) a to pouze v souvislosti s promoční akcí (různé typy dárků atp.). V zemích s tak přísnou legislativou je velmi obtížné sdělit spotřebiteli informaci o novém produktu a dát mu důvod, aby opustil svou stávající značku a dal přednost značce nové. V takovém prostředí hraje základní roli cena, obal výrobku a samozřejmě značka. Zatímco určité prvky obalu jsem podrobil kritice již výše, zejména z pohledu konzistence a spojitosti s identitou „rodičovské“ značky, na stranu druhou je nutno podotknout, že díky své barevnosti v kombinaci s netradičním jménem podznačky Neon spotřebitelé pochopili, že se jedná o výrobek, který je cílen na mladé dospělé spotřebitele. Focus groups realizované 3 měsíce po uvedení na holandský trh však také naznačily, že zatímco spotřebitelé chápou, na koho je výrobek směřován, přesto, že sami patří do kategorie mladých dospělých spotřebitelů, nenalezli na výrobku jediný důvod, proč by jej měli vyměnit

za svou původní značku.³⁷ Situace však nebyla jiná ani v zemích, které mohou používat marketingovou komunikaci, a to jak v místě prodeje (Maďarsko, Slovensko), tak klasickou tiskovou či venkovní reklamou (Rusko).



Obr. 3 Hlavní vizuály kampaně BE NEON

Hlavní vizuály, určené ke globálnímu uvedení značky, rovněž nedokázaly spotřebitelům jasně sdělit, co Davidoff Neon vlastně nabízí, s výjimkou toho, že se jedná o jakousi mladší verzi Davidoff. Zatímco značka Davidoff konzistentně používala ikonu úspěšného muže, ztělesňujícího značku Davidoff a slogan: „Life is rich“.



Obr. 4 Hlavní vizuál kampaně DAVIDOFF

³⁷ Qualitative research report. Amsterdam. June 2007. Motivaction.

Marketingová komunikace Davidoff Neon sice zobrazuje dospělé mladé lidi, ale samotná interpretace obou klíčových vizuálů je poměrně nejasná. Co Davidoff Neon představuje? Je to nekončící a divoká „party“? Nebo sebevědomý a úspěšný mladý muž? Jak také rozumět výzvě „Be Neon“, která ve všech zemích byla komunikována v angličtině? Samotná volba tématu kampaně je příliš obecná – noční život, bary a „parties“ používají všechny ostatní značky, které se v tomto prostředí pohybují, od nealkoholických nápojů, přes pivo až po alkohol.



Obr. 5 Využití „party“ elementů v reklamních kampaních jiných rychloobrátkových značek (Kofola, Becherovka, Frisco)

Podobně jako výrobek samotný, je i vyznění nadlinkové komunikace nejasné a nechává spotřebitele v nepochopení, co Davidoff Neon vlastně nabízí. Domnívám se, že i zde hrála klíčovou roli samotná strategie nabídky Davidoff Neon, která se snažila napodobit jiné značky pro mladé dospělé spotřebitele, jako jsou L&M či Lucky Strike, spíše než by přišla se samostatnou a sebevědomou nabídkou, tak jak by spotřebitelé od značky Davidoff očekávali. Podrobnému rozboru strategie a pozice značky bude věnována následující kapitola.

Zatímco v jiných kategoriích rychloobrátkových produktů existuje více možností jak v mysli spotřebitele od sebe jednotlivé varianty odlišit – v potravinách to mohou být nové ingredience či příchutě, v kosmetice vůně nebo různé účinky na pleť atp. Jak již bylo uvedeno dříve, schopnosti spotřebitelů rozlišovat mezi jednotlivými tabákovými výrobky jsou omezené. O to více měla, dle mého názoru, společnost

ITG usilovat, aby rozdíl mezi značkou Davidoff, která, dle měřítek Young & Rubicam, boduje ve váženosti, ale zaostává v relevanci, a novou podznačkou Davidoff Neon byl zřetelnější, při zachování identity rodičovské značky Davidoff.

Kromě nadlinkové komunikace, která působí plošně a je v rychloobrátkových kategoriích zpravidla používána jako první krok při uvedení značky, směřující k získání povědomí o novém produktu nebo variantě, pak využívá firma uvádějící nový výrobek v druhé vlně kombinace podlinkových nástrojů, od rozdání vzorků, přes direct mailing (zasílání vzorků a reklamních materiálů adresně spotřebitelům) po další typy promočních aktiv (2 za cenu 1, kup a dostaneš dárek, slevové kupony atp.). Všechny tyto podlinkové aktivity mají za cíl spotřebitele seznámit s novým výrobkem, nabídnout mu výrobek k vyzkoušení a v ideálním případě jej přesvědčit o výhodách produktu ve srovnání s konkurenční nabídkou.

