

Vysoká škola ekonomická v Praze

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

MARKETING LUXUSNÍHO ZBOŽÍ A JEHO SPECIFIKA

Ondřej Šebelík
2012

Vedoucí práce: doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a veškeré použité podklady, ze kterých jsem čerpal informace, uvedl v seznamu použité literatury.

V Praze dne

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu doc. Ing. Janu Koudelkovi, CSc. za cenné rady při zpracování této práce.

ABSTRAKT

Čím přitahuje luxusní zboží? Jak velký je jeho trh a co je to vlastně luxus? Co tvoří luxusní značku? A jak na luxus pohlíží Češi? Text se snaží na všechny tyto otázky odpovědět a zároveň přináší bližší pohled na konkrétní segment luxusu – vína – v České republice. Na příkladu Vin de Constance, luxusní značky bílého vína z vinařské oblasti Kapského mysu v Jižní Africe, je rozvinuta marketingová strategie pro vstup této značky na český trh včetně analýzy tržního prostředí a návrhu dlouhodobých cílů.

KLÍČOVÁ SLOVA

luxus, luxusní zboží, marketing, luxusní vína

ABSTRACT

Luxury. A fascinating world of privilege, branding, wealth, heritage, and power. A shadow of ourselves: self-image perceived through the individuality, authenticity and uniqueness of an object. Epitomized snobbery. What makes luxury products so special? What are the features of luxury brand and how far can it stretch? Is the luxury market still growing? These are some of the questions this paper aims to answer. Furthermore, the luxury wine segment is analyzed and an outline of a marketing strategy of a luxury wine brand entering the Czech market is provided.

KEY WORDS

luxury, luxury goods, marketing, luxury wines

OBSAH

TEORETICKÁ ČÁST	5
Co je luxus?	6
Luxus je předmětem diskusí	7
Luxus je individuální	7
Luxus je intimní prožitek	8
Luxus je nápadný	12
Luxus je nejvyšší kvalita	12
Luxus je vzácný	13
Luxus je nádherný	14
Luxus je ekonomický paradox	14
Luxus je vše a nic zároveň	16
Trh luxusního zboží	17
Včera	17
Dnes	18
Zítřka	20
Luxus pro všechny	21
Luxusní značka	23
Hodnota (luxusní) značky	24
Extenze	24
Licence	26
Rozřazení značky	28
Luxus v České republice	29
Marketingový mix luxusního zboží	32
Produkt	33
Cena	33
Distribuce	34
Komunikace	37
BUDOVÁNÍ LUXUSNÍ ZNAČKY: VIN DE CONSTANCE	39
1. Luxusní segment: vína	40
1.1 Vin de Constance	41
2. Klein Constantia	42
3. Situační analýza	43
3.1 Globální změny na trhu s luxusním vínem	43
3.2 Češi a (luxusní) vína	43
4. SWOT analýza	48
4.1 Silné stránky	48
4.2 Slabé stránky	49
4.3 Příležitosti	50
4.4 Hrozby	50
5. Marketingové cíle	52
6. Marketingová strategie	53
6.1 Drahé neznamená luxusní	53
6.2 Viva voce	53
6.3 Využití příběhu	54
6.4 Distribuce	55
6.5 Shrnutí	56
Marketing luxusu – luxus marketingu	57

*O, reason not the need! Our basest beggars
Are in the poorest thing superfluous.
Allow not nature more than nature needs,
Man's life is cheap as beast's.*

- William Shakespeare: King Lear

*Ó nerozumuj o potřebě; nazbyt
má bídny žebrák ve své žebrotě.
Přej přírodě jen, co jí potřeba,
a bude život lidský zvířecím.*

- William Shakespeare: Král Lear (překlad: Ladislav Čelakovský)

ÚVOD

Luxus je úchvatný.

Lidstvo doprovází už tisíce let a nic nenaznačuje tomu, že by se to mělo změnit. Přináším text, v němž se pokouším objasnit, proč tomu tak je a pro jaké vlastnosti jej lidé vyhledávají.

V současném světě neustále se zostrující konkurence hraje marketing ve strategiích firem stále větší roli. Platí to i pro luxus, i když ten je v mnoha ohledech (a tedy i v marketingu) specifický. Trh s luxusním zbožím v posledních desetiletích téměř stabilně roste a s ním i obraty nejznámějších značek. Luxusní zboží jakoby zaplavilo ulice, tisk i web. Úkolem marketingu luxusních značek je v tomto prostředí přežít, posilovat jejich pozici a bránit je proti rozředění.

Touha po luxusu je stále větší a lidí, kteří si jej mohou dovolit, přibývá. Země jako Čína nebo Brazílie hospodářsky rostou překotným tempem a otevírají své brány luxusním značkám. Mnoho lidí v těchto zemích se během krátké doby stalo dolarovými milionáři a hledají prostředky k uspokojení vlastních přání a tužeb. A luxusní značky jim je mohou nabídnout.

Vítejte do světa, kde neplatí běžné zákony trhu a zákazník je tu jen na návštěvě. Světa snů, krásy, ambicí, zážitků, ale také povrchnosti a snobismu. Světa plného protikladů a nástrah. Světa, kde dítat se může každý, ale sahat smí jen někdo. Vítejte do světa luxusu.

CÍLE

Cílem práce je ukázat, co pro nás luxus znamená, proč si jej pořizujeme a co si s ním podvědomě spojujeme. Text by měl na základě dostupné literatury a probíhajících akademických debat popsat a vymezit pojem „luxus“ a „luxusní zboží“: jaké parametry musí luxusní zboží splňovat, aby mohlo být nazýváno luxusním; jaká jsou specifika luxusu z pohledu spotřebitele, ekonomie a trhu; jaký je současný stav luxusního trhu a jaký vývoj k němu vedl. Z důvodu zřetelné návaznosti a vzájemné provázanosti jednotlivých témat byly v textu použity spíše nestandardní asociační nečíslované mezititulky.

V další části by měla práce na základě analýzy existujících odborných studií a publikací a s využitím příkladů z praxe přiblížit mechanismus fungování luxusních značek a popsat ostrost hrany, na níž musejí balancovat, aby neztratily svou hodnotu a přitom přežily v tržním prostředí. Cílem je podat rozbor jedinečnosti marketingového mixu luxusního zboží oproti produktům pro masový trh, ale i vzhled ryze lokální – do českého trhu s luxusem a některých specifik, která si ještě stále zachovává.

S využitím uvedených informací a dat marketingových výzkumů pak provést analýzu konkrétního segmentu luxusního trhu – vín – se zaměřením na Českou republiku. A na základě rozboru českého vinařského prostředí navrhnout marketingovou strategii vstupu luxusní značky jihoafrického vína na český trh.

Použité metody: rozbor dostupné literatury, analýza časových řad, analýza statistických ukazatelů a kvantitativních spotřebitelských výzkumů.

Teoretická část

PŘEDMLUVA

Luxus a luxusní statky provázejí lidstvo odnepaměti. Přestože samotné vnímání toho, co je a není luxusní, se v čase měnilo, symbolika sociálního postavení, zámožnosti a moci luxusním statkům zůstala dodnes. Vstupujeme na cestu luxusu, která vede od týrského nachu¹, přes brokát, až k jachtám. Následující text otevírá bránu k našemu vztahu k přepychu: co lidé v luxusu vidí a čím je přitahuje?

(1) Město Týros (latinsky *Tyros*) na území dnešního Libanonu bylo v období starověku centrem produkce unikátního barviva, takzvaného *týrského nachu*. Jedná se o vzácné purpurové barvivo získávané z několika druhů plžů žijících na pobřeží Středozemního moře. Sekret těchto plžů (např. *ostranky purpurové* nebo *ostranky jaderské*) po vystavení působení vzduchu získává výraznou fialovou až nachovou barvu. Takto bylo možné extrahovat barvivo, které, na rozdíl od mnoha jiných přírodních barviv té doby, po dlouhé expozici slunečnímu záření nebledlo, ale naopak získávalo na sytosti. Této vlastnosti si římscí vládci cenili natolik, že prostřednictvím tzv. *Sumptuariae leges* omezili užívání látek barvených tímto barvivem pouze na osobu římského císaře. Velkou nevýhodou týrského nachu byla vysoká náročnost na výrobní proces a z toho vyplývající vysoká cena. Na výrobu jednoho gramu práškového barviva bylo údajně zapotřebí přes 10 tisíc plžů.

CO JE LUXUS?

Co je luxusní zboží? Nalézt odpověď na otázku, kterou si musíme položit jako první, je velmi obtížné. Jakkoliv je totiž historie luxusních statků dlouhá a pestrá, univerzální definice luxusního zboží neexistuje^{2 3}. A přesto – bez možnosti určit, kde začíná luxusní statek a končí masové spotřební zboží, se jeho marketing neobejde.

Většina profesionálních marketérů vymezuje tuto kategorii ad hoc v segmentu, v němž působí. V některých odvětvích navíc vzniklo i oficiální uznání exkluzivních, prémiových a velmi kvalitních produktů, obvykle udělované nějakou profesní organizací či asociací. Mezi tato označení patří např. *haute horlogerie*⁴, *Grands Crus classés*⁵ nebo členství v asociaci *Comité Colbert*⁶.

Svět vysokého hodinářství

Hodinářská výroba má ve Švýcarsku dlouhou tradici a nápis *Swiss made* na hodinkách je mnoha spotřebiteli považován za záruku přesnosti a kvality zpracování. Není proto náhodou, že právě ve Švýcarsku byla v roce 2005 založena *Fondation de la Haute Horlogerie*. Jejím účelem je sdružovat hodinářské výrobce zaměřené na nejvyšší kvalitu produkce, rozšiřovat povědomí o kvalitě členských značek (a tím samozřejmě zvyšovat jejich hodnotu a prestiž) a podnikat koordinované kroky proti padělkům.

Pro účely tohoto textu jsou důležitá především kritéria, která musí hodinky *haute horlogerie* splňovat, tedy měřítka, podle nichž se určuje, zda je daný výrobek hoden tohoto označení⁷:

- » Jejich pohyb musí být výsledkem výjimečného stupně technické dokonalosti. Musejí být navrženy, vyvinuty a vyrobeny podle nejvyšších standardů kvality, autenticity, spolehlivosti a zpětné dohledatelnosti.
- » Musejí představovat expertní využití ušlechtilých, vzácných a cenných nebo inovativních materiálů.
- » Provedení každé součásti musí být bezvadné a největší pozornost věnována nejmenším detailům.
- » Musejí mít vrcholnou estetickou hodnotu a jejich zevní provedení (pouzdro, číselník, pásek) musí být kreativní, originální, autentické a individuální.

Je ale možné definovat luxus univerzálně? Lze vytvořit definici, která, aplikována na libovolný produktový segment, vždy dokáže vymezit, kde začíná přepych⁸?

-
- (2) Franck Vigneron and Lester W. Johnson, "Measuring Perceptions of Brand Luxury," *Journal of Brand Management* 11, no. 6 (2004): pg. 485.
 - (3) Jonathan S. Vickers and Franck Renand, "The Marketing of Luxury Goods: An Exploratory Study – Three Conceptual Dimensions," *The Marketing Review* 3, no. 4 (2003): pg. 460, accessed February 18, 2012, Business Source Complete.
 - (4) Označení pro hodinářské produkty nejvyšší kvality udělované švýcarskou hodinářskou asociací.
 - (5) V roce 1855 byl na příkaz Napoleona III. vytvořen přehled nejlepších vín z oblasti Bordeaux. Na základě přísných kritérií byl sepsán seznam šedesáti červených vín rozdělený do pěti kategorií podle kvality (mezi nejlepšími pak např. *Château Margaux* nebo *Château Haut-Brion*). Pečlivost a přesnost tohoto výběru dokládá i fakt, že seznam je dodnes považován za etalon červených vín z Bordeaux a za celých sto padesát let jeho existence v něm byly provedeny pouze dvě změny.
 - (6) Asociace sdružující francouzské výrobce luxusních produktů. Mezi její členy se řadí např. značky *Louis Vuitton* (móda), *Cartier* (šperky) či *Rémy Martin* (koňak).
 - (7) <http://www.hautehorlogerie.org/en/fondation/about/manifesto/product/>
 - (8) Pozn.: Slova „luxus“ a „přepych“ a jejich odvozeniny jsou v tomto textu považována za synonyma – viz např. (Otto, 1896).

LUXUS JE PŘEDMĚTEM DISKUSÍ

Odborná literatura se při odpovědi na tuto otázku často omezuje na pojmenování nejmenšího společného jmenovatele luxusního zboží napříč různými produktovými kategoriemi:

luxusním statkem je vše, co není nezbytné, příp.

luxusní statky jsou více než nezbytné.⁹

Například američtí profesori William Bearden a Michael Etzel¹⁰ pro účely svého výzkumu vlivu referenčních skupin na spotřební chování vytvořili šestibodovou škálu, na niž měli jejich respondenti zařadit 81 produktů. Na kraje této stupnice autoři umístili dvě charakteristiky, které považovali za protikladné ve vztahu k „luxusnosti“ zboží: *luxus pro každého* (tedy zboží, které je vnímáno jako luxusní bez ohledu na bohatství či výši příjmu jedince) a *nezbytnost pro každého* (zboží, které je všemi vnímáno jako nezbytné k životu). Podle jejich názoru jsou luxus a nezbytnost opaky.

Německý profesor Klaus Heine v této souvislosti zmiňuje nedokonalost tohoto přístupu v moderním prostředí:

...dnes lidé utrácení největší část svého příjmu právě za zboží, které neslouží jen k uspokojení jejich základních potřeb, a přesto většina z těchto produktů může sotva být považována za luxus.¹¹

A poukazuje při tom na kritiku Arjuna Chaudhuriho¹², který při svých výzkumech měřil *nezbytnost* daného produktu a jeho *luxusnost* na oddělených stupnicích – tzn. jako dva nezávislé faktory. Jedním dechem ale dodává, že vyvrátit tvrzení o antagonii luxusu a nezbytnosti se Chaudhurimu nepodařilo. Sami Bearden a Etzel navíc Heinem zmiňovanou skupinu produktů v podstatě zahrnuli do své definice *nezbytných statků*, když je definovali jako „*předměty potřebné ke každodennímu životu*“.

Dá se tedy jednoznačně říci, že vše, co není nezbytně nutné k životu, je luxus? Výhoda tohoto pohledu – značná univerzálnost – je zároveň jeho největší slabinou. V praxi totiž dichotomie *luxusní* – *nezbytný* naráží na vágnost vymezení obou protipólů, existenci značně široké šedé zóny produktů mezi nimi a nakonec i subjektivitu v pohledu na to, co je a není zbytné nebo nezbytné.

LUXUS JE INDIVIDUÁLNÍ

To, co jeden vnímá jako zboží běžné spotřeby, může pro druhého představovat nedosažitelný luxus. Zatímco pro studenta může VW Golf představovat luxus, pro zámožného dědice může být Rolls-Royce prostě jen zanedbatelnou částí majetku. Výzkumy navíc ukázaly, že toto vnímání se mění v závislosti na tom, v jaké situaci se člověk nachází¹³.

Představa o luxusu tedy nejenže není pevně daná a zakotvená ve společenských či kulturních rámcích, ale není ani stálá a je ovlivněna tím, kdo ji popisuje, nebo okolnostmi, v nichž se daná osoba nachází. Zjistit, jak tenká a individuální je hranice mezi luxusem a spotřebním zbožím, ostatně může snadno každý sám – stačí se zeptat lidí ve svém okolí, co ještě považují za luxus a co už nikoliv.

-
- (9) Klaus Heine, *The Concept of Luxury Brands*, Luxury Brand Management (Berlin: Technische Universität Berlin, 2011), pg. 29.
- (10) William O. Bearden and Michael J. Etzel, "Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions," *Journal of Consumer Research* 9, no. 2 (1982): pg. 186.
- (11) Viz (Heine, 2011) výše.
- (12) Chaudhuri, Arjun. "Product Class Effect on Perceived Risk: The Role of Emotion." *Interdisciplinary Journal of Research in Marketing* 15, no. 2 (1998): 157-68, qtd. in Klaus Heine, *The Concept of Luxury Brands*, 29.
- (13) Franck Vigneron and Lester W. Johnson, "Measuring Perceptions of Brand Luxury," *Journal of Brand Management* 11, no. 6 (2004): pg. 485.

Vrťavost pojmu „luxus“ a nejednoznačnost toho, co luxus je a není, se pak přenáší i do obecné společenské sféry. Ilustrovat to lze příklady z mediálního prostředí. V českých médiích se „luxus“ obvykle objevuje ve spojení s hotely a restauracemi, automobily (nejčastěji značek BMW, Volvo a Mercedes-Benz), byty, obchody, módou, méně pak hodinkami či výletními loděmi¹⁴. A zatímco „luxusními vozy“ se zpravodajské texty jen hemží¹⁵, například o „luxusní parfém“ žurnalisté zájem nemají. I tyto příklady dokreslují, jak nejasná je hranice mezi luxusem a běžnou spotřebou, ale na druhé straně poskytují pohled na to, jaké produktové kategorie jsou s luxusem tradičně nejvíce spojovány.

Navzdory uvedeným námitkám ale zůstává faktem, že abstraktní koncept luxusu – tzn. chápání přepychu jako specifické vrstvy statků, které se od ostatních odlišují cenou, prestiží nebo kvalitou – je velmi univerzální a v podstatě spoluutváří spotřebu napříč různými kulturami¹⁶.

Význam luxusu v kulturní a sociální rovině z velké části závisí na tom, nakolik je daná společnost založená na materiálních hodnotách. V kulturách více soustředěných na hmotnou spotřebu plní luxus především *psychologickou a sociální funkci*¹⁷. Svým konzumentům slouží jednak pro posílení vlastního pocitu blahobytu a materiálního zabezpečení, jednak jako symbol dosaženého nebo cíleného společenského postavení.

Ve společnostech, kde je prestiž z velké části odvozená od výše příjmů, jsou jak psychologický, tak sociální rozměr luxusního zboží dvěma stranami jedné mince – jeho prémiové ceny¹⁸. Oba tyto významy je možné u rozmanitých luxusních statků nalézt, avšak nemusejí být nutně přítomny současně. Nositelem psychologické funkce je zejména tzv. *neveřejně konzumovaný (soukromý) luxus*, kdežto *veřejně konzumovaný luxus* plní především funkci sociální¹⁹.

LUXUS JE INTIMNÍ PROŽITEK

Neveřejně konzumované luxusní zboží má pro část spotřebitelů význam jako symbol dotvářející představu o jejich (reálném či zamýšleném) sociálním a majetkovém postavení. Zákazník u těchto druhů produktů tolik nevyžaduje nápadnost či okázalost (například ve formě výrazného označení logem výrobce), zato klade mnohem vyšší nároky na vnitřní vlastnosti – prvotřídní materiály, kvalitu, výkon, exkluzivitu, přesnost zpracování apod.

Spotřebitel v takovém případě není zaměřen na *značku*, ale na *produkt*, nebo ještě přesněji na konkrétní *kus*. Mnohem důkladněji se před koupí soustředí na porovnání poměru cena/užitná hodnota²⁰ a vyžaduje, aby prémiová cena u takových výrobků byla podložena zvýšeným komfortem, intenzitou prožitku ze spotřeby takového zboží nebo jeho celkovou kvalitou.

(14) Český národní korpus - SYN2009PUB. Ústav Českého národního korpusu FF UK, Praha 2010. Dostupný z WWW: <http://www.korpus.cz>.

(15) Přes dva výskyty na milion slov

(16) Franck Vigneron and Lester W. Johnson, "Measuring Perceptions of Brand Luxury," *Journal of Brand Management* 11, no. 6 (2004): pg. 485.

(17) Např. Robert Olorenshaw, "Luxury and the Recent Economic Crisis," *Vie Et Sciences Économiques*, no. 188 (September 2011): pg. 74.

(18) Viz (Orolenshaw, 2011) výše.

(19) William O. Bearden and Michael J. Etzel, "Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions," *Journal of Consumer Research* 9, no. 2 (1982): pg. 186.

(20) Na tomto místě je vhodné podotknout, že pojem *užitná hodnota* je velmi subjektivní. Racionální spotřebitel si pod ní představí technickou či senzorickou dokonalost, zatímco emocionální konzument posuzuje především citový prožitek z konzumace daného statku.

Tyto vlastnosti je možné ilustrovat na některých značkách domácích spotřebičů, např. audio- a video- systémech dánské společnosti *Bang & Olufsen*²¹. Společnost *Bang & Olufsen* ve své komunikaci obvykle zdůrazňuje technické a estetické kvality svých výrobků [obr. 1 a 2]. Vzhledem k tomu, že její produkty jsou určeny do domácnosti a nikoliv k vystavení na odiv, je její promotion zaměřena na zákazníky, kteří vyhledávají kvalitní reprodukci zvuku nebo obrazu a moderní design.

Jiná skupina zákazníků – hédonisté – v koupi a spotřebě luxusu hledá osobní odměnu a naplnění vlastních přání. Důraz nekladou na funkční benefity, ale na smyslové potěšení a uspokojení s konzumací luxusního zboží spojené:

*...lidé, kteří se spoléhají na vlastní mínění a kteří nejsou při výběru luxusní značky citliví na vliv ostatních, mohou představovat hédonický druh spotřebitele.*²²

Na hédonismus často cílí ve svých reklamních kampaních zejména poskytovatelé služeb. Jejich komunikační strategií, vzhledem k tomu, že nenabízejí hmatatelný výrobek, bývá využít představu konkrétního příjemného zážitku a přenést pozitivní asociace, které jsou s ním spojené, na značku či produkt.

Ritz-Carlton: dotknout se luxusu

V roce 2011 spustila americká síť hotelů *Ritz-Carlton* kampaň s rozpočtem 10 milionů amerických dolarů s cílem zpřístupnit značku i méně zámožným zákazníkům. Kampaň měla zachovat současný positioning luxusního hotelu, ale přitom oslovit i tu část zákazníků, která dosud volila např. levnější *Marriott*. Více než polovina rozpočtu kampaně proto byla použita na online propagaci²³.

Ústředním sloganem kampaně bylo „Let us stay with you“, obtížně přeložitelná slovní hříčka založená na myšlence, že zákazník tu není pro hotel, ale hotel pro zákazníka. Kampaň stavěla na emocionální vazbě a pobyt v *Ritz-Carltonu* představovala jako nezapomenutelný zážitek plný malých a velkých radostí – od výhledu z posledního patra, přes úspěšné obchodní jednání, po splnění jakéhokoliv přání. Slova jako „dream“, „love“ nebo „sharing“ se v ní nevyskytují náhodou.

Hotel byl představen jako místo, kde se odehrávají nezapomenutelné okamžiky a kde čas ubíhá pomalu. Služby, které si zákazník může dopřát, jsou neomezené a hotel zařídí prakticky cokoliv, o co si turista požádá – od unikátního koktejlu, přes krejčího, až po pátrání po ztraceném laptopu. Akcent na drobnosti – drink ve sklenici, výhled z okna nebo fotografie manželského páru před dvaceti lety – na podprahové úrovni sdělení ještě umocnil a navíc demonstroval důraz na detail, a tak implikoval bezchybnost služeb. [obr. 3 a 4]

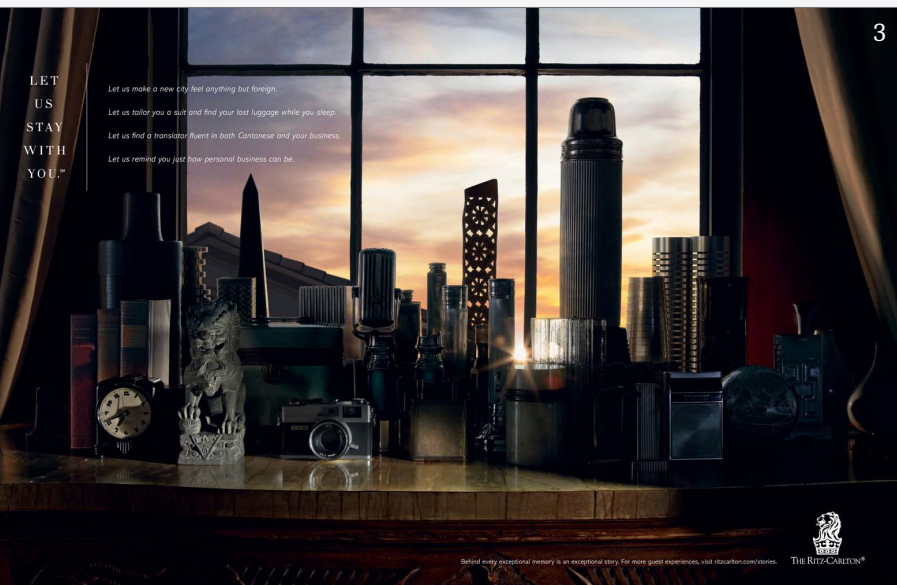
-
- (21) Luxury Institute, „Luxury Institute Survey: Wealthy Consumers Rate Bang & Olufsen, Bose, Nakamichi Top Luxury Audio Brands,” news release, April 16, 2008, PR Newswire, accessed March 4, 2012.
- (22) Franck Vigneron and Lester W. Johnson, „Measuring Perceptions of Brand Luxury,” *Journal of Brand Management* 11, no. 6 (2004): pg. 491.
- (23) Juan Martinez, „Ritz-Carlton Launches \$10M Repositioning Campaign,” *Direct Marketing News*, September 16, 2011, accessed April 01, 2012, <http://www.dmnews.com/ritz-carlton-launches-10m-repositioning-campaign/article/212175/>.



1



2



3



4

Obr. 1 a 2: Tištěná kampaň
Bang & Olufsen.

Reklama zdůrazňuje estetickou čistotu výrobků. Jednoduchou fotografii doplňuje krátký popis, který poukazuje na technickou kvalitu zvuku, ale zároveň ji propojuje s emocemi a prožitkem z věrné reprodukce.

Nahoře: *A blind man would be the first to notice the difference.*

Dole: *You have no idea how good your PC can sound.*

Obr. 3 a 4: Tištěná kampaň
Ritz-Carlton „Let us stay with you“.

