Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Obor: Podniková ekonomika a management

# Teorie řízení značky a jeho vliv na nákupní rozhodování spotřebitelů

/ Bakalářská práce /

Vypracoval: **Michal Čeřovský**

Vedoucí práce: **Ing. Libuše Kališová, CSc**

## Čestné prohlášení :

Čestně prohlašuji, že tuto bakalářskou práci na téma: „Teorie řízení značky a jeho vliv na nákupní rozhodování spotřebitelů," jsem vypracoval samostatně. Všechny zdroje, ze kterých jsem vycházel, jsou přesně citovány a uvedeny v seznamu literatury. Tímto bych rád poděkoval za odborné konzultace při psaní bakalářské práce Ing. Libuši Kališové, profesorce marketingu na VŠE v Praze a Josefu Šachtovi, studentovi FSV UK.

_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ V Praze dne

_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Podpis

# Osnova bakalářské práce :

**ÚVOD ... 5**

**1 CO JE TO „ZNAČKA“ A K ČEMU SLOUŽÍ ... 8**

**2 TEORIE ŘÍZENÍ ZNAČKY ... 10**

**2.1 PODOBA ZNAČKY ... 10**
**2.2 PRÁVNÍ ÚPRAVA ... 12**
2.2.1 VZNIK OCHRANNÉ ZNÁMKY ... 13
2.2.2 PLATNOST OCHRANNÉ ZNÁMKY ... 14
2.2.3 SYMBOLY OCHRANNÝCH ZNÁMEK ... 14
**2.3 TEORETICKÝ RÁMEC ŘÍZENÍ ZNAČKY ... 14**
2.3.1 KONCEPT IDENTITY ZNAČKY ... 14
2.3.2 KONCEPT HODNOTY ZNAČKY ... 17
2.3.3 DESATERO HODNOTY ZNAČKY ... 19
2.3.4 OCENĚNÍ HODNOTY ZNAČKY ... 22
**2.4 SYSTÉMY ZNAČEK A JEJICH ŘÍZENÍ ... 23**
2.4.1 SYSTÉM A HIEARCHIE ... 24
2.4.2 ROLE JEDNOTLIVÝCH ZNAČEK ... 25
**2.5 STRATEGIE ŘÍZENÍ SYSTÉMU ZNAČEK ... 27**
2.5.1 ROZPÍNÁNÍ VÝROBKOVÉ ŘADY ... 27
2.5.2 PŘENÁŠENÍ ZNAČKY ... 27
2.5.3 MULTIZNAČKY ... 28
2.5.4 SPOJENÉ ZNAČKY ... 29
2.5.5 NOVÉ ZNAČKY ... 29
2.5.6 VEDLEJŠÍ STRATEGIE JAKO REAKCE NA TRŽNÍ PODMÍNKY ... 30
**2.6 OCHRANA HODNOTY A IDENTITY ZNAČKY ... 30**
2.6.1 Z POHLEDU IDENTITY ZNAČKY ... 31
2.6.2 Z POHLEDU HODNOTY ZNAČKY ... 31
**2.7 JAK BUDOVÁNÍ ZNAČKY PŘIPRAVIT A PROVÉST ... 32**
2.7.1 IMPERATIV BUDOVÁNÍ ZNAČKY ... 32
2.7.2 PŘIZPŮSOBENÍ ORGANIZACE ... 32
2.7.3 SPECIFIKA ČR ... 35
2.7.4 SPECIFIKA NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ ... 35

**3 VLIV NA NÁKUPNÍ ROZHODOVÁNÍ SPOTŘEBITELSKÝCH SKUPIN ... 36**

**3.1 UPŘESNĚNÍ METODOLOGIE ... 36**
**3.2 VYHODNOCENÍ DLE SEGMENTŮ ... 36**
3.2.1 ZUBNÍ PASTY ... 36
3.2.2 OBUV ... 39
3.2.3 SUPERMARKETY / HYPERMARKETY ... 41
3.2.4 NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE ... 44
3.2.5 MOBILNÍ TELEFONY ... 46
**3.3 SHRNUTÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU ... 49**

**ZÁVĚR ... 51**

**4 SEZNAM TABULEK, SCHÉMAT A GRAFŮ ... 54**

**5 LITERATURA: .......... 55**

**6 SEZNAM PŘÍLOH.......... I**

**6.1 VÝSLEDKY JAZYKOVÉHO VÝZKUMU VZNIKU ZNAČKY A MOTIVACE VZNIKU ZNAČKY .......... I**
**6.2 VZOROVÝ DOTAZNÍK POUŽITÝ PŘI VÝZKUMU .......... IV**
**6.3 NASKENOVANÝ IMAGE PO DROP-OUT FILTRU .......... V**
**6.4 SEZNAM POČTU DOTAZOVANÝCH STUDENTŮ .......... VI**
**6.5 VÝTAH ZE SOUKROMÉ KORESPONDENCE BP .......... VI**

# Úvod

**„Pomeranč? Pomeranč je prostě pomeranč! Obyčejný pomeranč. Samozřejmě pokud to není pomeranč od společnosti Sunkist, kterou zná a věří ji 80 procent zákazníků.“**
[Russell L. Hanlin, výkonný ředitel Sunkist Growers]

Značky jsou podle mého názoru z marketingového i jazykového hlediska velmi zajímavým a používaným jevem. Jsou totiž výjimečným případem, kdy jednotlivec nebo skupina jednotlivců mohou obohatit slovní zásobu v podstatě libovolným slovem. Je-li tento akt úspěšný, může slovo či jiné označení asimilovat v obecné označení věci či činnosti. Jako příklad bych uvedl společnost Google (společnost provozuje internetový vyhledávací portál a služby s ním spojené – pozn. autora), jejíž název se začal používat v anglickém jazyce (a v počítačové mluvě – pozn. autora) pro slovo vyhledat. (Google it! = Find it out! = Vyhledej to!/Najdi to!). Z českých značek bychom mohli najít například značku Botas, která se vžila a je používána pro vycházkové boty. Přestože z jazykového hlediska patří k nepříliš popsaným jevům, z marketingového pohledu je skutečnost zcela odlišná.

Z marketingového hlediska je značka natolik důležitá, že jde o jednu z nejdynamičtěji se rozvíjející disciplínu marketingu. V době nasycených trhů a lehké a rychlé možnosti konkurence napodobit jakoukoli inovaci je značka hnacím motorem rozvoje a úspěšnosti jednotlivých firem a tvoří jedinou ochranu a diferenciaci od konkurenčních kopií a natolik nebezpečné cenové konkurence. Značky tak ovlivňují celý marketingový mix jak na samém počátku jeho tvorby, tak v jeho celém průběhu. Některé studie však přináší výsledky o snižování účinnosti značek. Aby značka neztrácela na účinnosti a nežila svým vlastním životem v myslích zákazníku, je potřeba ji řídit.

V této práci proto popíšu teoretické přístupy k řízení a vzniku značky a popíšu jejich vliv na spotřebitelské rozhodování. Obecné postupy by měly platit u všech trhů a spotřebitelských skupin. Pro svou práci jsem vybral, mně nejbližší, spotřebitelskou skupinu vysokoškolských studentů v České republice, u které budu sledovat do jaké míry smýšlí tato skupina značkově při rozhodování o nákupu následujících pěti produktů: zubní pasta, oblečení, obchodní domy, nealkoholický nápoj a mobilní telefon.

V této práci se pokusím dosáhnout následujících cílů a zodpovědět tyto otázky:

1. Popsat specifika řízení značky.
2. Najít různé přístupy k řízení značky a porovnat je.
3. Popsat jednotlivé strategie a specifika řízení značky.
4. Do jaké míry jsou tyto obecné postupy používané v praxi?
5. Znají spotřebitelé (vysokoškolští studenti) značky v daném tržním segmentu a ovlivňují jejich rozhodování?
6. Jak jsou tito spotřebitelé citliví na změnu ceny u oblíbené značky?
7. Jakou má značka hodnotu (obecně i konkrétně pro spotřebitele)?
8. Jak značka působí na smyslové vnímání spotřebitelů?
9. Má cenu investovat do budování značky peníze?

Jako ekonomický předpoklad přidané hodnoty značky berme fakt, že značka dělá z výrobku svým způsobem produkt unikátní s méně substituty. Tím snižuje absolutní hodnotu cenové elasticity poptávky po tomto výrobku, což umožňuje firmám realizovat vyšší ziskové marže než u neznačkových produktů, u kterých je poptávková křivka méně strmá.

Jako základní nástroj, pro získání informací o spotřebitelské skupině byl proveden výzkum formou dotazníkového šetření s mojí asistencí nebo asistencí vyškoleného asistenta tak, aby případná desinterpretace neovlivnila výsledky průzkumu.

Konkrétní znění otázek bylo upraveno dle zkušebního vzorku deseti studentů, kde byla testována jejich srozumitelnost, návaznost a pochopitelnost.

V roce 2003 podle „*Ženy a muži v datech*“ [lit. 16)] bylo 248.756 vysokoškolských studentů. Statisticky reprezentativní vzorek výzkumu by byl cca 500 dotázaných ve správné sociologické struktuře. [lit. 18)] Z důvodu velké časové náročnosti dotazování jsem tento počet snížil na 100 dotázaných studentů. V rámci zachování sociologické struktury a geografické příslušnosti v rámci české republiky probíhalo dotazování na 10 různých vysokých školách. Konkrétně: VŠE průřez všemi fakultami (Praha), FTVS UK(Praha), FSV UK (Praha), PrF UK (Praha), ČVUT dopravní fakulta (Praha), JAMU (Brno), Jihočeská univerzita v ČB (Tábor), ČZU (Praha), MFF UK (Praha), ČZU (Praha). Přesný seznam je v příloze „Seznam počtu dotazovaných studentů.“

Papírová i elektronická podoba dotazníku byla vytvořena v programu TELEform Designer tak, aby podporoval drop-out technologii skenování (Skeneru je určena barva, která je pro něho neviditelná a není neskenována. Neskenovány jsou pak údaje jen v jiné barvě – pozn. autora).

Všechny dotazníky pak byly drop-out technologií naskenovány (čas skenování: 0:02:16) a automaticky rozpoznány OCR/ICR programem TELEform (doba vytěžení 0:26:15). (OCR/ICR – program, který umí rozpoznat tištěný či ručně psaný text a převést ho do elektronické podoby – pozn. autora) Výsledky pak byly exportovány do tabulky Microsoft Excel, z nichž byly vytvořeny grafy v kapitole „Vliv na nákupní rozhodování spotřebitelských skupin."

Ukázka použitého dotazníku a jeho drop-out technologií naskenovaná podoba je v příloze „Vzorový dotazník použitý při výzkumu" a „Naskenovaný image po drop-out filtru."

V první kapitole „Co je to „značka" a k čemu slouží," jak název napovídá, vymezím různé definice značky a vyberu a upřesním tu, kterou budu v této práci využívat. V další kapitole „Teorie řízení značky" popíšu řízení značky od jejího vzniku, koncepce, přes dlouhodobé strategie a právního pohledu na značku jako ochranou známku. Uvedu zde také jak vybudovanou značku chránit a jak připravit organizaci na správné řízení značky. Následující kapitola „Vliv na nákupní rozhodování spotřebitelských skupin" je založena na výsledcích sociologického průzkumu mezi vysokoškolskými studenty. Na základě vyhodnocení všech otázek jsou zde graficky i slovně prezentovány výstupy a některé konkluze. V závěru je pak zhodnocena celá práce a shrnutí jednotlivých klíčových bodů, které jsem si stanovil za cíl v úvodní kapitole.

# 1 Co je to „značka" a k čemu slouží

Jako u většiny ekonomických a marketingových pojmů, se musíme nejdříve shodnout na definici termínu; ne jinak je tomu u „značky". S individuálním přístupem každého, kdo značku používá a popisuje, však vzniká těchto definic celá řada. Uveďme si nejpoužívanější z nich a pokusme se vybrat tu, jenž bude nejvíce vyhovovat našemu záměru.