Tento typ promočních aktiv bývá velmi oblíben prodejním oddělením firem, neboť na rozdíl od nadlinkových aktiv přímo podporuje prodej. Z pohledu řízení značky mohou podlinkové aktivity hrát zásadní roli při budování značky – spotřebitel se dostává do přímého kontaktu s výrobkem, propagačními materiály či hosteskou, která může na spotřebitele zapůsobit a vysvětlit mu výhody nové nabídky, které by jinak musel odhalovat sám. ITG pro podlinkovou podporu značky Davidoff Neon připravil koncept z názvem SHINE – „záře“, který se snažil zkombinovat noční velkoměstský život potenciálních spotřebitelů s prvkem světla, tak jak je obsažen v samotném názvu podznačky Davidoff NEON.



Obr. 6 Vizuální představení podlinkového konceptu SHINE

Nevýhodou konceptu SHINE bylo zaměření na tzv. event marketing, což znamená večírek nebo „party“, ve které jsou spotřebitelé vystaveni koncentrovanému útoku na všechny své smysly pomocí hudby, vizuální výzdoby, tance atp. a hlavním cílem eventu je vzbudit ve spotřebiteli silný prožitek, který si pak bude asociovat se značkou. Nevýhodou, která vychází ze samotné povahy eventu je skutečnost, že event zasáhne pouze několik stovek spotřebitelů, zatímco firma jich potřebuje oslovit tisíce. Další nevýhodou jsou poměrně vysoké náklady na organizaci eventů a také obtížné prokazování a měření vlivu eventu na spotřebitelské chování a vnímání značky.

Přesto je event marketing, zejména se zaměřením na mladé dospělé spotřebitele, velmi zajímavým nástrojem budování značky, a z tohoto pohledu hodnotím práci marketingového týmu ITG kladně. Méně kladně lze však hodnotit další dvě skutečnosti: jednak samotný koncept SHINE, jakkoliv působivý, je opět pro spotřebitele velmi obtížné spojit se samotnou značkou Davidoff Neon, protože samotný výrobek nehraje v konceptu žádnou roli, jen je na eventu přítomen, a zejména proto, že identita konceptu SHINE je vizuálně odlišná od samotného balení Davidoff Neon. Spotřebitel může být SHINE eventy nadšen, ale jaký vjem

a pocit si má odnést ve spojení se značkou Davidoff Neon? Přesto, že Neon a působivá variance hry se světlem k sobě patrně patří, jak porozumět tomu, co mi výrobek vlastně nabízí?

Druhým závažným nedostatkem shledávám to, že SHINE jako event marketingový koncept nebyl přeformulován do promočních aktivit v místě prodeje (vzorky zdarma, kup 2 za cenu 1, dárky k nákupu), které jsou nejčastěji realizovány hosteskami v místě prodeje tabákových výrobků. V teoretické části jsem hovořil o tom, že pro účinné řízení značky by firma k marketingovému mixu měla přistupovat holisticky, tj. zasáhnout spotřebitele ve všech místech, kde se značkou setkává, stejným sdělením budující identitu značky a zdůrazňujícím její tzv. slib (brand promise). Davidoff se profiluje jako značka úspěšného manažera, Marlboro vždy nabízí svobodu zážitku (ať už v divočině či za volantem formule), Gauloises slibují francouzský styl a ležérnost. Davidoff Neon nabídl výrobek průměrné kvality, který se snažil komunikovat zábavu s přáteli a divoký velkoměstský život. V podlinkových aktivitách pak nabídl event, který byl oslavou hry světla, a v podpoře prodeje nabídl to, co všechny ostatní tabákové značky – zapalovač či popelník ke zakoupenému výrobku.

V teoretické části jsem hovořil o tom, že spotřebitelé vnímají značku jako celek a jejich vnímání se stává realitou. Nejdůležitější prvky marketingového mixu Davidoff Neon se příliš odchyľují od své rodičovské značky. Největší nedostatek shledávám v samotném výrobku, kdy snaha o odlišení vedla až k odcizení od pozitivních asociací se značkou Davidoff. Marketingová komunikace a podpora prodeje jsou velmi nejasné a obsahují příliš mnoho sdělení – Davidoff Neon je oslavou světla, Davidoff Neon je značka pro mladé a bezstarostné, Davidoff Neon je značka divokých velkoměstských „party“ atd., která působí nekonzistentně, a usuzuji, že z pohledu spotřebitele je velmi obtížně pochopit, co mi Davidoff Neon vlastně nabízí. Hlavní příčinou je dle mého názoru nevyjasněná pozice značky, čemuž je věnována následující kapitola.