Silný vliv emocí, podvědomé spojení značky a zážitků, důraz na detaily, vyvolání asociací šťastných momentů. Fotografie doplněná krátkým sloganem a textem je ústředním motivem v kampani *Ritz-Carlton*.

Obr. 5: Taška *Louis Vuitton*.
(protější strana)

Louis Vuitton jako největší světový výrobce luxusního zboží musí pečlivě dbát na branding a image své značky.

Známý vzor piktogramů střídajících se s monogramem zakladatele společnosti se proto objevuje na většině doplňků a příslušenství z portfolia značky.

Obr. 6: Kostkovaný vzor na šálu *Burberry*.

Společnost *Burberry* využila známosti svého tradičního vzoru a přestože jej v současné době umísťuje na méně než 5 % svých doplňků, nechala si jej patentovat jako obchodní známku. V roce 2007 o jeho používání vedla soudní spor se společností *Iconix Brand Group*.¹

Obr. 7: Detail podrážky *Christian Louboutin*.

I nápadnost může být nenápadná. Francouzský návrhář *Christian Louboutin* obuv pod stejnojmennou značkou opatřuje výraznou červenou podrážkou. I v tomto případě došlo k soudnímu sporu – když společnost *Yves Saint Laurent* podrážku ve stejné barvě uvedla u svých bot. *Louboutin* v tomto případě prohrál.²

Obr. 8: Limitovaná edice *Ferrari FF* v katalogu *Neiman Marcus Christmas Book 2011*.

Automobil, slibující jedinečnost díky omezenému množství vyrobených kusů, byl vyprodán za méně než hodinu. Navzdory cenovce 395 000 USD.

- (1) Pariotsh Bansal, "Burberry Sues Over Trademark Check Pattern," Reuters.com, August 28, 2007, accessed March 21, 2012, <http://uk.reuters.com/article/2007/08/28/uk-burberry-iconix-idUKN2826392920070828>.
- (2) Kai Falkenberg, "YSL Successfully Challenges Louboutin's Trademarked Red Soles," Forbes.com, October 10, 2011, accessed March 21, 2012, <http://www.forbes.com/sites/kaifalkenberg/2011/08/10/ysl-successfully-challenges-louboutins-trademarked-red-soles/>.

5

6

7

8



LUXUS JE NÁPADNÝ

Také veřejně konzumované luxusní zboží plní psychologickou, avšak ještě mnohem více sociální funkci. Projevuje se u něj významný vliv referenčních skupin, tedy sociálních skupin, s nimiž se spotřebitel srovnává nebo se vůči nim určitým způsobem vymezuje²⁴.

Luxusní zboží se pak stává *sociálním symbolem statusu* (aspirovaného nebo dosaženého), čemuž se přizpůsobuje i marketing těchto produktů. Výrobci na ně umísťují dobře viditelná loga, za nimiž stojí důsledná komunikace značky nejen směrem k potenciálním zákazníkům, ale zároveň co nejširší mase ostatních lidí. Důležitý aspekt, který musí být zachován, je dostupnost velmi úzkému okruhu zákazníků (jako důsledek omezené distribuční sítě či vysoké ceny). Značka musí odolávat tlaku na zvyšování objemů prodeje, který by pracně budovaný obraz nedostupnosti mohl poškodit, ale zároveň vydávat nemalé prostředky na komunikaci ke spotřebitelům, kteří si její zboží pravděpodobně nikdy nekoupí.

Dobrým příkladem okázalosti jsou některé významné módní značky. Nápadnost produktu nemusí ovšem nezbytně zajišťovat jen logo výrobce. Například inherentní součástí image značky *Burberry* je její kostkovaný vzor [obr. 6], a to navzdory faktu, že se vyskytuje na méně než 5 % jejích oděvů²⁵. Důslednou propagací v rámci svých kampaní se společnosti podařilo zapsat charakteristický vzor do povědomí zákazníků a dnes představuje symbol jejích produktů více než samotné logo.

Naproti tomu značka *Louis Vuitton* pro jistotu monogram svého zakladatele umísťuje přímo na látku, z níž jsou její produkty vyráběny [obr. 5]. Není bez zajímavosti, že použití této tkaniny má přesná pravidla a při šití musí být zarovnána tak, aby emblémy byly umístěny symetricky kolem optického středu plochy.

LUXUS JE NEJVYŠŠÍ KVALITA

Dílenské zpracování, pokročilé technologie, design, komplikovanost. Její vnímání se u různých lidí liší, ale všichni ji od luxusního zboží požadují. Prvotřídní kvalita je u luxusu nepodkročitelnou podmínkou, bez níž by luxusní značky nemohly existovat²⁶. Hledisko jakosti je navíc společné většině definic luxusu a je implicitně obsaženo i v rozhodování spotřebitelů – vyšší cena je lidmi obvykle považována za záruku vyšší kvality²⁷.

Sama o sobě je kvalita při nákupu luxusního zboží nutnou, avšak obvykle nikoliv postačující podmínkou. Spotřebitel-perfekcionista bude luxusní značky preferovat právě proto, že předpokládá, že obdrží produkt výjimečné jakosti, ale ostatní zákazníci budou zapojovat i další hlediska, a proto není možné kvalitu jako takovou považovat za jediný důkaz nebo kritérium luxusu produktu.

(24) Jana Boučková et al., *Základy marketingu*, 3rd ed. (Praha: Oeconomica, 2007), pg. 44.

(25) Laura Barton and Nils Pratley, "The Two Faces of Burberry," *The Guardian*(London), April 15, 2004, Guardian Features Pages sec.

(26) Franck Vigneron and Lester W. Johnson, "Measuring Perceptions of Brand Luxury," *Journal of Brand Management* 11, no. 6 (2004): pg. 491.

(27) Franck Vigneron and Lester W. Johnson, "A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior," *Academy of Marketing Science Review* 1999, no. 1 (1999): pg. 8.

LUXUS JE VZÁCNÝ

Část lidí si pořizuje luxus především pro jeho nedostupnost a exkluzivitu. Jsou to jednak lidé, kteří v něm spatřují symbol – luxus, má-li být symbolem sociální příslušnosti, musí být vzácný^{28 29} – a jednak lidé hledající výjimečnost³⁰.

Luxusní statky představují způsob, jakým se mohou odlišit od ostatních, především v případech, kdy cítí, že je jejich individualita ohrožena, že jsou příliš podobní lidem kolem sebe. Mnozí z nich se navíc zbavují statků, o nichž jsou přesvědčeni, že je vlastní příliš široká skupina lidí, a hledají za ně náhradu. Nejedná se jen o cenovou nedosažitelnost, ale reálně omezené množství. Nejvíce peněz bývají tito zákazníci ochotni utratit za to, čeho je nejméně.

Vyžadují neopakovatelnost a individualitu, opravdovou unikátnost, čímž chtějí vyjádřit svůj vlastní vkus a nezávislost a zlepšit i svou image před sebou samými. V každém případě je důležité, aby statek, jehož prostřednictvím výše popsané cíle realizují, byl jako unikátní vnímán všeobecně³¹. A v tomto ohledu přebírá významnou úlohu značka a pečlivé budování vnímání její nedostupnosti:

...vnímání exkluzivity a vzácnosti zvětšuje touhu po značce a tato touha se ještě zvyšuje, pokud je značka zároveň vnímána jako drahá. Značka, kterou by bylo obtížné si opatřit kvůli její jedinečnosti (například limitované edice) a zároveň by byla v porovnání s běžnými standardy drahá (například vůz Jaguar), by byla ještě hodnotnější.³²

V dnešním světě je ovšem vzácnost vzácná. Nové výrobní postupy, nadnárodní retailové řetězce a v neposlední řadě Internet přispěly k tomu, že takřka cokoliv je na dosah ruky a nic není nedosažitelné. Pod silícím tlakem trendu demokratizace luxusu je pro značky čím dál těžší zachovat si auru exkluzivity. Přírozenou vzácnost, danou omezeným množstvím přírodních zdrojů (například drahokamy, exotická dřeva), proto nahrazují vzácností virtuální – správným výběrem marketingového mixu (např. distribuční politiky) a předávaných informací.

Velmi často je možné se setkat s označením *hand-made* či *hand-crafted*, tedy fakt, že se jedná o (téměř výhradně) rukodělnou výrobu. Cílem je implikovat omezenou produkční kapacitu (danou složitým a časově náročným ručním obráběním), a tedy relativní vzácnost takových výrobků. Podobný efekt má také prezentace exkluzivních nebo velmi pokrokových materiálů, z nichž jsou produkty vyráběny.

Catry³³ jako jednu z nejzajímavějších možností udržování iluze vzácnosti zmiňuje uvádění limitovaných edic. Luxusní značka uvede na trh omezené množství produktu, obvykle u příležitosti výročí, významné události nebo ve spojení s jinou značkou. Produkty z limitovaných edic jsou sice často dražší (někdy i násobně) než ostatní, ale jejich vzácnost přiláká dostatečný počet zákazníků. Mediální atraktivita těchto nabídek přináší navíc i sekundární efekt – značka je více vidět a prestiž limitované edice se přenáší na celé portfolio³⁴.

(28) Franck Vigneron and Lester W. Johnson, "Measuring Perceptions of Brand Luxury," *Journal of Brand Management* 11, no. 6 (2004): 490.

(29) Joseph A. Giacalone, "The Marketing of Luxury Goods: The Case of the Comité Colbert," *Southern Business Review* 1, no. 32 (2006): pg. 34.

(30) Kelly Tepper Tian, William O. Bearden, and Gary L. Hunter, "Consumers' Need for Uniqueness: Scale Development and Validation," *Journal of Consumer Research* 28, no. 1 (June 2001): pg. 51, doi:10.1086/321947.

(31) Viz (Tian, Bearden, Hunter; 2001) výše.

(32) Franck Vigneron and Lester W. Johnson, "Measuring Perceptions of Brand Luxury," *Journal of Brand Management* 11, no. 6 (2004): 490.

(33) Bernard Catry, "The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods," *Business Strategy Review* 14, no. 3 (September 2003).

(34) Joseph A. Giacalone, "The Marketing of Luxury Goods: The Case of the Comité Colbert," *Southern Business Review* 1, no. 32 (2006): pg. 35.

Limitované edice fascinují svět

Mnoho produktů z omezených sérií zaujímá přední místa ve zpravodajství a přitahuje nebývalou pozornost, což samo o sobě dokládá, jak moc nás fascinují nedostupné a jedinečné předměty, o nichž víme, že je nemá a nemůže mít nikdo jiný.

Na podzim roku 2011 se americký maloobchodní řetězec Neiman Marcus, specializující se na vysokopříjmovou klientelu, spojil s italským výrobcem luxusních aut Ferrari, aby svým zákazníkům v každoročním předvánočním katalogu mohl nabídnout exkluzivní vůz [obr. 8].

Automobilu *Neiman Marcus Ferrari FF* bylo vyrobeno pouze deset kusů a když katalog před Vánoci 2011 vyšel, byla u něj cenovka 395 000 USD. V té době to představovalo zhruba 7 350 000 Kč – téměř o milion více, než v USA stála sériová verze, z níž limitovaná edice vycházela. A přesto se všech deset vozů vyprodalo za méně než 50 minut.

Za co se vyplatilo deseti zákazníkům zaplatit milionovou prémii? Za lepší výbavu či parametry nikoliv, protože rozdílů oproti sériové verzi bylo minimum: speciální šedý lak, sada kožených zavazadel, která ladila s interiérem vozidla, a plaketa. Navzdory tomu se našlo deset lidí, kteří byli ochotni za jedinečnost tuto prémii zaplatit. Limitované edice zkrátka fascinují svět.

LUXUS JE NÁDHERNÝ

Luxus fascinuje nejen svou nedostupností, ale také krásou. Módní luxusní značky bývají těmi, které určují módní trendy. Najímají nejvyhlášenější návrháře, aby pro ně vytvářeli originální kolekce a určovali směr. Tyto trendy pak přejímají masové značky ve svých kolekcích. Luxusní zboží by mělo okouzlovat, nabízet vkusný, až umělecký, zážitek a být průkopníkem v trendech.

*Luxus definuje krásu – je to umění aplikované na funkční věc. Jako světlo, i luxus je osvětlený. (...) Luxusní značky nabízejí víc než jen pouhé předměty – jsou měřítkem dobrého vkusu. Proto by se management luxusu neměl soustředit jen na požadavky zákazníků: luxusní značky jsou podněcovány svým vnitřním cílem, svou globální vizí, specifickým vkusem, který představují, a nastavením vlastních standardů.*³⁵

Producenti luxusního zboží si mohou i díky jeho vysoké ceně dovolit používat obdivované materiály, najímat špičkové designéry a spolupracovat s předními umělci. Příkladem těsného spojení umění a luxusu je *Fondation Cartier pour l'Art Contemporain*, nadace na podporu moderního umění založená francouzskou šperkařskou firmou *Cartier*. Značka *Cartier* je známá svými uměleckými kolekcemi, z nichž některé spatřily světlo světa právě díky podpoře mladých umělců prostřednictvím této nadace.

LUXUS JE EKONOMICKÝ PARADOX

Luxus, stejně jako ostatní statky, je předmětem směny na trhu. Chování jednotlivých subjektů při směně popisuje mikroekonomie dvěma základními principy – *zákonem rostoucí nabídky* a *zákonem klesající poptávky*.

První z nich popisuje chování subjektů na straně nabídky (v našem případě luxusních značek). S tím, jak roste cena daných statků, podle něj poroste i nabízené množství. *Zákon klesající poptávky* naproti tomu říká, že poptávka (tzn. zákazníci) bude s rostoucí cenou oslabovat a poptávané množství klesat. Tyto dva principy již na první pohled působí protichůdně, a proto se podle této teorie cena

(35) Jean N. Kapferer, "Managing Luxury Brands," *Journal of Brand Management* 4, no. 4 (1997): pg. 253.

i poptávané/nabízené množství ustálí v rovnovážném bodě, který bude představovat pro obě strany přijatelný kompromis³⁶.

Problém je, že tyto principy u luxusního zboží obvykle neplatí. Navzdory vysoké ceně a existenci levnějších substitutů je poptávané množství vysoké, a naopak, navzdory vysoké poptávce zůstává nabízené množství omezené. Některé luxusní statky se totiž chovají jako takzvané *Veblenovy statky*.

Americký ekonom Thorstein Veblen ve své publikaci *Theory of the Leisure Class* popisuje fenomén takzvané *okázalé spotřeby*:

*Okázalá spotřeba hodnotného zboží je způsob, jímž gentleman dodává své osobě na vážnosti. (...) Základem, na němž je v kterékoliv vysoce organizované průmyslové společnosti postavena prestiž jedince, je kupní síla. A způsobem, jak vystavit svou kupní sílu na odiv, a tedy získat či udržet si dobré jméno, je okázalá spotřeba drahých statků.*³⁷

Toto tvrzení má široké společenské a především mikroekonomické dopady. Pokud má určitý statek sloužit jako symbol statusu tím, že odráží finanční situaci majitele, pak sama cena je v podstatě hodnotou, již si spotřebitel za své peníze pořizuje. Vysoká cena v tomto případě netvoří překážku, která by zákazníka od koupě odrazovala, ale naopak je cílem – z pohledu spotřebitele dokonce zvyšuje užitek takového statku.

Tento fenomén, kdy s rostoucí cenou poptávané množství neklesá, ale naopak roste, a který je vyhrazený především drahému zboží, je označován jako *Veblenův efekt*. U statků, které tomuto efektu podléhají (někdy nazývaných také *Veblenovo zboží* či *Veblenovy statky*), de facto přestává platit výše popsaný zákon klesající poptávky.

Teorii *Veblenova efektu* v 50. letech minulého století dále rozvinul Harvey Leibenstein, který definoval dva další jevy aplikovatelné i na luxusní zboží.

Módní efekt (Bandwagon Effect) souvisí s tím, jak poptávka jednotlivce po některých druzích zboží roste úměrně tomu, jak roste počet lidí, kteří si tyto statky kupují. Jak název napovídá, jedná se o touhu držet krok s módou, být „in“. V luxusním segmentu se týká především oděvních značek, které často určují módní trendy mnohem více (a dříve) než masové. Projevem módního efektu pak je zvýšená poptávka, zejména v době uvedení nových kolekcí.

Proti tomu stojí požadavek zákazníků i marketérů na nedostupnost luxusního zboží. Nedostupnost luxusních produktů nejenže není nežádoucí, ale má výrazně pozitivní efekt na image značky³⁸ a hraje důležitou roli při posuzování její hodnoty spotřebitelem³⁹. Značka se v tom případě dostává do rozporu: zvýšit objem prodeje, nebo zachovat exkluzivitu? Využití zvýšené poptávky by mohlo krátkodobě vést k posílení tržeb, ale z dlouhodobého pohledu by mohlo mít závažné dopady na image značky a její nákladně budovaný positioning. Firmy proto často přistupují k extenzi značek a nabízejí levnější zboží v nižší kategorii, avšak důsledně diferencované od high-end produktů v portfoliu⁴⁰.

(36) Libuše Macáková, *Mikroekonomie*, 9th ed. (Slaný: Melandrium, 2005), pg. 35.

(37) Thorstein B. Veblen, *The Theory of the Leisure Class* (1899), pg. 46, accessed March 17, 2012, <http://www.gutenberg.org/8/3/833/>.

(38) Joseph A. Giacalone, "The Marketing of Luxury Goods: The Case of the Comité Colbert," *Southern Business Review* 1, no. 32 (2006): pg. 34.

(39) Bernard Dubois and Claire Paternault, "Observations Understanding the World of International Luxury Brands the 'Dream Formula'" *Journal of Advertising Research* 35, no. 4 (April 1995).

(40) Francesca Dall'Omo Riley, Wendy Lomax, and Angela Blunden, "Dove vs. Dior: Extending the Brand Extension Decision-Making Process from Mass to Luxury," *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 12, no. 3 (2004).

Požadavek na vzácnost luxusních statků se projevuje jako tzv. *snobský efekt* (*Snob Effect*). Je protikladem k výše popsanému fenoménu a vede k tomu, že zájem spotřebitele o luxusní zboží se vzrůstající poptávkou po něm klesá. S tím, jak daný statek vlastní víc a víc lidí, mizí jeho sociální symbolika: automobil, kterým jezdí polovina města, totiž může být těžko považován za symbol výjimečně dobré finanční situace, bez ohledu na to, jak vysoká by byla jeho cena.

LUXUS JE VŠE A NIC ZÁROVEŇ

Co je to tedy luxus? Luxus zahrnuje všechny vlastnosti zmíněné na předchozích stranách. Kvalita. Vysoká cena. Výjimečnost. Prožitek. Vědomí jeho nedostatku. Okázalost. Exkluzivita. Talisman. Individualita. Ale luxus je především tím, co za něj považuje každý z nás.

Obecná definice luxusu neexistuje, protože každý člověk na něj má vlastní názor. A i tatáž osoba bude navíc luxus chápat jinak v různých situacích. Luxus je projevem individuálního pohledu za daných vnějších podmínek. Záleží na finanční situaci, hodnotovém žebříčku, citlivosti na vliv referenčních skupin, výchově, okolní společnosti a mnoha dalších faktorech. Podobně jako na otázku „Co je smyslem života?“, i odpovědi na to, co je luxus, se budou výrazně lišit.

Jednoznačně definovat luxus proto nejde. Je ale možné nalézt atributy, které odpovídají většinovému pohledu a které byly popsány na předchozích stranách. Tyto atributy sice nemohou věrně vystihnout všechny spotřebitele, mohou ale poskytnout vodítko pro nastavení marketingových strategií, segmentaci trhu, positioning a řízení luxusních značek jako takových. Ty by se pak měly zaměřovat na splnění všech očekávání, která do nich zákazníci vkládají, a v ideálním případě nabídnout *něco navíc*. A třeba právě to *něco navíc* učiní z konzumace jejich zboží *nezapomenutelný zážitek*.

TRH LUXUSNÍHO ZBOŽÍ

V jakém stavu se nachází trh luxusního zboží a jak se do něj dostal? Jaké vlivy vyústily v soudobý stav tohoto trhu a mohou se na jeho formování podílet i do budoucna? Je luxusní zboží dostupnější než v minulosti, nebo se běžným spotřebitelům vzdaluje?

VČERA

Trh s luxusním zbožím zažil v osmdesátých a devadesátých letech nebývalý rozkvět. V důsledku toho se luxus stal přístupnějším než kdykoliv předtím. Tento fenomén měl své kořeny v několika faktorech:

- » Do produktivního věku v západní Evropě a především Spojených státech vstupuje generace tzv. baby boomers narozených po skončení 2. světové války (zhruba mezi lety 1948 a 1958). Tato velmi početná generace stojí za vysokými hodnotami růstu čistých příjmů domácností⁽⁴¹⁾, které si USA dokázaly udržet téměř v celém průběhu let 1975-1998⁽⁴²⁾.
- » Tito potomci baby boomu od konce osmdesátých let (prakticky dodnes) postupně dosahují vrcholu své kariéry (cca ve věku 45 let a výše), a tedy i nejvyšších příjmů.
- » Rápidní ekonomický rozvoj a internacionalizace světové ekonomiky přináší jejich domácnostem relativně mnohem vyšší příjmy, než měly generace před nimi.
- » Baby boomers si nenesou stigma nedostatku z Velké hospodářské krize třicátých let a druhé světové války. Jejich životní hodnoty jsou mnohem více soustředěné individualisticky – preferují materiální hodnoty⁽⁴³⁾, budování kariéry, zakládání rodin a akumulaci bohatství⁽⁴⁴⁾.

V důsledku popsaných jevů se vynořil zcela nový a velmi široký tržní segment – příslušníci střední a vyšší střední třídy, kteří si mohou dovolit i to, co bylo dříve vyhrazeno nejbohatším. Trh s luxusním zbožím tou dobou zažívá bezprecedentní růst – stabilní, dlouhodobý, nejméně o deset procent ročně a s maximem v roce 1989, kdy vzrostl o 25 %⁽⁴⁵⁾. Nastává éra *demokratizace luxusu*.

Na sklonku osmdesátých let se mění situace i na straně výrobců luxusu. Do sedmdesátých let byly mnohé dnešní korporace spíše rodinnými firmami. Některé z nich pak velmi rychle rostly a na trhu začalo docházet ke konsolidaci – větší hráči skupovali své konkurenty. Velká část tohoto byznysu je proto dnes v rukou tří konglomerátů.

(41) Zároveň s tím dosahovaly ekonomiky také výrazných, i když více kolísavých růstů HDP na osobu.

(42) "FRB: Z.1 Release--Flow of Funds Accounts of the United States, Historical," Federal Reserve System, March 8, 2012, accessed March 25, 2012, <http://www.federalreserve.gov/RELEASES/z1/Current/data.htm>.

(43) Nicméně, i tato generace prošla v šedesátých a sedmdesátých letech obdobím odmítání materialismu během éry hippie. Tyto názory ovšem později zvolna opouštějí a soustředí se na budování kariéry.

(44) Pamela N. Danziger, *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses-as Well as the Classes* (Chicago, IL: Dearborn Trade Pub., 2005), pg. 12.

(45) Franck Vigneron and Lester W. Johnson, "Measuring Perceptions of Brand Luxury," *Journal of Brand Management* 11, no. 6 (2004): pg. 486.

Tržby luxusních značek v průběhu let

Rychlost, s jakou trhy za několik let vzrostly, ilustruje nejlépe pohled na vývoj tržeb jednotlivých firem⁴⁶.

Společnost *Louis Vuitton* byla na konci sedmdesátých let spíše malou evropskou firmou než významným globálním hráčem. Její tržby v roce 1980 činily 21 milionů dolarů⁴⁷. Roku 1987 došlo ke sloučení s koncernem *Moët Hennessy* a vznikla *LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton*. O dva roky později (1990) vzrostl obrát celé skupiny na 508.8 milionů USD⁴⁸ a na počátku milénia již činil přes 12 miliard dolarů⁴⁹. To znamená jediné – během dvaceti let zaznamenaly příjmy firmy nárůst o téměř šedesát tisíc procent.

Mezitím se v roce 1990 obrát florentinské *Gucci Group* vyšplhal na 276 milionů dolarů⁵⁰. Společnost byla v následujících letech poznamenána právními spory o její kontrolu, ale navzdory tomu její příjmy rostly a na přelomu století již dosáhly 2.26 miliard dolarů^{51 52}. V roce 1999 se stala součástí koncernu PPR.

DNES

Dozvuky postupné konsolidace luxusních značek stále doznívají, ale již nyní lze říci, že došlo k výraznému zahuštění trhu.

Největším subjektem je v současnosti skupina *LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton*, která přímo či nepřímo ovládá velké množství převážně francouzských luxusních značek, od *Moët et Chandon*, přes *TAG Heuer* či *Hublot* až po *Guerlain* a *Bulgari*. Podobné postavení zaujímá také *PPR*, rovněž francouzská společnost, s kontrolou nad značkami *Gucci*, *Yves Saint Laurent*, *Bottega Veneta*, *Alexander McQueen* nebo *Girard-Perregaux*. Poslední klíčovou skupinou je švýcarská *Richemont*, vlastníci *Cartier*, *IWC Schaffhausen*, *Piaget* nebo *Montblanc*.

Ani trhu luxusních aut se akvizice nevyhýbaly. *Lamborghini*, *Bentley* a *Bugatti* se staly součástí koncernu *Volkswagen*, který je majetkově propojen s další tradiční značkou luxusních vozů – *Porsche*. V roce 1999 došlo k odkupu britské *Rolls-Royce Motor Cars* německou *BMW* a *Ferrari* a *Maserati* dnes vlastní *Fiat*. Stranou tak stojí pouze *Mercedes-Benz* s mateřskou společností *Daimler AG* a *Jaguar* pod kontrolou indické *Tata Motors*. Tím je seznam evropských (potažmo světových⁵³) luxusních automobilových značek prakticky vyčerpán.

Stejně jako se mění situace na straně výrobců luxusního zboží, prochází v posledních letech proměnou i struktura jejich hlavních odbytišť. Po roce 1990 došlo k otevření do té doby nedostupných trhů – státy bývalého východního bloku představovaly obrovský nenasycený trh, toužící po desítky předchozích let nedostupném zboží. Podobný vývoj – vzestup ekonomiky a otevření tržních příležitostí

(46) Pozn.: Všechny finanční údaje jsou v amerických dolarech (USD) a byly přepočteny kurzem platným v době jejich publikace.