*„Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců."* [lit. 2) str. 390]

*„Značka je jedním z výrobkových médií, díky kterým je produkt schopen komunikovat. Představuje způsob identifikace výrobku s firmou."* [lit. 4) str. 141]

*„A brand is one of the most fundamental piece of information customers use to simplify choices and reduce purchase risk, shown in the way of the brand name (letters or numbers used to vocalize the brand), logo(symbols and drawings), and trademark (brand name that is legally protected).*
*/„Značka je jedna z nejdůležitějších částí komunikace se zákazníky, sloužící k usnadnění výběru a snížení nákupního rizika, ve formě obchodní značky (písmena nebo čísla používaná ke zvukové interpretaci značky), loga (symbol či obrázek) a ochranné známky (obchodní značka, která je zákonem chráněná)."/* [lit. 8) str. 253]

*„A brand name is any word, „device" (design, sound, shape or color), or combination of these used to distinguish a seller's goods and services.*
*/„Značka je jakékoliv slovo, „prostředek" (design, zvuk, tvar nebo barva) nebo jejich kombinace, používána k odlišení výrobků či služeb jednoho výrobce."/* [lit. 9) str. 299]

**právní pojetí:**

*„ochranná známka je jakékoliv označení schopné grafického znázornění, zejména slova, včetně osobních jmen, barvy, kresby, písmena, číslice, tvar výrobku nebo jeho obal, pokud je toto označení způsobilé odlišit výrobky nebo služby jedné osoby od výrobků nebo služeb jiné osoby."* [lit. 3) §1]

Jak je vidět přímo z definic, je přesná definice značky velice obtížná a je téměř nemožné obsáhnout lidskou fantazii a vynalézavost. Proto bychom mohli za značku považovat v podstatě vše (vedle již zmíněných prvků, např. i chování zaměstnanců, postup jednání se zákazníkem, vůně či důraz kladen na ekologii), co odlišuje výrobky či služby jedné osoby od výrobku či služeb všech ostatních. Jak můžeme pozorovat panuje tato představa jak z hlediska marketingové teorie, tak z hlediska právního.

Ve své práci se budu věnovat zejména těmi prvky, které jsou tvořeny slovem či slovy, resp. názvy firem, výrobků a služeb, popř. jejich sloganům. V případech jiného pojetí značky, jiné než slovní vyjádření značky, na to speciálně upozorním.

Je zřejmé že ekonomika se mění, a to velmi dynamicky. Nejdůležitějším bodem zájmu přestávají být inovace, služby a distribuční kanály, ale zákazník. Přesněji dlouhodobý zákazník. Stále více můžeme číst slogany typu *„Dříve jsme hledali nové zákazníky pro naše řešení, nyní hledáme nové řešení pro naše zákazníky“*. [Esprit s.r.o., nyní součástí ICZ a.s.; 2005]. Nové výrobky je konkurence schopna rychle napodobit a proto se nástrojem přežití a rozvoje stává vztah k zákazníkovy založený na hodnotách, které oceňuje. Značka se tak stává nositelem hodnot ve vztahu k zákazníkovi. Má mnohem širší význam a je nedílnou součástí celého podnikatelského procesu. Na konci procesu by se měl nacházet spokojený a loajální (věrný) zákazník, který přináší dlouhodobé zisky a stabilitu. [lit. 10) str. 11-13]

# 2 Teorie řízení značky

## *2.1 Podoba značky*

Nyní jsem vymezil značku jako slovo, skupinu slov nebo jen skupinu písmen, popř. číslic, které jsou spojeny s výrobkem, firmou či službou a mají identifikující význam. Blíže se však nyní zaměřím na časový rámec vzniku značky, důvody vzniku a způsoby vzniku.

Důvody vzniku do značné míry korespondují s jejím významem a samotnou definicí značky (viz kapitola „Co je to „značka“ a k čemu slouží“). Tedy snahou identifikovat, označit a odlišit své výrobky či služby od konkurence a přidat výrobku či službě hodnotu pro zákazníka. Hodnotu v podobě subjektivního uspokojení, zjednodušení výběru při nákupu a v podobě jakési záruky kvality, popř. servisu.

Značka může sama o sobě vzniknou v podstatě kdykoli v průběhu podnikatelského procesu. V dřívějších dobách vznikala v podstatě samovolně, formou určité známosti výrobku, služby nebo autora a výrobce mezi spotřebiteli a lidmi obecně. Tedy značka vzniká až po uvedení výrobku na trh, později souběžně.

Počátky moderního řízení značky se spojují s USA a s obdobím po roce 1860, s dobou, kterou lze označit jako „období silného velkoobchodu“. Velkoobchodníci získali rozhodující postavení v hodnotovém řetězci, což jim dovolovalo stále silněji požadovat na svých dodavatelích a výrobcích snižování cen. Odlišení šlo právě cestou označování výrobků názvem, symbolem či patentovou ochranou výrobního postupu a komunikací s konečným zákazníkem. V té době se začaly vytvářet značky jako Coca-Cola, Levi’s, Budwiser, Kodak atd. Značka tedy vznikala jako obraný a inovační mechanismus stále ještě během životního cyklu výrobku nebo během jeho zavedení. [lit. 10) str. 15]

Moderní teorie a postupy již spekulují o prvotním vytvoření potenciálně úspěšné značky či názvu a následnému přiřazování jednotlivých výrobků. Produktové myšlení, tedy chápání značky jako „nálepky“ na produkt, nahrazuje myšlení značkové. Tedy značka je prvotní, produkt se pohybuje v rámci, který je mu značkou vymezen. [lit. 10) str.16]

Obchodní značka má podle teorie brand managementu na člověka působit v rovině racionální i emocionální. V druhé jmenované má prezentovat hodnoty jako orientace na budoucnost, otevřenost či poctivost, v rozumové rovině by měla symbolizovat zvyšování kvality, dostupnost a kvalitní zákaznický servis.

Toto všechno platí pro značku ve všech jejích podobách. Marketingová teorie se však věnuje i speciálně jménu, tedy slovesné části. Značka by měla být „*jednoduchá, snadno vyslovitelná, smysluplná, odlišující, neobvyklá*“, důležité jsou také asociace, které jméno vyvolává, jeho lingvistické charakteristiky, tedy otázka fonetiky, morfologie a sémantiky.

Při výběru značky by měl autor postupovat následujícím způsobem: „*soustředit co nejvíce jmen v souladu se základním vymezením značky, eliminovat jména, která mají dvojí význam, jsou obtížně vyslovitelná, u nichž jsou právní překážky, jsou v rozporu se žádoucí pozicí značky, vybrat 5-10 nejnadějnějších, testovat varianty jmen ve skupinách potencionálních spotřebitelů, definitivně rozhodnout o jménu (top management) a zaregistrovat značku jako ochrannou známku*“. [lit 10) str. 43]

Podle marketingových odborníků by každý prvek obchodní značky měl splňovat pět základních kritérií: zapamatovatelnost, smysluplnost, právní ochrana, přenosnost (jak mezi produkty, tak geograficky, kulturně) a přizpůsobivost (možnost modernizace a obměn). [lit 10) str. 46]

První tři kritéria slovní označení neboli jméno dobře naplňuje. Přenosnost jména je obtížná z hlediska geografického, smysl a kouzlo slova v jednom jazyce může jen těžko fungovat v jiném. Naopak slovo může například vinou podobnosti s nějakým domácím pojmem vytvářet asociace zcela nechtěné či komické. Řešením bývá orientace na zvukovou malebnost slova na úkor obsahové stránky. Dalším řešením je snaha použít internacionální výrazy, tedy především výrazy anglické, případně latinské. Také páté kritérium, přizpůsobivost, je u jména problematická, změnou slova dostáváme prostě slovo jiné a nelze příliš hovořit o obměně.

V příloze „Výsledky jazykového výzkumu vzniku značky a motivace vzniku značky“ jsou zpracovány výsledky výzkumu, jakým jazykovým způsobem nejčastěji vznikají značky v České Republice a jaké jsou nejčastější motivace podnikatelů a managementu pro volbu dané značky.

„*Značka se vytváří a existuje pouze prostřednictvím komunikace.*“ [lit 10) str. 18] Stvořit obchodní značku vlastně není vůbec obtížné a její podoba je takřka libovolná. Aby však obchodní značka naplnila své poslání musí začít „žít vlastním životem“, vejít ve známost a vytvořit neodmyslitelné spojení s produktem, který zaštiťuje. Tento proces je relativně dlouhodobý a jeho fungováním se budeme podrobněji věnovat v následujících kapitolách,

nicméně vznik správné značky je první a velmi důležitý krok, který determinuje další vývoj značky.

## 2.2 Právní úprava

Doposud jsme chápali značku jako dobrovolné označení libovolného výrobku nebo služby výrobcem, popř. prodejcem. Z hlediska práva však musíme toto pojetí rozšířit na „*ochrannou známku*“.

Značky se stávají předmětem právních vztahů ve chvíli, kdy jsou zaregistrovány do rejstříku ochranných známek, který v České republice vede Úřad průmyslového vlastnictví. Některé značky mohou být zapsány také v rejstříku vedeném Mezinárodním úřadem duševního vlastnictví s účinkem pro Českou republiku, zde jsou zapsány především značky mezinárodní, jejichž produkty jsou obchodovány v České republice. Třetím úřadem s vlastním rejstříkem je Úřad pro harmonizaci vnitřního trhu, což je orgán Evropských společenství. Jeho úlohou je hlídat vlastnické právo na ochranou známku v rámci jednotného trhu všech členů EU. [lit 3) §2]

Rejstřík Úřadu průmyslového vlastnictví je veřejnosti volně přístupný na jeho webových stránkách (www.upv.cz) či na stránkách obchodního rejstříku (www.obchodnirejstrik.cz). Zde je možné vyhledat všechny české ochranné známky, jejich vlastníky, datum podání i datum registrace a především okruh výrobků a služeb, na něž se ochranná známka vztahuje.

Dle zákona existují čtyři druhy ochranných známek:

1. slovní
2. slovní grafické
3. kombinované
4. obrazové

U slovně grafické se jedná o grafické zobrazení slov, kombinovaná se vztahuje na slovo i z něho vycházející logo, obrazová zastupuje čistě grafický symbol.

Zákon říká: „Vlastník ochranné známky má výlučné právo užívat ochrannou známku ve spojení s výrobky nebo službami, pro něž je chráněna. Své právo prokazuje vlastník zapsané ochranné známky výpisem z rejstříku, popřípadě osvědčením o zápisu. Vlastník ochranné známky je oprávněn používat spolu s ochrannou známkou značku ®.“ Zákon o ochranných známkách tedy zaručuje, že pod určitým označením bychom měli dostat vždy produkt stejného původu a tedy i stejné kvality. [lit 3) §8 odst. 1]

### 2.2.1 Vznik ochranné známky

Při vzniku ochranné známky, resp. značky zákon stanovuje také určitá omezení pro výběr obchodní značky, kterou chceme zapsat do rejstříku ochranných známek. Důležitý je §8, který v odstavci 2 zakazuje nejen užívat označení shodné s ochrannou známkou, ale také označení podobné, které by mohlo u veřejnosti vyvolat záměnu výrobků či asociace mezi nimi. Tento zákaz se dokonce vztahuje i na výrobky či služby jiného druhu, než pro které je zapsána daná ochranná známka, ale jejichž výrobci či poskytovatelé by nepoctivě těžili z dobrého jména ochranné známky. Jazyková podoba ochranné známky je zákonem omezena v §4 a v §10. Cituji: „Do rejstříku se nezapíše označení, ...

c) které je tvořeno výlučně označeními nebo údaji, které slouží v obchodě k určení druhu, jakosti, množství, účelu, hodnoty, zeměpisného původu nebo doby výroby výrobků nebo poskytnutí služby nebo k označení jiných jejich vlastností,

d) které je tvořeno výlučně označeními nebo údaji, jež se staly obvyklými v běžném jazyce nebo v poctivých obchodních zvyklostech,

e) které je tvořeno výlučně tvarem, který vyplývá z povahy samotného výrobku nebo který je nezbytný pro dosažení technického výsledku anebo který dává výrobku podstatnou užitnou hodnotu,

f) které je v rozporu s veřejným pořádkem nebo dobrými mravy,

g) které by mohlo klamat veřejnost, zejména pokud jde o povahu, jakost nebo zeměpisný původ výrobku nebo služby,

h) přihlašované pro vína či lihoviny, které obsahuje zeměpisné označení, aniž by víno či lihovina měly takovýto zeměpisný původ,...“

„Vlastník ochranné známky není oprávněn zakázat třetím osobám užívat v obchodním styku...

a) jejich jméno a příjmení, obchodní firmu nebo název anebo adresu,

b) údaje týkající se druhu, jakosti, množství, účelu, hodnoty, zeměpisného původu, doby výroby výrobku nebo poskytnutí služby nebo jiných jejich vlastností,

c) označení nezbytné k určení účelu výrobku nebo služby, zejména u příslušenství nebo náhradních dílů,

…pokud užívání je v souladu s obchodními zvyklostmi, dobrými mravy a pravidly hospodářské soutěže.

Přihlášku podává žadatel na Úřad průmyslového vlastnictví a je povinen zaplatit zákonem stanovený poplatek.