SHRNUTÍ

Z výrobkového pohledu se Davidoff Neon příliš vzdálil rodičovské značce Davidoff. Komunikační mix byl pak založen na snaze o získání mladých dospělých spotřebitelů, a byl tak nekonzistentní směsí různých sdělení, která na sebe v podlinkových a nadlinkových aktivitách nenavazovala. Marketingová komunikace byla velice povrchní a nejasná, slogan značky „BE NEON“ obtížně pochopitelný. Davidoff Neon sice nabídl spotřebitelům zajímavý eventový koncept, kterému však chybělo jak přímé spojení se značkou, tak propojení na další podlinkové aktivity. Marketingový mix tak byl značně fragmentovaný a obsahoval mnoho různých sdělení namísto jedné, silné, spotřebitelsky atraktivní myšlenky.

3.4.7 DAVIDOFF NEON – PAST POZICE ZNAČKY

Doposud jsem analyzoval značku Davidoff Neon z pohledu spotřebitele – snažil jsem se pochopit samotný výrobek, jeho cenovou pozici a nad i podlinkovou komunikaci. Podobně jako spotřebitelé jsem spojoval jednotlivé prvky k sobě, abych pochopil, co Davidoff Neon vlastně nabízí, jaká je jeho emoční, racionální a společenská přidaná hodnota, samostatně i ve vztahu k původní nabídce. A podobně jako spotřebitelé jsem neuspěl nabídku identifikovat, poznat a zejména pochopit osobnost značky Davidoff Neon.

Největším nedostatkem tohoto ne příliš podařeného pokusu o extenzi značky je, dle mého názoru, obrovský propad mezi firmou zamýšlenou a spotřebiteli vnímanou pozicí značky. Pozicí značky rozumíme to, jak je značka umístěna v myslích spotřebitelů vůči konkurenčním značkám, na základě cíleného marketingového působení. Pozice značky je také vnímána jako součást identity značky. Proč spotřebitelé správně rozumí pozici značky Davidoff, který je „mezinárodní prémiovou značkou, která je moderní volbou pro mladé dospělé

kuřáky ve věku 25–35 let, kteří hledají kvalitu, aspirativní a důvěryhodnou prémiovou značku³⁸, ale neví si rady s pozicí značky Neon? Dle Kapferera je nutné při stanovení pozice značky odpovědět na čtyři základní otázky:

- *Proč* – otázka směřovaná na slib značky (brand promise) a výhodu pro spotřebitele,
- *Pro koho* – definuje cílovou skupinu, pro kterou je značka určena,
- *Kdy a kde* – otázky týkající se místa a času pro konzumaci výrobku,
- *Proti komu* – definice hlavních konkurentů, jejichž spotřebitele chci přetáhnout na svou stranu.³⁹

Opomněl marketingový tým ITG na tyto otázky odpovědět? Začneme od poslední otázky „proti komu“. Vzhledem k tomu, že zadáním projektu bylo vytvořit prémiovou značkou pro široké spektrum mladých dospělých spotřebitelů, největší potenciál nabízí nejmasovější značka světa v prémiovém segmentu (ale i celkově), kterou je Marlboro. Kdy a kde? Davidoff Neon je značka, která je umístěna do prostředí velkoměstské kultury – klubů, barů a nočních podniků, které jsou s tabákovými výrobky úzce spojeny. Rovněž odpověď na otázku, pro koho je značka určena, byla zodpovězena – Davidoff Neon je určena pro mladé dospělé spotřebitele, kteří žijí intenzivním společenským životem a městskou kulturou.

Odpověď na první a zásadní otázku „proč“ však chybí. Při formulaci identity značky vyšel tým z hodnot značky Davidoff, které rozšířil natolik, že se původním hodnotám podstatně vzdálil: Davidoff Neon je sice možná společenský a přátelský (Inviting), ale chybí mu Vynikající vkus (Excellent taste) i Magnetická osobnost. Pro odlišení Davidoff Neon od rodičovské značky se marketingový tým rozhodl definovat osobnost podznačky Neon. Osobnost značky však nevychází ze samotného výrobku, tak jak by měla být nabízena spotřebitelům, ale ze strategických záměrů, které firma chtěla prostřednictvím Davidoff Neon realizovat – zpřístupnit značku masovému spotřebiteli a přetáhnout z jiných značek mladé