(47) *New York Times* (New York, N. Y.), „The Big Couture Rip-off,“ March 1, 1981, sec. A.

(48) *Wall Street Journal* (New York, N. Y.), „Business Brief -- Moët Hennessy Louis Vuitton: Consolidated Profit Increased 46% in '89 to \$508.8 Million,“ March 23, 1990.

(49) John Tagliabue, „LVMH Reports Record Profit for 2000,“ *New York Times* (New York, N. Y.), March 8, 2001, sec. W.

(50) *The Wall Street Journal Asia* (Hong Kong). „European Brief -- Italy: Gucci to Break Even.“ November 14, 1991.

(51) Conti, Samantha, and Cortney Colavita. „Gucci Beats 2000 Projections: Women's Wear Daily.“ *WWD* (New York, N. Y.), March 23, 2001.

(52) Což představovalo více než osmdesátiprocentní nárůst oproti předchozímu roku.

(53) Patrně by se do luxusního segmentu za určitých okolností daly zařadit i některé vozy firem *Hyundai*, *Volvo*, *Lexus*, *Mazda* a podobně, avšak obvykle se jedná spíše o entry-level modely nacházející se na rozhraní vyšší třídy a luxusních vozů, nebo je jejich tržní podíl oproti zmíněným značkám zanedbatelný, a proto nejsou v textu uvedeny.

– čekal o několik let později i asijské země, které jsou dnes pro mnoho luxusních značek motorem jejich růstu^{54 55}.

Posledních dvacet let se pro luxusní značky ale neneslo jen ve znamení pozitivních zpráv. Po teroristických útocích 11. září 2001 se mnohé z nich dlouhé měsíce musely potýkat s propady příjmů o desítky procent oproti stejnému období předchozího roku. Zapříčinilo to zejména snížení frekvence létání v důsledku obav o bezpečnost. Mobilní (létající) zákazníci tvoří významnou část klientely luxusních značek a nedůvěra vůči letecké přepravě mnohé z nich vedla k volbě jiného způsobu dopravy nebo omezení cestování úplně. Duty free obchody, tradiční bašta prémiových a luxusních značek, proto zůstaly poloprázdné a roky 2001 a 2002 byly pro mnohé luxusní značky jedny z nejslabších⁵⁶ po mnoha letech dramatického růstu.

Strach z létání sice po několika měsících opadl a prodeje se postupně vrátily na původní úroveň, avšak nic netrvá věčně. O několik let později, na sklonku roku 2007, začíná ve Spojených státech hypoteční krize, na kterou o necelý rok později navazuje ekonomická recese. Trh luxusního zboží, o němž se do té doby předpokládalo, že existuje téměř nezávisle na vývoji a stavu ekonomiky a nepodléhá ekonomickému cyklu, začal znenadání zpomalovat.

Zatímco v roce 2006 vzrostl trh luxusního zboží o 9 % a následující rok o dalších 6,5 % na historické maximum, ve své analýze z října 2008 předpovídá společnost Bain & Company zpomalení růstu na 3 % a v roce 2009 dokonce propad o 7 %⁵⁷. Skutečný pokles pak byl ještě o jeden procentní bod větší, což postavilo mnohé firmy do zcela nové situace. Některé reagovaly výrazným snížením cen svých výrobků, ale mnohé zákazníky popudil fakt, že některé produkty byly najednou prodávány za méně než polovinu své ceny^{58 59}.

Někteří výrobci se dokázali rychle přizpůsobit nebo své podnikání optimalizovali již před krizí. Častou reakcí ex post bylo zefektivnění a zefektivnění dodavatelského řetězce, převzetí kontroly nad prodejem a pozastavení licencí⁶⁰. Některé značky dokázaly krizi úspěšně předvídat a ještě v roce 2007 nebo 2006 uvést dostupnější produktové řady. Díky tomu nebyly vnímány jako firmy, které musejí slevit ze svých standardů v důsledku nepříznivé finanční situace, ale naopak jako ti, kteří ani v dobách recese nemusejí svůj sortiment měnit.

Ne všichni producenti luxusu se ale dokázali na nové podmínky adaptovat, a tak se konsolidace na tomto trhu ještě urychlila. Úspěšnější a obratnější skupovali své konkurenty, kteří byli recesí těžce zasaženi. [Graf 1] ukazuje vývoj tržeb největších subjektů za posledních pět let. Zatímco skupiny LVMH

(54) Například skupina LVMH zaznamenala ve třetím čtvrtletí roku 2011 v Asii růst 27 % oproti předchozímu roku. Zdroj: LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton, "LVMH Q3 2011 Revenue," news release, October 18, 2011, LVMH Revenue, accessed March 26, 2012, http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/fr/Presentation_des_ventes/Q32011-revenue.pdf.

(55) Bain & Company, "Worldwide Luxury Goods Market Poised to Surge 10 Percent in 2011 as Growth in China and Mature Markets Increases, According to Newly-released 10th Edition of Bain & Company's Luxury Goods Worldwide Market Study," news release, October 17, 2011, Bain & Company, accessed March 28, 2012, <http://www.bain.com/about/press/press-releases/worldwide-luxury-goods-market-poised-to-surge-ten-percent-in-2011.aspx>.

(56) Jo Johnson, "LVMH Suffers As Travel Declines," *Financial Times* (London), November 13, 2001, COMPANIES & FINANCE EUROPE sec.

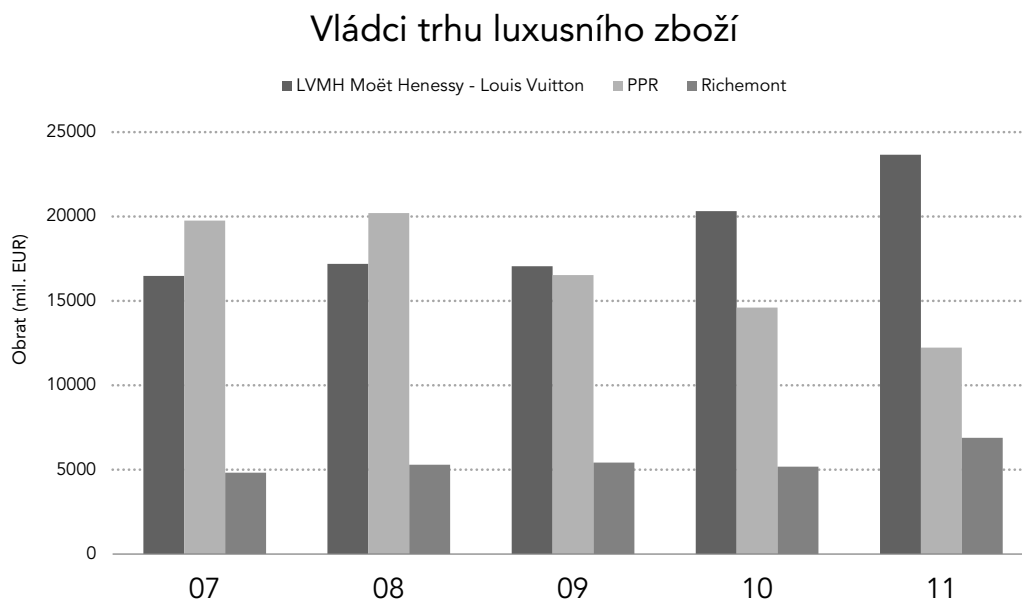
(57) Bain & Company, "Worldwide Luxury Goods Market Growth Projected to Slow Substantially by End of Year and Head into Recession in 2009," news release, October 29, 2008, Bain & Company, accessed March 28, 2012, <http://www.bain.com/about/press/press-releases/worldwide-luxury-goods-market-growth-projected-to.aspx>.

(58) Takové zboží jednak ztrácí svou prestiž, jednak ukazuje jednu z vlastností luxusního zboží – vysokou cenu – v nelichotivém světle – jako de facto neopodstatněnou. Zlevňování (byť např. starých kolekcí) je v luxusu tabu a přistoupit k němu znamená porušit tichou dohodu mezi zákazníkem a značkou. Zákazník přistupuje na vyšší cenu, i když tuší, že ji reálná hodnota produktu zdaleka nedosahuje, a prodejce se zavazuje tuto cenu po celou dobu prodeje udržet na stejné úrovni.

(59) Robert Olorenshaw, "Luxury and the Recent Economic Crisis," *Vie Et Sciences Économiques*, no. 188 (September 2011): pg. 82.

(60) Viz (Olorenshaw, 2011) výše.

Moët Hennessy – Louis Vuitton a *Richemont* navzdory těžkým podmínkám rostly a oproti roku 2007 zvýšily svůj obrát o 44 %, resp. 43 %, *PPR* naopak 38 % příjmů ztratila a dřívější pozici lídra trhu vyklidila ve prospěch *LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton*.



Graf 1 – Vládci trhu luxusního zboží

Zdroj: výroční zprávy uvedených skupin za jednotlivé roky

Další důsledek recese byl možná ještě významnější – během dvou až tří let vzrostla důležitost asijských trhů. V době, kdy trhy luxusního zboží v Evropě, Japonsku a Spojených státech stagnovaly nebo se propadaly, nabízely rozvíjející se trhy značkám dvouciferný růst. Díky tomu tato odbytíště upevnila svou pozici a přilákala pozornost marketérů. To si může do budoucna vyžádat přehodnocení některých marketingových aktivit těchto firem.

ZÍTRA

Odhadovat budoucnost v jakémkoliv segmentu je nevděčný úkol, přesto se o něj, alespoň v několika větech, pokusím.

Je zřejmé, že některé současné trendy budou nadále pokračovat – především růst významu rozvíjejících se ekonomik. Mnohé značky již pochopily, že zejména čínský trh, přestože je obtížně dostupný a přehlacený plagiáty, je pro jejich růst klíčový. *Cartier* počítá, že do roku 2014 bude v Číně provozovat 55-60 butiků⁶¹, *LVMH* v Asii v loňském roce provozoval 621 obchodů, dvojnásobek oproti roku 2007⁶², a hodlá otevírat další.

(61) Tara Joseph, "Cartier Says China Stores Could Double in 4 Years," Reuters.com, September 3, 2009, accessed March 28, 2012, <http://www.reuters.com/article/2009/09/03/us-china-summit-cartier-idUSTRE58222920090903>.

(62) Zdroj: výroční zprávy skupiny.

BRIC

Samotná Čína bude podle analýzy McKinsey & Company⁶³ v roce 2015 generovat 20 % příjmů světového trhu luxusního zboží – to by mělo představovat bezmála 30 miliard amerických dolarů tržeb jen v této zemi.

Čínská poptávka po luxusu se od jiných trhů významně odlišuje. Především, demografická struktura konzumentů luxusu je zcela odlišná od Evropy nebo USA – 80 procent zákazníků je mladších 45 let⁶⁴ (v USA je to méně než 30 %). V důsledku toho se méně orientují na luxusním trhu a znají méně zavedených značek. Více také preferují kvalitativní vlastnosti (materiály, design, zpracování) před citovým vjemem spojeným s nákupem luxusu.

Čínská expanze ovšem má i nástrahy. Někteří ekonomové se obávají realitní bubliny, která by mohla poptávku na tamním trhu poškodit podobně, jako dříve hypoteční krize v USA⁶⁵, a velkým problémem i nadále zůstává velké množství padělků.

Čína ale není jedinou zemí, k níž se upírají naděje luxusních značek na budoucí růst. Jihoamerické trhy, ačkoliv jsou v současnosti mírně opomíjené, vykazují podobný růst počtu vysokopříjmových domácností jako Čína a v horizontu několika let by mohly doplnit nebo převzít roli motoru expanze luxusu. Také ruský a indický trh rychle rostly i v dobách krize a v nejbližších letech by početnost vysokopříjmových skupin v těchto zemích měla stoupnout o dalších 20 až 35 %⁶⁶.

Tradiční trhy

Navzdory všem uvedeným příslibům se luxusní značky zatím svých tradičních trhů nevzdávají. Tržby v rozvíjejících se ekonomikách se obvykle na celkových příjmech podílejí jednotkami procent a firmy i nadále v Evropě a USA rozšiřují své sítě obchodů. Na druhou stranu, „stará“ odbytiště luxusního zboží svůj růstový potenciál již do značné míry vyčerpala a meziroční zvyšování tržeb v řádu desítek procent je téměř nemožné (bez např. zavedení extenzí). Jejich role sice může v budoucnosti mírně oslabovat, ale nejméně dalších deset dvacet let zůstanou zcela klíčové.

LUXUS PRO VŠECHNY

Popis trhu luxusního zboží by nemohl být kompletní bez fenoménu, který se v této oblasti stále citelněji prosazuje a jehož geneze byla naznačena v úvodu této kapitoly – *masstige*⁶⁷. Rostoucí příjem domácností, více volného času a důraz na jeho lepší využití vedly k migraci od masových značek k prémiovým a luxusním. Větší rozhled díky cestování a touha po seberealizaci vede domácnosti střední a vyšší třídy k ochotě platit prémii 20 až 200 procent za lepší kvalitu, zpracování a design⁶⁸.

(63) Yuval Atsmon, Vinay Dixit, and Cathy Wu, "Tapping China's Luxury-Goods Market," *McKinsey Quarterly*, April 2011, pg. 2.

(64) Yuval Atsmon and Vinay Dixit, "Understanding China's Wealthy," *McKinsey Quarterly*, July 2009, pg. 5.

(65) Bert Dohmen, "China: Are The Bulls Rights?," *Forbes.com*, March 27, 2012, accessed March 28, 2012, <http://www.forbes.com/sites/investor/2012/03/27/china-are-the-bulls-rights/>.

(66) Bain & Company, "Worldwide Luxury Goods Market Growth Projected to Slow Substantially by End of Year and Head into Recession in 2009," news release, October 29, 2008, Bain & Company, accessed March 28, 2012, <http://www.bain.com/about/press/press-releases/worldwide-luxury-goods-market-growth-projected-to.aspx>.

(67) Ze spojení anglických slov *mass* (masový) a *prestige* (prestiž), tedy *prestiž pro masy*.

(68) Michael J. Silverstein and Neil Fiske, "Luxury for the Masses," *Harvard Business Review* 81, no. 4 (April 2003): pg. 48.

Masstige pokrývá slepé místo na trhu mezi masovým zbožím a prémiovou kategorií. Cílí především na zákazníky, kteří chtějí alternativu k běžným produktům, jimiž jsou obklopeni, a zároveň vyžadují vyšší kvalitu nebo užitnou hodnotu a jsou ochotni za ni zaplatit.

Například lahvička tělového mléka Bath & Body Works o objemu 9 uncí se prodává za 9 USD, tedy 1.13 USD za uncí. To představuje prémii 276 % oproti lahvičce Vaseline Intensive Care o objemu 11 uncí, která stojí 3.29 USD, to znamená 30 centů za uncí. Ale nejedná se o nejdražší produkt ve své kategorii: osmiuncová lahvička Kiehl's Creme de Corps, jeden z mnoha superprémiových tělových krémů, stojí 24 USD, tedy o 167 % více než Bath & Body Works.⁶⁹

Pro tradiční a zavedené luxusní značky to představuje dvojí ohrožení. Zaprvé, vznik nových značek na pomezí masového trhu a luxusu může vést k odlivu jejich zákazníků. Tuto domněnku potvrzují i některé výzkumy, které prokázaly, že spotřebitelé vnímají prestiž značek z kategorie masstige (např. *Polo Ralph Lauren*, *Calvin Klein*) velmi blízko tradičním značkám (*Gucci*, *Armani*), to vše za třetinovou cenu⁷⁰. To pro tradiční značky představuje marketingovou výzvu – pokud si chtějí i nadále udržet vysoký společenský kredit (a tedy i vysokou cenu), budou muset bránit své postavení a především soustředit positioning na větší vymezení vůči segmentu masstige.

Zadruhé, masstige segment představuje významnou konkurenci pro některé entry-level produkty „starých“ značek luxusu. Ty v minulosti diverzifikovaly své produktové portfolio uváděním dostupnějších produktů, které měly sloužit jako brána do světa „opravdového“ luxusu. Na rozdíl od zavedených značek ale masstige žádnou vyšší úroveň luxusu nenabízí a zákazníka tedy nepřiláká do segmentu luxusního zboží.

Luxusní značky by mohly opustit segment „přístupného“ luxusu a stáhnout se zpět na úroveň nejvyššího zboží, ale to by znamenalo snížení tržeb a de facto přenechání části trhu konkurenci. Nebo mohou i nadále nabízet široké portfolio, ale podstupují riziko, že je masstige konkurence stáhne do svého segmentu, což by nepříznivě ovlivnilo jejich hodnotu i positioning. Následující roky budou proto možná soubojem o zachování si pověsti a statusu.

H&M & jiné příběhy

V dubnu 2012 oznámila švédská skupina *Hennes & Mauritz* expanzi do prémiového segmentu uvedením nové značky *& other Stories*⁷¹. Ta představuje prototyp *masstige* brandu a zároveň ilustruje, jak se luxusní a masový segment přibližují. Pro společnost *H&M* to není první příležitost uvést produkty za prémiovou cenu – v minulosti již několikrát spolupracovala s předními návrháři při výrobě limitovaných kolekcí, které pak nabízela v řetězci svých prodejen.

Tento příklad ukazuje, jak masové značky zvolna objevují prémiový segment a sladkou chuť jeho vysokých marží. Spolu s tím přejímají některé marketingové taktiky luxusních značek – zmíněné limitované edice *H&M* byly dostupné na velmi omezeném množství prodejen (z celé ČR například jen v prodejně v pražské pasáži Myslbeek) a každý zákazník mohl zakoupit maximálně jeden kus od každého modelu⁷². Podobnost s luxusními značkami jistě není čistě náhodná.

(69) Michael J. Silverstein and Neil Fiske, "Luxury for the Masses," *Harvard Business Review* 81, no. 4 (April 2003): pg. 50.

(70) Yann Truong, Rod McColl, and Philip J. Kitchen, "New Luxury Brand Positioning and the Emergence of Masstige Brands," *Journal of Brand Management* 16, no. 5-6 (2009): pg. 380.

(71) Ellie Krupnick, "'& Other Stories' Is Name Of H&M's New Chain," *The Huffington Post*, March 30, 2012, accessed April 04, 2012, http://www.huffingtonpost.com/2012/03/30/and-other-stories_n_1391120.html.

(72) Tereza Hromádková, "Proč se luxusní značky začaly kamarádit s levnou konfekcí," *IHNed.cz*, October 27, 2011, accessed April 04, 2012, <http://life.ihned.cz/c1-53400920-proc-se-luxusni-znacky-zacaly-kamaradit-s-levnou-konfekci>.

LUXUSNÍ ZNAČKA

Značka je jedním z nejdůležitějších prvků firemního marketingu. Značka není jen emblém či logo, ale symbolizuje celou firmu: její historii, odkaz, firemní kulturu, závazek vůči spotřebiteli. Značka také zastupuje produkt: jeho vlastnosti, kvalitu, spolehlivost, design. A do třetice, značka ztělesňuje vztah spotřebitele a firmy: kvalitu doplňkových služeb, vstřícnost, zážitek při nákupu, věrnost⁷³.

Branding se stal marketingovou prioritou. Úspěšné značky, například Starbucks, Sony či Nike, mohou požadovat vyšší ceny a získávají věrné zákazníky.⁷⁴

Značkou může být název, design, symbol, nebo jakákoliv jiná vlastnost, která odlišuje výrobky nebo služby jednoho prodávajícího od ostatních⁷⁵. Díky značkám je možné rozlišovat výrobky jednotlivých producentů, vytvářet si na ně názor a ten předávat dál. Zároveň do nich zákazníci promítají svou předchozí zkušenost s daným výrobkem či službou a pro firmu slouží jako záruka budoucích příjmů.

Pro luxusní zboží je značka výjimečně důležitá. Ne kvalita nebo historie, ale luxusní značka je to, co k němu většinu spotřebitelů přitahuje. Bez ní by totiž ztratil svou sociální symboliku. A bez sociální symboliky by ztratil svou hodnotu, protože má-li produkt komunikovat společenské postavení, musí být příjemcům této komunikace zřejmá jeho prémiová cena. Tu vyjadřuje právě brand. Nosit cenovky na hodinkách, kabelkách nebo třeba autech je totiž přinejmenším nepraktické.

Luxusní předměty jsou objekty luxusních značek. Pouze diamanty jsou ceněny bez značky. Počítá se jen jejich velikost a čistota. Pro všechno ostatní platí: není luxusu bez značky – dokonce i smaragd je „z Kolumbie“, rubín „z Barmy“, kaviár „z Íránu“.

(...)

Jako respektovaný symbol všeho, co je krásné a mimořádné na výrobku nebo službě, je luxusní značka zlášť ceněna: vztahuje se ke skryté sociální stratifikaci a činí ze svého majitele někoho výjimečného – dokonce i v případě, že není jediným, kdo daný předmět vlastní.⁷⁶

Pro efektivní využití potenciálu sociální symboliky značky je důležitá její komunikační strategie. Na rozdíl od značek masových musejí luxusní značky aspirující na větší objemy prodeje⁷⁷ komunikovat i s tou částí trhu, která není jejich cílovou skupinou⁷⁸. Rozeznatelnost – známost – značky je základním předpokladem k tomu, aby se mohla stát sociálním symbolem:

Svou známostí značka plní základní funkci luxusu: (znovu)vytváření (sociálního) odstupu. (...) A proto, aby svého majitele oddělila od ostatních, je zapotřebí, aby této signalizaci rozuměli ti, kterým je směřována.⁷⁹

Různé značky se ovšem liší v tom, jak širokou masu *nezákazníků*, tedy pouhých příjemců sdělení, nikoliv kupců zboží, oslovují. Značky jako *Rolex*, *Dom Pérignon*, *BMW* nebo *Cartier* zvolily globální

(73) Philip Kotler et al., *Marketing Management*, 12th ed. (Praha: Grada, 2007), pg. 313.

(74) Viz (Philip Kotler et al., 2007) výše, str. 312.

(75) "Dictionary - Brand," American Marketing Association – Marketing Power, http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B.

(76) Jean-Noël Kapferer and Vincent Bastien, *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (London: Kogan Page, 2009), pg. 116.

(77) Luxusní značky, které se nezaměřují na vnější nápadnost, ale např. na kvalitu nebo design, a tedy nepotřebují komunikovat své postavení široké mase lidí, jsou obvykle oceňovány úzkým okruhem znalců a nedosahují tak vysokých objemů prodeje.

(78) Viz (Kapferer, Bastien, 2009) výše, str. 118.

(79) Viz (Kapferer, Bastien, 2009) výše, str. 117.

přístup a svou komunikaci zaměřují v podstatě na celou společnost. Naproti tomu *Patek Philippe* nebo *Champagne Salon* cílí na mikrosegmenty⁸⁰ lidí, kteří se v daném oboru orientují – takzvané *connaisseurs*, znalce.

HODNOTA (LUXUSNÍ) ZNAČKY

Značky, a nejenom ty luxusní, jsou esencí marketingového mixu. Ve značce se koncentruje každá jeho součást a vytváří tak její hodnotu. Hodnota značky⁸¹ spočívá především v tom, co si její zákazníci o značce myslí, co k ní cítí, co o ní vědí, slyšeli, nebo četli⁸².

*O určité značce lze prohlásit, že má pozitivní hodnotu značky odvozenou od zákazníků, pokud spotřebitelé reagují na výrobek a také na způsob marketingu pozitivněji, je-li značka uvedena, než kdyby uvedena nebyla.*⁸³

U luxusu jsou značky zvlášť důležité, protože ztělesňují jeho prestiž a sociální symboliku. Z toho důvodu jsou také mnohem více náchylné k rozředění. Luxusní značka připomíná hodinový strojek, jehož všechny součástky musejí být vyrobeny s maximální přesností a bezchybně spolupracovat. A jako hodinový strojek je luxusní značka také extrémně citlivá na sebemenší změnu v marketingovém mixu.

EXTENZE

Rozšiřování – extenze – značky v luxusním segmentu je delikátní úkol s nejistým výsledkem a vážnou hrozbou ztráty její hodnoty v případě neúspěchu. Značka upadá, spotřebitelé ji přestávají vnímat jako prestižní, což vynucuje snížení ceny. Nižší cena pak vede k devalvaci sociálně symbolické složky hodnoty značky a vše se opakuje – nastává efekt sestupné spirály.

Úspěšná extenze je výsledkem přesného vymezení cíleného positioningu jednotlivých značek a jeho důsledného vytváření. Komunikace a distribuční strategie každého sub-brandu by měla kopírovat jeho pozici v portfoliu, totéž platí i pro cenu. Spotřebitel by měl být v každém okamžiku schopen rozlišit, o jakou značku se jedná a jaká je její role.

Nejdůležitějším prvkem je ochrana ústřední značky – vrcholu pomyslné pyramidy – všemi dostupnými prostředky – nikdy by neměla být prodávána na stejném místě, jako ostatní, její cena by ji měla jasně diferencovat od zbytku portfolia, parametry produktů (kvalita, materiál) by měly odrážet její postavení a v kampaních by měla dominovat.

Níže pozicované značky by měly sloužit především jako podpora pro tuto jádrovou a nikoliv jako zdroj příjmů – příliš velká akcentace méně prestižních sub-brandů by mohla poškodit positioning hlavní značky i celého portfolia.

(80) Pozn.: Např. (Kapferer, Bastien, 2009) nazývají tento typ luxusu *diskrétní luxus* nebo *luxus na míru*.

(81) Pro účely tohoto textu je za hodnotu značky považována tzv. *CBBE – customer-based brand equity*, tedy hodnota značky odvozená od zákazníků.

(82) Philip Kotler et al., *Marketing Management*, 12th ed. (Praha: Grada, 2007), pg. 314.

(83) Viz (Kotler, 2007) výše, str. 315.

Osm tváří Armani

Giorgio Armani, zakladatel stejnojmenné módní značky, je jedním z obchodně nejúspěšnějších módních návrhářů současnosti. Zatímco mnozí jeho konkurenti (např. rodina Gucci, rodina Vuitton, Yves Saint Laurent) o své firmy přišli (ať už prodejem, bankrotem, nebo pod tlakem okolností), Armani je jedním z mála v byznysu s módou, kteří doposud vlastní společnost, kterou založili. Značka *Armani* obsadila v loňském roce 93. místo v žebříčku nejhodnotnějších značek světa a předběhla tak například i konkurenční *Burberry*⁸⁴.