### 2.2.2 Platnost ochranné známky

Právo na jednou zapsanou ochranou známku samozřejmě není věčné, je stanovena lhůta pěti let. Pokud vlastník ochranou známku po tuto dobu neužívá nebo nezačal užívat ve smyslu tohoto zákona §13, právo na její ochranu mu tím zaniká. Ani právo užívané ochranné známky však není nekonečné. Zápis ochranné známky platí 10 let ode dne podání přihlášky. Nepožádá-li vlastník o obnovu zápisu, ochranná známka zanikne. Obnova je vždy na dalších 10 let. Žádost je nutno podat nejdříve ve lhůtě 12 měsíců před skončením doby platnosti, avšak nejpozději v den skončení platnosti. [lit. 3) §13-§29]

### 2.2.3 Symboly ochranných známek

U registrovaných značek se vyskytují často různé symboly, které poukazují na jejich registraci v příslušných rejstřících. O prvním symbolu (®), jsem se již zmínil v úvodu kapitoly „Právní úprava“. Další nejznámější symboly, se kterými se můžeme setkat jsou (™) a (©). Symbol Registred Trade Mark™ je jen volitelnou alternativou ® a vyznačuje stejné účinky dle práva. Častěji je používán v USA a Velké Británii. Symbolem Copyright © se označují autorská práva, o která není třeba žádat nebo je registrovat, pouze v případě software se program ukládá u notáře. Autorské právo je nepřenosné, platí po dobu autorova života a 70 let po jeho smrti. Lze s ním obchodovat pomocí licenčních smluv. [lit. 13) §9 a lit 3) §8]

## *2.3 Teoretický rámec řízení značky*

V souvislosti se značkou se často hovoří o dvou klíčových konceptech, které jsou základem řízení značky. Jde o koncepty:

1. Identita značky
2. Hodnota značky (brand equity)

### 2.3.1 Koncept identity značky

Identitou značky se rozumí její jedinečnost, charakteristiky, vymezující její podstatu. Mezi ně patří následujících šest charakteristik znázorněných v následující stěně (Schéma 3.1):

**Schéma 3.1**

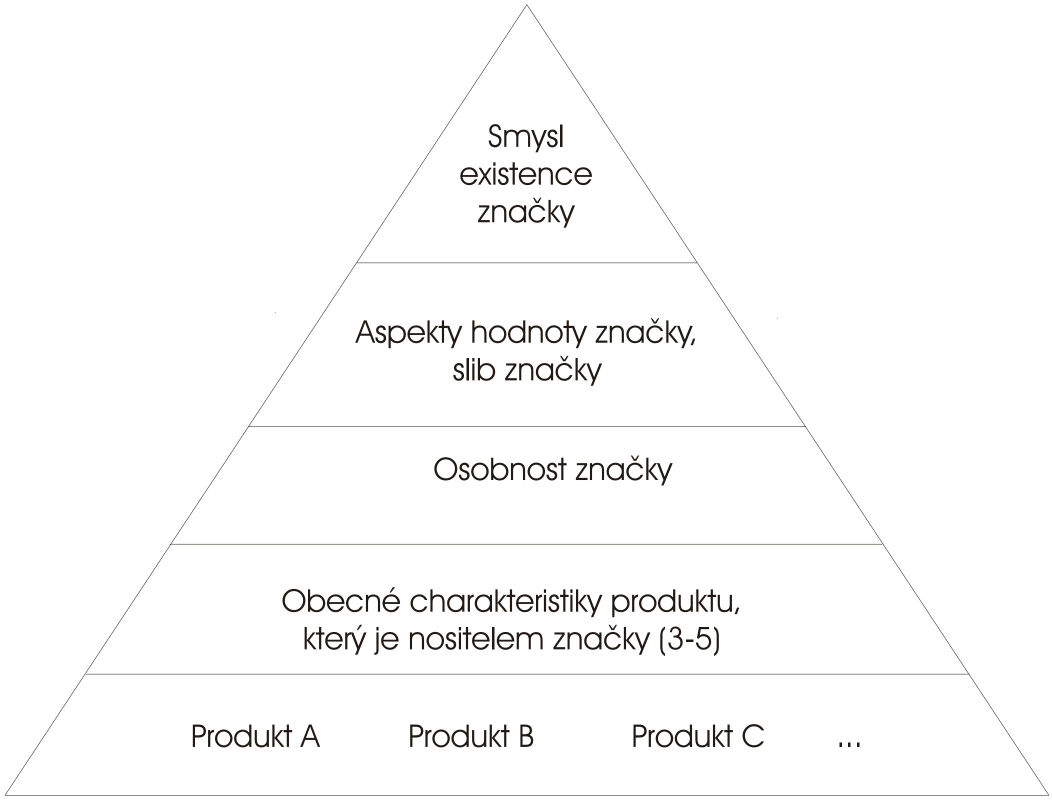
[Zdroj: Lit. 10) str. 22]

1. **Fyzické charakteristiky** – Fyzické parametry jsou na první pohled rozeznatelné a patří k materializovaným projevům značky. Ne všechny značky však mají fyzické charakteristiky definované. Jako příklad můžeme uvést láhve na Coca-Colu.
2. **Osobnost značky** – Osobnost značky můžeme přirovnat k člověku, zvířeti nebo jinému výrobku („*Pivo Pilsner Urquell je Mercedes mezi pivy*“)
3. **Kulturní hodnoty** – Každá značka má své kulturní kořeny a je spojována buď se zemí svého původu nebo s firmou. Značky, které jsou dominantně spjaty s firemní kulturou, jsou projevem snahy potlačit souvislost se zemí původu, která pro danou značku neznamená přínos.
4. **Vztahy** – Značka symbolizuje určitý typ vztahů, například Apple - přátelskost, IBM – pořádkumilovnost.
5. **Reflektovaný spotřebitel** – Popisuje, jak je vnímán typický (nosný, reflektovaný) uživatel značky. Představa typického uživatele obsahuje prvky projekce a idealizace. Např. Coca-Cola je reflektována jako značka pro uvolněné lidi, mladé duchem, kteří mají spoustu přátel a zažívají legraci. Spotřebiteli jsou jak mladší tak starší lidé, ale reflexe vyjadřuje to, jak by chtěli být vnímáni ostatními.
6. **Sebereflexe** – Značka je naším vnitřním zrcadlem a vyjadřuje, jak vnímáme sami sebe. Např. L’Oreal: „*Já za to stojím*“.

Všech šest prvků popisujících identitu značky je vytvářeno tvůrcem, resp. majitelem značky. Tento komplex informací se přenáší k příjemci (potenciálnímu nebo skutečnému spotřebiteli) různými kanály (reklamou, inzercí, zkušeností, …). Během tohoto „přenosu“ působí na komunikované informace řada vlivů, např. posunutá interpretace, jiné vnímání než bylo předpokládáno, působení konkurenčních značek aj. V mysli příjemce tak vzniká jiný obrázek o značce, než bylo zamýšleno. Proto se „*identita značky*“ vnímaná spotřebitelem označuje jako „*image značky*“, který je v tomto konceptu hojně využíván pro strategické řízení a formou marketingových šetření je pravidelně zjišťován.

Zdroje identity jsou nositelem podstatných informací o značce. Jsou tím, co neustále udržuje v paměti lidí nejen značku ale právě i její image, resp identitu. Mezi takové zdroje můžou patřit typické produkty (Luke Perry- tenisová trička s límečkem), jméno produktu, vizuální prvky (láhev od Coca-Coly), geografické a historické kořeny (pizza Marko Polo, SwissAir), tvůrce či postava (Channel – Georges Salomon, Marlboro – kovboj), reklama. Důležitost udržovat identitu značky je mimořádně významná i proto, že budování značky je dlouhodobou záležitostí a právě identita sjednocuje dlouhodobé úsilí týkající se více generací tvůrců značky. Značka a její identita by měla vznikat od shora pyramidy (Schéma 3.2).

***Schéma 3.2***




[Zdroj: lit. 10) str. 24]

Na vrcholu pomyslné pyramidy stojí smysl existence značky, její vize, která vyjadřuje základní koncept značky. Jako příklad lze uvést koncept značky Nivea – „*Specialista v péči o pokožku*". Tento koncept by měl být nadčasový a měl by vymezovat prostor, ve kterém se budou pohybovat všechny odvozeniny značky. Jestliže není toto vnitřní spojení zachováno, pak dochází k erozi celého systému značky.

Aspekty hodnoty značky; slib značky (brand pomise) vyjadřuje, proč je značka taková jak bylo označeno v konceptu značky. Použijeme-li opět příklad značky Nivea, pak mezi její dílčí hodnoty patří čistota, šetrnost, péče. Pokud jsou tyto hodnoty zpracovány do sloganu, pak se objevují v komunikaci jako „*slib značky*".

Osobnost značky zachycuje unikátní rysy značky. Jako příklad můžeme uvést značku Lacoste, jejíž osobnost je charakterizována jako „*diskrétnost*", nikoli vrchol módy.

Obecné charakteristiky produktu, který je součástí značky, odrážejí hmatatelné, materializované parametry produktu, které se stávají součástí odlišující charakteristiky značky. Například značka Volvo má pro všechna auta společné rysy jako: bezpečnost, spolehlivost, robustnost. Jednotlivé modely se v těchto rysech mohou mírně lišit, ale vysoký standard těchto charakteristik zůstává zachován.

Produkty jsou konkrétní modely, které jsou určeny segmentům nebo cílovým skupinám. V čase jsou nejproměnlivější.

Problém je, že spotřebitel se dívá na značku ze spod pyramidy (obrázek 3.2). Prostřednictvím své zkušenosti s jednotlivým produktem si vytváří názor na značku. Čím je základna pyramidy širší (to znamená, že zahrnuje více produktů), tím komplikovanější je udržet jednotnou vizi a smysl existence značky. [lit. 10) str. 21-25]

### 2.3.2 Koncept hodnoty značky

Základem tohoto konceptu jsou tři nejdůležitější otázky, jak se hodnota mění v čase, jak ji lze vyčíslit a z čeho se skládá. Problematikou tohoto přístupu je však terminologická nejasnost. V posledním desetiletí se paralelně s „*hodnotou značky*" objevil anglický termín „*brand equity*", který se obvykle nepřekládá. Z počátku byl anglický termín spojován pouze s finančním vyjádřením hodnoty značky, dnes se však většinou používá jako synonymum s hodnotou značky. [lit. 10) str. 25-26]

„*Hodnota značky je soubor asociací a postojů ke značce v celém hodnotovém řetězci, tj. týká se zákazníků, distributorů a mateřské firmy, což umožňuje značce získat věší objem*

*prodeje a vyšší zisk, než by tomu bylo bez značky, a dále vede k silné dlouhodobé výhodě ve srovnání s konkurencí.*“ [lit. 15) str. 43]

„*Hodnota značky je přidaná hodnota k produktu, službě, firmě daná právě značkou.*“ [lit. 15) str. 43] Jako příklad bych uvedl společnost Castrol Lubricants, jejíž oleje, které se již za socialismu prodávaly jen v Tuzexu a získaly tak image drahého a kvalitního oleje, se prodávají o více než 100,- Kč dráže na litr než naprosto stejné oleje konkurenčního výrobců.