³⁸ Davidoff Brand Book 2005. Imperial Tobacco International

dospělé spotřebitele. Patrně proto byly pro značku Davidoff Neon definovány následující vlastnosti

DAVIDOFF – HODNOTY ZNAČKY		
Společenská a přátelská	Vynikající kvalita	Magnetická osobnost
Osobnost značky		
Davidoff Neon	Davidoff	
Vřelý (Warm)	Vřelý (Warm)	
Energický (Hi-energy)	Charismatický (Charismatic)	
Vzrušující (Exciting)	Na úrovni (True class)	
Barevný (Colourful)	Svůdný (Enticing)	

Tab. 7 Srovnání architektury značky Davidoff a podznačky Davidoff Neon

Zatímco Davidoff definuje osobnost, kterou se spotřebitel stává, nebo na kterou aspiruje tím, že výrobek konzumuje, Davidoff Neon, ve snaze přiblížit se svým mladým dospělým spotřebitelům, usiloval o identifikaci značky s pulsujícím a vzrušujícím velkoměstským prostředím (Příloha 3). Zatímco Davidoff nabízí spotřebitelům možnost stát se vřelou, charismatickou osobností, která je ve společnosti ceněna a vnímána jako úspěšná, Davidoff Neon žádnou podobnou možnost nenabídl. Naopak, slovy interního manuálu značky „Davidoff Neon mě přivádí do vzrušujícího světa velkoměstské kultury“ Neon nenabídl spotřebiteli, aby se identifikoval s osobností značky a stal se individualitou, Neon jen pozval spotřebitele do anonymního, masového a povrchního světa velkoměstské „party“ kultury.

SHRNUTÍ

Stanovení pozice značky je prvním krokem, od kterého se odvíjí stanovení strategie jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Je zřejmé, že marketingový tým Imperial Tobacco Group usiloval o splnění zadání – získání mladých

³⁹ Kapferer, J.N. *Strategic brand management*. London. Kogan Page 1997

spotřebitelů ze středních příjmových vrstev – příliš násilně, bez zjištění flexibility značky Davidoff. Ve snaze zalíbit se mladému dospělému spotřebiteli tak zanedbal stanovení jasné a atraktivní pozice značky, což mělo za následek nejasnou a povrchní osobnost značky Davidoff Neon. Nejasná pozice značky, spolu s přílišným vzdálením od identity rodičovské značky Davidoff, pak vyústila v celkový neúspěch značky Davidoff Neon.

3.4.8 PODZNAČKA DAVIDOFF NEON

I přes negativní odezvu spotřebitelů na výrobek pod značkou Davidoff Neon, výzkumy ukázaly, že samotná podznačka Neon je vnímána neutrálně. Spotřebitelé jméno podznačky hodnotili jako mladistvé, dynamické a mnohem aktivnější ve srovnání s rodičovskou nabídkou Davidoff. Na stranu druhou však Neon u mnoha spotřebitelů evokoval 70. léta a retro styl, spíše než současnost a modernost. Dalšími negativními hlasy bylo nepochopení spojení podznačky Neon, představující typ světla, se značkou Davidoff, chápanou jako značkou reprezentující silnou osobnost, individualitu.

Spotřebitelé si dle výzkumů jméno podznačky zapamatovali, ale při samotných nákupech jej nepoužívali. Podobně jako v předchozích bodech se ukázalo, že název podznačky Neon vysílá spotřebitelům poměrně nejasnou informaci o nové variantě Davidoff – nová nabídka se snaží být mladistvá a evokovat noční život potenciálních spotřebitelů, ale nedokáže u nich vzbudit emoce, ani podpořit identifikaci se značkou.⁴⁰

SHRNUTÍ

Z hlediska hierarchie značek se jeví využití jména podznačky jako racionální krok, který by měl spotřebitelům usnadnit rozlišení obou variant. Výzkumy však jednoznačně neukázaly, zda jméno podznačky mělo podstatný vliv na vnímání

⁴⁰ Strategic Global Brand Analysis. Imperial Tobacco International. October 2007

značky Davidoff Neon, a to ať už pozitivní či negativní. Vzhledem k neúspěchu Davidoff Neon pak podznačka zafungovala jako jakási bariéra tlumící negativní zpětnou vazbu na původní nabídku. Jsem toho názoru, že při použití podznačky by firma měla vždy usilovat, aby podznačka pomohla zřetelně odlišit původní a novou nabídku, a usnadnila tak spotřebitelům rozhodování.