Jedním z klíčů k úspěchu značky *Armani* byla i její extenze, jednak vertikální – do nižších cenových úrovní –, jednak horizontální – do nových produktových kategorií. Jádrem strategie je brand *Giorgio Armani*, zaměřený na high-endovou módu. *Emporio Armani* a *Armani Collezioni* jsou pozicované na vzájemně podobné úrovni, ale obě níže než *Giorgio Armani*. Prvně jmenovaná je zaměřená na více trendovou módu a je přímým konkurentem např. k *Dolce & Gabbana*, druhá cílí na konzervativnější segment a soupeří spíše s *Hugo Boss* nebo *Burberry*. Řadu ukončují *Armani Exchange* a *Armani Jeans*, které se již pohybují v prémiovém segmentu.

Mimo toho *Armani* nabízí kolekce pro děti (*Armani Junior*), vybavení domácnosti (*Armani/Casa*) a řadu kosmetiky (*Armani Cosmetics*). Tyto značky představují horizontální extenzi.

Armani je příkladem úspěšného řízení extenze. Každá značka má definované místo, které je srozumitelné nejen firmě samotné, ale především jejím zákazníkům. Ti vědí, že sáhnou-li po *Armani Exchange*, nekupují si *haute couture*, ale prémiové oblečení pro volný čas. A naopak, zákazníci *Giorgio Armani* chápou výsadní pozici této značky vůči ostatním v portfoliu.

Pro zdravý vývoj celé firmy je nutné, aby tyto rozdíly byly důsledně podporovány celou marketingovou strategií. Proto je *Armani Collezioni* např. ve Velké Británii dostupný v obchodních domech i mimo hlavní město, kdežto *Giorgio Armani* může britský zákazník zakoupit pouze v jediném kamenném obchodě v centru Londýna. Také ve Spojených státech jsou obchody *Giorgio Armani* umístěny na Madison Avenue a obsazeny profesionálním personálem ve formálním oblečení, který perfektně rozumí střihům a látkám, kdežto obchodem *Armani Exchange* na Páté avenue postupuje popová hudba a mladší, uvolněnější personál⁸⁵.

Aby velké množství značek neohrozilo celou marketingovou strategii, je 70 % reklamních výdajů společnosti soustředěno na dvě klíčové značky – *Giorgio Armani* a *Emporio Armani*. Díky tomu jsou chráněny před rozředěním zdola a zároveň generují 60 % obrátu společnosti⁸⁶.

Značka *Burberry* v druhé polovině 20. století prošla postupným plíživým rozředěním a koncem devadesátých let byla vnímána jako masový brand pro fotbalové fanoušky a mládež ze střední třídy. Pro značku, která byla ještě v šedesátých letech synonymem britské elegance a stylu a jejíž modely nosila i Audrey Hepburnová ve *Snídani u Tiffanyho* nebo Humphrey Bogart ve filmu *Casablanca*, to nebyla příznivá situace. V osmdesátých letech se její obliba ze stříbrného plátna a noblesních večírků přenesla na londýnské ulice mezi příznivce fotbalu a pouličního umění.

V roce 1997 dosahovaly tržby *Burberry* pouze 250 milionů liber šterlinků⁸⁷ a zdálo se, že je odsouzena k pomalému ústupu z trhu a časem i úplnému zapomnění. Její tehdejší majitel – skupina Great Universal Stores – proto do čela firmy obsadila Rose Marie Bravovou, dřívější ředitelku newyorského luxusního obchodního domu *Saks Fifth Avenue*.

Bravová po svém příchodu radikálně změnila celý marketingový koncept firmy. Zastavila nebo zpětně odkoupila všechny licence, které firma v minulosti pronajala. Díky tomu získala pod kontrolu celou prodejní síť a mohla mnohem lépe řídit positioning i komunikaci se zákazníky. Po převzetí kon-

(84) "Best Global Brands 2011," Interbrand, October 4, 2011, accessed March 30, 2012, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>.

(85) Adrian Michaels, "Armani Swims Against the Tide," *Financial Times* (London), March 13, 2008, BUSINESS LIFE sec.

(86) Giorgio Armani. (2010). *2009 Annual Report*. Milano: Giorgio Armani.

(87) Laura Barton and Nils Pratley, "The Two Faces of Burberry," *The Guardian* (London), April 15, 2004, Guardian Features Pages sec.

troly nad distribučním řetězcem firma dramaticky snížila počet obchodů⁸⁸ s cílem podpořit exkluzivitu značky.

Došlo k výraznému zúžení produktového portfolia, změně metodiky návrhu nových modelů a nová komunikační strategie využila spojení s celebritami a předními módními fotografy. Posledním krokem bylo, jako v případě Armani, zavedení několika oddělených brandů od prémiové módy pro mladé v až po exkluzivní modely a šaty na míru v superluxusním segmentu⁸⁹.

Ekonomický dopad těchto změn byl citelný – z 250 milionů v roce 1997 se za pět let tržby zvýšily na 670 milionů liber⁹⁰ a v roce 2011 už činily 1,5 miliardy⁹¹.

LICENCE

Rozšířenou metodou extenze luxusních značek je, a zejména v minulosti bylo, licencování. Jedná se o poskytnutí licence k užití značky jinému výrobcí. Především módní luxusní značky tímto způsobem dlouhou dobu zajišťovaly rozšíření portfolia o produkty, na něž samy neměly know-how nebo výrobní kapacitu – brýle, mobilní telefony, hotely, parfémy, domácí textil.

V 80. a 90. letech se z licencování stal způsob, jak uspokojit chvátavým tempem rostoucí poptávku i v oblastech, do nichž luxusní značky do té doby neměly přístup. Výrobci luxusního zboží svá loga často propůjčovali prakticky na cokoliv, co alespoň vzdáleně souviselo s jejich produkty. Příjmy z licencí se zdály být snadnou cestou, jak vytvořit dostatečně široké portfolio, aby pokrylo všechny požadavky zákazníků – když si zákazník zakoupil šaty nebo koženou tašku, mohl si k ní opatřit i ručník nebo povlečení stejné značky.

Důsledek tohoto fenoménu můžeme v koncentrované podobě najít v parfumeriích. Vedle sebe tu na prodejních pultech leží toaletní vody sportovních značek jako *Nike* nebo *Adidas* i luxusních módních domů typu *Armani*, *Ermenegildo Zegna*, *Yves Saint Laurent* či *Versace*. Nezřídka za podobné ceny. Luxusní značky při svém pronikání do segmentu parfémů neměly potřebné výrobní prostředky ani školené parfuméry, kteří by pro ně mohli vůni vyrobit, a proto volily cestu licencování. Licenci zpravidla prodaly některému z velkých výrobců parfémů (*Givaudan*, *Estée Lauder*, *International Flavors & Fragrances*, *Firmenich*, *Symrise*), který vůni vytvořil a vyrábí pod jejich značkou.

Licencování se pochopitelně zdaleka netýká jen parfémů. Luxusní značky v 70 a 80. letech poskytovaly licence poměrně často a ochotně. Po několika letech se ale začaly objevovat první problémy. Např. módní dům *Gucci* prošel v 80. letech zásadní krizí, jejíž příčinou vedle sporů v rodině majitelů bylo právě extenzivní licencování. V průběhu 70. let se logo *Gucci* objevovalo na stále více stále méně kvalitních produktech. Podobně jako o několik let později zmíněné *Burberry*, i jméno *Gucci* náhle nebylo synonymem luxusu a výjimečné kvality, ale běžného zboží dostupného v nákupních centrech doslova „na

(88) V roce 1997 byly výrobky *Burberry* dostupné v 60 obchodech ve středu Londýna, ale nejprestižnější obchodní domy jako *Harrod's* nebo *Selfridges* ji neprodávaly. Zdroj: Christopher M. Moore and Grete Birtwistle, „The Burberry Business Model: Creating an International Luxury Fashion Brand,” *International Journal of Retail & Distribution Management* 32, no. 8 (2004): pg. 413.

(89) Christopher M. Moore and Grete Birtwistle, „The Burberry Business Model: Creating an International Luxury Fashion Brand,” *International Journal of Retail & Distribution Management* 32, no. 8 (2004): pg. 413.

(90) Laura Barton and Nils Pratley, „The Two Faces of Burberry,” *The Guardian* (London), April 15, 2004, Guardian Features Pages sec.

(91) Burberry. (2011). *Annual Report 2010/2011*. London: Burberry.

každém rohu“⁹² – koncem roku 1980 byla značka umístěna na více než 22 000 produktových řadách⁹³. Její pověst zachránilo jen dlouhé a bolestivé ozdravení, jímž musela celá firma projít: přehodnocení distribučního modelu, zúžení produktového portfolia, těsná kontrola nad výrobním procesem a návrat positioningu o dvacet let zpět a několik cenových úrovní výš – tytéž kroky, které pak činila i Rose Bravová, když nastoupila k *Burberry*.

Pierre Cardin: pád legendy

Ne všechny značky zasažené vlnou licencování dokázaly jeho nástrahy včas odhalit a provést potřebné ozdravné kroky. Brand *Pierre Cardin* stejnojmenného italského návrháře bývá často uváděn jako příklad přehnané extenze značky.

Podobně jako další luxusní značky se *Pierre Cardin* v 70. letech začala poohlížet po možnostech, jak rozšířit své do té doby vcelku konzistentní portfolio i do dalších segmentů. Zcela první licenci, kterou udělila, byla ještě o několik let dříve – v roce 1968 – licence pro keramické nádobí⁹⁴.

O něco později začala firma poskytovat licence pro nadnárodní výrobce parfémů a kosmetiky jako *Unilever* nebo *L'Oréal*⁹⁵, skutečného boomu se ale dočkala až v následujících desetiletích. Od 70. let se logo *Pierre Cardin* objevilo na stovkách zcela nesouvisejících produktů.

Zpočátku tato strategie přinášela své plody. Premiová značka, byť původně módní, zajišťovala vysoké marže i v segmentech, kde to nebylo obvyklé. Počáteční úspěchy proto vedly k dalšímu neutuchajícímu nárůstu licencí – za posledních třicet let se brand objevil na cigaretách, dětských kočárcích, olivovém oleji, pávních⁹⁶ nebo tabletech⁹⁷. Do roku 1988 vydala firma přes 800 licencí v 94 zemích světa a její obrát překonal miliardu amerických dolarů – této hodnotě se žádný z jejích konkurentů v té době nemohl rovnat.

Po několika letech se ale začaly projevovat důsledky těchto rozhodnutí. Značka se objevovala na větším a větším množství masových produktů a ztrácela svou prémiovou hodnotu. Některé výrobky byly levné a nekvalitní, jiné se velmi špatně prodávaly. Produkty byly dostupné v mnoha obchodech různých cenových úrovní. Nastala eroze positioningu, spotřebitelům přestaly být zřejmé hodnoty značky a nedokázali rozlišit, co je jádrovým byznysem firmy. Dnes je *Pierre Cardin* jen stínem bývalé slávy módní legendy⁹⁸.

Po řadě neúspěšných pokusů licencovat své zboží se luxusní značky začaly od tohoto způsobu extenze odvracet. Model licencování sice neopustily úplně, ale uplatňují jej opatrněji – v současné době především v oblasti výroby parfémů, výrobků pro domácnost nebo brýlových obrub. Licence stále zůstávají způsobem, jak obsadit segmenty, které by jinak byly značce nepřístupné, ale jejich udělování podléhá většinou hlubšímu posouzení v kontextu značky a zachování její hodnoty v čase. Někteří experti ovšem argumentují obměnami ve vedení firem a předvídají možný budoucí návrat k přehnanému licencování⁹⁹.

(92) Charles Olivier, "A Brand-new Start for Gucci," *Corporate Finance*, no. 141 (August 1996).

(93) Christopher M. Moore, John Fernie, and Steve Burt, "Brands without Boundaries – The Internationalisation of the Designer Retailer's Brand," *European Journal of Marketing* 34, no. 8 (2000), doi:10.1108/03090560010331414.

(94) Christina Passariello, "Pierre Cardin Ready to Sell His Overstretched Label," *WSJ.com*, March 2, 2011, accessed April 15, 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704547604576263541408680576.html>.

(95) Viz (Moore, Fernie, Burt, 2000) výše.

(96) Viz (Moore, Fernie, Burt, 2000) a (Passariello, 2011) výše.

(97) Luke Westaway, "Pierre Cardin Tablet Is Neither High Street nor High End," *CNET UK*, August 9, 2011, accessed April 15, 2012, <http://crave.cnet.co.uk/laptops/pierre-cardin-tablet-is-neither-high-street-nor-high-end-50004669/>.

(98) Viz (Moore, Fernie, Burt, 2000) výše.

(99) Ann Mah, "Luxury Brands Stamped on Everything from Phones to Flowers," *The New York Times*, September 19, 2007, accessed April 15, 2012, <http://www.nytimes.com/2007/09/19/style/19iht-rexten.1.7570385.html>.

ROZŘEDĚNÍ ZNAČKY

Riziko rozředění značky v důsledku nevhodných extenzí nebo nekontrolovaného licencování je u luxusních značek obzvlášť patrné. Na rozdíl od rychloobrátkového zboží jsou luxusní značky založené na nadčasových hodnotách a nesou mnohem výraznější symbolický význam. Nejsou jen rozlišovacím označením či příslibem kvality, ale ztělesňují sny, představy, historický odkaz, zážitky, společenskou prestiž a emoce.

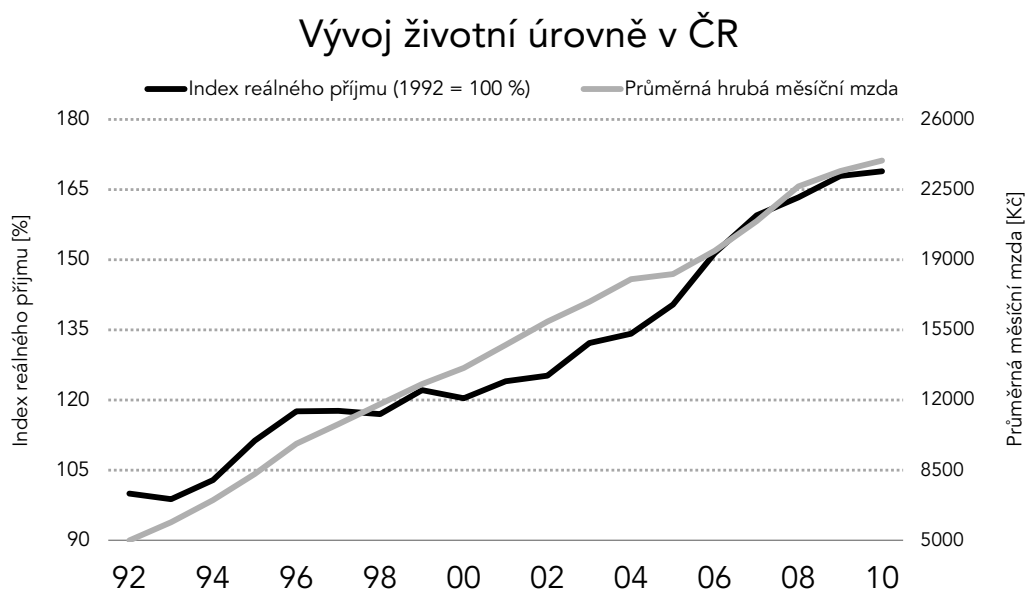
Spíše než v konkrétním produktu jejich hodnota dnes spočívá v nehmotných faktorech a ve značkách samotných, proto je nutné s nimi zacházet jako s křehkým předmětem. Napravit jakékoliv vychýlení positioningu nebo ztrátu hodnoty sice není nemožné, ale vyžaduje to velké množství úsilí, finančních prostředků a času. Extenze, franšízy i licence by proto měly prováděny po pečlivém zvážení všech dopadů. Slepé rozšiřování produktového portfolia může mít krátkodobý pozitivní finanční efekt, ale v delším období může značku závažně poškodit nebo uvrhnout do finančních problémů.

LUXUS V ČESKÉ REPUBLICE

V roce 1989 padla v Evropě železná opona. V mnoha ohledech se jednalo o splnění snů. Pro státy bývalého východního bloku snů o svobodě, pro luxusní značky snů o nových trzích. Rozkvět ale nepřišel ihned. Po pádu předchozích režimů nastaly roky transformace ekonomik, doprovázené rozkolísaností měnových kurzů, vysokou inflací a zánikem mnoha podniků.

Několik let proto trvalo, než se luxusní značky odvážily na nové trhy vstoupit. Přísllovečnou první vlaštovkou se stává otevření butiků *Hermès* v Pařížské ulici v Praze¹⁰⁰ roku 1997, následovaný značkou *Louis Vuitton* o rok později. Právě tehdy se začíná formovat český trh luxusního zboží i pověst Pařížské jako nejluxusnější třídy v ČR.

Rozvoj luxusního trhu v ČR v posledních dvaceti letech v mnoha ohledech připomíná dřívější vývoj v západní Evropě a Spojených státech. Je charakterizován rostoucím HDP na osobu i životní úrovní obyvatelstva. Mezi lety 1992 a 2010 vzrostl průměrný reálný příjem na osobu v české domácnosti o bezmála 70 %¹⁰¹:



Graf 2 – Vývoj životní úrovně České republiky 1992-2010

Zdroj: Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993 - 2010, 1st ed. (Praha: Ministerstvo Práce a Sociálních Věcí České Republiky, 2011).

(Nejen) český trh představoval zpočátku nepopsaný list. Povědomost spotřebitelů o značkách, formovaná roky zkušeností, tu chyběla. V důsledku toho je místní vnímání luxusu a jeho značek dodnes zatíženo pozůstatky spotřebitelské neznalosti a jednostranného vnímání luxusu. Rozdíl v pohledu na luxus oproti Francii, Itálii, Velké Británii a dalším zemím lze popsat v několika rovinách.

(100) Jeden z prvních luxusních butiků v celém bývalém východním bloku vůbec.

(101) Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993 - 2010, 1st ed. (Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2011).

Především: české chápání luxusu je víceméně vymezeno okázalou spotřebou. Neexistuje zde chápání osobní, zvnitřněné, chcete-li prožitkové dimenze luxusu. Zjednodušeně řečeno: *luxus je na to, aby se vystavoval*. Luxus je téměř výhradně chápán prostřednictvím své ceny. Je vyhledáván pro svou okázalost, pro posilování vlastní identity a pocitu finanční stability¹⁰². S tím souvisí i úzký výčet spotřebních segmentů, které si lidé s luxusem tradičně spojují: automobily, hodinky, šperky, móda¹⁰³.

Vnitřní vlastnosti luxusního produktu, jako kvalita, estetická hodnota nebo prožitek z konzumace, jsou opomíjeny. V důsledku toho jsou značky, které tyto produkty nabízejí, vůbec nebo jen málo známé¹⁰⁴.

Znalost luxusních značek je v České republice celkově velmi povrchní a důsledkem toho jsou některé značky přeceňované a jiné, především z ultra-luxusní části segmentu, naopak neznámé. Rozdíly v positioningu značek v ČR a na zavedených trzích jsou nejmarkantnější v oblasti módy – brandy jako *Zara*, *Tommy Hilfiger*, *Lacoste*, *Guess* nebo *Calvin Klein Jeans* mnozí Češi považují za prémiové až luxusní, čehož značky pochopitelně využívají a promítají to do cen svého zboží. Navzdory tomu, že na „starých“ trzích uplatňují zcela odlišnou cenovou strategii.

Dlužno dodat, že tato situace není v evropském ani světovém kontextu výjimkou. Různý positioning na různých trzích je poměrně běžným jevem a umožňuje firmám lépe monetizovat značku tam, kde není dosud tolik známá nebo není považovaná za masovou. Za příklad může sloužit značka *Levi's*. Ve Spojených státech, odkud pochází, jsou její výrobky považované za běžné oděvní zboží, ale na jiných trzích (např. Španělsko, Austrálie, Rusko, ČR) je situace jiná – značka je pozicována na prestižnější a dražší úrovni, než ve své domovské zemi^{105 106}. Rozdíl v cenách pak může činit i sto procent.

Vyšší cena se často ale týká i „opravdového“ luxusního zboží. Srovnatelné zboží v pražských butikích je až o 15 % dražší než v obchodech stejné značky v Miláně nebo Paříži. Čeští prodejci tento rozdíl sice zdůvodňují neochotou majitelů nemovitostí snižovat nájemné a potřebou nákladné ochrany před kurzovými riziky, ale tento argument jen těžko obstojí při pohledu na další země v regionu. V Polsku či Rumunsku, tedy státech, které eurem také neplatí, se ceny od těch eurových neliší o více než 5 %¹⁰⁷.

Vysvětlením by snad mohl být relativní převis nabídky nad místní poptávkou. Do roku 2008 byla Praha frekventovanou prémiovou destinací a velká část příjmů místních butiků luxusních značek pocházela od zahraničních turistů. Mnohé značky tu proto provozovaly své obchody přímo, zatímco například v Budapešti nebo Varšavě působily obvykle prostřednictvím franšízy. V Praze rychle také vznikaly nové pětihvězdičkové hotely, jejichž růst poháněly stoupající turistické tržby, a v současnosti jich je ve městě již 36^{108 109}.

Po vypuknutí recese se příliv návštěvníků zmenšil a poměr tržeb se obrátil ve prospěch místní klientely. Ta ale není s to vytvořit dostatečnou poptávku, což se projevuje nejen na tržbách, ale i stavu celého místního trhu s luxusem. Praha sice zatím nezaznamenala úplné stažení některé značky z trhu, ale nabídka v obchodech se ztenčila na nutné minimum. Butiky tak sice nabízejí nejnovější kolekce,

(102) Ipsos Tambor, „Sonda do světa luxusu v České republice v době krize,” news release, Praha, 2010 (Ipsos Tambor).

(103) Mather, *Češi a luxusní značky* (Praha: Mather, 2010).

(104) Viz (Mather, 2010) výše.

(105) Demetris Vrontis and Peri Vronti, „Levi Strauss: An International Marketing Investigation,” *Journal of Fashion Marketing and Management* 8, no. 4 (2004): pg. 396, doi:10.1108/13612020410559984.

(106) Franck Vigneron and Lester W. Johnson, „Measuring Perceptions of Brand Luxury,” *Journal of Brand Management* 11, no. 6 (2004): pg. 492.

(107) „Research on Luxury Fashion Retail in Central Eastern Europe Shows More Aligned Prices,” CPP-LUXURY, March 3, 2012, accessed April 09, 2012, http://www.cpp-luxury.com/en/research-on-luxury-fashion-retail-in-central-eastern-europe-shows-more-aligned-prices_2156.html.

(108) TripAdvisor, accessed April 10, 2012, <http://www.tripadvisor.com>.

(109) Hotels.com, accessed April 10, 2012, <http://www.hotels.com>.

ale často jen několik vzorových modelů, nikoliv celou sérii¹¹⁰. Příjmy hotelů poklesly o 50 % a jejich rozvoj se prakticky zastavil. Nižší zisky pak kompenzují omezením rozvoje portfolia služeb a odkládáním rekonstrukce či modernizace. To vše stávající i nové návštěvníky odrazuje a ještě více zpomaluje zotavení trhu.

Z předešlých řádků je zjevná ještě jedna zvláštnost místního trhu: vysoká koncentrovanost do jediného místa – hlavního města. Ve srovnatelně velkém Rakousku, Dánsku nebo Belgii jsou značky jako *Hublot*, *Bang & Olufsen*, *Louis Vuitton* nebo *Patek Philippe* dostupné na více než jednom místě^{111 112 113 114}. Toto soustředění na jediné místo je možné vysvětlit právě vysokou turistickou atraktivitou Prahy, což z ní činí jediné místo v republice, kde je provozování luxusních obchodů ekonomicky racionální.

(110) Oliver Petcu, "Why Has the Magic Disappeared from Prague's Luxury Market?," CPP-LUXURY, February 18, 2012, accessed April 09, 2012, http://www.cpp-luxury.com/en/why-has-the-magic-disappeared-from-prague-s-luxury-market_2112.html.

(111) "Boutiques / Points of Sale." Hublot Genève. Accessed April 10, 2012. www.hublot.com

(112) "Store Locator." Bang & Olufsen. Accessed April 10, 2012. www.bang-olufsen.com/storelocator

(113) "Locate a Store." Accessed April 10, 2012. www.louisvuitton.eu/front/#/eng_E1/Stores/Store-Locator

(114) "Authorized Retailers." PATEK PHILIPPE. Accessed April 10, 2012. www.patek.com/contents/default/en/findretailer.html

MARKETINGOVÝ MIX LUXUSNÍHO ZBOŽÍ

Luxus je neobyčejný. Je trvalý, exkluzivní, nadčasový a vyžaduje specifický přístup. I jeho marketingovou strategii je třeba volit jinak než u spotřebního zboží. Jednotlivé složky marketingového mixu luxusního zboží vykazují zvláštnosti, které se u masových produktů nevyskytují, a vyžadují speciální péči. Protože luxus je především velmi náročný.

Tzv. marketingový mix je soubor čtyř základních prvků marketingu každé firmy – produktu, jeho ceny a jeho distribuční a komunikační strategie¹¹⁵. Marketingový mix je úhelným kamenem marketingové strategie a správné nastavení jednotlivých parametrů rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu v tržním prostředí.

Jak dílčí atributy luxusního zboží souvisejí s jednotlivými složkami marketingového mixu, ukazuje [diagram 1]. Každý rys luxusního zboží, který byl zmíněn v předchozích kapitolách, se promítá do jednoho nebo více prvků mixu a určuje jeho podobu. Toto formování mixu pochází z velké části z vnějšku – z trhu, od zákazníků –, protože navzdory tomu, že luxusní značky mají díky povaze luxusu značnou volnost při volbě marketingové strategie nebo dokonce uplatňují některé zdánlivě protichůdné postupy, i ony jsou součástí trhu a podléhají jeho zákonitostem.