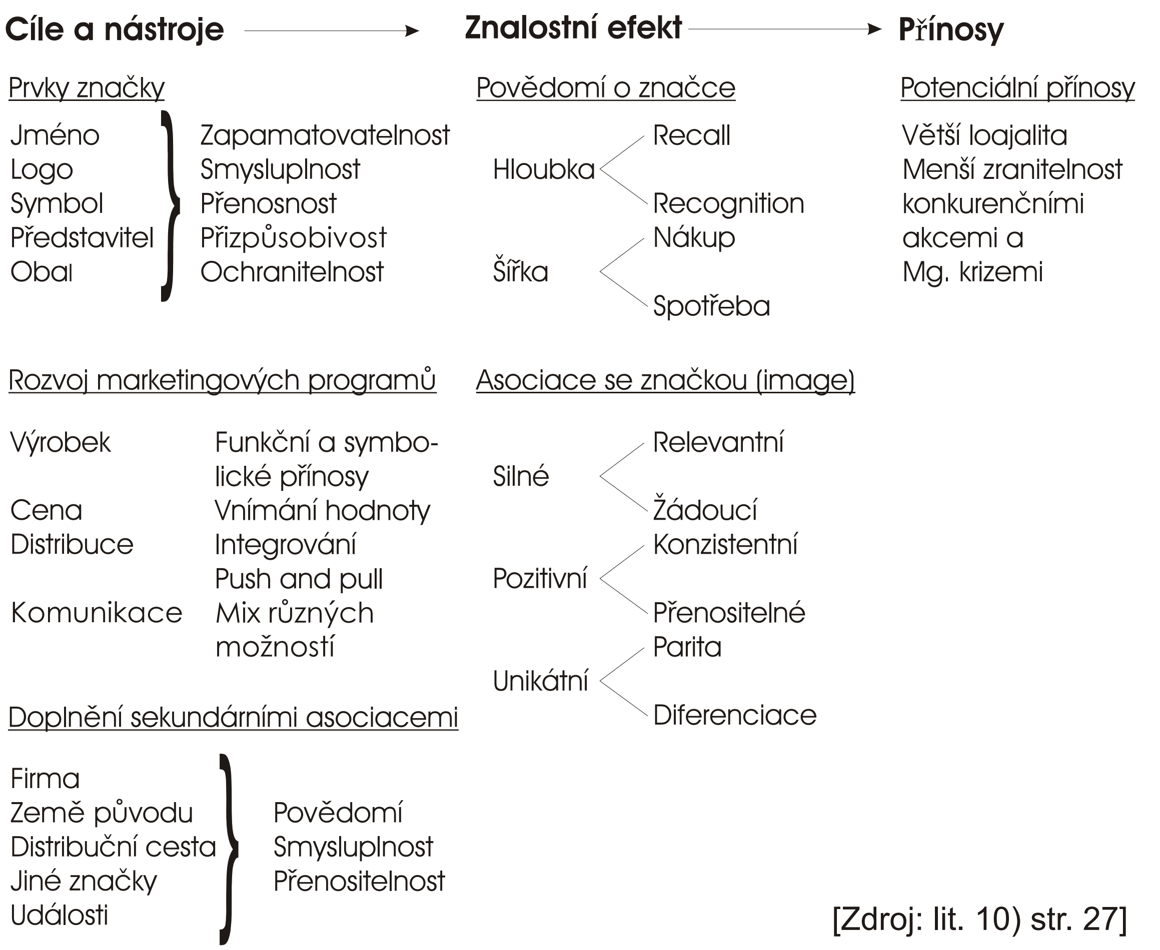
„*Hodnota značky je ochota opakovaně kupovat značku. Proto je měření hodnoty značky spojeno s měřením věrnosti a zajišťováním segmentů – od vysoce věrných zákazníků až k těm, kteří konvertují k jiným značkám.*“ [lit 15) str. 43]

„*Hodnota značky je ochota akcionářů investovat do kapitálových investic společnosti, vyjádřená cenou akcií*“ [interní časopis „*Bípák 2/2006*“ společnosti BP ČR, s.r.o.]

Předchozí citáty můžeme shrnout do několika základních myšlenek. Hodnota značky snižuje cenovou citlivost zákazníků, je budována věrností, má pozitivní odlišující efekt, který přináší zákazníkovi přidanou hodnotu, za kterou je ochoten zaplatit. [lit 10) str. 26]

Schéma (č. 3.3) vyjadřuje podstatu konceptu značky v dynamickém pohledu, tj. z hlediska budování hodnoty značky. K budování jsou k dispozici určité nástroje – prvky značky, marketingové programy a sekundární asociace. Použitím jednotlivých nástrojů se dosahuje změny ve znalosti značky, která je tvořena povědomím o značce a image značky. Znalostní efekt je pak základem možných výhod, přínosů, jejichž jádro tvoří především vyšší věrnost zákazníků, menší zranitelnost konkurenčními akcemi, marketingovými krizemi atd. [lit. 10) str. 27]

***Schéma 3.3***




[Zdroj: lit. 10) str. 27]

Řízení se tak zaměřuje zejména na neztrácení hodnoty značky a pokud možno jejího zvyšování.

### 2.3.3 Desatero hodnoty značky

Dobré řízení začíná s dobrými měřítky a informacemi. Propracovaná a zavedená finanční měřítka dokonale informují o prodeji, nákladech, maržích zisku a návratnosti – obvykle jsou ale koncipována jako krátkodobá. Nejlepší cesta v takto nastaveném systému je omezit výdaje na budování značky, které se v krátkodobém měřítku nevyplácejí. Proto je třeba vyvinout věrohodná a citlivá měřítka síly značky, která by finanční měřítka nahradila měřítky hodnoty značky.

V konzistenci s měřením agentur Young&Rubicam, Total Research, Interbrand a dalších byla vybráno následujících deset měřítek rozdělených do 5 kategorií. První čtyři jsou kategorie reprezentují vnímání značky ze strany zákazníků podél čtyř dimenzí hodnoty

značky – zákaznické věrnosti, vnímané kvality, asociací a znalosti značky. Pátá kategorie zahrnuje dvě sady měřítek pro chování trhu, jež reprezentují informace získané z výzkumu trhu, spíše než přímo od zákazníků. [lit. 1) str. 267]

#### 2.3.3.1 Měřítka zákaznické věrnosti

Zákaznická věrnost je základní dimenzí hodnoty značky. Základna věrných zákazníků představuje bariéru pro vstup konkurence a záštitu před zhoubnou cenovou konkurencí.

1. Cenová výhoda – je základním indikátorem zákaznické věrnosti. Vyjadřuje kolik je zákazník ochoten zaplatit navíc, že může kupovat právě tuto značku. Je jasné že tato „přidaná hodnota“ se bude lišit u různých zákaznických segmentů, proto je vhodné rozdělit si trh na věrné zákazníky, zákazníky kupující různé značky a na ne-zákazníky. Měřítko cenové výhody je definováno s ohledem na konkurenta, proto může být jak pozitivní, tak negativní. Cenová výhoda je považována za nejlepší jednotlivé měřítko hodnoty značky.
2. Zákaznická spokojenost / věrnost – Spokojenost je přímým měřítkem toho, jak jsou zákazníci ochotni držet se značky. Zákaznická spokojenost je zvlášť významným měřítkem v oblasti služeb (banky, hotely, půjčovny, kadeřnictví), kde se zákaznická věrnost kumulativním výsledkem uživatelské zkušenosti a opakované spokojenosti. Spokojenost a věrnost je obecně dobře vnímána a lze se na ni dotazovat přímými otázkami. [lit. 1) str. 268-271]

#### 2.3.3.2 Vnímaná kvalita / vedoucí postavení

3. Vnímaná kvalita – je jednou z klíčových dimenzí hodnoty značky. Ovlivňuje nám přímo návratnost investice a výnos akcií. Kromě toho je výrazně spojena s dalšími klíčovými prvky identity značky. Kvalita je relativně dobře měřitelná a to i napříč třídami výrobků.
4. Vedoucí postavení – je doplňující měřítko k vnímání kvality, jenž doplňuje tento ukazatel o dynamiku v čase. Částečně toto měřítko vyjadřuje fakt, že pokud je značka lídrem na trhu v prodeji, musí mít nějakou kvalitu. Dále zachycuje rostoucí popularitu (výrobek je „in“) a technologické inovace. Zjistitelné je však jen pomocí podrobnějšího zákaznického šetření. [lit. 1) str. 271-272]

#### 2.3.3.3 Měřítka asociací a odlišnosti

Tyto ukazatelé jsou velice těžko měřitelné a hlavně generalizovatelné. Obvykle musí být vytvořeny unikátně pro třídu výrobků, konkrétní značku či službu. Měření asociací je možné strukturovat ze tří pohledů na identitu značky – hodnota, osobnost a asociace spojené s organizacemi.

5. Hodnota – je důležitý prvek identity značky. Nabídka hodnoty, která obvykle zahrnuje funkční prožitek, je základem pro značky ve většině tříd výrobků. Jestliže značka nevytváří hodnotu, bude většinou bezbranná vůči konkurenci. Podstatnou otázkou je, zda skutečně představuje jiný pojem, než vnímaná kvalita. V některých případech lze však brát hodnotu jako poměr cena/výkon, resp. poměr kvality a ceny.
6. Osobnost značky – je druhým prvkem identity značky. Je vyjádřena emočními požitky, sebevyjádřením a zároveň vztah k zákazníkovi. Některé značky mohou na trzích bodovat a odlišovat se právě svou osobností a jiné rozlišení mezi nimi nejsme schopni rozeznat. Např. 5 nejlepších brandy na světě. Ostatní měřítka by měly srovnatelné, ale právě osobnost bude rozhodovat.
7. Asociace spojené s organizacemi – je obdobou osobnosti značky, avšak nevztahuje se na výrobek, ale na pověst a jméno organizace. (Může být samozřejmě shodné s výrobkem – pozn. Autora) Je také obtížně přesně měřitelná a vyžaduje určitý stupeň generalizace myšlenek. [lit. 1) str. 273-275]

#### 2.3.3.4 Měřítka znalosti značky

8. Znalost značky – odráží přítomnost v myslích zákazníků. Je masivně podporovaná různými reklamními kanály. V některých kategoriích výrobků může být hnací silou a často hraje klíčovou roli pro hodnotu značky. Znalost značky může ovlivnit i vnímání a hodnocení této značky zákazníky. Je relativně snadno zjistitelná dotazníkovým šetřením a lehce vyhodnotitelná. [lit. 1) str. 276-277]

#### 2.3.3.5 Měřítka chování trhu

Prvních osm měřítek se věnovalo názorům a myšlenkám zákazníků, proto je potřeba provést vesměs nákladné a podrobné a často časově náročné zákaznické šetření. Následující body jsou zjistitelné z různých statistik prodeje, nákupu a reklamací.

9. Podíl na trhu – je sice většinou šetřen z hlediska prodeje, ale i tak poskytuje hodnotnou a citlivou reflexi pozice značky vůči zákazníkům. Pokud má značka

v myslích zákazníků relativní výhodu, její podíl na trhu by měl stoupat, nebo by minimálně neměl klesat. Na druhé straně pokud konkurence zvýší hodnotu svých výrobků, její pozice na trhu by se měla také zlepšit. Proto je podíl na trhu jakýmsi souhrnným měřítkem hodnoty značky. Data jsou většinou lehce dostupná (Ministerstvo obchodu, Statistické úřady) a přesná. Nelze však tuto informaci přeceňovat, jelikož je výsledkem krátkodobé strategie a je v čase dosti proměnlivá – což je rozpor s dlouhodobostí, na kterou zde stále apelujeme.

10. Tržní cena a distribuční pokrytí – Relativní tržní cenu je možné vyjádřit jako průměrnou cenu, za niž se značka prodávala během daného měsíce, podělenou průměrnou cenou, z niž se prodávali ostatní značky. Dalším měřítkem je také distribuční pokrytí, které lze měřit procentem obchodů prodávající značku nebo procento lidí, kteří mají ke značce přístup. [lit. 1) str. 277-279]

### 2.3.4 Ocenění hodnoty značky

Výhodou koncepce hodnoty značky je v její možnosti přímého peněžního ocenění a tím jednoduššího srovnání. V následující tabulce (Obrázek 3.5) můžeme najít patnáct nejcennějších značek na světě; její řády se pohybují v miliónech $ a v čase stále rostou. V první patnáctce můžeme najít především značky americké a japonské. Logicky – hodnota je silně závislá na velikosti spotřebitelského trhu, který je v těchto případech veliký (např. USA), resp. většinou celosvětový. Přesné postupy ocenění těchto globálních značek jsou však velice složité a stále se vyvíjejí. Společnost Interbrand sestavila k 1.8.2005 následující žebříček (Tabulka 3.1) 100 nejhodnotnějších značek, z nichž 15 uvádím jako příklad.

*Tabulka 3.1 – Nejhodnotnější značky světa*

| Pořadí | Značka | Hodnota v m$ | Odvětví | Země původu |
|---|---|---|---|---|
| *01.* | *Coca-Cola* | *67* | *Nápoje* | *USA* |
| *02.* | *Microsoft* | *60* | *Počítače* | *USA* |
| *03.* | *IBM* | *53* | *Počítače* | *USA* |
| *04.* | *GE* | *46* | *Různé* | *USA* |
| *05.* | *Intel* | *35* | *Počítače* | *USA* |
| *06.* | *Nokia* | *27* | *Telekomunikace* | *Finsko* |
| *07.* | *Disney* | *27* | *Zábavní průmysl* | *USA* |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| *08.* | *McDonald's* | *26* | *Restaurace* | *USA* |
| *09.* | *Toyota* | *25* | *Automobily* | *Japonsko* |
| *10.* | *Marlboro* | *21* | *Cigarety* | *USA* |
| *11:* | *Mercedes* | *20* | *Automobily* | *Německo* |
| *12.* | *City* | *20* | *Finanční služby* | *USA* |
| *13.* | *Hewlett-Packard* | *19* | *Počítače* | *USA* |
| *14.* | *American Express* | *19* | *Finanční služby* | *USA* |
| *15.* | *Gillette* | *18* | *Osobní péče* | *USA* |

Zdroj: Business Week, July 2005
*http://www.ourfishbowl.com/brand_val/best_brands_05/2005_rankings_dollars.pdf*

Žebříček sestavuje společnost Interbrand (lídr v oblasti brand consultingu) ve spolupráci s časopisem Business Week. Vychází se přitom z podkladů renomovaných společností J. P. Morgan Chase & Co., Citigroup a Morgan Stanley. Žebříček uvádí dolarovou (peněžní) hodnotu značek, jedná se tedy o brand value, nikoli brand equity.