3.4.9 ROZŠÍŘENÍ ZNAČKY DAVIDOFF – VÝHLED DO BUDOUCNA

I přes neúspěch nabídky pod značkou Davidoff Neon čelí marketingový tým Imperial Tobacco Group stejnému problému jako před několika lety – stagnaci rodičovské značky Davidoff na zralých trzích. Jak poukazuje teoretická část, rozšiřování značky může mít pozitivní vliv na rodičovskou značku a výzkumy Imperial Tobacco Group ukazují, že podobný pozitivní vliv má paradoxně i neúspěšný Davidoff Neon⁴¹, což je to patrně výsledkem zvýšených investic do viditelnosti a marketingových aktivit značky jako takové. Rovněž kanibalizace značky byla zanedbatelná, odhadem na Davidoff Neon přešlo pouhých 5% spotřebitelů původní nabídky Davidoff⁴², což pramení z podstatné odlišnosti Davidoff Neon od rodičovské značky. V neposlední řadě se pokusem o rozšíření značky Davidoff nedostala společnost Imperial Tobacco Group do červených čísel, naopak, v obou letech své existence na trhu přinesl Davidoff Neon firmě zisk.

Z výše uvedených důvodů lze předpokládat, že ITG přistoupí ke strategii rozšíření značky Davidoff znovu. Pokud dostane marketingový tým ITG opět zadání uvést na trh novou variantu pod značkou Davidoff, doporučil bych realizovat následující kroky:

1) Definovat pozici a osobnost značky

Prvním, a dle mého názoru nejpodstatnějším krokem, je definovat pozici nové podznačky. Musíme vždy brát v úvahu původní existující značku

⁴¹ Strategic Global Brand Analysis. Imperial Tobacco International. October 2007

⁴² Ibid.

a předpokládat, že spotřebitelé budou novou podznačku s původní značkou porovnávat. Navrhoval bych proto na základě spotřebitelských výzkumů srovnat, jak značku Davidoff vnímají spotřebitelé na zralých trzích, a jaká je identita značky dle dlouhodobých strategických záměrů. Dostaneme tak velmi dobrou představu, jak na spotřebitele značka působí, a ve kterých aspektech ji spotřebitelé vnímají jinak, než firma usiluje (např. jako příliš luxusní namísto prémiové). Tento prostor mezi strategickým záměrem a vnímáním značky nám umožní oddělit typické vlastnosti, tedy ty, které spotřebitelé vnímají správně, od okrajových. Při zachování typických vlastností pak můžeme značku rozšířit na další variantu výrobku. V případě značky Davidoff se domnívám, že základem je oktagonální obal výrobku, který je důležitým atributem značky. I přesto, že cílem patrně znovu bude získání mladých dospělých spotřebitelů, firma musí rovněž zachovat slib kvality, který spotřebitelé od značky Davidoff očekávají.

Také bych společnosti ITG doporučil, aby se v rámci pozice značky snažila definovat **osobnost** nové podznačky – pokud je původní Davidoff silnou osobností úspěšného manažera, kým bude nový Davidoff? Důležité je snažit se výrobku vtisknout věrohodnou osobnost, která bude sice jiná, než ta která reprezentuje rodičovskou značku (úspěšný manažer), ale nebude značce příliš vzdálená. Pokud by velkoměstský noční život měl být inspirací, pak by Davidoff Neon mohl mít osobnost úspěšného umělce – fotografa, designéra nebo hudebníka, který má, podobně jako Davidoff, vynikající vkus a magnetickou osobnost, která se však projevuje jinak, než u původní značky. Odhadoval bych, že taková osobnost by mohla pro mladé dospělé spotřebitele být atraktivnější, než úspěšný manažer či businessman.

2) Nabídnout kvalitní výrobek bez kompromisů

V případě značky Davidoff, kde kvalita je jedním z hlavních znaků identity značky, bych doporučil komunikaci kvality vždy, pro všechny nové varianty značky. Kvalita je parametr, který je důležitý napříč věkovými kategoriemi či úrovněmi vzdělání. Vnímání kvality pak umožňuje firmě nabízet produkt za prémiovou cenu, ale i v případě stanovení nižší ceny, než u rodičovské značky, může důraz na komunikaci kvality rozptýlit obavy spotřebitelů, že se jedná o produkt méně kvalitní.

Kvalita výrobku pak musí být buď komunikována na samotném obalu či v nadlinkové a podlinkové komunikaci. Také obal samotný by měl být vyroben z kvalitního materiálu nebo používat techniky, které zvýší atraktivitu balení, jako jsou například použití metalických barev (jako např. čaje Twinings) nebo holografických prvků (jako např. u luxusních čokolád).