Diagram 1 – Marketingový mix luxusní značky

Zdroj: autor

(115) Jana Boučková et al., *Základy marketingu*, 3rd ed. (Praha: Oeconomica, 2007), pg. 94.

PRODUKT¹¹⁶

Produkt je jádrem marketingového mixu i činnosti každé firmy. Luxusní značky zpravidla nabízejí celé produktové portfolio, ale jak široké vlastně může být? Kolik různých produktových segmentů je možné obsadit, aniž by se začaly rozostřovat hodnoty značky nebo docházelo k její erozi?

Jak ukazuje příklad *Pierre Cardin* z kapitoly *Luxusní značka: Licence*, šíře záběru má své hranice. Značka by se v ideálním případě měla soustředit na malý počet těsně souvisejících segmentů, jinak začne ztrácet svou autenticitu. Sami zákazníci jsou totiž přesvědčeni, že má-li značka být etalonem kvality v dané kategorii či má-li prokazovat nejvyšší stupeň expertizy, musí se soustředit jen na několik propojených segmentů¹¹⁷.

Dobrodružné výpravy do neznámých částí trhu se nepřipouštějí. Mimo jiné proto, že luxusní značka by měla být co nejstálější v čase, a tedy konzervativní ve svých strategických krocích. Ty musí činit po zralé úvaze a rozhodně by neměla dělat chyby – marketingové přešlapy oslabují pouto důvěry mezi značkou a zákazníkem a v konečném důsledku mohou snižovat její hodnotu.

CENA

Luxus je drahý. Jeho vysoká cena je tím, co jej odlišuje od masového zboží a znepřístupňuje masám. Superprémiová cena nese sociální signifikanci a pro některé spotřebitele může být užitek, kvůli němuž si luxus pořizují v první řadě¹¹⁸.

Cena luxusního zboží ale není prvoplánová – není to ona, kdo určuje, zda je daný produkt luxusní či nikoliv. Naopak, cena je pouhým důsledkem luxurnosti produktu, ne její příčinou¹¹⁹. Podobně jako u ostatních prvků marketingového mixu, i u ceny platí poněkud jiná pravidla než na masovém trhu. Produkt se nepodřizuje koncové ceně, ale cena produktu. Nejprve je vytvořen objekt – originální, na vrcholné úrovni zpracování, estetický, prvotřídní, mající všechny znaky luxusu. Teprve poté je stanovena jeho cena.

V luxusu se nesrovnává a platí to i pro cenu. Každý produkt má svou, nezávislou na konkurenci a neohlížející se na zákazníky – tento extrémní přístup je u luxusu vnímán jako znak autenticity, nikoliv jako negativum nebo tržní nevýhoda. Nezávislost, až existence ve vlastní realitě – mimo zákony světa a trhu –, je to, co luxus odlišuje od běžné produkce nebo masstige. Cena se stanovuje pouze s ohledem na produkt. Lze určit, jestli jsou hodinky *Girard-Perregaux* lepší než *TAG Heuer*? Nebo *Maserati* než *Rolls-Royce*? Nelze, protože každý z nich má svou unikátní a neopakovatelnou identitu. A proto není možné srovnat ani jejich cenu.

(116) Hlavním rysům luxusního produktu byly věnovány kapitoly *Co je luxus?*, *Luxusní značka: Licence* a *Luxusní značka: Extenze*. Tato sekce slouží především pro doplnění a upřesnění některých faktů a pojmů, pro hlubší diskuzi parametrů luxusního produktu odkazují čtenáře na jmenované kapitoly.

(117) Mergen Reddy and Nic Terblanche, "How Not to Extend Your Luxury Brand," *Harvard Business Review* 83, no. 12 (December 1, 2005): pg. 20.

(118) Viz kapitolu *Co je luxus?: Luxus je ekonomický paradox*.

(119) Jean-Noël Kapferer and Vincent Bastien, *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (London: Kogan Page, 2009), pg. 70.

DISTRIBUCE

Distribuce musí pochopitelně podporovat image luxusního zboží jako vzácného statku, a proto je u něj uplatňována strategie tzv. exkluzivní distribuce¹²⁰. Jedná se o model velmi limitovaného počtu prodejních míst a distribuce prostřednictvím tzv. výhradních distributorů – subjektů, které mají výlučné právo obsluhovat určitý region (obvykle stát).

V druhé polovině dvacátého století, zejména v souvislosti s procesem demokratizace luxusu, sice proběhla vlna uvolňování striktních distribučních pravidel¹²¹, ale výrobci luxusu později začali distribuční strategii chápat jako nástroj obrany před plíživým rozřezováním jejich značek a diferenciací od svých konkurentů a od devadesátých let se vracejí zpět k výhradním distribučním modelům¹²².

Proč je distribuční strategie důležitá

Lapsus v rozvolnění distribučních pravidel některých značek v minulém století může sloužit jako ilustrace nezbytnosti chápat každou složku marketingového mixu jako klíčovou i jako potenciální slabý článek ohrožující stabilitu a hodnotu brandu. Pohlížen na distribuční strategii jako na prostý mechanismus přemístění zboží z továrny výrobce do rukou zákazníka byl omyl, který mnoha firmám ze světa luxusu způsobil nemalé problémy.

Obchod je totiž prvním místem, kde dochází ke skutečnému kontaktu zákazníka se značkou. Pakliže ji dosud znal z médií, ze zkušeností lidí ve svém okolí nebo z Internetu, teprve v obchodě se setkává i s její fyzickou stránkou – produktem. Způsob a okolnosti, za kterých toto setkání proběhne, spoluurozhodují o koupi i následné věrnosti zákazníka a jsou i důležitým nástrojem positioningu. Distribuční strategie přestává být výhradně logistickou nebo technickou záležitostí a plní nezastupitelnou úlohu při vytváření názoru na značku a komunikaci se zákazníkem.

Obchod by proto měl nejen vybízet zákazníka ke koupi, ale maximálně podporovat a dotvářet image značky. Sám nákup zboží by měl být zážitkem a prostředím, v němž k němu dochází, musí navazovat na hodnoty, které značka zastává¹²³ – vyobrazení jejího zakladatele slouží jako symbol historického odkazu, nákladné umělecké dekorace zdůrazňují estetiku produktů, umístění obchodu odráží prestiž značky apod.

Primárním strategickým rozhodnutím je počet obchodů v daném regionu. Obecně platí, že čím luxusnější značka je, tím menší množství provozoven bude udržovat. Prémiové extenze luxusních značek často mají zastoupení i v běžných obchodních centrech, přinejmenším prostřednictvím multibrandových¹²⁴ obchodů, kdežto luxusní zboží se omezuje na velmi nízký počet monobrandových¹²⁵ butiků na exkluzivních adresách.

Pro luxus je pochopitelně důležité nejen to, v jakém obchodě se prodává, ale i jaké produkty jej obklopují. Luxus jako výlučný segment by se vždy měl objevovat samostatně nebo v sousedství jiných luxusních značek. V případě monobrandových obchodů je nutné přísné zhodnocení okolí a sousedících butiků, v případě multibrandových obchodů je nezbytný dohled nad prodáváním sortimentem.

(120) Bruno Godey, Joëlle Lagier, and Daniele Pederzoli, "A Measurement Scale of "Aesthetic Style" Applied to Luxury Goods Stores," *International Journal of Retail & Distribution Management* 37, no. 6 (2009): pg. 527, doi:10.1108/09590550910956250.

(121) Viz kapitolu *Luxusní značka: Licence*

(122) Viz (Godey, Lagier, Pederzoli, 2009) výše.

(123) Delphine Dion and Eric Arnould, "Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic," *Journal of Retailing* 87, no. 4 (December 2011): pg. 514, doi:10.1016/j.jretai.2011.09.001.

(124) Obchod nabízející produkty více značek. Obvykle provozovaný na základě franšizové licence.

(125) Obchod cele věnovaný produktům jediné značky. Provozovaný buď přímo danou značkou, nebo partnerem na základě franšízy.

Going online

Nástup e-commerce způsobil revoluci v oblasti spotřební elektroniky, knih, ale i módy, a mnohé firmy přinutil přehodnotit stávající distribuční modely. Příklon luxusních značek k online distribuci ale nebyl nijak překotný a mnohé (např. *Chanel* nebo *Hermès*) internetovému prodeji dosud své brány neotevřely.

Vztah luxusu a Internetu je totiž značně ambivalentní. Na jedné straně jsou online obchody způsobem, jak zvýšit objem prodeje, a cestou k novým zákazníkům, na druhé straně má z pohledu marketingu práce s Internetem mnohem více nástrah než klasické obchody¹²⁶.

Internet je ze své podstaty decentralizovaný a bez náznaku hierarchie. To je pro luxusní značky, spoléhající na sociální stratifikaci, vážný problém. Jako médium volně přístupné komukoliv téměř v jakémkoliv místě a čase totiž ohrožuje auru vzácnosti, kterou se luxusní značky snaží vytvářet. Nedostupnost přestává být určovaná počtem a umístěním obchodů a je daná pouze vysokou cenou¹²⁷. Značka má nad zákazníkem při online koupi jen malou kontrolu a nemá vliv např. na senzorické parametry prostředí, v němž se nachází. Internet oslabuje kontakt se zákazníkem a prakticky znemožňuje prodejci zákazníka jakkoliv ovlivnit. A v neposlední řadě: k přechodu ke konkurenci stačí jediné kliknutí.

Navzdory tomu je Internet pro luxus velkou obchodní příležitostí a do budoucna i nevyhnutelným závazkem. Prodej přes Internet v současnosti tvoří 7 %¹²⁸, resp. 8,8 %¹²⁹, celkového objemu maloobchodního prodeje ve Spojených státech, resp. EU. Ještě důležitější ale je, že celá polovina retailového prodeje je ovlivněna informacemi na Internetu¹³⁰. Zákazníci luxusních značek nejsou výjimkou. Mnozí se účastní diskuzí ve specializovaných fórech nebo na sociálních sítích, kde sdílejí své zkušenosti s produkty a ovlivňují tak tisíce dalších potenciálních kupců¹³¹.

Pro luxus je Internet výzvou. Stávající marketingové postupy v online prostředí selhávají a samotná podstata Internetu v mnohém koliduje s charakteristickými rysy luxusu. Přesto je, a zejména v budoucnu bude, pro luxusní značky nezbytné následovat své zákazníky v jejich přesunu do virtuálního prostředí. Na firmy to klade nemalé nároky na přizpůsobení své distribuční i komunikační strategie při zachování všech atributů luxusu.

Luxusní nákupní třídy

Je to celosvětový trend a všechna velká či významná města jednu mají – luxusní nákupní třídy. Obvykle se jedná o široký bulvár přímo v centru, v oblasti s nejvyššími nájmami a největší frekvencí turistického ruchu. Luxusní bulváry jsou vlastně logickým vyústěním retailové distribuční strategie, kterou nezbytně musí dodržovat každá luxusní značka, chce-li si zachovat svou hodnotu. Její jednotlivé

(126) Uché Okonkwo, "Sustaining the Luxury Brand on the Internet," *Journal of Brand Management* 16, no. 5-6 (2009): pg. 304, doi:10.1057/bm.2009.2.

(127) To je ale v rozporu s charakterem luxusu. Luxus by nikdy neměl být určen cenou, ale naopak. (Super)prémiová cena z exkluzivity a vzácnosti luxusního zboží vychází, neurčuje ji. Např. Jean-Noël Kapferer and Vincent Bastien, *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (London: Kogan Page, 2009), pg. 70.

(128) Erick Schonfeld, "Forrester Forecast: Online Retail Sales Will Grow To \$250 Billion By 2014," TechCrunch, March 8, 2010, accessed April 19, 2012, <http://techcrunch.com/2010/03/08/forrester-forecast-online-retail-sales-will-grow-to-250-billion-by-2014/>.

(129) "Online Retailing: Britain and Europe 2012," Centre for Retail Research, Nottingham UK, accessed April 19, 2012, <http://www.retailresearch.org/onlineretailing.php>.

(130) Viz (Schonfeld, 2010) výše.

(131) Viz (Okonkwo, 2009) výše, str. 308.

aspekty pak vedou k tomu, že vznikají tyto ulice, doslova přetéající superprémiovým zbožím. Na jejich vzniku se podílí několik efektů.

První efekt je psychologický. Koncentrací mnoha obdobně zaměřených značek na malém prostoru vzniká dojem uzavřeného společenství – společenství výlučných a nejlepších. Zákazník je při nákupu v podstatě izolován od běžného městského dění a alespoň na krátkou chvíli se ocitá v docela jiném světě – světě, kde čas se zastavil a jediným měřítkem je zážitek z nakupování.

Druhým efektem je velký počet zákazníků. Prodejny by se pravděpodobně netěšily tak významné návštěvnosti, pokud by byly umístěny izolovaně na různých místech. Tyto ulice lákají právě velkým množstvím rozmanitého luxusního zboží pohromadě.

Mimo toho, že se nacházejí v nejrůznějších částech města, jsou totiž luxusní bulváry magnetem pro turisty. O něco dříve bylo v textu zmíněno, že právě mobilní zákazníci (nejen turisté, ale také cestující manažeři a podnikatelé) generují nemalou část tržeb luxusních značek. Přidá-li se tradiční ochota utratit v cizině více než doma, je role těchto prominentních obchodů v distribuční strategii nezastupitelná.

Ulice luxusu jsou symbolem paradoxů obsažených ve všech aspektech jeho marketingu. V tomto případě se různé značky, často přímí konkurenti, raději koncentrují do stejného místa, než aby riskovaly, že budou sousedit např. se second-handem nebo prodejnou autodílů. Často raději platí vyšší nájem^{132 133} než v jiné, byť podobně prominentní části města, jen proto, aby byly po boku ostatních – mezi „svými“. V New Yorku, Miláně, Praze či Paříži by se pravděpodobně našla vhodnější a možná i krásnější místa než Madison Avenue, Via Montenapoleone, Pařížská nebo Avenue Montaigne, ale značky chtějí být právě tam. Luxusní třídy tak spojují kompaktnost nákupního domu s prominencí kamenného obchodu v prestižní čtvrti.

Franšízing

Oblíbeným způsobem, jak rozšiřovat prodejní síť, je v mnoha odvětvích včetně luxusního segmentu **franšízing**. Franšízy v luxusním průmyslu se ale v mnohém odlišují od toho, jak je praktikuje např. *McDonald's* nebo *Subway*. Základní myšlenka je sice stejná – firmy pronajímají právo k uplatnění svého obchodního modelu (včetně všeho, co k němu patří – např. právo využívat ochranné známky, přístup k dodavatelským kontraktům, marketingové strategii atd.) partnerovi, ale tím podobnost víceméně končí.

Pro svou relativně větší zranitelnost kladou luxusní značky na franšízanta velmi přísné nároky. Vybavení prodejen musí přesně odpovídat butikům, které značka provozuje přímo, a franšízant je proto vázán výhradně na její dodavatele. To se týká prakticky všeho uvnitř prodejny – od nábytku, přes obložení a osvětlení až po podlahové krytiny. Značky si tak zajišťují stejnou úroveň interiéru, jako u vlastních obchodů, ale pro jejich partnera to znamená velmi vysoké vstupní náklady.

Cena vybavení 1 m² butiku se pohybuje mezi 2 000 a 12 000 eur¹³⁴, což při běžné rozloze 200 m² představuje investici kolem dvou milionů eur. Luxusní butiky jsou navíc vázány, aby svůj interiér renovovaly v pravidelných intervalech (kolem 4 roků), což s sebou opakovaně přináší další výdaje v podobné

(132) Otázkou je, jestli zvýšené nájem na těchto lokalitách jsou příčinou nebo důsledkem přítomnosti luxusních značek.

(133) Luxusní třídy jsou co do výše nájemného nebytových prostor na špičce cenových žebříčků. Největší průměrné nájemné na světě je na New Bond Street v Londýně, kde pronájem jednoho metru čtverečního vyjde na bezmála 8 000 eur za rok. Zdroj: Jones Lang LaSalle, *Glitter & Glamour Shining Brightly* (London: Jones Lang LaSalle, 2011).

(134) Oliver Petcu, "All about Franchising an International Luxury Brand," CPP-LUXURY, December 1, 2009, accessed April 14, 2012, http://www.cpp-luxury.com/en/all-about-franchising-an-international-luxury-brand_497.html.

výši. Pro srovnání: u zmíněného řetězce *Subway* se průměrné náklady na zařízení jedné provozovny včetně provozních výdajů na první tři měsíce prodeje pohybují na desetině uvedené částky¹³⁵.

Luxusní značky při své distribuční strategii mají eminentní zájem na vytváření iluze vzácnosti a pochopitelně se brání tomu, aby na jejich prodejnách zůstávaly nevyprodané skladové zásoby nebo – v horším případě – docházelo ke slevovým výprodejům. Tuto strategii sledují i u franšízových licencí, jejichž podmínky jsou obvykle ještě přísnější než u vlastních obchodů – poskytovatel licence totiž nemá tak pevnou kontrolu nad chováním franšízanta.

U franšíz v luxusním průmyslu se proto obvykle uplatňuje odlišný licenční model. Primárním sledovaným cílem je obrát – franšízant se zavazuje k realizaci obrátu nad stanovený limit a i v případě poklesu prodeje musí odebrat dohodnutý objem zboží.

Na rozdíl od běžných franšíz, jejichž cílem je co nejvyšší počet provozoven a které zájemce limitují vesměs parametricky (např. minimální rozlohou, počtem obyvatel sídla), musí zájemce o luxusní butik nechat plánovanou lokaci provozovny nejprve schválit značkou a teprve poté může začít s podnikáním. Do posuzování v tom případě vstupují i „měkké“ faktory, jako prestiž místa nebo maximální počet provozoven na jeden region (např. stát).

Otevření franšízové prodejny proto předchází měsíce až roky vyjednávání a nutnost splnění řady přísných podmínek. Začátek podnikání ztěžují i požadavky na minimální úroveň zásob, které otevření obchodu ještě prodražují¹³⁶.

Ne všechny luxusní značky se ale k franšízingu staví stejně. Zatímco *Cartier*, *Armani*, *Tiffany & Co.* nebo *Dolce & Gabbana* staví rozšiřování své prodejní sítě především na franšízových obchodech a napřímo provozují obchody pouze v největších městech, *Hermès* nebo *Chanel* poskytují licence jen v několika málo zemích a *Louis Vuitton* neprovozuje franšízy vůbec¹³⁷.

KOMUNIKACE

Marketingová komunikace je kritickým prvkem při budování značky. Je prostředkem výměny informací mezi značkou a spotřebitelem a velkým dílem přispívá k utváření její hodnoty¹³⁸. Marketingová komunikace v luxusu je ale jiná.

Zatímco u masového zboží se účinnost komunikační kampaně měří změnou prodeje, tedy v konkrétních finančních ukazatelích¹³⁹, v luxusu se její účinnost zásadně neměří. Komunikace luxusní značky má zcela jiné cíle – dlouhodobé, obtížně kvantifikovatelné a přesto nesmírně důležité: staví sny¹⁴⁰.

(135) Subway, *Franchise Capital Requirements* (Doctor's Associates), http://www.subway.com/subwayroot/Own_a_Franchise/PDFs/Capital_Req_Global.pdf.

(136) Například česká síť luxusních butiků *Carollinum* udržuje při svých pěti pobočkách zásoby v objemu stovek milionů korun. Zdroj: Petra Sýkorová, „Češi kupují luxusní zboží, ale jen diskretně, tvrdí majitelka butiků z Pařížské,“ *ekonom.ihned.cz*, December 30, 2011, accessed April 14, 2012, <http://ekonom.ihned.cz/c1-54298820-cesi-a-luxus-ano-ale-jen-diskretně>.

(137) Viz (Petcu, 2009) výše.

(138) Philip Kotler et al., *Marketing Management*, 12th ed. (Praha: Grada, 2007), pg. 575.

(139) Viz (Kotler et al., 2007) výše, str. 596.

(140) Jean-Noël Kapferer and Vincent Bastien, *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (London: Kogan Page, 2009), pg. 68.

Růst prodeje a intenzivní mediální (pře)expozice totiž způsobují neustálou erozi hodnoty, které se luxusní značka musí konstantně bránit. S tím, jak je značka stále více vidět, klesá v očích zákazníků její exkluzivita:

Reklama v luxusu cílí výhradně na vytváření snu. Tento sen je ve skutečnosti permanentně narušován nárůstem tržeb a přítomností v médiích. Aby i nadále fungoval motor touhy, je nutné do nádrže neustále přilévat nové sny.¹⁴¹

Jedinou a neúčinnější obranou je nabízet zákazníkům nové a nové sny, kterými se upevní aspirační a symbolický prvek značky. To vysvětluje, proč účinnost komunikace nelze v luxusu měřit: nijak by se neprojevila. Její účinky jsou dlouhodobé a spočívají ve stabilizaci a uchování hodnoty značky, nikoliv ve zvýšení objemu prodeje.

Komunikace v segmentu veřejného luxusu má ještě další zvláštnost: nezacílenost. Zatímco u masového zboží by nejprve proběhla identifikace cílových zákazníků, podle níž by se pak zvolily kanály a způsoby komunikace¹⁴², ve veřejném luxusu je nutné komunikovat ke všem. Nezáleží na demografické skupině, příjmu nebo vzdělání: veřejný luxus musí být známý všem, aby jeho cílová skupina měla důvod si jej pořízovat.

(141) Jean-Noël Kapferer and Vincent Bastien, "The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside down," *Journal of Brand Management* 16, no. 5-6 (May 2009): pg. 319, doi:10.1057/bm.2008.51.

(142) Philip Kotler et al., *Marketing Management*, 12th ed. (Praha: Grada, 2007), pg. 580.

Budování luxusní značky: *Vin de Constance*

Je půlka března a to je v Kapském Městě konec léta. Údolí Constantia je od centra města půl hodiny jízdy, je lemováno horami, z jedné strany je otevřené k Indickému oceánu a všechno zelené tu vyrazí ohromnou silou. Jsou tu asi nejlepší podmínky pro pěstování vína v Jižní Africe, nakonec přesně tady byly už v sedmnáctém století vysazeny první vinohrady v téhle zemi. Na konci úzké silnice je závora a nápis Klein Constantia.

– Petr Šimůnek, Forbes

1. LUXUSNÍ SEGMENT: VÍNA

Pokud bychom hledali typického představitele luxusu, na jednom z předních míst by se pravděpodobně umístila vína. Podobně jako v ostatních segmentech, i trh vína je roztržiděn do různých úrovní, lišících se kvalitou a cenou, mezi nimiž lze nalézt i skupinu vín luxusních. Za ně se obvykle považují tzv. ikonická vína s cenou přesahující 50 USD za lahev. Podrobnější segmentaci trhu s víny popisuje [diagram 2].

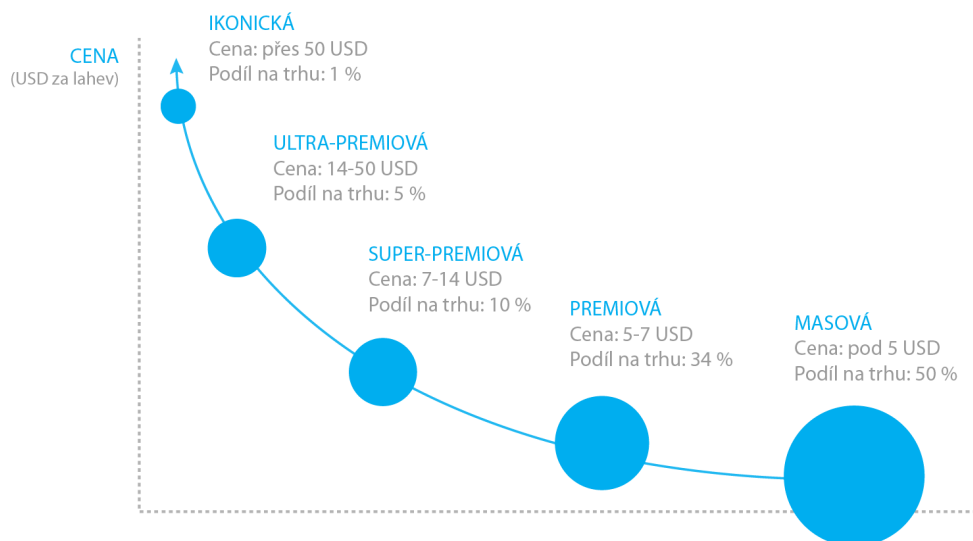


Diagram 2 – Segmentace trhu luxusních vín

Zdroj: Michael Beverland, "Uncovering "theories-in-use": Building Luxury Wine Brands," *European Journal of Marketing* 38, no. 3/4 (2004): pg. 450, doi:10.1108/03090560410518648.

I luxusní vína, stejně jako zbytek trhu s luxusem, zaznamenala v posledních desetiletích prudký nárůst objemu prodeje i cen¹⁴³. Zároveň luxusní značky vín svou specificitou věrně vystihují podstatu luxusu, máje stejný vztah k individualitě kvality a stylu a jsou ztělesněním paradoxů luxusu a jeho marketingu:

Mnohé z těchto značek (luxusního vína – pozn. aut.) ve větší či menší míře nesplňují nároky moderního vinného trhu, který klade důraz na konzistentní kvalitu a cenu, silné vztahy s distributory, zacílenou propagaci a posun ke globálním zdrojům. Navzdory tomu si tyto značky uchovávají nesmírný vliv a v mnoha případech nastavují laťku celému odvětví.¹⁴⁴

Na rozdíl od luxusních značek oděvů či šperků ale vína vynikají ještě jednou zvláštností, a to přehlížením až odmítáním marketingových nástrojů. Mnozí producenti vína marketing odmítají jako praxi, která do vinařství nepatří, a často kritizují nástup „Coca-Cola style wines“ – vín produkovaných ve velkém množství s bohatou marketingovou podporou. Při bližším pohledu je ale zřejmé, že mnohé marketingové praktiky (možná nevědomě) používají¹⁴⁵. To činí z marketingu luxusních vín i v rámci luxusního segmentu poněkud specifickou disciplínu.

(143) Michael Beverland, "Uncovering "theories-in-use": Building Luxury Wine Brands," *European Journal of Marketing* 38, no. 3/4 (2004): pg. 447, doi:10.1108/03090560410518648.