Při hodnocení se vychází z toho, jaké procento z celkových příjmů společnosti lze připsat k dobru právě značce (firmy mají různá aktiva, které generují cash-flow; značka je pouze jedním z nich). Značkou může být buď korporátní značka (např. McDonald´s) nebo značka určité produktové řady, např. Marlboro, Nescafe.

Hodnocení Interbrandu má jednu obrovskou výhodu: je akceptováno finančními kruhy včetně Wall Streetu. K určení hodnoty značky Interbrand používá metodu čisté současné hodnoty diskontovaného cash-flow (net present value of discounted future cash flow). Nutno však zdůraznit jeden fakt: nejedná se o absolutní pořadí. Aby se značka vůbec dostala na seznam, musí splnit tři podmínky: 1. značka musí mít vyšší hodnotu, než 1 mld. USD, 2. minimálně jedna třetina příjmů značky musí pocházet mimo zemi původu, 3. musí být veřejně k dispozici marketingové a finanční údaje. Proto se v žebříčku neobjevují značky jako Wall-Mart, Mars, Visa a další. [lit. 17)]

## 2.4 Systémy značek a jejich řízení

Firmy dnes ale neřídí jen jednu značku, jak tomu bývalo dříve. Cadillac byl určitým druhem automobilu, Staropramen určitý druh piva. Dnes však řídí firmy desítky značek, výjimečně i stovky. Různé značky mají odlišnou identitu a jiné publikum, pro které jsou směrovány. Proto vzniká otázka jak takovou skupinu značek, s různě se překrývajícími identitami, efektivně řídit a koordinovat ke konečnému, pokud možno, synergickému efektu.

Cíle systému se kvalitativně liší od cílů individuálních identit značek. Cíle jednotlivých značek jsme si vymezili výše, mezi cíle celého systému patří následující:

1. **Využívání obecností k vytvoření synergie** – Posílením vlivu jedné značky nebo formou snížení nákladů na její provedení a docílit tím synergického efektu pro celý systém, resp. pro značku korporátní.
2. **Redukovat poškození identity značky** – Rozdíly mezi identitami jednotlivých značek mohou poškodit identitu značky korporátní. Úkolem je řídit systém tak, aby k takovému poškození nedocházelo.
3. **Dosáhnout jasné nabídky výrobků** – Zamezit nejasnosti v nabídce a tápání zákazníků. Vymezení jasných identit a jejich prezentace.
4. **Usnadnění změn a adaptací** – Dobrý systémem a včasnými zásahy lze snadněji adaptovat identity jednotlivých značek nebo celých skupin.
5. **Rozdělení zdrojů** – Rozhodnutí o investicích do jednotlivé značky by nemělo být založeno na analýze jen dané značky, ale s přihlédnutím na dopad pro celý systém.

[lit. 1) str. 205-207]

### 2.4.1 Systém a hiearchie

Jak znázorňuje tabulka (Tabulka 3.2), značky obvykle spadají do přirozené hierarchie. Na vrcholu je korporátní značka, která identifikuje korporaci, která za výrobkem či službou stojí. Její identita je tvořena jak celým systémem, tak může být zvlášť řízena. Označuje většinou v jakém tržním segmentu se společnost pohybuje. Značka řady pokrývá několik tříd výrobků a vytváří identitu pro tuto skupinu výrobků, většinou zdůrazňovanou sloganem (Škoda – Simply Clever), balením, zaměřením či jinými komunikačními kanály. Pod ní je značka výrobní linie, pokud existuje. Stejně jako značka řady by měla manévrovat v prostoru, který ji určuje korporátní značka (ten může a měl by být dostatečně veliký a obecný). Značka výrobní linie by měla zapadat do identity tvořené značkou řady (Škoda Octavia –Auto pro celou rodinu). „Podznačka" je značkou, která odlišuje část linie výrobků v rámci daného systému značek. Odlišuje tak specifický model a přiřazuje mu neužší skupinu zákazníků. (Škoda Octavia RS – Auto pro aktivní a sportovně založenou rodinu). „Podznačka" nebývá zvlášť komunikována a hraje především podpůrnou roli pro celý systém, zejména na z pohledu tržního zastoupení. [lit. 1) str. 207, 212]

*Tabulka 3.2 – Hierarchie značek*

| | |
|---|---|
| Korporátní značka | *Volkswagen Group* |
| Značka řady | *Škoda* |
| Značka výrobní linie | *Škoda Octavia* |
| Podznačka | *Škoda Octavia RS Combi (Racing Sport)* |

[Zdroj: lit. 1) str. 207]

### 2.4.2 Role jednotlivých značek

Prvním krokem v řízení systému značek je inventarizace každé ze značek v portfoliu. Identita a role každé značky by pak měla být jednotlivě posouzena a zhodnocena v rámci synergie celého systému. Nyní se podrobněji zaměřím na různé role a pojetí individuálních značek.

#### 2.4.2.1 Role hnacího momentu

Značka hnacího momentu (driver brand) je značka, která vede k rozhodnutí o nákupu. Její identita reprezentuje to, co zákazník primárně od nákupu očekává. Nejčastěji bývá hnacím momentem značka řady, výrobní linie nebo obě dohromady. V případě českého spotřebitele bude na našem příkladu (Tabulka 3.2) hnacím momentem nejspíš značka výrobní linie, tedy Octavia, popř. obě dvě značky Škoda Octavia. Avšak u anglických spotřebitelů, kteří značku tak dobře neznají, budou naše auto kupovat spíše kvůli značce Škoda, tedy značce řady. V některých případech může mít roli hnacího momentu i podznačka.

Rozsah, v jakém sehrává značka roli hnacího momentu, ovlivní jak výši investic, jež bude značka vyžadovat, tak povahu její identity. Taková identita musí generovat skutečnou zákaznickou odezvu, jinak neplní klíčový aspekt své role. [lit. 2) str. 208-209]

#### 2.4.2.2 Role podpůrce

Značka v roli podpůrce poskytuje podporu a věrohodnost dalším značkám, zejména pak značce s hnacím momentem. Jelikož korporátní značka obvykle reprezentuje organizaci a její lidi, kulturu, hodnoty a programy, má nejlepší předpoklady k tomu, aby hrála právě roli podpůrce. Pro zákazníky, kteří se aktivně rozhodují, zda zůstanou věrni značce, může právě role podpůrce představovat váhu, která rozhodne. V případě zboží dlouhodobé spotřeby a průmyslového zboží dává podpůrce signál, že uvedená a zkušená společnost se postará o to, aby byla značka podpořena službami a náhradními díly.

Identita takové značky by měla vyjadřovat především důvěryhodnost, dlouhodobost a stabilitu. Popřípadě by měla být tradičním symbolem pro danou spotřebitelskou skupinu. [lit. 2) str. 209-210]

#### 2.4.2.3 Role podznaček

Podznačka může plnit hned několik rolí. Tyto role jsou: popis nabídky, struktura a přehlednost nabídky, doplnění identity značky, využití příležitosti na trhu nebo podpora strategie horizontální a vertikální expanze značky (viz kapitola „Rozpínání výrobkové řady“).

Existence podznačky by měla být oprávněná co do nákladů, tzn. její vytvoření a řízení by nemělo být náročné na investice nebo by její záběr měl být dostatečně veliký, aby poskytl dostatečné zdroje pro její rozvoj. [lit. 2) str. 2121-216 ]

#### 2.4.2.4 „Stříbrné projektily“

Jako stříbrný projektil je označována značka, která je využita coby prostředek změny nebo podpory hierarchicky nadřazené značky. Takovou značkou je např. Sony Walkman, který podporuje ústřední identitu značky Sony, postavenou na inovaci a miniaturizaci.

Jelikož role stříbrných projektilů přesahuje pouhou podporu své značky, zaslouží si extra zdroje ve formě výdajů na reklamu nebo rozvoj výrobku či služby. Extra náklady se navrací jen ve formě zisku z prodeje daného výrobku či služby, jelikož mají vliv v celém systému značek a podporují tak všechny značky. Proto je důležitá identifikace těchto stříbrných projektilů v systému a jejich podpora. [lit. 2) str. 222]

#### 2.4.2.5 Strategické značky

Každý by nejraději podporoval všechny značky ve svém systému, nicméně omezené zdroje nás nutí se zamyslet, které značky se podporovat vyplatí. Z tohoto hlediska dělíme značky na „*kandidáty na zrušení*“, které mají z různých důvodů slabou pozici na trhu nebo neodpovídají vizi budoucnosti firmy; „*dojnice*“, které mají své silné stránky, drží si rozumnou marži a je možné je udržovat s minimální finanční podporou; a právě na „*strategické značky*“, které slibují do budoucna významné objemy prodeje a zisky, značnou expanzi její pozice nebo vstup na nové trhy.

K naplnění strategické funkce značky musí organizace vynaložit všechny zdroje, které jsou potřebné. Smyslem označení značky za strategickou je zajistit její podporu také v situací, kdy obchodní a ziskové cíle problémových značek jsou ohroženy. [lit. 2) str. 211-212]

## 2.5 Strategie řízení systému značek

Firma má při výběru strategie řízení systému značek pět možností Může se rozhodnout pro rozpínání výrobkové řady, rozšíření značky, multiznačkovou strategii, strategii spojování značek nebo použít zcela novou značku. [lit. 2) str. 398]

### 2.5.1 Rozpínání výrobkové řady

K rozpínání výrobkové řady dochází tehdy, když firma uvádí na trh další druhy výrobků ve stejné výrobkové kategorii a pod stejným značkovým jménem. Tyto výrobky mají obvykle některé nové vlastnosti, jako například vůni, tvar, barvu přísady, funkce, balení, aj. Typickým příkladem jsou nové příchutě jogurtů či limonád, nebo holící strojky s dalším břitem navíc atd. Takový výrobek má pak stejnou značku řady, často i výrobní linie, ale většinou se liší „podznačkou“ (Gillete Mach 3 – Gillete Mach 3 Turbo).

Převážná většina nových výrobků představuje právě rozpínání výrobkové řady. U potravinářského zboží je to například 89% všech výrobků. Firma se tím může pokoušet využít přebytečné kapacity, dát na trh stejný výrobek jako konkurence nebo zabrat pro sebe větší prostor v prodejnách a na trhu.

Řada společností v současné době uvádí na trh značkové varianty, což jsou speciální výrobkové řady, které se dodávají pouze do určitých obchodů a distribučních cest. Tato opatření vyplývají z toho, že výrobci chtějí donutit prodejce k odlišné nabídce zákazníkům. Společnost Castrol Lubricants tak dodává levnější běžné motorové oleje do různých supermarketů, ale kvalitnější oleje nebo různé speciality dodává jen do značkových autorizovaných autoservisů.

Rozpínání výrobkových řad v sobě zahrnuje řadu rizik a je příčinou mnoha vášnivých diskuzí mezi profesionály v oblasti marketingu. Na spodním konci může vést rozpínání řady až k tomu, že značkové jméno ztratí svůj konkrétní význam.

Na druhou stranu má rozpínání výrobkové řady i mnoho kladných stránek. Takovéto „nové“ výrobky větší šanci na přežití než výrobky nové řady, které jsou podle statistik v 80 až 90 % případů neúspěšné. Někteří odborníci, považují toto rozpínání za nejlepší způsob rozšiřování obchodů. [lit 2) str. 398-400]

### 2.5.2 Přenášení značky

Firma se může rozhodnout, že použije existující značku na výrobek zaváděný v jiné kategorii. Společnost Audi například má již svou řadu oblečení, kterou nabízí pod značkou stejnou značkou, společnost Next zase vedle oblečení, označila svou značkou i výrobky jako jsou sluneční brýle, rádia, peněženky auta na dálkové ovládání aj.

Tato strategie nabízí řadu výhod. Jméno dobře známé značky dává novému produktu šanci, že si ho zákazníci všimnou a že jej také dříve přijmou. Firmě to umožňuje zavádět nové kategorie výrobků mnohem snáze. Také tato strategie spoří značné náklady na reklamu na nový výrobek a hlavně na získání důvěryhodnosti a image nové značky.

Podoba této strategie s rozpínáním výrobkové řady je zjevná a proto s sebou přináší i obdobná rizika. Tedy zejména zamlžení identity značky. Nový výrobek však může zákazníky natolik zklamat, že tím ohrozí i důvěru v ostatní výrobky a značku jako celek.

Přenášení existujícího značkového jména na novou kategorii produktů vyžaduje tedy velkou opatrnost. Populární pěna na holení S.C. Johnson je známá pod značkou Edge. Toto jméno bylo úspěšně převedeno na další výrobky pro může používané při holení, riskantní by však bylo přenést tuto značku např. na vlasový šampón. Značka Edge by mohla ztratit svůj výrazový význam, který byl až doposud používán pro řadu výrobků používaných při holení.