3) Poskytnou přidanou hodnotu

Silná pozice značky a využití pozitivních asociací však nestačí, pokud nová varianta nedokáže spotřebitelům nabídnout jinou přidanou hodnotu, odlišnou od rodičovské značky. Přidaná hodnota může mít formu atributu výrobku – lepší chuť, méně kalorií atp., což bych doporučil v případě produktů, u kterých převažuje racionální benefit. U výrobků, kde je důležitější emoční a společenský benefit (např. čokoláda, alkohol nebo tabákové výrobky), bych doporučil pracovat s osobností značky a jednotlivé varianty spojil s různým typem osobnosti, který bude atraktivní pro různé spotřebitele. Rovněž bych doporučil, aby nová varianta nabídla spotřebitelům také jasnou výrobovou výhodu (např. nový účinnější filtr), která je bude motivovat k vyzkoušení nového produktu pod renomovanou značkou.

4) Dosáhnout konsistence marketingového mixu

V otázce komunikační a promoční podpory bych doporučil, aby benefit nové varianty byl jasně komunikován. Spotřebitel musí pochopit, proč by měl novou značku volit. Volba komunikačního sdělení by rovněž měla vycházet z cíle, který firma rozšířením značky sleduje: při snaze o omlazení značky to může být jiná barevnost výrobku, design nebo jiné PR aktivity, při snaze o rozšíření produktu do vyšší kategorie to může být volba jiných komunikačních médií atp. Považuji za velmi důležité, aby se firma novou variantou nesnažila splnit několik marketingových cílů najednou. Davidoff Neon společnosti Imperial Tobacco Group měl jednak zaujmout mladého dospělého spotřebitele, jednak rozšířit značku Davidoff mezi další demografické skupiny, než které výrobek tradičně kupovaly. Snaha marketingového týmu splnit oba cíle najednou měla za výsledek několik různých komunikačních sdělení a nejasnou nabídku značky vůči spotřebitelům.

V neposlední řadě by marketingový tým realizující rozšíření značky neměl nikdy zapomenout na dostupné teoretické poznatky o vnímání značky spotřebitelem a měl by usilovat o integrovaný a holistický přístup. Všechny prvky marketingového mixu by měly vůči spotřebiteli komunikovat jedno jasné sdělení, které spotřebitel rozpozná napříč různými prodejními kanály, a umožní nové variantě značky vytvořit v jeho mysli pozitivní obraz, a získat si jeho srdce a peněženku.

ZÁVĚR

Diplomová práce si kladla za cíl nejprve analyzovat důvody vedoucí společnost Imperial Tobacco Group k pokusu o rozšíření značky Davidoff. Vzhledem k tomu, že autor měl přístup k interním materiálům společnosti Imperial Tobacco Group, bylo poměrně snadné zjistit, jaké byly historické trendy značky Davidoff. Davidoff byl na některých zralých trzích, důležitých pro Imperial Tobacco Group, považován za velice exkluzivní až nedostupnou značku, zejména pro mladé dospělé spotřebitele. Proto hodnotím volbu strategie rozšiřování značky pozitivně, jako úsilí směřované k oživení značky. Pokud je značka na mladých trzích schopna mladé dospělé spotřebitele přilákat, ale na zralých trzích již pro tuto skupinu není atraktivní, domnívám se, že oživení a moderní interpretace původních hodnot značky může být efektivním nástrojem pro přilákání spotřebitelů od konkurenčních značek.

Rovněž druhý cíl, tedy analyzovat příčiny neúspěchu rozšíření značky Davidoff o novou podznačku Davidoff Neon diplomová práce naplnila. Induktivním přístupem byly analyzovány jednotlivé prvky marketingového mixu, včetně strategie samotné podznačky Davidoff Neon. Hlavními příčinami neúspěchu bylo nenaplnění spotřebitelských očekávání vůči výrobku, který byl nabízen pod renomovanou značkou Davidoff. Davidoff Neon nevyužil silných vnímaných pozitiv identity značky – zejména specifického designu krabičky a vysoké kvality, založené na dědictví Zino Davidoffa. Marketingovému týmu se navíc toto opomenutí nepodařilo kompenzovat ani v marketingové komunikaci, která byla velice povrchní a nejasná, ani v podlinkových nástrojích. Společnost sice připravila zajímavý eventový koncept, ale spotřebitelé si jej nedokázali zpětně se značkou spojit. Eventovému konceptu pak chybělo propojení na další podlinkové aktivity, které tak nemohly mít konzistenci s dalšími prvky marketingové komunikace.