(144) Viz (Beverland, 2004) výše.

(145) Viz (Beverland, 2004) výše, str. 460.

1.1 VIN DE CONSTANCE

Ve své době splňovalo *Vin de Constance*, vlajková loď jihoafrického vinařství Klein Constantia, všechny atributy luxusního vína. Bylo široce známé – dokonce se objevovalo v populárních literárních kusech –, oblíbené u vyšší třídy a mezi evropskou šlechtou (včetně hlav států – dopřával si je například francouzský král Ludvík Filip, německý kancléř Otto von Bismarck nebo francouzský císař Napoleon při svém pobytu na Svaté Heleně⁽¹⁴⁶⁾), drahé a oceňované pro svou vysokou kvalitu. Bylo symbolem moci, společenského postavení a prestiže. Devastace vinohradů révokazem na konci 19. století ale zlatou éru tohoto vína ukončila a značka se dnes nachází de facto na začátku.

Obnovené *Vin de Constance* se v současnosti prodává za cca 35-40 EUR za lahev. Noví majitelé by chtěli tuto cenu zdvojnásobit⁽¹⁴⁷⁾, čímž by víno vstoupilo do cenové hladiny segmentu luxusních vín. Cílem této části proto bude na základě analýzy trhu a marketingového prostředí shrnout možnosti, které vinařství má pro navrácení *Vin de Constance* mezi elitní vína, a navrhnout marketingovou strategii vstupu na nové trhy s důrazem na Českou republiku, kde dosud, a to ani prostřednictvím distributorů, nepůsobí.

(146) "Vin De Constance - Some History...", Klein Constantia, <http://www.kleinconstantia.com/vindeconstancedetail.htm>.

(147) Petr Šimůnek, "Vin De Bakala," *Forbes*, April 2012, pg. 52.

2. KLEIN CONSTANTIA

Oblast Constantia se nachází asi dvacet kilometrů jižně od Kapského Města, jednoho z hlavních měst Jižní Afriky. Proslavená svými prastarými vinicemi, Constantia je jednou z turisticky nejnavštěvovanějších oblastí v regionu a místem produkce nejkvalitnějších vín zemi. Místní vína jsou oceňována zejména pro svůj unikátní *terroir* – jedinečnou směs vlivů podnebných podmínek, půdy, terénu, slunečního svitu, odrůd¹⁴⁸, zkrátka charakteru zdejšího vína.

Jedním z nejstarších vinogradů zde je Klein Constantia. V roce 1685 jej založil guvernér kapské provincie Nizozemské Východoindické společnosti Simon van der Stel jako první vinařství na jihu Afriky. Pro jeho umístění si vybral malebné údolí na Kapském poloostrově nedaleko Kapského Města, které na počest vnučky nadřízeného důstojníka Constantie van Goensové pojmenoval *Constantia*. Po jeho smrti v roce 1712 bylo vinařství rozděleno na tři části, z nichž jednou byla právě Klein Constantia.

Vinohrady o několik desítek let později získal člen vinařské rodiny Cloeteů, Hendrik Cloete. Do té doby relativně oblíbené víno *Vin de Constance*, které se zde vyrábělo, proměnil ve skutečný klenot. Novou recepturu založil na jedné z nejstarších odrůd vinné révy na světě, Muškátu žlutém¹⁴⁹. Víno si velmi rychle získalo širokou popularitu mezi evropskou šlechtou¹⁵⁰ i literárními autory. Oslavovali je Jane Austenová (*Rozum a cit*), Charles Dickens (*Záhada Edwina Drooda*) i Charles Baudelaire (*Květy zla*).

V době své největší slávy byla značka *Constance* synonymem kvalitního vína pro vyšší třídu a aristokracii a známostí a oblíbeností se řadila po bok nejlepších francouzských a italských vín. Koncem 19. století byla ovšem vína v celé oblasti zasažena epidemií révakazu, která během několika let zničila prakticky všechny keřky a rodinu Cloeteů přivedla na pokraj bankrotu. Vinohrad odkoupila místní vláda a produkce vína na několik let ustala.

Během následujících bezmála sta let vinařství v této oblasti téměř zaniklo. Některé vinohrady se jen obtížně vzpamatovávaly z finančních problémů, které nákaza přinesla, jiné zcela zanikly a přilehlé pozemky byly určeny pro výstavbu rezidenčních čtvrtí.

Klein Constantia se úplnému zrušení vyhnula a v roce 1980 vinařství zakoupil Duggie Jooste s úmyslem obnovit produkci a navázat na staletou tradici zdejších vín. Trvalo několik let, než se podařilo navrátit místní půdě úrodnost a vínům kvalitu. Tým odborníků, který Jooste sestavil, nakonec rozhodl jako základ pro nové víno použít stejnou odrůdu révy (Muškát žlutý) jako dávno předtím Cloete, a zopakovat i původní výrobní postup založený na pečlivém výběru hroznů a sklizni koncem března, aby víno získalo sladší chuť¹⁵¹.

Vinařství naposledy změnilo majitele v dubnu roku 2011, kdy je získali Charles Harman a Zdeněk Bakala¹⁵². Noví investoři naznačili úmysl oprášit zašlou slávu kdysi prestižní značky a vrátit jí její původní lesk¹⁵³.

(148) James E. Wilson, *Terroir* (Berkeley: University of California Press, 1998), pg. 55.

(149) Muscat Blanc à Petits Grains

(150) "Klein Constantia Estate," Winepros, <http://www.winepros.com.au/jsp/cda/wine/wineryprofile.jsp?ID=1328>.

(151) "Old Constantia Wine: Vin De Constance," Capeinfo.com, August 11, 2009, accessed April 22, 2012, <http://capeinfo.com/more/history/169-constantia-wine-vin-de-constance>.

(152) James Molesworth, "South Africa's Klein Constantia Sold," *Wine Spectator*, May 27, 2011, accessed April 22, 2012, <http://www.winespectator.com/webfeature/show/id/45109>.

(153) Petr Šimůnek, "Vin de Bakala," *Forbes*, April 2012, pg. 52.

3. SITUAČNÍ ANALÝZA

3.1 GLOBÁLNÍ ZMĚNY NA TRHU S LUXUSNÍM VÍNEM

Stávající uspořádání trhu s luxusními víny je nakloněno ve prospěch luxusních vín z Francie, Itálie nebo Portugalska. Tato vína jsou všeobecně vnímána jako vysoce kvalitní či ikonická¹⁵⁴. Pro novou značku je tento elitní klub obtížně přístupný a jeho členové své pozice pochopitelně brání.

Takový stav ale nemusí být neměnný. V segmentu tzv. aspirational drinkers, tedy lidí vyhledávajících luxusní vína zejména pro jejich sociální symboliku, kteří spolu se znalci vína tvoří nejdůležitější skupinu zákazníků, dochází ke snižování průměrného věku¹⁵⁵. Spotřebitelé luxusních vín mládnou a to ovlivňuje mnohé parametry tohoto trhu. Tito noví zákazníci jsou otevřenější exotickým chutím a poznáváním neznámého, na druhou stranu vyžadují od značky jistou stylovost či módnost. Při výběru vína se spoléhají na radu obchodníků, sommelierů a kritiků¹⁵⁶ a značku chápou jako záruku kvality a symbol statusu.

Druhá nejvýznamnější cílová skupina, znalci, disponuje mnohem hlubší znalostí anatomie vína a značku si spojuje především s oblastí nebo vinařstvím. Na víno pohlíží jako na zálibu a při jeho výběru se spoléhá na svůj úsudek nebo recenze renomovaných kritiků¹⁵⁷. I u znalců dochází ke změnám pohledu na víno a v důsledku pozitivních recenzí mnohých kritiků obrací svou pozornost k vinařským oblastem, které dosud opomíjeli.

Mnozí producenti vín ze „starého světa“¹⁵⁸ proto pociťují ohrožení jak ze strany kritiků, tak ze strany trhu, který jejich recenze následuje, a přiznávají, že trh s luxusními víny se mění¹⁵⁹. A právě tato změna se může stát příležitostí k průniku do tohoto segmentu.

3.2 ČEŠI A (LUXUSNÍ) VÍNA

Český trh vín v současnosti generuje roční spotřebu cca 200 mil. litrů, tedy asi 20 l vína na obyvatele¹⁶⁰. V peněžních jednotkách to představuje obrát 5 až 6 miliard korun¹⁶¹. Vyjdeme-li z uvedené segmentace trhu s vínem [diagram 2], je možné analogicky odhadnout velikost místního trhu luxusních vín na zhruba 2 mil. litrů.

(154) Michael B. Beverland, „An Exploration of the Luxury Wine Trade,” *International Journal of Wine Marketing* 16, no. 3 (2004): pg. 14, doi:10.1108/eb008776.

(155) Jim Gordon, „Wine Discounting Is Not the Problem,” *Wines & Vines*, January 20, 2011, Marketing advice to wineries, accessed April 27, 2012, <http://www.winesandvines.com/template.cfm?section=news&content=83130>.

(156) Viz (Beverland, 2004) výše, str. 16.

(157) Viz (Beverland, 2004) výše, str. 16.

(158) Produkce vína se obvykle dělí do dvou velkých geografických skupin – na tzv. „starý svět“ a „nový svět“. Jedná se o termín vycházející z historie: starý svět představují země, v nichž se víno pěstovalo ještě před nástupem tzv. věku zámořských objevů, tedy cca do 15. – 16. století (Evropa, severní Afrika, Blízký východ). Novým světem jsou teritoria objevená při četných zámořských plavbách, při nichž Evropané přenesli pěstování vína do nově objevených oblastí (Amerika – Severní i Jižní, Austrálie, jižní Afrika).

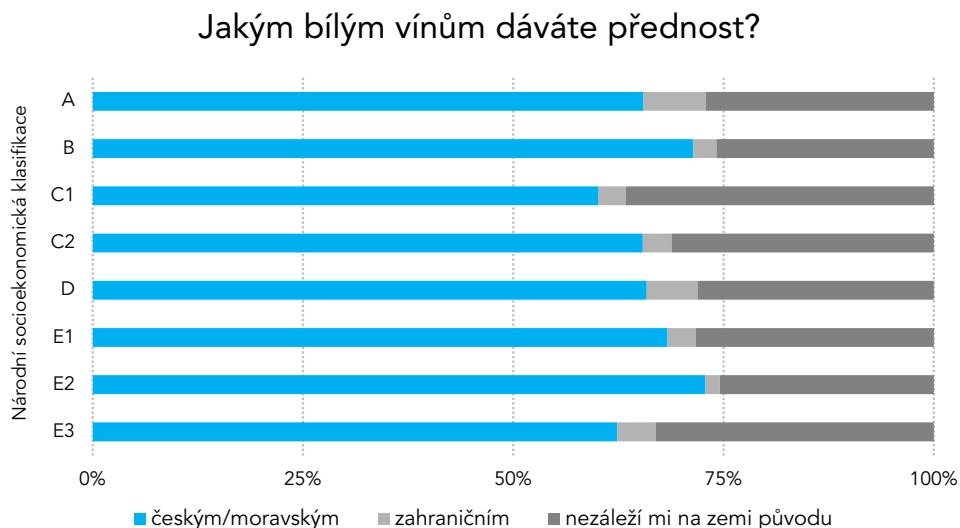
(159) Michael Beverland, „Uncovering “theories-in-use”: Building Luxury Wine Brands,” *European Journal of Marketing* 38, no. 3/4 (2004): pg. 461, doi:10.1108/03090560410518648.

(160) Lenka Bublíková, *Réva vinná a víno - stručná výhledová zpráva*, publication (Praha: Ministerstvo zemědělství ČR, 2011), pg. 50.

(161) Sedlo, Jiří. *Zahraniční obchod s vínem České republiky*. Report. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2012.

Budeme-li uvažovat vstup značky na český trh, je třeba se zaměřit na pohled českých spotřebitelů na konzumaci a nákup vína. Čeští zákazníci jsou podle svých slov při výběru vína věrní převážně domácím výrobkům – tento postoj je navíc sdílen napříč socioekonomickými třídami [graf 3].

Přes 60 % konzumentů vína vyjadřuje preferenci českých vín před ostatními, pouze 4 % dává přednost vínům cizokrajným, ostatní jsou při výběru nápoje k zemi původu indiferentní. Tato názorová struktura je platná i pro kategorie A a B, které jsou přirozenou cílovou skupinou luxusních vín¹⁶².



Graf 3 – Upřednostňovaná bílá vína podle původu

Zdroj: MML-TGI ČR 2009 1. - 4. kvartál SPOJENÁ (05.01.2009 – 06.12.2009), Median 2010

Uvedený postoj je ale v rozporu s tržními čísly. Podle nich naopak přes tři čtvrtiny vína zkonsumovaného na území ČR pocházelo z jiných zemí¹⁶³. Dovoz vína se zvýšil po přistoupení k Evropské unii a od té doby nepřetržitě narůstá.

Státem, z něž pochází nejvíce dovozu, je Itálie, s téměř polovičním podílem na dovezeném sudovém a třetinovým na lahvovém vínu. Průměrná cena importovaných italských vín je 24 Kč/l a celková hodnota dovozu z této země pak přes 1 mld. korun.

Zajímavým fenoménem je ale především francouzský import. Navzdory tomu, že objem vína pocházejícího ze země galského kohouta je v porovnání s Itálií desetinový, cena tohoto dovozu v roce 2011 byla oproti italskému pouze poloviční (cca 540 mil. Kč). Francie totiž dováží především dražší vína s průměrnou cenou bezmála 60-70 Kč/l. V této kategorii se navíc drží dlouhodobě, podobně jako Chile, jejíž vína se pohybují mezi 50-60 Kč/l.

Tyto dvě země uvedenou cenovou hladinu kopírují již nejméně 6 let a jako jediné pokrývají dovoz dražších vín (ostatní významní importéři se drží pod hranicí 30-40 Kč/l)¹⁶⁴.

(162) MML-TGI ČR 2009 1. - 4. kvartál SPOJENÁ (05.01.2009 – 06.12.2009), Median 2010

(163) 152 000 tun vína, tedy asi 76 %, z celkových 199 514 tun na trhu v ČR za rok 2009 pocházelo podle statistik Organizace OSN pro výživu a zemědělství z dovozu. Zdroj: FAOSTAT.

(164) Sedlo, Jiří. *Zahraniční obchod s vínem České republiky*. Report. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2012.

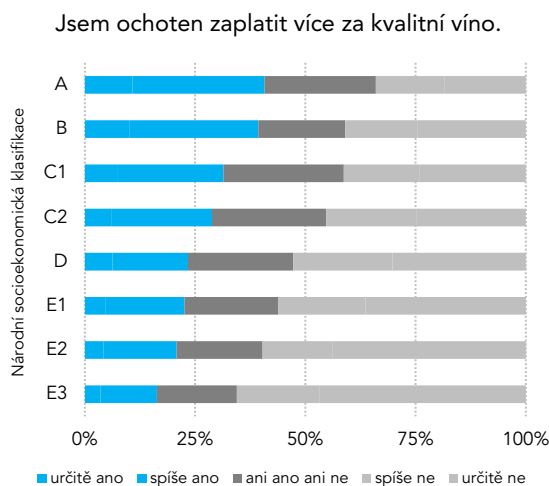
I česká spotřeba vína v posledních letech rostla, a to relativně konstantním tempem (v řádu jednotek procent ročně). Při porovnání tempa růstu dovezeného množství vína a spotřeby je zřejmé, že oba trendy sledují podobný vývoj, přičemž růst dovozního objemu je nepatrně rychlejší.

Vysvětlení rozporu mezi spotřebitelským výzkumem a tržním obratem není jednoznačné. Je snad domácí produkce vína příliš malá na to, aby stačila pokrýt zdejší poptávku, a nutí spotřebitele, kteří by jinak volili česká a moravská vína, aby nakupovali zahraniční? Patrně nikoliv, další čísla o českém vinném trhu tuto domněnku totiž nepřímo vyvracejí.

Zprvu, růst spotřeby je v podstatě kopírován růstem dovozu a poměr dovozu ke spotřebě spíše roste, než klesá. Zvyšující spotřeba vína je tedy saturována z importovaných, nikoliv domácích zdrojů. Zadruhé, navzdory značně kolísavému objemu domácí produkce roste export lineárně. V roce 2011 bylo dokonce více vína určeno k vývozu než pro domácí trh. Přestože se tedy domácí poptávka zesiluje (a při platnosti tvrzení o preferenci domácích značek by stejnou dynamikou měl růst i objem konzumovaných českých a moravských vín), stále více vína je určeno pro zahraniční trhy¹⁶⁵.

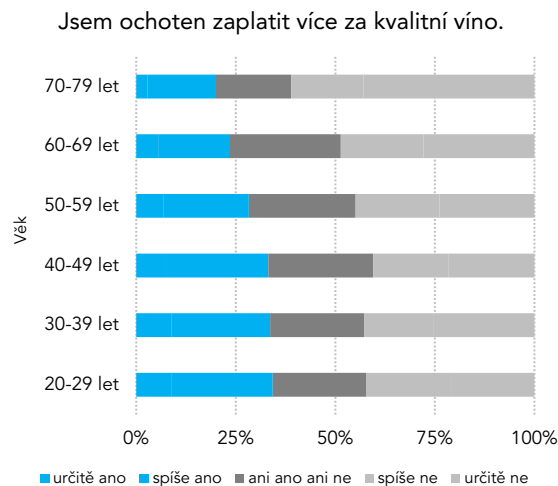
Jedním z možných vysvětlení zůstává cena. Většina českých spotřebitelů při rozhodování mezi cenou a kvalitou volí levnější produkty [graf 4], a pokud by domácí vína byla dražší než importovaná, mohli by zákazníci volit raději ta dovezená. Tržní data jsou v tomto případě značně protichůdná. Zatímco podle údajů FAO (Organizace OSN pro výživu a zemědělství) je průměrná hodnota dovezeného vína o polovinu nižší než vyvezeného¹⁶⁶, podle zdrojové analýzy Svazu vinařů ČR jsou ceny téměř stejné¹⁶⁷.

Větší či menší neochota zaplatit více za kvalitnější víno ale zůstává realitou místního trhu. Otevřenější postoj k dražším a kvalitnějším vínům zastávají především mladší generace do 50 let a vyšší třídy [graf 4 a 5], které tak přirozeně formují cílový segment *Vin de Constance*.



Graf 4 – Postoj spotřebitelů k vyšší ceně za vyšší kvalitu (podle ABCDE zař.)

Zdroj: MML-TGI ČR 2009 1. - 4. kvartál SPOJENÁ (05.01.2009 – 06.12.2009), Median 2010



Graf 5 – Postoj spotřebitelů k vyšší ceně za vyšší kvalitu (podle věku)

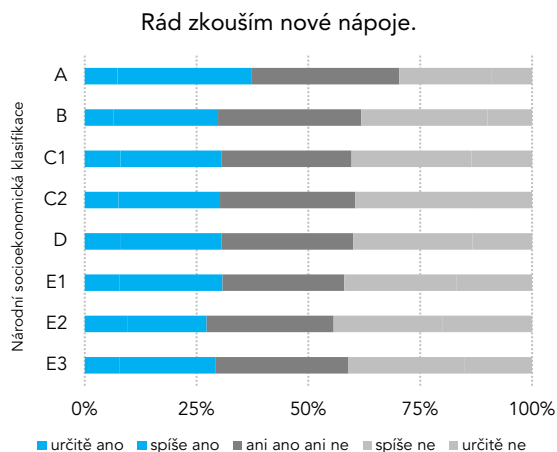
Zdroj: MML-TGI ČR 2009 1. - 4. kvartál SPOJENÁ (05.01.2009 – 06.12.2009), Median 2010

(165) Sedlo, Jiří. *Zahraniční obchod s vínem České republiky*. Report. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2012.

(166) Průměrná cena dovezeného vína: 1,11 USD/kg; průměrná cena vyvezeného vína: 2,10 USD/kg. Údaje za rok 2009. Zdroj: FAOSTAT

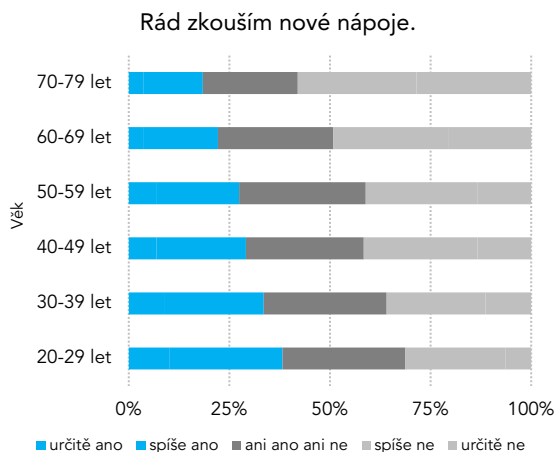
(167) Průměrná cena dovezeného vína: 20,7 Kč/l; průměrná cena vyvezeného vína: 21,8 Kč/l. Údaje za rok 2011. Zdroj: Sedlo, Jiří. *Zahraniční obchod s vínem České republiky*. Report. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2012.

Pro úspěšný průnik na trh luxusních vín je klíčová i ochota spotřebitelů zkusit nové nápoje. Ta v ČR vzrůstá se snižujícím se věkem [graf 7] a je relativně konstantní napříč ABCDE klasifikací s mírným zvýšením u kategorie A oproti ostatním [graf 6]. Zajímavá je v tomto případě i ta část spotřebitelů, která není jednoznačně rozhodnuta pro ano ani ne. Lze předpokládat, že i tyto konzumenty bude možné vhodně zvolenou marketingovou strategií oslovit, byť průnik do této skupiny bude obtížnější.



Graf 6 – Otevřenost spotřebitelů ke zkoušení nových nápojů (podle ABCDE zař.)

Zdroj: MML-TGI ČR 2009 1. - 4. kvartál SPOJENÁ (05.01.2009 – 06.12.2009), Median 2010

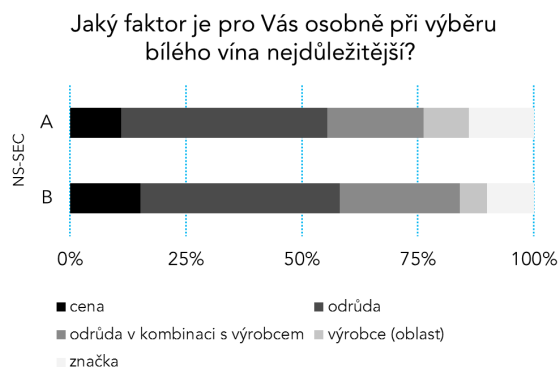


Graf 7 – Postoj spotřebitelů k vyšší ceně za vyšší kvalitu (podle věku)

Zdroj: MML-TGI ČR 2009 1. - 4. kvartál SPOJENÁ (05.01.2009 – 06.12.2009), Median 2010

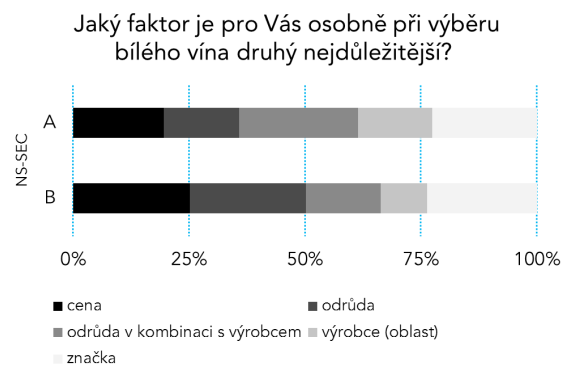
Podle čeho spotřebitelé vybírají víno

Čeští spotřebitelé¹⁶⁸ své rozhodování při nákupu vína zakládají primárně na odrůdě nebo odrůdě v kombinaci s výrobcem [graf 8]. Cena u většiny cílové skupiny není nejdůležitějším kritériem. S ohledem na předchozí závěry (zejména rezervovaný postoj k novým nápojům) lze usoudit, že tito zákazníci jsou relativně konzervativní a nakupují známé odrůdy, s nimiž mají zkušenost a vědí, jaké senzorické vlastnosti mohou očekávat.



Graf 8 – Prvotní faktory ovlivňující výběr bílého vína

Zdroj: MML-TGI ČR 2009 1. - 4. kvartál SPOJENÁ (05.01.2009 – 06.12.2009), Median 2010



Graf 9 – Druhotné faktory ovlivňující výběr bílého vína

Zdroj: MML-TGI ČR 2009 1. - 4. kvartál SPOJENÁ (05.01.2009 – 06.12.2009), Median 2010

(168) Od tohoto místa dále v tomto textu se za spotřebitele považují pouze kategorie A a B podle NS-SEC.

Z [grafu 8 a 9] vyplývá ještě jeden pozoruhodný fakt – čeští zákazníci se necítí být vázáni značkou (jménem výrobce) a vinařskou oblastí. Dá se říci, že spíše než značka nebo oblast rozhodují při jejich nákupu vnitřní parametry produktu. To sice usnadňuje vstup nových značek, ale na druhou stranu jen takových, které nabízejí známé odrůdy.

Vzhledem k tomu, že Muškát žlutý, z něž se *Vin de Constance* vyrábí, není v českém vinařství příliš rozšířený a k místním nejoblíbenějším odrůdám se řadí spíše Müller Thurgau, Veltlínské zelené nebo Pinot Gris/Blanc, může být úspěch s neznámou odrůdou obtížnější.

4. SWOT ANALÝZA

4.1 SILNÉ STRÁNKY

Vysoká kvalita vína

Luxusní víno nemůže být nekvalitní. Ani *Vin de Constance* není. Vysoká kvalita, doložená pozitivními recenzemi známých kritiků, ve spojení s prezentací původních výrobních postupů, důrazu na detail, pečlivého výběru hroznů a přísné kontroly technologie výroby, je dobrým základem pro komunikaci značky *Vin de Constance* ke znalcům vína a profesionálním sommelierům.

Pro oslovení koncových zákazníků na českém trhu lze hlediskem kvality upoutat tu část trhu (cca 33 %), která je ochotná za kvalitnější víno zaplatit prémiovou cenu. Obecně je proto tento parametr efektivně využitelný především v komunikaci k mladším věkovým skupinám.