Firma, která hodlá přenést své značkové jméno na jiný výrobek, musí pečlivě zkoumat, jaké asociace značky budou novému výrobku vyhovovat. Úspěšné převedení značky by mělo skončit zvýšením obratu prodeje stávajícího i nového výrobku nebo alespoň zvýšení obratu prodeje nového výrobku bez negativních dopadů na výrobek stávající. [lit. 2) str. 400-402]

### 2.5.3 Multiznačky

Firma uvede na trh další značku ve stejné kategorii výrobků. Firma se tímto způsobem snaží zdůraznit jiné vlastnosti výrobku nebo se snaží oslovit jinak motivované zákazníky. Tuto strategii můžeme pozorovat nejčastěji např. u pracích prášků nebo žvýkaček, kdy společnost Henkel prodává jen na našem trhu 5 druhů prášků; společnost Wrigley vyrábí téměř všechny druhy žvýkaček na našem trhu. Multiznačková strategie umožňuje firmě zabrat pro sebe větší prodejní prostor u distributorů, a bránit tak své hlavní značky před nájezdy konkurence do týlu. Někdy firma zdědí při zakoupení konkurenčních firem různé značky, které mají své věrné příznivce. Tato strategie se také používá pro akceptaci nových výrobků u konkurenčních prodejců. Společnost Aral, prodávala i propan butanové lahve pro osobní účely a zemní plyn jako alternativní pohonné hmoty. Nemohla však přijít se značkou Aral na stanici OMW s nabídkou doplňkového prodeje plynu, proto musela vytvořit novou značku (LP Autogas), kterou konkurence akceptovala, protože u zákazníků neevokovala konkurenční značku Aral.

Hlavní nevýhodou multiznačkové strategie je, že každá ze značek může získat pouze omezený podíl na trhu a každá by měla být sama o sobě zisková. Firma tím rozdrobí své

zdroje na mnoho značek místo toho, aby vyzvedla jen několik značek na vysoce ziskovou úroveň. Druhou nevýhodou jsou vysoké nároky kladené na marketing a budování každé značky odděleně, ale ve vzájemném souladu tak, aby navzájem docházelo k co nejmenší kanibalizaci. V neposlední řadě je tato strategie také finančně velice náročná, protože musíme každou značku budovat zvlášť. [lit. 2) str. 402]

### 2.5.4 Spojené značky

Tato strategie je postavena na spojení dvou a více již dobře známých značek, které se u určitých výrobků spojí do společné nabídky. Každý vlastník značky je přesvědčen, že druhá značka posílí preference zákazníků a zájem o nakupování. V případě společně balených výrobků se předpokládá, že každá značka ve spojení s tou druhou obohatí komunikaci se zákazníkem a lépe ho osloví.

Spojení značek může nabývat řady různých forem a variant. Jedním z příkladů může být spojená značka hlavního výrobku a jeho komponent. Firma Volvo například inzeruje, že používá pneumatiky Michelin. Další možností je spojen výrobku a jeho komplementu, v reklamách můžeme vidět, že „*nejlepšího efektu z mytí*“ dosáhneme kombinací tablet Somat a myček na nádobí ETA. Spojení značek ale může vést i k jednomu společnému výrobku jako u telefonů SonyEricsson – kde společnost Ericsson nabídla zákaznický servis a zkušenosti v oblasti telefonů a Sony zase svůj image spolehlivosti a nejvyšší kvality u elektroniky. Společnost Sony tím však posílila své postavení na trhu s mobilními telefony a společnost Ericsson zase posílila hodnotu a image své značky, kterou tak dostala na celosvětový trh. [lit. 2) str. 403]

### 2.5.5 Nové značky

Pokud firma vede na trh výrobek nové kategorie, může zjistit, že dosavadní značkové jméno je pro něj nevhodné. Pokud by image dosavadní značky nepomáhal prosazení nového produktu, bude lepší, když firma vytvoří pro produkt novou značku. Při rozhodování o zavedení nové značky by měl výrobce zvážit několik následujících otázek. Není riziko příliš velké? Bude se produkt vyrábět dostatečně dlouho? Budou náklady se zavedením nové značky pokryty pravděpodobnými tržbami a zisky? Potřebuje produkt podepřít vahou již zavedené značky? Jaké jsou dopady na stávající značku při neúspěchu nového výrobku? [lit. 2) str. 402]

### 2.5.6 Vedlejší strategie jako reakce na tržní podmínky

Společnosti mohou být vývojem trhu donuceny ke změně strategie řízení, resp. k upravení identity značky. Tato úprava však nemůže být provedena pouze na papíře a rozhodnutím managementu, ale zejména v myslích spotřebitelů. Asi nemusím připomínat, že změna pozice značky (tzv. repositioning) je značně nákladným projektem a měla by mu předcházet důkladná analýza cílového trhu. Tato změna může být koncipována buď jako obranná strategie při dlouhodobém poklesu prodeje, jako cíl získání dalších spotřebitelských trhů nebo jako strategie v rámci sjednocení a koordinace více značek v jednom systému. Repositioning může mít formu zvýšení značky, která je nejběžnější. V televizi můžeme takový pokus nyní sledovat u piva Braník. Tradičně „nádražácké“, levné pivo pro štamgasty se snaží být exkluzivním kvalitním pivem v drahých restauracích. (Nový slogan: „*Draze jen chutná, Braník*“).

V rámci systému značek, může být nově převzatá značka také ponížena, tak aby si firma ponechala všechny segmenty trhu.

Neobvyklá ale možná alternativa bývá zcela nová odlišná identita značky, kdy se společnost rozhodla kvůli nasycení trhu, zahraniční konkurenci nebo neúčinnosti dané pozice vystoupit z daného tržního segmentu a orientovat se na jiný. (Vozy Mazda už nejsou „*Auta s rytmem pro život*“, ale „*Zoom Zoom*“ – těžko přeložitelný slogan vypovídá již něco o důrazu na rychlost a detail.)

## 2.6 Ochrana hodnoty a identity značky

„*Společnosti obvykle utrácejí 15% obratu na budování a řízení značky formou marketingu a reklamy, avšak méně než 1% na její ochranu – žalostně neadekvátní část.*“ [De La Rue International Limited: *Heiko Haasler* (marketing direktor – brand protection)]

V několika předchozích kapitolách jsem uvedl, že budování a řízení značky je proces značně dlouhodobý a často i nákladný. Oproti tomu zneužití značky či chyba na straně firmy může poškodit nebo zničit značku během nesrovnatelně menší doby. Proto by při správném řízení značky měla být věnována velká pozornost i její ochraně.

Stejně jako řízení značky má dva základní koncepty, i strategie ochrany značky je determinována přístupem ke značce. Zda-li ji vnímáme a řídíme spíše z hlediska identity značky, nebo z pohledu hodnoty značky (brand equity).

### 2.6.1 Z pohledu identity značky

Heiko Haasler (marketingový ředitel De La Rue International Limited) chápe ochranu značky jako zabránění jejího zneužití a neoprávněných kopií. Z tohoto pohledu pak vlastníkům značky dává návod na její ochranu v podobě čtyř základních myšlenek.

1. Umožnit spotřebitelům ověřit si pravost značky a autenticitu produktu. Jako nejběžnější příklady uvádí různé hologramy, bezpečnostní proužky, folie měnící barvu nebo vodoznaky. Tuto část tak přirovnává k ochraně bezpečnosti jednoho z nejdůležitějších a nejdůvěryhodnějších produktů – tedy k penězům.
2. Povolit celním úředníkům a jiným inspektorům kontrolu prodejních míst a dodávek zboží. Uvádí zde například neviditelné označování produktů nebo obalů při dodávkách, které jsou pak lehce kontrolovatelné.
3. Zveřejňování pohybu produktů („track and trace“) mezi výrobci, přepravci a prodejci, což se nazývá „supply Chain visibility“
4. Sjednotit značkový pohled při prodeji. Tedy zajistit stejný vzhled prodejního prostředí (žvýkačky všude v obdobných regálech před pokladnami) nebo postup nákupu (Otto – systém nákupu formou katalogu a objednání z něho)

Globální značky nejsou tvořeny jen řadou písmen a čísel, ale tvoří je komplexní systém pohybu zboží od výrobce, přes prodejce k zákazníkovi, vztahů mezi nimi a zaběhnutými postupy v celém řetězci (tzv. „complex supply chain“). Jako klíčový bod proto považuje Heiko Haasler právě kontrolu nad celým tímto řetězcem, aniž by se ztratily plynoucí výhody a jeho pružnost. [lit 14) str. 156-163]

### 2.6.2 Z pohledu hodnoty značky

Společnost BP Holding International nahlíží na ochranu značky především z pohledu její ochrany proti jejímu znehodnocení a tím poklesu cen akcií. Ve firmě je tak speciální oddělení HSSE (Health Safety Security & Enviroment – pozn. autora), které určuje pravidla a následně je kontroluje pro veškeré pracovní činnosti tak, aby vyhovovaly standardům BP a aby nemohly poškodit hodnotu značky.

Společnost BP má podle některých zdrojů 15. nejvyšší hodnotu značky na světě a proto její akcionáři a výkonní ředitelé kladou velký důraz na udržení této hodnoty. BP chrání značku všude, kde je to možné – od vrcholového řízení centrály až po běžné činnosti jednotlivých zaměstnanců na pobočkách. Značka nesmí být v žádném případě spojována s trestnou činností, terorismem, ekologickými nehodami, dopravními nehodami atd. To vše může hodnotu značky ohrozit. [marketing direktor BP London – private mail]

## *2.7 Jak budování značky připravit a provést*

Budování značky zahrnuje strategické a taktické imperativy, jež představují významné organizační výzvy. Klíčové body této kapitoly budou: prosazení řízení identity značky do prioritních cílů firmy, úprava organizační struktury (zodpovědné osoby), a zejména slovo – koordinace.

### 2.7.1 Imperativ budování značky

Již dříve jsem uvedl, že identita značky musí být dostatečně bohatá a definovaná, aby pomohla rozlišit mezi dobře cílenými a užitečnými komunikačními aktivitami a mezi těmi, které jsou nekonzistentní a kontraproduktivní. Bohužel hybnou silou většiny organizací je většinou výrobek, nikoli značka. [lit. 1) str. 283,284]

#### 2.7.1.1 Koordinace v rámci organizace

V mnoha firmách sdílí značku několik podniků, jenž mohou být motivovány jinými cíly, mohou mít svou vlastní strategii a zákazníky. V takových případech je potřeba vytvořit mechanismus pro naplnění společné a koordinované strategie značky napříč všemi firmami a divizemi. Pokud takový mechanismus neexistuje, je pravděpodobné, že identita značky bude komunikována nekonzistentně a nebude vytvářet chtěnou synergii. [lit. 1) str. 285]

#### 2.7.1.2 Koordinace v rámci trhů

Když je značka aktivní na více trzích (definovaný výrobky, segmenty nebo státy), je třeba vytvořit a koordinovat strategii napříč těmito trhy, aby byla vybudována synergie a bylo dosaženo snížení nákladů. [lit. 1) str. 285]

#### 2.7.1.3 Koordinace v rámci médií

Posledním prvkem je vytvořit mechanismus pro koordinaci budování značky v rámci různých médií, kam patří sponzorství různých akcí, zákaznické kluby a programy, marketing, přímé reakce, vztahy s veřejností, publicita, propagace, speciální prodejny, balení a design.

Dříve byla značka budována především prostřednictvím reklamy; reklamní agentura tak byla dominantním hráčem a do jisté míry určovala strategii značky ona sama. [lit. 1) str. 285]

### 2.7.2 Přizpůsobení organizace

V souladu s identitou budování značky musíme přizpůsobit jednotlivé pracovní postupy a omezit všechny takové, jenž by představovaly riziko. Firmy, jež si vedou dobře v budování silných značek mají obvykle silnou firemní kulturu. Kulturou však nemyslíme jen

postupy a struktury, ale spíše jasně definované hodnoty, normy a morální pracovní kodex pracovníků (tzv. Code of Conduct).