Zatímco rozšíření značky Davidoff nebylo úspěšné, a v závěru praktické části navrhuje autor nápravné kroky, pokud by se firma snažila o rozšíření značky

znovu, zvýšené investice do podznačky Davidoff Neon pomohly na většině trhů k zlepšení výkonu původní varianty. Potvrdily se tak úvodní úvahy o výhodách rozšiřování značek z teoretické části. Spotřebitelé značku Davidoff Neon neakceptovali a její prodeje a tržní podíl se pohyboval na nulové hranici, proto byl ve většině zemí její prodej zastaven. Z těchto důvodů analýza podznačky Davidoff Neon nemůže potvrdit některé z hlavních hypotéz – zejména předpoklad, že nová podznačka musí obsahovat nový, spotřebitelsky atraktivní prvek. Pro ověření této hypotézy by bylo zapotřebí podrobně analyzovat další konkurenční tabákové výrobky, které se o podobné rozšíření značky pokusily.

Přesto, že tabákové výrobky a značky mají svá specifika, kterými se odlišují od jiných rychloobrátkových výrobků a značek, domnívám se, že diplomová práce formuluje poznatky, které je možné využít i pro výrokové značky z jiných kategorií. Jak poznatky týkající se postupu při analýze stagnace značky, tak zjištění vyzdvihující důležitost pozice značky, integrace marketingového mixu a holistického přístupu k řízení značky, jsou prakticky využitelné pro všechny, kdo se řízením výrokových spotřebitelských značek v teorii i praxi zabývají.

LITERATURA

Aaker, A. David *Brand building*. Computer Press. Brno. 2003. ISBN 80-7226-885-6

Ambler, T. Styles, C. *Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions*. IN: Journal of Product & Brand Management, p. 13 – 26, Vol. 6. Year 1997

de Chernatony, Macdonald. *Creating Powerful Brands*. Butterworth-Heinemann College. 1998 ISBN 0-7506-5980-7

Dearlove, Des. *The ultimate book of business brands: insights from the world's 50 greatest brands*. Capstone. Oxford. 1999 ISBN 1-8411-2439-7

Hankinson, G., Cowking, P. *Branding in Action*. McGraw-Hill. London. 1993. ISBN 0-07707-8128

Kapferer, J.N. *Strategic brand management*. London. Kogan Page 1997. ISBN 0-7494-2069-3

Kotler, Philip. *Marketing management*. Management Press. Praha 2000. ISBN 80-247-0016-6

Randall, L. *Practical Guide to Branding*. London. Kogan Page 1997. ISBN 0-7494-2126-6

Wirtz, Dieter H. *Davidoff - Legend - Myth - Reality* Econ Verlag. Berlin 2006

Elektronické zdroje:

All brands are not created equal. Best Global Brands 2007. [online]. Dostupné z WWW: http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/Interbrand_BGB_2007.pdf

Brand Marketers Report. [online]. Dostupné z WWW: http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/IB_2007BrandMarketersReport.pdf

Chevron, Jacques. *Brand Flexibility*. [online]. Dostupné z WWW: <http://www.jrcanda.com/whoisjppgroup.html>

Leinster, Jonathan. *UBS Investment research – Tobacco*. [online]. January 2007. Dostupné z WWW: <http://www.ubs.com/investmentresearch>

Parker-Pope, Tara. *Report on tobacco 2000*. [online]. Dostupné z WWW:
[Euromonitor](#)

Podíl obchodní řetězců na trhu se bude dál zvyšovat, Marketing a Media, 11. 10.
2007, [online]. Dostupné z WWW: <http://mam.cz/index.php?itemid=1234>

Privátní značky – Jejich podíl se v domácích obchodech loni opět zvýšil, Moderní
Obchod, [online]. Dostupné z WWW:
<http://www.mobchod.cz/index.php?itemid=3637>

World Health Organisation. [online]. Dostupné z WWW:
<http://www.who.int/tobacco/en/atlas8.pdf>

Interní zdroje společnosti Imperial Tobacco Group:

Brand Tracker Czech Republic. Synovate. květen 2005

Strategic Global Brand Analysis. Imperial Tobacco International. October 2003

Strategic Global Brand Analysis. Imperial Tobacco International. October 2005

Strategic Global Brand Analysis. Imperial Tobacco International. October 2007

Davidoff Brand Book 2005. Imperial Tobacco International

Davidoff global qualitative research report. Autumn 2003.