Silný příběh

Klein Constantia má silný příběh. Její dlouhá historie popsaná v úvodu je plná zvratů i pádů. Její zakladatel byl vůbec prvním, kdo objevil Jižní Afriku jako vinařskou oblast. Její vína byla v minulosti oceňována v nejvyšších kruzích evropské šlechty a známá ve velké části světa. Může využít romantický příběh nových majitelů, kteří zachránili krachující vinařství a snaží se jej vrátit zpět na výsluní.

Příběh vinařství se může stát klíčovým při budování značky a rozšiřování povědomí o ní. *Constantia* dodává historický, ale zároveň velmi aktuální a romantický nádech, a může utvořit nosnou konstrukci marketingové komunikace.

I v českém prostředí je možné uvažovat o příběhu jako nástroji seznamování se značkou a budování vazby na ni. Vzhledem ke slabé vazbě českých spotřebitelů na vinařství/značku je k budování brandu zapotřebí pevného základu, kterým se může stát právě bohatý příběh *Vin de Constance*.

Exotický charakter jihoafrických vín

Vína z Jižní Afriky (a zejména v segmentu luxusních vín) v současnosti nejsou tolik známá jako francouzská, španělská nebo italská. Bylo by vhodné využít této vlastnosti a představit *Vin de Constance* jako vysoce kvalitní víno z exotické, málo známé oblasti s unikátním terroirem. Tato strategie by mohla oslovit především mladší a méně konzervativní cílovou skupinu, otevřenou objevování nových chutí.

4.2 SLABÉ STRÁNKY

Vin de Constance je exotické

Exotický charakter a relativně malá známost *Vin de Constance* je i jeho slabou stránkou, obzvláště v prostředí českého trhu. Víno není etablované na tradičních trzích, a přestože v minulosti bylo světově známé, o svou proslulost časem přišlo. Pro oslovení konzervativní většiny českého trhu exotický charakter není příliš vhodnou volbou a je potřeba jej spíše potlačit.

Odrůda není v ČR známá

Odrůda Muškát žlutý (*Muscat Blanc à Petits Grains*), z níž se *Vin de Constance* produkuje, je v České republice málo známá. Je velmi náročná na polohu a podnebné podmínky a citlivá na mrazy¹⁶⁹, takže není vhodná pro české a moravské vinice a místní spotřebitelé s ní mohou přijít do kontaktu jen zprostředkovaně (především prostřednictvím tokajských vín, i když i na nich se podílí maximálně 10 %).

Vzhledem k tomu, že čeští spotřebitelé se při volbě vína rozhodují především podle odrůdy, případně odrůdy v kombinaci s výrobcem, lze tento fakt považovat za jednu z nejslabších stránek v místním tržním prostředí.

Zákazníky, kteří neradi experimentují a vracejí se k osvědčeným vínům, by mohla neznámá odrůda od nákupu odrazovat. Exotický charakter je při cílení na tuto skupinu vhodné potlačit nebo zapojit word of mouth, zejména prostřednictvím názorových vůdců (doporučení vinných expertů a autorit).

Vin de Constance je mladé

Navzdory tomu, že vinařství Klein Constantia bylo založeno v 17. století, jeho novodobá historie je relativně krátká – první ročník *Constantie* z obnovené výroby dozrál až koncem 80. let. Vinice starého světa tak dlouhou výrobní pauzu nezažily. Po epidemii révokazu byla produkce vína v Evropě sice utlumena, ale později se vrátila zpět na svou původní úroveň.

Evropské značky se díky tomu mohou opřít o staletí trvající kontinuitu výroby a především dlouhodobou reputaci. To z nich činí ideální investiční vína, která jsou i v České republice stále populárnějším způsobem zhodnocování prostředků a investování je zodpovědné za nemalou část popularity po luxusních vínech¹⁷⁰.

Vin de Constance k tomuto účelu právě kvůli krátké historické řadě dobrých ročníků zatím není vhodné. Tento fakt marketingovými nástroji nelze ovlivnit, je tedy nutné, aby si produkt udržel špičkovou kvalitu dlouhodobě do budoucna, a získá-li solidní sérii referenčních ročníků, může být vhodným adeptem na investiční víno. Do té doby není možné s prodejem za tímto účelem v marketingové strategii počítat.

(169) Jiří Sedlo, Ivana Ludvíková, and Olga Jandurová, *Přehled odrůd révy 2011* (Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2011), pg. 112.

(170) Radek Šalanda, "Vino, zlato, umění: Češi se vrhli na investice pro zlé časy," *Lidovky.cz*, June 3, 2010, accessed May 13, 2012, http://byznys.lidovky.cz/vino-zlato-umeni-cesi-se-vrhli-na-investice-pro-zle-casy-pj6-/moje-penize.asp?c=A100603_164316_moje-penize_nev.

4.3 PŘÍLEŽITOSTI

Trh s vínem mládne

Výzkumy ukazují, že z dlouhodobého pohledu je pro luxusní víno nejdůležitější věková skupina 35-44 let s příjmy nad 100 000 USD¹⁷¹. Tito lidé jsou méně konzervativní a mohou představovat ideální cílovou skupinu, otevřenou novým zkušenostem a poznávání nových vín.

Bude-li tento trend probíhat i v ČR, může mít pozitivní dopady na poptávku po méně obvyklých vínech, tedy i *Vin de Constance*. Mladší zákazníci jsou otevřenější zkoušení nových nápojů a zároveň mnohem ochotněji připlácí za kvalitní produkt.

Růst přímého prodeje

Ve vinařském průmyslu dochází posledních několik let k nárůstu přímých prodejů zákazníkům¹⁷². Příčinou toho jsou především rostoucí prodeje online – ty představují ideální způsob distribuce a umožňují vinici mnohem těsnější kontakt se zákazníkem než tradiční distribuční modely. Vhodným využitím tohoto kanálu je možné oslovit i zákazníky, kteří by jinak s vínem nepřišli do kontaktu, a alespoň částečně pokrýt i trhy, kde vinařství nemá přímé zastoupení (mimo jiné například Česká republika).

4.4 HROZBY

Rostoucí a existující konkurence z nového světa

Australská, novozélandská, americká a jihoamerická vína jsou čím dál populárnější a pronikají i do luxusního segmentu. Produkce v těchto oblastech roste a noví zákazníci, nezatížení úzkým viděním světa luxusních vín jen jako Burgundská, Bordeaux a Champagne, stále častěji dávají přednost vínům z nového světa¹⁷³. To sice představuje šanci i pro jihoafrická vína a *Vin de Constance* jako takové, na druhou stranu to ale vytváří mnohem tvrdší konkurenční prostředí, které může úspěšnost značky ohrozit.

Konkrétně v českém prostředí je (v absolutním vyjádření) poptávka po dražších vínech z velké části uspokojována (po francouzských) chilskými víny, které dlouhodobě obsazují pozici druhých nejdražších dovážených vín v přepočtu na litr (v roce 2011 se dokonce průměrné ceny importovaných francouzských a chilských lahvových vín téměř sblížily, a to především v důsledku prudkého poklesu průměrné ceny litru francouzského vína; naopak cena dovážených chilských vín mírně vzrostla).

Příklad Chile ale může být i povzbuzením: podobně jako v Jižní Africe, i vína této jihoamerické země zažila v minulých letech prudký nárůst popularity po celém světě. Poté, co se tamější vinaři

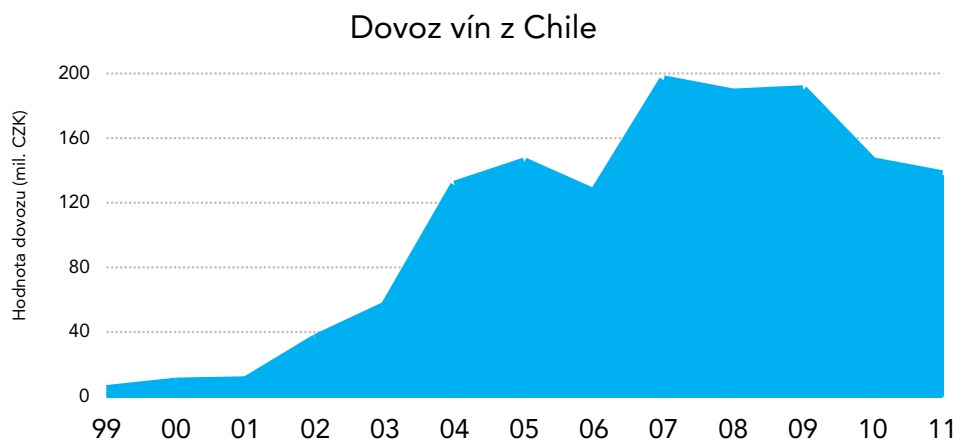
(171) Jim Gordon, "Wine Discounting Is Not the Problem," *Wines & Vines*, January 20, 2011, Marketing advice to wineries, accessed April 27, 2012, <http://www.winesandvines.com/template.cfm?section=news&content=83130>.

(172) "DtC Shipments Hit Spring Peak, 5% Over 2011." *Wines & Vines*. Accessed April 29, 2012. <http://www.winesandvines.com/template.cfm?section=widc&widcDomain=dtc>.

(173) Michael Beverland, "Uncovering "theories-in-use": Building Luxury Wine Brands," *European Journal of Marketing* 38, no. 3/4 (2004): pg. 461, doi:10.1108/03090560410518648.

v 80. letech zaměřili na zvyšování kvality svých vín, začala být chilská vína vysoce oceňována na evropských degustačních soutěžích, což se pozitivně projevilo na růstu jejich oblíbenosti v zahraničí.

Chile je díky tomu v současnosti 9. největším producentem a 5. největším exportérem vína na světě¹⁷⁴. Zvýšení poptávky zaznamenal o něco později i český trh a projevilo se prudkým nárůstem dovozu chilských vín do ČR [graf 10]. Místní trh tedy není zcela uzavřený novým vínům, ale v adaptaci změn jej lze charakterizovat jako o něco méně flexibilní a rozvážnější.



Graf 10 – Dovoz vín z Chile do ČR 1999-2011

Zdroj: Český statistický úřad – Databáze zahraničního obchodu

Saturace trhu

Cílový segment – luxusní vína s cenou nad 50 USD za lahev – je podle některých názorů již nyní přesaturovaný a takřka nepřístupný¹⁷⁵. *Vin de Constance* má díky historické vazbě sice o něco výhodnější startovní pozici než značka, která zcela začíná, ale tento segment je beztak hustě obsazen víny ze starého světa. Tuto nevhodnou situaci by mohla změnit zmíněná proměna demografického profilu konzumentů luxusních vín – mladší spotřebitelé by mohli preferovat poznávání nových chutí a odrůd a uvolnit prostor pro vzestup nových značek.

(174) Zdroj: FAOSTAT.

(175) Michael Beverland, "Uncovering "theories-in-use": Building Luxury Wine Brands," *European Journal of Marketing* 38, no. 3/4 (2004): pg. 450, doi:10.1108/03090560410518648.

5. MARKETINGOVÉ CÍLE

Vzhledem k dosavadní absenci na místním trhu je logickým primárním cílem vstoupit do tohoto prostoru a seznámit spotřebitele se značkou. Z dlouhodobého hlediska je pak nutné vybudovat stabilní pozici brandu a rozšířit jeho známost mezi spotřebiteli.

Mezi hlavní cíle společnosti při vstupu na místní trh by měly patřit:

- » uvést značku na místní trh
- » seznámit místní zákazníky s relativně neznámou odrůdou
- » do 4 let zvýšit podíl na relevantním trhu na 1-2 %
- » dlouhodobě posilovat přítomnost značky
- » vytvořit předpoklady pro penetraci nižších segmentů (ultra-prémiových a super-prémiových vín)
- » rozšířit známost vína mezi vinné experty, kteří mohou sloužit jako přirození ambasadoři značky

Pro značku bude zpočátku největší překážkou proniknutí do vesměs konzervativního spotřebitelského segmentu – musí jej nenásilnou cestou seznámit s novou odrůdou i novou značkou. Patrně nejvhodnějším prostředkem ke zvýšení povědomí o *Vin de Constance* jsou názoroví vůdci, kteří by měli být osloveni přímo nebo v součinnosti s distributory.

Cílený podíl na trhu představuje asi 1000 lahví ročně. Tento objem, vzhledem k celkové velikosti trhu, není nijak velký a diskvalifikuje využití nákladných prostředků reklamy. To ještě dále posiluje důležitost expertů v rámci strategie. Mimo toho, v souladu s trendem nárůstu důležitosti online komunikace, by měla být věnována pozornost i budování přítomnosti na webu (zejména pro oslovení mladších a méně konzervativních zákazníků).

Cílem komunikace musí být i racionální zdůvodnění stanovené ceny (koncová cena po přepočtu by měla dosahovat cca 2000 Kč/lahev) kvalitou, tradicí i autenticitou vína. Tyto aspekty by proto měly v komunikaci ke spotřebitelům (obzvláště českým, u nichž převládá neochota utrácet za kvalitní víno) převažovat.

6. MARKETINGOVÁ STRATEGIE

6.1 DRAHÉ NEZNAMENÁ LUXUSNÍ

Luxusní víno se nepozná podle cenovky. Existuje podstatný rozdíl mezi luxusními a „pouze“ drahými víny – reputace. Luxusní vína jsou výsledkem tradiční a po mnoho let nezměněné produkce a mají vynikající reputaci, to znamená dlouhou historickou řadu ročníků, které excelují svou kvalitou a značku činí lépe předvídatelnou. Zákazníkům umožňuje dopředu odhadnout senzorické a chuťové parametry a především charakter zrání vína, který při nákupu není možné nijak ověřit.

Proto je nutné, aby značka udržovala výrobní postupy po velmi dlouhou dobu neměnné. To samozřejmě neznamená, že všechny ročníky vína budou naprosto totožné, ale luxusní víno musí udržovat vysokou kvalitu i v případě slabých sklizní. Mnozí producenti tvrdí, že v případě špatné úrody raději ročník vynechají, než aby riskovali poškození pověsti tím, že sleví ze svých standardů¹⁷⁶.

Jednou ze slabých stránek *Vin de Constance* je právě relativně krátká historie dobrých ročníků. Přestože již první ročníky z obnovené produkce byly oceňovány pro svou kvalitu, teprve koncem devadesátých let se jejich vývoj stabilizoval a tyto ročníky dozrávají až v současnosti. Klein Constantia by se proto měla zaměřit na udržení konstantní úrovně produkce a získání dobré reputace. Zákazníci vyžadují delší řadu kvalitních ročníků, aby se ujistili, že se nejedná o jednu dvě excelentní série jinak průměrného vína.

6.2 VIVA VOCE

Word of mouth plní v marketingu luxusního vína nejdůležitější roli. Jedná se o rozhodující a klíčový element ovlivňující mnoho spotřebitelů při volbě značky a výrobci i zákazníci jej shodně identifikují jako nejdůležitější faktor při výběru vína¹⁷⁷.

Názorová vůdci

Jednou z nejdůležitějších skupin, ovlivňujících výběr a vkus mnoha spotřebitelů, jsou experti v oboru. Tito *connaisseurs* – znalci – jsou typickými příklady názorových vůdců, obzvláště v segmentu, kde k hodnocení a rozlišení jemných nuancí různých produktů je zapotřebí vysoká míra expertizy a hluboká znalost oboru. Patří sem profesionální sommelieři, recenzenti, ale i gastronomičtí bloggeři a další odborníci.

Znalcům vín je nutné především zdůraznit bohatou historii, vazbu na vinařskou oblast, vlastnosti terroiru a objektivní kvality vína. *Vin de Constance* má k dispozici relativně širokou paletu pozitivních referencí, které může při budování značky využít.

(176) Michael Beverland, "Uncovering "theories-in-use": Building Luxury Wine Brands," *European Journal of Marketing* 38, no. 3/4 (2004): pg. 456, doi:10.1108/03090560410518648.

(177) Michael B. Beverland, "An Exploration of the Luxury Wine Trade," *International Journal of Wine Marketing* 16, no. 3 (2004): pg. 22, doi:10.1108/eb008776.

Ročník 2006 získal od prestižního časopisu *Wine Spectator* 95 bodů ze sta a stejné skóre mu na svém blogu udělil i renomovaný kritik Stephen Tanzer¹⁷⁸. Kvalita navíc rok od roku stoupá: britská kritička Jancis Robinsonová ohodnotila ročník 2004 16,5 body z dvaceti, ročník 2005 17,5; Stephen Tanzer udělil ročníku 2004 92 bodů, o dva roky později již zmíněných 95 bodů. Všechny uvedené recenze jsou vhodným základem pro komunikaci k segmentu znalců a mohou sloužit i jako nástroj pro rozvíjení vztahu se zákazníky prostřednictvím expertů.

Obzvlášť v českých podmínkách je třeba využít potenciál, který názoroví vůdci při ovlivňování koncových zákazníků skýtají. Českého spotřebitele je nutné pozvolna seznamovat s odrůdou a chutí vína, k němuž by patrně sám aktivně nepřešel. Konzervativní postoj je možné prolomit právě skrze autority a vinné profesionály, kteří mohou víno doporučovat a rozšiřovat povědomí o značce. Samozřejmým předpokladem je, že i tito lidé musejí být o kvalitách vína přesvědčeni, aby k šíření word of mouth vůbec docházelo. Toho lze dosáhnout, jen pokud kvalita produktu zůstane i nadále výjimečná.

Prvořadým úkolem při vstupu na zdejší trh je proto tuto skupinu s vínem seznámit. Vinařství obvykle provádějí promotion formou podpory prodeje – ochutnávkové akce přímo ve vinném sklepe nebo na jiném místě, ochutnávky ve vybraných restauracích apod. Tyto akce jsou nezbytné, aby případní zájemci mohli víno ochutnat ještě před nákupem, zároveň přitahují pozornost a v případě excelentního produktu jsou velmi efektivní i pro šíření word of mouth¹⁷⁹. Naopak výstavy a přehlídky vín jsou často záměrně opomíjeny, někteří vinaři jsou dokonce přesvědčeni, že mohou positioningu značky uškodit¹⁸⁰.

Online

Vzhledem k rostoucímu významu online prodeje vín i rostoucí důležitosti Internetu pro luxusní segment jako celek, je možné doporučit extenzivní využití sociálních sítí a budování komunity (ikonizace) kolem značky *Vin de Constance*.

Online kontakt se spotřebiteli může jednak sloužit jako prostředek k ovlivňování word of mouth a zároveň jako přímý distribuční kanál. Je nezbytné následovat přesun zákazníků na Internet, a to nejen pasivně, ale přímou účastí a aktivní komunikací. Výhodou tohoto způsobu kontaktu je přímá zpětná vazba, která by ale neměla být stavěna na roveň nebo výše než historický odkaz v kontextu identity vína. Skutečně autentická vína se nepřizpůsobují zákazníkům, protože chápou svou identitu jako dědictví a nejcennější aktivum.

6.3 VYUŽITÍ PŘÍBĚHU

Příběhy jsou součástí marketingové komunikace většiny luxusních značek, u vín ale hrají ještě důležitější roli. Slouží jako pojítka produktu s osobností (např. zakladatele), přítomného s minulým, tradice s inovací¹⁸¹. Příběhy jsou mostem protikladů: na jedné straně prokazují kontinuitu značky a identitu vína tím, že poukazují na jeho historický odkaz a po staletí nezměněnou kvalitu a chuť. Na druhé straně tytéž příběhy popisují víno jako produkt technologického a vinařského průkopnictví jeho

(178) "2006 Klein Constantia Vin De Constance Natural Sweet Wine, Constantia, South Africa," Wine-Searcher, accessed April 28, 2012, <http://www.wine-searcher.com/wine-11370-2006-klein-constantia-vin-de-constance-natural-sweet-wine-constantia-south-africa>.

(179) Michael B. Beverland, "An Exploration of the Luxury Wine Trade," *International Journal of Wine Marketing* 16, no. 3 (2004): pg. 25, doi:10.1108/eb008776.

(180) Viz (Beverland, 2004) výše, str. 20.

(181) Michael Beverland, "Uncovering "theories-in-use": Building Luxury Wine Brands," *European Journal of Marketing* 38, no. 3/4 (2004): pg. 458, doi:10.1108/03090560410518648.

dávných zakladatelů. Luxusní vína mohou prostřednictvím příběhů udržovat těsné spojení se svou minulostí, čímž si zachovávají autenticitu¹⁸², i s přítomností, čímž aktualizují svou existenci.

Vin de Constance má takový příběh a může jej použít jako prostředek k obnovení historické vazby v marketingové komunikaci. V případě *Vin de Constance* je ale souvislost s původním vínem mnohem méně samozřejmá a zřetelná než u evropských značek. Úkolem komunikace tedy musí být vytvořit dostatečně silnou vazbu na původní produkt a předejít vnímání současného vína jako repliky nebo imitace původního. Je nutné *Vin de Constance* představit jako plnohodnotný high-end produkt, který plynule navazuje na tradici vinařství a původní *Constantie*.

6.4 DISTRIBUCE

Obvyklou praxí vinařství v oblasti distribuce je spolupráce jednoho subjektu s více distributory, čímž se vytváří dojem cenového souboje:

*Navzdory tomu, že vinařství kladou na správný výběr agentů a distributorů velký důraz, jejich každodenní obchodní vztahy jsou často úmyslně konkurenční, aby si spotřebitelé mysleli, že nezneužívají své pozice. Producenti jsou přesvědčeni, že dojem cenového boje mezi vinařstvím a distributory (který vzbuzují degustace nebo aukce před první veřejnou degustací, která je klíčová pro určování koncových cen) zakryje fakt, že nejenže jsou ceny určovány shora, ale mohly by být do značné míry sníženy vyjednáváním.*¹⁸³

Vzhledem k velikosti a významu místního trhu je otázkou, zda je podobná činnost realizovatelná i v místních podmínkách. Ačkoliv se patrně jedná o funkční strategii dobře sloužící svému účelu, pravděpodobně by bylo vhodnější tuto aktivitu provádět na úrovni větší oblasti (kontinentu nebo skupiny států). S přihlédnutím k velikosti místního trhu je otázkou, zda by bylo možné najít dostatek distributorů pro účast v cenovém vyjednávání.

Na druhou stranu, pokud by se značka účastnila nebo sama organizovala aukční degustace, na nichž by byli přítomni menší odběratelé, mohlo by jít o účinný postup. Otázkou ovšem je, zda je taková situace ve zdejších podmínkách reálná. Jedná se sice o validní strategii, v realitě by ale bylo proveditelnější navázání vztahu s jedním dvěma partnery, kteří by zajišťovali distribuci na místním trhu.

Mimo distribučních kanálů je pochopitelně nutné zajistit správnou strukturu a kvalitu míst prodeje. Jako u jiných luxusních produktů, i v tomto případě je vhodné zvolit distribuci prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst. U luxusního vína je navíc mimo klasického prodeje třeba počítat s prodejem prostřednictvím restaurací. V obou případech je ale bezpodmínečně nutné, aby zákazník přicházel se značkou do styku s asistencí vyškoleného personálu, který bude schopen nejen správně popsat vlastnosti vína, ale také doporučit vhodný způsob a příležitost servírování.

(182) Michael Beverland and Sandra Luxton, "How Luxury Wine Firms Retain Brand Leadership While Appearing to Be Wedded to the Past," *Journal of Advertising* 34, no. 4 (Winter 2004): pg. 106.

(183) Michael Beverland, "Uncovering "theories-in-use": Building Luxury Wine Brands," *European Journal of Marketing* 38, no. 3/4 (2004): pg. 460, doi:10.1108/03090560410518648.

6.5 SHRnutí

Trh s luxusními víny není zcela uzavřený, ale značka, která na něm chce být úspěšná, musí být schopná předvídat mnohé změny a umět jich využít. *Vin de Constance* má nevýhodu ve své relativní novosti, ale má k dispozici řadu způsobů, jimiž může zákazníka upoutat. Klíčové skupiny pro *Vin de Constance* jsou znalci a aspirational drinkers a k oslovení obou těchto segmentů má dostatek nástrojů. Úspěšné ukotvení značky na trhu ovšem předpokládá jejich plné využití v co nejvíce složkách marketingu.

Uvažujeme-li vstup na český trh, je pozice značky slabší v důsledku konzervativismu zákazníků a menší ochoty zkoušet nová vína. Lze soudit, že jako inovátoři a early adopters tohoto vína se budou profilovat zejména mladší spotřebitelé, u nichž je vyšší šance na úspěšné oslovení. Jak ale ukázal příklad chilských vín, v delším období lze místní trh oslovit i dosud neznámými víny, byť se nacházejí ve vyšší cenové kategorii. Přijímání nových odrůd a značek je sice pozvolnější, ale není nereálné.

S tím souvisí i jeden dosud nezmíněný vedlejší efekt budování luxusní značky vína – zvyšování prestiže a známosti celé vinařské oblasti. I vinaři ze starého světa dbají na dobrý zvuk své vinařské oblasti (viz např. Bordeaux, Toskánsko, Champagne), protože tím nejen rozšiřují její známost a přitahují další potenciální zákazníky, ale zároveň zvyšují i prestiž a cenu svého vína. Čím známější bude jihoafrické vinařské teritorium na tuzemském trhu, tím snazší pochopitelně bude oslovení nových zákazníků. Tento fakt by neměl zůstat opomenut a *Vin de Constance* by na svůj geografický původ mělo v přiměřené míře odkazovat.

Vstup na český trh při porovnání objemu celkové produkce Klein Constantia a velikosti místního trhu je jen těžko představitelný izolovaně a v reálném procesu by s největší pravděpodobností byly marketingové aktivity popsané na předchozích stranách součástí širší koordinované strategie zahrnující více zemí, možná celý kontinent. Tentýž argument, totiž velikost relevantního trhu, zároveň stojí i proti nákladným metodám komunikace a hovoří spíše ve prospěch využití potenciálu nástrojů na podporu prodeje (formou degustací, vzorků apod.) a přirozené role autorit a expertů v této oblasti.

Na druhou stranu se ale trh s vínem neustále vyvíjí a chce-li si značka vybudovat trvalou pozici, musí včas identifikovat nové trendy a přizpůsobit se jim. V současnosti je zřejmě nejcitelnějším trendem postupný nárůst významu Internetu, a to jak v distribuci, tak v komunikaci. Tzv. *foodbloggeři*¹⁸⁴ se stávají mocnou silou, která oslovuje a ovlivňuje více a více spotřebitelů a do jejich zorného pole se dostávají i vína. Tento trend se bude pravděpodobně dále prohlubovat a v konečném důsledku mu luxusní vína mohou jen obtížně vzdorovat.