Dalším důležitým bodem je určení pracovníka, popř. skupiny pracovníků, kteří budou odpovědni za budování značky a budou mít dostatečnou pravomoc ke koordinaci všech postupů a strategií. V čele značky mohou stát následující pracovníci:

1. **majitel společnosti** – V malých a některých středních firmách bývá majitel většinou jediný, kdo zná motivaci vytvoření značky a její identitu. Jeho činnosti řízení značky však bývají značně omezeny a zjednodušeny na základní úkoly. Tedy zdůrazňuje identitu značky až při jednání se zákazníky a klade důraz na pracovní postupy a jednání svých pracovníků, popř. sebe sama, které by mělo být v souladu s budovanou image. Výhodou je jasná vize a jednotnost rozhodování. Nevýhodou naopak málo času na získávání relevantních informací důležitých pro řízení značky a většinou nízká znalost teoretického rámce a možných postupů.
2. **Hlavní výkonný ředitel (CEO)** – Hlavní výkonný ředitel má samozřejmě pravomoc zabránit obchodním jednotkám v riskantních programech nebo poskytnout zdroje kdy a kde je potřeba. Kromě toho má na značku dlouhodobý pohled, pokud jde o stálého pracovníka. Jeho pracovní náplň však zahrnuje mnoho rozhodovacích procesů a nemůže se tak soustředit na řízení značky, jak by zasluhovala. Navíc má také celou řadu cílů, zahrnujících provozní měřítka (prodej, náklady, zisk a nové výrobky), z nichž mnohé jsou v konfliktu s budováním značky. Mimo to má odpovědnost k různým zájmovým skupinám (majitel, akcionáři, zaměstnanci), které požadují často plnění odlišných cílů. [lit. 2) str. 288]
3. **marketingový pracovník** – Ve středních firmách, kde již máme marketingového pracovníka, resp. marketingový útvar, bývají kompetence řízení značky převedeny právě na tento útvar a kontrolovány nebo schvalovány vyšším vedením společnosti. Značka je budována zejména marketingovými nástroji (např. reklama), méně již pak celkovým chováním a jednáním podniku jako celku. Strategie je tvořena na úrovni marketingu, kde není tak silné povědomí o vizi identity značky a není tak koordinována s globálními a primárními cíly podniku. Marketingový pracovníci však mohou používanými nástroji oslovit velký počet potencionálních zákazníků, a proto by měly být kontrolováni vedením, zda dodržují podnikem stanovené vize v oblasti značky.

4. **manažér značky (brand manager)** – Ve větších podnicích se na pozici čela značky dostává specializovaný pracovník, tzv. manažér značky (brand manager), který má tradičně strategickou a taktickou zodpovědnost za značku, včetně zodpovědnosti za identitu / pozici značky, za udržování identity a udržení konzistence mediálních projektů. Je patrné, že jde o vysoce postaveného manažéra, který musí mít pravomoci zadávat úkoly marketingovému oddělení a kontrolovat je. Navíc je přítomen na jednáních vrcholového managementu a snaží se prosadit vize budování značky za prioritní. Výhody spatřuji především v komplexním řízení, specializaci pracovníka a dostatečné pravomoci k prosazení svých cílů. Úskalím této volby je to, že manažér je nezbytně hodnocen dle krátkodobých měřítek (prodej, zisk) a není tak dostatečně motivován k dlouhodobému budování značky. Navíc úspěšní manažéři jsou často odměněni povýšením, které je od značky oddělí. [lit. 2) 286,287]
5. **výbor pro značku** – Ve složitých nadnárodních společnostech a systémech více firem může koordinaci napříč podniky zajišťovat výbor pro značku. Takový výbor je většinou složen z manažérů značky či výkonných manažérů pro komunikaci, zastupujících ty divize, které používají danou značku. Úlohou těchto lidí je vytvářet identitu a pozici značky, chránit ji a koordinovat všechny aktivity spojené s budováním značky a vytvářet potřebnou synergii. [lit. 2) str. 289]
6. **reklamní agentura / konglomerát** – Vážným kandidátem na řídící a strategickou roli značky bývaly reklamní agentury. V těchto agenturách jsou zaměstnanci, kteří se zajímají o strategii značek, jsou kreativní a velmi zkušení ve svém oboru. Kromě toho manažéři se mohou často střídat a tak agentura zůstávala jako jediný partner, který znal a udržoval kontinuitu identity značky. Nicméně mnoho agentur tíhne stále k reklamě v médiích, přestože taková reklama ztrácí na účinnosti. Navíc zkušenost a možnost řízení alternativních médií (internet, sponzorství akcí nebo přímý marketing) může být u agentur dosti omezená. V současné době firmy používají pro řízení značky konglomerát agentur, které jsou tvořeny buď jednotlivými specialisty pro různá odvětví komunikace nebo formou dynamických týmů, které jsou složeny přímo na danou zakázku. Jako nevýhodu bych však viděl nedostatečnou

motivaci s globálními cíly podniku a jakousi svébytnost v rozhodování, na níž je firma odkázána. [lit. 2) str. 290-293]

### 2.7.3 Specifika ČR

V české republice je řízení značky (brand management) jakožto profesionální specializace poměrně mladá disciplína. Naprostá většina domácích firem nemá specialistu pro řízení značky a jen velké firmy značku nějakým způsobem řídí. Toto řízení však nepatří mezi prioritní a jedná se spíše o okrajové činnosti marketingových pracovníků nebo promyšlené strategie reklamních agentur. Nicméně česká republika se již řadí mezi rozvinuté tržní struktury. Proto na našem trhu působí většina globálních firem, u nichž je řízení značky samozřejmostí a je realizováno v souladu s globálními cíli značky.

Stejně jako jiné národy je český člověk individuální, má své kulturní kořeny a reaguje odlišně na různé komunikační akce. Proto jsou najímáni čeští specialisté na koordinaci a úpravu národní strategie značky. Na druhou stranu majitelé globálních značek se snaží o stejný image značky po celém světě, proto tlačí spotřebitele v různých životních situacích k odlišnosti a být „in“ ve světovém měřítku. Společnost BMW spoluvytváří počítačové hry (*Hot Cars* – pozn. autora), Audi dělá auta budoucnosti do filmů (*I robot* – pozn. autora), loby výrobců zdravé výživy tvoří dokumenty o zdraví, atd.

### 2.7.4 Specifika nadnárodních společností

Značková strategie a její řízení probíhá obvykle výhradně na úrovni mateřských nadnárodních společností. Ty tvoří strategii komunikace jednotlivých výrobků a značek, přestože často by národní pobočka dokázala nějakou změnou oslovit více zákazníků než celosvětová identita značky. Přesto je identita a hodnota značky vnímána jako zásadní a mateřská společnost si většinou chce toto řízení ponechat ve svých rukou. Národní dceřinné společnosti tak dostávají do ruky přesná pravidla komunikace, PR strategií, postupy a předpisy, které mají zaručit zejména ochranu značky v daném regionu a soulad s celosvětovým cílem mateřské organizace. Výjimku může tvořit fakt, že se pobočka stará výhradně o jednu výrobkovou řadu. Pak ji je ponechána volná ruka v prostoru vymezeném identitou korporátní značky. Takovým příkladem je v podmínkách České republiky společnost Škoda Auto a.s. [interní marketingové materiály společnosti BP ČR, s.r.o.]

# 3 Vliv na nákupní rozhodování spotřebitelských skupin

K prozkoumání nákupního rozhodování mezi vysokoškolskými studenty jsem provedl marketingový výzkum na českých vysokých školách. V této kapitole se však omezím na stručné vymezení výsledků průzkumu jen s drobnými komentáři. Hlubší závěry a dopady, vyplývající z výsledku výzkumu uvedu až v kapitole „Shrnutí marketingového výzkumu“. Také vzhledem k faktu, že všechny dotazníky byly vyplněny s mojí asistencí nebo asistencí mnou vyškoleného asistenta, jsou některé poznatky špatně interpretovatelné v číslech a grafech. Navíc tyto zkušenosti uvedu spolu se subjektivními názory a závěry.

## *3.1 Upřesnění metodologie*

Výzkum nakonec proběhl u 130 studentů českých vysokých škol. Vzhledem k nízkému počtu dotazovaných studentů na konkrétních vysokých školách (9-19), nebudu interpretovat výsledky dle jednotlivých škol; byly by značně nepřesné a zavádějící. Přesná struktura dotazovaných studentů je v příloze „Seznam počtu dotazovaných studentů“.

Testovány byly otázky na znalost značek v daném odvětví. Vzhledem, dle teorie (např. lit. 10)), k síle první vyslovené značky jako zástupce pro daný tržní segment v myslích spotřebitelů, jsem určil vždy první uvedené značce dvojnásobnou váhu než ostatním. Druhá otázka (*.2) zaměřená na opakovaný nákup jedné značky, určovala smysluplnost ostatních otázek v dotazníku. Proto jsou procentuální výsledky vztažené k počtu dotázaných, kteří pravidelně nějakou značku kupují.

Poslední otázka na asociace spojené s vybranými značkami nebyla vytěžována ani zpracována. Její výsledky budou jen stručně okomentovány v závěru (kapitola „Závěr “).

## *3.2 Vyhodnocení dle segmentů*

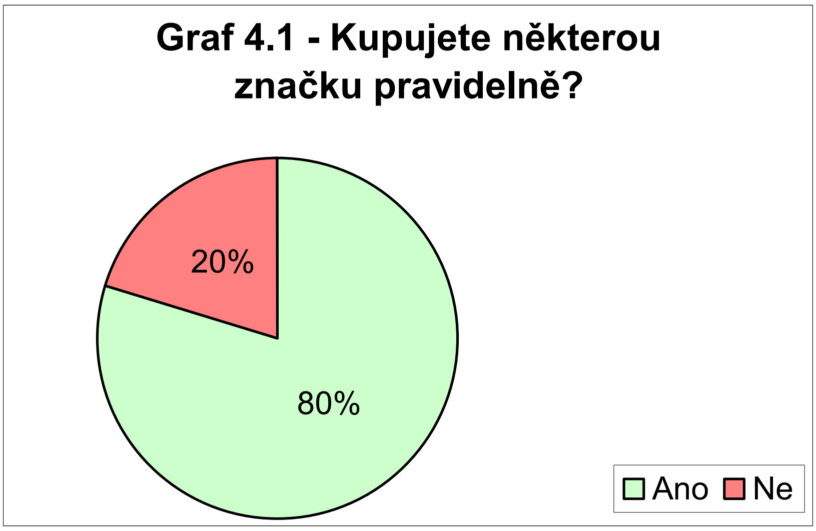
### 3.2.1 Zubní pasty

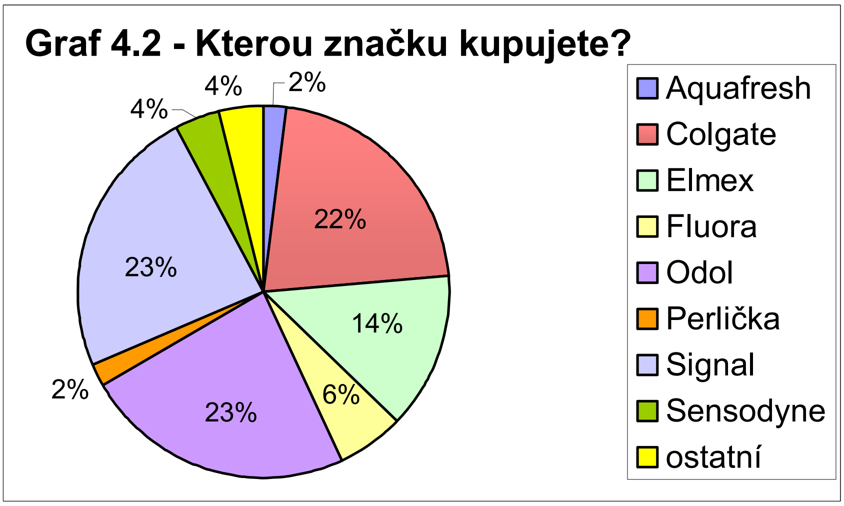
Daný segment se vykazuje slušnou znalostí značek a většina dotázaných byla schopna vyjmenovat všech pět značek. K nejsilnějším značkám patří dle bodové tabulky (č. 4.1) Signal, Odol, Colgate a Fluora (jmenované v pořadí). Jak vidíme jsou v popředí dvě značky masivně podporovány reklamou, ale také dvě, o kterých mnoho slyšet není a jejichž potenciál je tudíš velký a možná nevyužitý. Přesné výsledky zobrazuje již zmíněná bodová tabulka. Jako zajímavost bych uvedl poměrně častou záměnu pasty Aquafresh se žvýkačkami Winterfresh.