Davidoff global quantitative research report. Spring – Summer 2004.

Financial Report. Fiscal year 06. Imperial Tobacco Group

Financial Report. Fiscal year 07. Imperial Tobacco Group

International awareness research. Global. Synovate. July 2004

Qualitative research report. Amsterdam. June 2007. Motivaction.



Davidoff Neon Launch Evaluation Test. Russia. June 2007. Top of Mind Research.

Imperial Tobacco Annual report, [online]. Dostupné z WWW: <http://www.imperial-tobacco.com/files/financial/reports/ar2007/index.asp>

<http://www.imperial-tobacco.com/>

Příloha 1

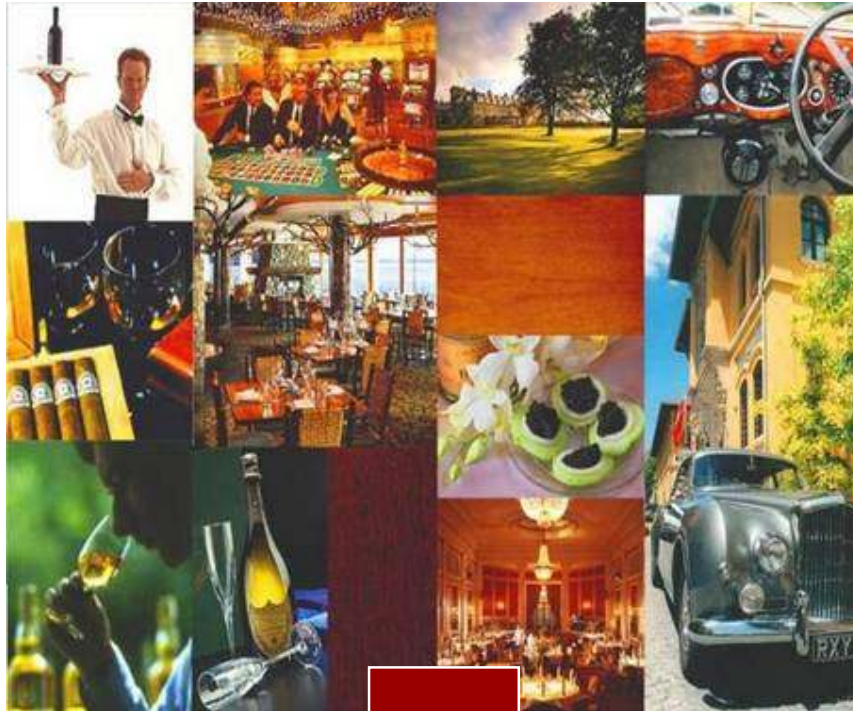
Přehled firem používajících licenci na značku Davidoff

Davidoff Cigars	Oettinger	
Davidoff Cigarettes	Imperial Tobacco	
Davidoff Fragrance	Lancaster	
Davidoff Cognac	Hennessy	
Davidoff Eyewear	Menrad	
Davidoff Leather Accessories	Pfeiff	
Davidoff Coffee	Tchibo	

Příloha 2

Vizualizace omlazení značky Davidoff

Původní svět značky Davidoff 1986 – 2003



Nový svět značky Davidoff – 2003 až dnes

Příloha 3

Vizualizace světa značky Davidoff Neon



PŘEHLED TABULEK A OBRÁZKŮ

PŘEHLED TABULEK

Tab. 1. Hierarchie značek dle Randalla.....	11
Tab. 2. Hierarchie značek dle Aachera.....	11
Tab. 3 Strategie rozhodování o názvu značky dle Kotlera.....	13
Tab. 4 Srovnání tržních podílů nové a rodičovské varianty Davidoff	46
Tab. 5 Přehled investic a návratnosti značky Davidoff Neon.....	46
Tab. 6 Matice atributů výrobku	49
Tab. 7 Srovnání architektury značky Davidoff a podznačky Davidoff Neon.....	65

PŘEHLED OBRÁZKŮ

Obr. 1 Davidoff Neon Red a Davidoff Neon Silver.....	45
Obr. 2 Komunikace vlastností produktu na krabičce Davidoff Neon.....	53
Obr. 3 Hlavní vizuály kampaně BE NEON.....	58
Obr. 4 Hlavní vizuál kampaně DAVIDOFF	58
Obr. 5 Využití „party“ elementů v reklamních kampaních jiných rychloobrátkových značek (Kofola, Becherovka, Frisco)	59
Obr. 6 Vizuální představení podlinkového konceptu SHINE.....	61