I to je jeden z mnoha argumentů pro vytváření pozitivního word of mouth, které ale může následovat až po bezvadném produktu. Ač je kvalita *Vin de Constance* v současnosti vysoká, je třeba o ni pečovat a dále rozvíjet. Sama viněta nedokáže spotřebitele oslovit, jestliže v lahvi nebude skrývat výjimečnou tekutinu.

(184) Autoři internetových blogů o gastronomii.

MARKETING LUXUSU – LUXUS MARKETINGU

Okázalý, drahý, individuální, výjimečný... ke všem přívlastkům, které se u luxusu v textu objevily, bych chtěl přidat ještě jeden: trvalý. Luxus je starý jako lidská touha vzlétnout ke hvězdám. Jeho počátky se datují do dob, kdy se člověk začal podívat světu kolem sebe, a existuje dodnes. Navzdory válkám, převratům, společenským změnám a ekonomickým reformám. Každá společnost v historii chová alespoň kousek luxusu. Ne vždy byl tak přístupný jako dnes, ale o to více byl ceněn.

Luxus za svou historii prošel úchvatnými změnami, většinou z nich však až v posledních dvou stech let. Po staletí existoval v institucionalizované podobě – zaručený zákonem či původem – a byl de facto měřítkem vkusu. Sloužil vládnoucí vrstvě jako prostředek demonstrace jejího ekonomického a společenského vlivu, dokud koncem 19. století nenastal nový vývoj – demokratizace luxusu, jeho zpřístupňování masám. Čím dál více luxusních produktů je přístupných čím dál více lidem.

Luxus se rozrůstá do nových segmentů a se zvyšující se dostupností se rozostřují jeho hranice. To je hlavní příčinou toho, proč v dnešní době není možné luxus jednoznačně definovat. Je předmětem široké subjektivizace a ztratil pevně stanovené (polo)oficiální hranice, které v minulosti měl.

Luxus institucionalizovaný pomalu nahrazuje luxus marketingový. Tedy přepych, který pro vytváření sociálního odstupu využívá silnou a známou značku vybudovanou marketingem. Marketing luxusu redefinoval, změnil pravidla hry. Z luxusu se stala komodita, zboží jako každé jiné – podléhající tlaku zákazníků, hodnocené podle objemu prodeje, vyžadující stále větší a nákladnější komunikační kampaně.

Luxusní produkt je svébytný a neměl by být srovnáván s žádným jiným nebo hodnocen podle poměru cena/užitná hodnota. Ale čím více luxusní značky rozšiřují své portfolio do nižších cenových hladin, tím více se takovému srovnávání vystavují.

Svým způsobem luxus postupně přichází o kouzlo exkluzivity. Výroba luxusního zboží už nespočívá na malých lokálních rodinných firmách, které svého zákazníka znají jménem. Dnes je luxus produkován v téměř masovém množství nadnárodními koncerny v objemech desítek miliard eur ročně. Z výroby luxusu – činnosti kdysi vyhrazené konkrétním šperkařským, hodinářským, krejčovským či parfumérským mistrům – se pomalu stává globální byznys se všemi jeho aspekty – uniformitou, odloučením od zákazníka, masovostí.

Možná, že to tak nebude natrvalo. Možná, že právě tento stav se v budoucnu stane základem pro nástup nové generace luxusu. Přepychu, založeném na malých firmách, osobní vazbě na zákazníka a důsledné diferenciaci od „masového“ luxusu. Možná, že trh luxusního zboží čeká mnoho změn.

Budoucnost odhadnout nedokážu, ale na jedno si klidně vsadím: bez ohledu na to, jak moc se změní svět, luxus v něm vždy bude mít své místo. Vždyť i *bídny žebřák má něco nazbyt ve své žebrotě*.

ZDROJE

- “2006 Klein Constantia Vin De Constance Natural Sweet Wine, Constantia, South Africa.” Wine-Searcher. Accessed April 28, 2012.
<http://www.wine-searcher.com/wine-11370-2006-klein-constantia-vin-de-constance-natural-sweet-wine-constantia-south-africa>.
- Aiello, Gaetano, Raffaele Donvito, Bruno Godey, Daniele Pederzoli, Klaus-Peter Wiedmann, Nadine Hennigs, Astrid Siebels, Priscilla Chan, Junji Tsuchiya, Samuel Rabino, Skorobogatykh Irina Ivanovna, Bart Weitz, Hyunjoo Oh, and Rahul Singh. “An International Perspective on Luxury Brand and Country-of-origin Effect.” *Journal of Brand Management* 16, no. 5-6 (2009): 323-37.
- Atsmon, Yuval, and Vinay Dixit. “Understanding China’s Wealthy.” *McKinsey Quarterly*, July 2009.
- Atsmon, Yuval, Vinay Dixit, and Cathy Wu. “Tapping China’s Luxury-goods Market.” *McKinsey Quarterly*, April 2011.
- “Authorized Retailers.” PATEK PHILIPPE. Accessed April 10, 2012.
<http://www.patek.com/contents/default/en/findretailer.html>.
- Bain & Company. “Worldwide Luxury Goods Market Growth Projected to Slow Substantially by End of Year and Head into Recession in 2009.” News release, October 29, 2008. Bain & Company. Accessed March 28, 2012.
<http://www.bain.com/about/press/press-releases/worldwide-luxury-goods-market-growth-projected-to.aspx>.
- Bain & Company. “Worldwide Luxury Goods Market Poised to Surge 10 Percent in 2011 as Growth in China and Mature Markets Increases, According to Newly-released 10th Edition of Bain & Company’s Luxury Goods Worldwide Market Study.” News release, October 17, 2011. Bain & Company. Accessed March 28, 2012.
<http://www.bain.com/about/press/press-releases/worldwide-luxury-goods-market-poised-to-surge-ten-percent-in-2011.aspx>.
- Bansal, Pariotsh. “Burberry Sues over Trademark Check Pattern.” Reuters.com. August 28, 2007. Accessed March 21, 2012.
<http://uk.reuters.com/article/2007/08/28/uk-burberry-iconix-idUKN2826392920070828>.
- Barton, Laura, and Nils Pratley. “The Two Faces of Burberry.” *The Guardian* (London), April 15, 2004, Guardian Features Pages sec.
- Bearden, William O., and Michael J. Etzel. “Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions.” *Journal of Consumer Research* 9, no. 2 (1982): 183-94.
- “Best Global Brands 2011.” Interbrand. October 4, 2011. Accessed March 30, 2012.
<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>.
- Beverland, Michael, and Sandra Luxton. “How Luxury Wine Firms Retain Brand Leadership While Appearing to Be Wedded to the Past.” *Journal of Advertising* 34, no. 4 (Winter 2004): 103-16.
- Beverland, Michael B. “An Exploration of the Luxury Wine Trade.” *International Journal of Wine Marketing* 16, no. 3 (2004): 14-28. doi:10.1108/eb008776.
- Beverland, Michael. “Uncovering “theories-in-use”: Building Luxury Wine Brands.” *European Journal of Marketing* 38, no. 3/4 (2004): 446-66. doi:10.1108/03090560410518648.
- Bold, Ben. “Is Gucci for the Masses Damaging the Brand?” *Marketing* Oct 10 (2002): 15. Accessed February 20, 2012.
- Boučková, Jana, Helena Horáková, Libuše Kališová, Jan Koudelka, Jitka Šlechtová, and Eduard Stehlík. *Základy marketingu*. 3rd ed. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007.
- “Boutiques / Points of Sale.” Hublot Genève. Accessed April 10, 2012.
www.hublot.com.
- Bublíková, Lenka. *Réva vinná a víno - stručná výhledová zpráva*. Publication. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2011.
- Burberry. (2011). *Annual Report 2010/2011*. London: Burberry.
- Catry, Bernard. “The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods.” *Business Strategy Review* 14, no. 3 (September 2003): 10-17.
- Chaudhuri, Arjun. “Product Class Effect on Perceived Risk: The Role of Emotion.” *Interdisciplinary Journal of Research in Marketing* 15, No. 2 (1998): 157-68, Qtd. in Heine, Klaus. *The Concept of Luxury Brands*. Luxury Brand Management. Berlin: Technische Universität Berlin, 2011.
- Conti, Samantha, and Cortney Colavita. “Gucci Beats 2000 Projections: Women’s Wear Daily.” *WWD* (New York, N. Y.), March 23, 2001.
- Danziger, Pamela N. *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses-as Well as the Classes*. Chicago, IL: Dearborn Trade Pub., 2005.
- “Dictionary - Brand.” Marketing Power.
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B.
- Dion, Delphine, and Eric Arnould. “Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art

- and Magic." *Journal of Retailing* 87, no. 4 (December 2011). doi:10.1016/j.jretai.2011.09.001.
- Dohmen, Bert. "China: Are The Bulls Rights?" *Forbes.com*. March 27, 2012. Accessed March 28, 2012. <http://www.forbes.com/sites/investor/2012/03/27/china-are-the-bulls-rights/>.
- "DtC Shipments Hit Spring Peak, 5% Over 2011." *Wines & Vines*. Accessed April 29, 2012. <http://www.winesandvines.com/template.cfm?section=widc&widcDomain=dtc>.
- Dubois, Bernard, and Claire Paternault. "Observations Understanding the World of International Luxury Brands the 'Dream Formula'" *Journal of Advertising Research* 35, no. 4 (April 1995): 69-76.
- Dubois, Bernard, and Patrick Duquesne. "The Market for Luxury Goods: Income versus Culture." *European Journal of Marketing* 27, no. 1 (1993): 35-44.
- Český národní korpus - SYN2010. Ústav Českého národního korpusu FF UK, Praha 2010. Dostupný z <http://www.korpus.cz>.
- Falkenberg, Kai. "YSL Successfully Challenges Louboutin's Trademarked Red Soles." *Forbes.com*. October 10, 2011. Accessed March 21, 2012. <http://www.forbes.com/sites/kaifalkenberg/2011/08/10/ysl-successfully-challenges-louboutins-trademarked-red-soles/>.
- Francis, Bob. "Luxury for the Masses." *Brandweek* 42, no. 26 (2001): 16-23. Accessed February 25, 2012.
- "FRB: Z.1 Release--Flow of Funds Accounts of the United States, Historical." Federal Reserve System. March 8, 2012. Accessed March 25, 2012. <http://www.federalreserve.gov/RELEASES/z1/Current/data.htm>.
- Giacalone, Joseph A. "The Marketing of Luxury Goods: The Case of the Comité Colbert." *Southern Business Review* 1, no. 32 (2006): 33-40.
- Giorgio Armani. (2010). *2009 Annual Report*. Milano: Giorgio Armani.
- Godey, Bruno, Joëlle Lagier, and Daniele Pederzoli. "A Measurement Scale of 'aesthetic Style' Applied to Luxury Goods Stores." *International Journal of Retail & Distribution Management* 37, no. 6 (2009): 527-37. doi:10.1108/09590550910956250.
- Gordon, Jim. "Wine Discounting Is Not the Problem." *Wines & Vines*. January 20, 2011. Accessed April 27, 2012. <http://www.winesandvines.com/template.cfm?section=news&content=83130>.
- "The Great French Wine Blight." *Wine Tings* 96 (July/August 1986).
- Gripenberg, Pia. "H&M Startar En Ny Kedja: & Other Stories." *DN.SE*. March 30, 2012. Accessed April 04, 2012. <http://www.dn.se/ekonomi/hm-startar-en-ny-kedja-other-stories>.
- Heine, Klaus. *The Concept of Luxury Brands*. Luxury Brand Management. Berlin: Technische Universität Berlin, 2011.
- Hotels.com. Accessed April 10, 2012. <http://www.hotels.com>.
- Hromádková, Tereza. "Proč se luxusní značky začaly kamarádit s levnou konfekcí." *iHNed.cz*. October 27, 2011. Accessed April 04, 2012. <http://life.ihned.cz/c1-53400920-proc-se-luxusni-znacky-zacaly-kamaradit-s-levnou-konfekci>.
- Ipsos Tambor. "Sonda do světa luxusu v České republice v době krize." News release, Praha, 2010. Ipsos Tambor.
- Johnson, Jo. "LVMH Suffers As Travel Declines." *Financial Times* (London), November 13, 2001, COMPANIES & FINANCE EUROPE sec.
- Jones Lang LaSalle. *Glitter & Glamour Shining Brightly*. London: Jones Lang LaSalle, 2011.
- Joseph, Tara. "Cartier Says China Stores Could Double in 4 Years." *Reuters.com*. September 3, 2009. Accessed March 28, 2012. <http://www.reuters.com/article/2009/09/03/us-china-summit-cartier-idUSTRE58222920090903>.
- Kapferer, Jean N. "Managing Luxury Brands." *Journal of Brand Management* 4, no. 4 (1997): 251-60.
- Kapferer, Jean-Noël, and Vincent Bastien. *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page, 2009.
- Kapferer, Jean-Noël, and Vincent Bastien. "The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside down." *Journal of Brand Management* 16, no. 5-6 (May 2009): 311-22. doi:10.1057/bm.2008.51.
- Khan, Salina. "Luxury Hotels: Anything You Can Do I Can Do Better At the Four Seasons." *USA TODAY* (McLean, Va.), November 14, 2000, sec. B. Accessed March 4, 2012.
- "Klein Constantia Estate." *Winepros*. <http://www.winepros.com.au/jsp/cda/wine/wineryprofile.jsp?ID=1328>.
- Kotler, Philip, Kevin Lane Keller, Štěpánka Černá, Viktor Faktor, and Tomáš Juppá. *Marketing Management*. 12th ed. Praha: Grada, 2007.
- Krupnick, Ellie. "'& Other Stories' Is Name Of H&M's New Chain." *The Huffington Post*. March 30, 2012. Accessed April 04, 2012. http://www.huffingtonpost.com/2012/03/30/and-other-stories_n_1391120.html.
- Lipovetsky, Gilles. *Věčný přepych*. Translated by Klára Němcová. Praha: Prostor, 2005.
- "Locate a Store." Accessed April 10, 2012. www.louisvuitton.eu/front/#/eng_E1/Stores/Store-Locator.
- Luxury Institute. "Luxury Institute Survey: Wealthy Consumers Rate Bang & Olufsen, Bose, Naka-

- Michi Top Luxury Audio Brands.” News release, April 16, 2008. PR Newswire. Accessed March 4, 2012.
<http://search.proquest.com.ezproxy.vse.cz/docview/448283517/135450E3EB72B9FD926/3?accountid=17203>.
- LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton. “LVMH Q3 2011 Revenue.” News release, October 18, 2011. LVMH Revenue. Accessed March 26, 2012.
http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/fr/Presentation_des_ventes/Q32011revenue.pdf.
- Macáková, Libuše. *Mikroekonomie*. 9th ed. Slaný: Melandrium, 2005.
- Mah, Ann. “Luxury Brands Stamped on Everything from Phones to Flowers.” *The New York Times*. September 19, 2007. Accessed April 15, 2012.
<http://www.nytimes.com/2007/09/19/style/19iht-rexten.1.7570385.html>.
- Martinez, Juan. “Ritz-Carlton Launches \$10M Repositioning Campaign.” *Direct Marketing News*. September 16, 2011. Accessed April 01, 2012.
<http://www.dmnews.com/ritz-carlton-launches-10m-repositioning-campaign/article/212175/>.
- Mather. *Češi a luxusní značky*. Praha: Mather, 2010.
- McMurdy, Deirdre. “Kitchens a La Emeril: TV Cooking Shows and the Boom in Home Renos Have given Consumers an Appetite for Luxury Appliances.” *National Post* (Toronto), November 2, 2002. Accessed March 4, 2012.
- Michaels, Adrian. “Armani Swims Against the Tide.” *Financial Times* (London), March 13, 2008, BUSINESS LIFE sec.
- Molesworth, James. “South Africa’s Klein Constantia Sold.” *Wine Spectator*. May 27, 2011. Accessed April 22, 2012.
<http://www.winespectator.com/webfeature/show/id/45109>.
- Moore, Christopher M., and Grete Birtwistle. “The Burberry Business Model: Creating an International Luxury Fashion Brand.” *International Journal of Retail & Distribution Management* 32, no. 8 (2004): 412-22.
- Moore, Christopher M., and Grete Birtwistle. “The Nature of Parenting Advantage in Luxury Fashion Retailing – the Case of Gucci Group NV.” *International Journal of Retail & Distribution Management* 33, no. 4 (2005): 256-70.
- Moore, Christopher M., and John Fernie. “Retailing within an International Context.” In *International Retail Marketing: A Case Study Approach*, by Margaret Bruce, Christopher Moore, and Grete Birtwistle, 3-37. Oxford: Butterworth-Heinemann Title, 2004. Accessed February 25, 2012.
- Moore, Christopher M., Anne Marie Doherty, and Stephen A. Doyle. “Flagship Stores as a Market Entry Method: The Perspective of Luxury Fashion Retailing.” *European Journal of Marketing* 44, no. 1/2 (2010): 139-61.
- Moore, Christopher M., John Fernie, and Steve Burt. “Brands without Boundaries – The Internationalisation of the Designer Retailer’s Brand.” *European Journal of Marketing* 34, no. 8 (2000): 919-37. doi:10.1108/03090560010331414.
- Naegel, Ludwig C. A. “Plicopurpura Pansa (Gould, 1853) from the Pacific Coast of Mexico and Central America: A Traditional Source of Tyrian Purple.” *Journal of Shellfish Research*, 2004. Accessed February 2, 2012. The Free Library.
- New York Times* (New York, N. Y.). “The Big Couture Rip-off.” March 1, 1981, sec. A.
- “OECD Communications Outlook 2011.” OECD.org. Accessed February 25, 2012.
http://www.oecd.org/document/44/0,3746,en_2649_34225_43435308_1_1_1_1,00.html.
- Okonkwo, Uché. *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
- Okonkwo, Uché. “Sustaining the Luxury Brand on the Internet.” *Journal of Brand Management* 16, no. 5-6 (2009): 302-10. doi:10.1057/bm.2009.2.
- Okonkwo, Uché. “The Luxury Brand Strategy Challenge.” *Journal of Brand Management* 16, no. 5-6 (2009): 287-89. doi:10.1057/bm.2008.53.
- “Old Constantia Wine: Vin De Constance.” Capeinfo.com. August 11, 2009. Accessed April 22, 2012.
<http://capeinfo.com/more/history/169-constantia-wine-vin-de-constance>.
- Olivier, Charles. “A Brand-new Start for Gucci.” *Corporate Finance*, no. 141 (August 1996): 16-21.
- Olorenshaw, Robert. “Luxury and the Recent Economic Crisis.” *Vie Et Sciences Économiques*, no. 188 (September 2011): 73-90.
- “Online Retailing: Britain and Europe 2012.” Centre for Retail Research, Nottingham UK. Accessed April 19, 2012.
<http://www.retailresearch.org/onlineretailing.php>.
- Ottův slovník naučný*. Vol. XVI. Praha: Otto, 1896.
- Ottův slovník naučný*. Vol. XXV. Praha: Otto, 1896.
- Passariello, Christina. “Pierre Cardin Ready to Sell His Overstretched Label.” *WSJ.com*. March 2, 2011. Accessed April 15, 2012.
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704547604576263541408680576.html>.
- Petcu, Oliver. “All about Franchising an International Luxury Brand.” *CPP-LUXURY*. December 1, 2009. Accessed April 14, 2012.
<http://www.cpp-luxury.com/en/all-about-franchi->

- sing-an-international-luxury-brand_497.html.
- Petcu, Oliver. "Why Has the Magic Disappeared from Prague's Luxury Market?" CPP-LUXURY. February 18, 2012. Accessed April 09, 2012. http://www.cpp-luxury.com/en/why-has-the-magic-disappeared-from-prague-s-luxury-market_2112.html.
- Pfeiffer, Alice. "Haute Horlogerie Precision Engineered for Women, by Women A Cut Above/ Watches." *International Herald Tribune* (Paris), March 27, 2009. Accessed February 27, 2012.
- Reddy, Mergen, and Nic Terblanche. "How Not to Extend Your Luxury Brand." *Harvard Business Review* 83, no. 12 (December 1, 2005): 20,24.
- "Research on Luxury Fashion Retail in Central Eastern Europe Shows More Aligned Prices." CPP-LUXURY. March 3, 2012. Accessed April 09, 2012. http://www.cpp-luxury.com/en/research-on-luxury-fashion-retail-in-central-eastern-europe-shows-more-aligned-prices_2156.html.
- Riley, Francesca Dall'Omo, Wendy Lomax, and Angela Blunden. "Dove vs. Dior: Extending the Brand Extension Decision-Making Process from Mass to Luxury." *Australasian Marketing Journal* (AMJ) 12, no. 3 (2004): 40-55.
- Schonfeld, Erick. "Forrester Forecast: Online Retail Sales Will Grow To \$250 Billion By 2014." TechCrunch. March 8, 2010. Accessed April 19, 2012. <http://techcrunch.com/2010/03/08/forrester-forecast-online-retail-sales-will-grow-to-250-billion-by-2014/>.
- Sedlo, Jiří, Ivana Ludvíková, and Olga Jandurová. *Přehled odrůd révy 2011*. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2011.
- Sedlo, Jiří. *Zahraniční obchod s vínem České republiky*. Report. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2012.
- Silverstein, Michael J., and Neil Fiske. "Luxury for the Masses." *Harvard Business Review* 81, no. 4 (April 2003): 48-57.
- Sýkorová, Petra. "Češi kupují luxusní zboží, ale jen diskrétně, tvrdí majitelka butiků z Pařížské." *ekonom.ihned.cz*. December 30, 2011. Accessed April 14, 2012. <http://ekonom.ihned.cz/c1-54298820-cesi-a-luxus-ano-ale-jen-diskretně>.
- "Store Locator." Bang & Olufsen. Accessed April 10, 2012. <http://www.bang-olufsen.com/storelocator>.
- Subway. *Franchise Capital Requirements*. Doctor's Associates. http://www.subway.com/subwayroot/Own_a_Franchise/PDFs/Capital_Req_Global.pdf.
- Šalanda, Radek. "Vino, zlato, umění: Češi se vrhli na investice pro zlé časy." *Lidovky.cz*. June 3, 2010. Accessed May 13, 2012. http://byznys.lidovky.cz/vino-zlato-umeni-cesi-se-vrhli-na-investice-pro-zle-casy-pj6-/moje-penize.asp?c=A100603_164316_moje-penize_nev.
- Šimůnek, Petr. "Vin de Bakala." *Forbes*, April 2012.
- Štrach, Pavel, and André M. Everett. "Brand Corrosion: Mass-marketing's Threat to Luxury Automobile Brands after Merger and Acquisition." *Journal of Product & Brand Management* 15, no. 2 (2006): 106-20.
- Tagliabue, John. "LVMH Reports Record Profit for 2000." *New York Times* (New York, N. Y.), March 8, 2001, sec. W.
- Tian, Kelly Tepper, William O. Bearden, and Gary L. Hunter. "Consumers' Need for Uniqueness: Scale Development and Validation." *Journal of Consumer Research* 28, no. 1 (June 2001): 50-66. doi:10.1086/321947.
- TripAdvisor. Accessed April 10, 2012. <http://www.tripadvisor.com>.
- Truong, Yann, Rod McColl, and Philip J. Kitchen. "New Luxury Brand Positioning and the Emergence of Masstige Brands." *Journal of Brand Management* 16, no. 5-6 (2009): 375-82.
- Umair, Tahira, Khurram Shahzad, Sehar Munir, and Naila Tabbassum. "Building Brand Identity through Marketing Strategy for Firms Launching New Products in the Market Place." *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 3, no. 3 (2011): 1270-291. Accessed February 25, 2012.
- Veblen, Thorstein B. *The Theory of the Leisure Class*. 1899. Accessed March 17, 2012. <http://www.gutenberg.org/8/3/833/>.
- Vickers, Jonathan S., and Franck Renand. "The Marketing of Luxury Goods: An Exploratory Study - Three Conceptual Dimensions." *The Marketing Review* 3, no. 4 (2003): 459-78. Accessed February 18, 2012. Business Source Complete.
- Vigneron, Franck, and Lester W. Johnson. "A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior." *Academy of Marketing Science Review* 1999, no. 1 (1999). Accessed February 25, 2012.
- Vigneron, Franck, and Lester W. Johnson. "Measuring Perceptions of Brand Luxury." *Journal of Brand Management* 11, no. 6 (2004): 484-506.
- "Vin De Constance - Some History..." Klein Constantia. Accessed April 23, 2012. <http://www.kleinconstantia.com/vindeconstancedetail.htm>.
- Vrontis, Demetris, and Peri Vronti. "Levi Strauss: An International Marketing Investigation." *Journal of Fashion Marketing and Management* 8, no. 4

- (2004): 389-98. doi:10.1108/13612020410559984.
- Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993 - 2010*. 1st ed. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2011.
- The Wall Street Journal Asia* (Hong Kong). "European Brief -- Italy: Gucci to Break Even." November 14, 1991.
- Wall Street Journal* (New York, N. Y.). "Business Brief -- Moet Hennessy Louis Vuitton: Consolidated Profit Increased 46% in '89 to \$508.8 Million." March 23, 1990.
- Westaway, Luke. "Pierre Cardin Tablet Is Neither High Street nor High End." CNET UK. August 9, 2011. Accessed April 15, 2012. <http://crave.cnet.co.uk/laptops/pierre-cardin-tablet-is-neither-high-street-nor-high-end-50004669/>.
- Wilson, James E. *Terroir*. Berkeley: University of California Press, 1998.
- Zemanová, Irena. "Praha funguje pro Vuitton jako maják." *Forbes*, February 29, 2012.

OBRÁZKY

- 1, 2: <http://www.walyou.com>
- 3, 4: <http://mythandrafenner.wordpress.com>
- 5: <http://louisvuitton.com>
- 6: <http://www.burberry.com>
- 7: <http://www.christianlouboutin.com>
- 8: <http://www.neimanmarcus.com>