*Tabulka 4.1- Znalost značek zubních past*

| Značka | *Signal* | *Odol* | *Colgate* | *Fluora* | *Perlička* | *Vademecum* | *Sensodyne* | *Elmex* | *Ostatní* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Počet bodů | *142* | *98* | *66* | *58* | *54* | *32* | *30* | *22* | *180* |

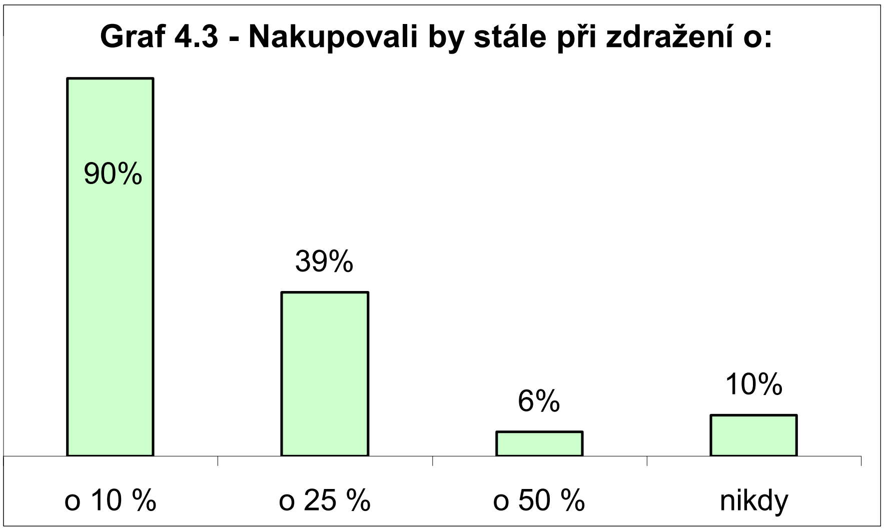
80% vysokoškolských studentů (dále jen spotřebitelů) nakupuje některou ze značek pravidelně, z toho 77% mužů a 82% žen. Mezi nejnakupovanější značky se pak logicky a předvídatelně řadí ty nejznámější a nejsilnější (dle otázky 2.1) – Signal, Odol, Colgate a Elmex. Celkové zastoupení jednotlivých nakupovaných zubních past zobrazuje následující graf (Graf 4.2).



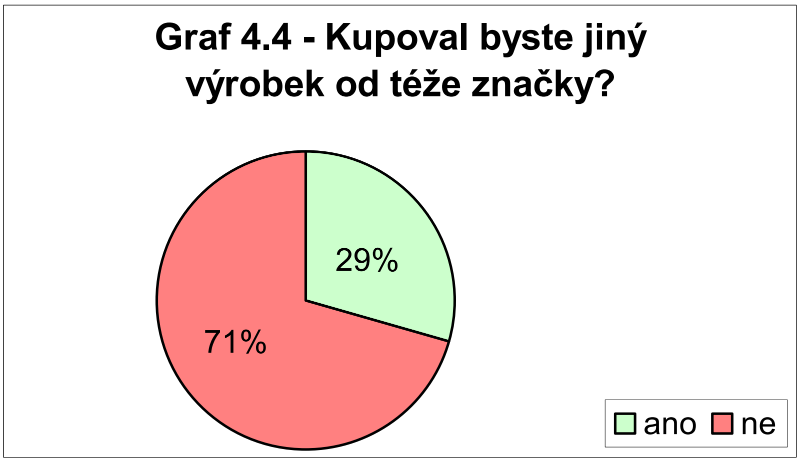




V dalším grafu (Graf 4.3) je zobrazena citlivost na změnu ceny na následné rozhodování o nákupu. Jak můžeme vidět zdražení mezi deseti a pětadvaceti procenty se příliš na nákupních zvyklostech spotřebitelů neprojeví. Výraznější zdražení však ano. Výsledné

počty se pak mírně liší dle pohlaví a můžeme říci, že muži jsou o málo citlivější na změnu ceny u zubních past. I když je otázkou, kolik z nich si pastu pravidelně kupuje.

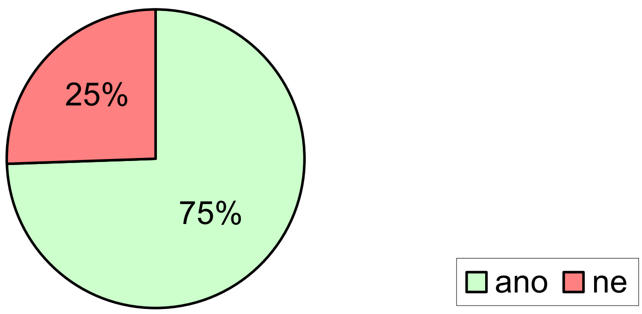



Otázka zaměřená na sílu a důvěryhodnost značky měla ukázat, do jaké míry spotřebitelé značce věří a do jaké míry jsou spokojeni jen s daným výrobkem od této značky. Pouze 29% dotázaných dané značce věřilo natolik, že by si od ní koupili výrobek, který není v tuto chvíli nevyrábí a je z odlišného sortimentu zboží, konkrétně mýdlo či sprchový gel, u kterého jsou podobně jako u pasty rozhodující faktory: vůně, složení, zdraví apod. Následující graf (Graf 4.4) zachycuje tento jev.




Poslední vyhodnocovaný fakt byl, zda spotřebitelé považují jimi nakupovanou značku za špičku na trhu nebo ji kupují kvůli ceně, tedy jako to nejlepší v jimi cenově přijatelné hladině. Výsledek je vidět v grafu 4.5.

**Graf 4.5 - Považujete vaší značku za špičku na trhu?**



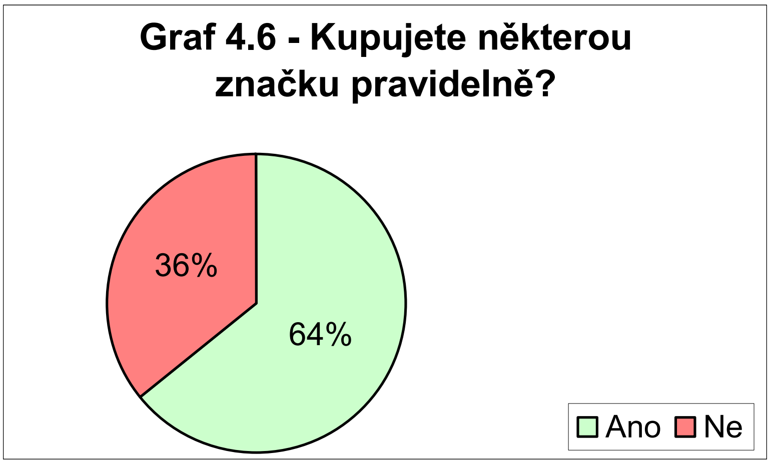

### 3.2.2 Obuv

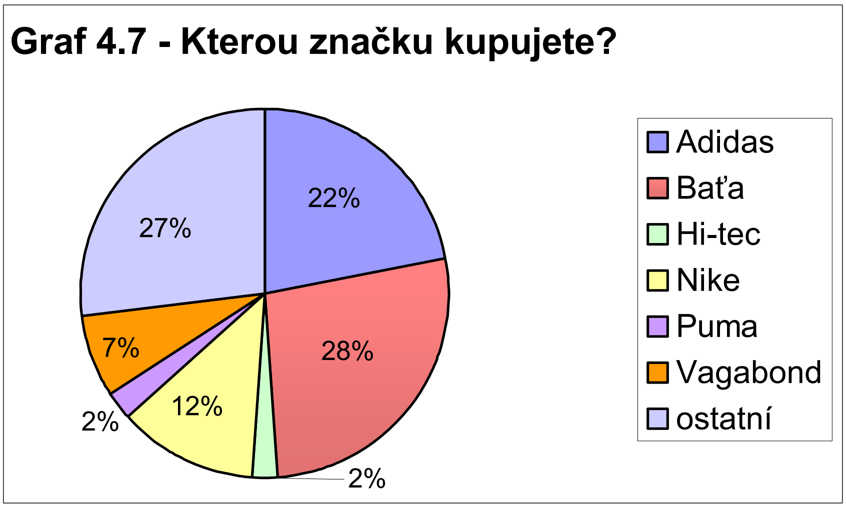
Pro daný segment byla příznačná dobrá znalost značek, ale značně roztříštěná. Je otázkou zda si spotřebitelé vybírají značku podle ceny nebo podle image dané obuvi, ale v tomto segmentu bylo jmenováno nejvíce značek. Snad jen značky sportovní obuvi se vyznačovaly stabilitou a byly jmenovány opakovaně. Nezanedbatelná část dotázaných jmenovala také jako značku obuvi jejich prodejce (jako Reno nebo Humanic), nikoli jejich výrobce, resp. dodavatele. O jmenování hodně druhů značek se můžeme přesvědčit i u vysokého čísla ve sloupci ostatní v následující tabulce (č. 4.2)

*Tabulka 4.2 – Znalost značek obuvi*

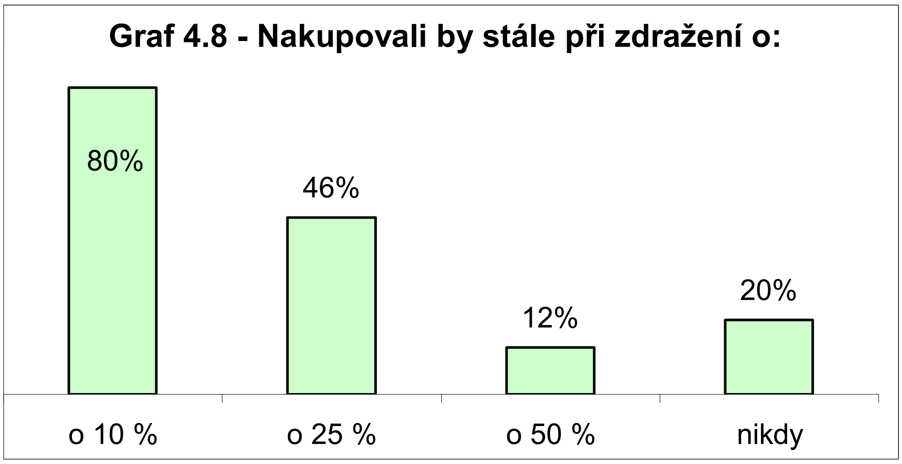
| Značka | *Baťa* | *Adidas* | *Nike* | *Puma* | *Reebok* | *Humanic* | *Vagabond* | *Hi-tec* | *Ostatní* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Počet bodů | *148* | *114* | *88* | *52* | *28* | *20* | *16* | *14* | *248* |

Pouze 64% vysokoškolských studentů pak kupuje některou značku pravidelně., z toho 68% mužů a 61% žen. Mezi nejnakupovanější značky se dají zařadit v podstatě jen Baťa, Adidas a Nike, ostatní se pohybují na hranici 0-2% a jejich nákup je značně nahodilý. Celkové zastoupení jednotlivých značek obuvi zobrazuje následující graf (Graf 4.7).

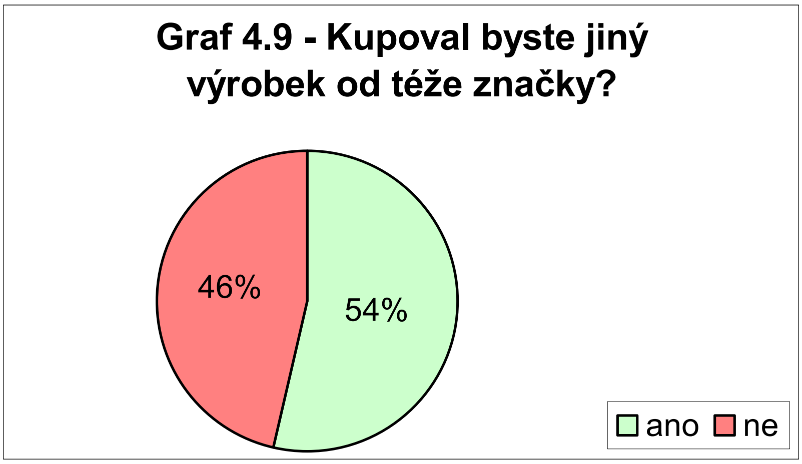



V dalším grafu (Graf 4.8) je zobrazena citlivost na změnu ceny na následné rozhodování o nákupu. Boty vykazují oproti zubním pastám vyšší citlivost na prvotní změnu ceny, a teoretickou přelétavost mezi značkami. Na druhou stranu pokud již mají spotřebitelé již nějakou značku oblíbenou, nejsou na změnu ceny tak citlivý a kupují ji i nadále. Dokonce nejméně ze všech testovaných produktů. U obuvi jsou na cenu méně citlivé ženy.



54% dotázaných dané značce věřilo natolik, že by si od ní koupili výrobek, který není v tuto chvíli nevyrábí a je z odlišného sortimentu zboží; zimní bundu. Ta by měla být podobně jako boty funkční, měla by vydržet, měla by být trendy a měla by nám sedět. Takovým vlastnostem věří u své oblíbené značky 50% žen a 57% mužů (viz Graf 4.9 a Graf 4.10).



Většina spotřebitelů pak nakupuje obuv jako svou pomyslnou špičku na trhu, i když z hlediska různých měřítek, jako jsou funkčnost, styl, materiál, barvy apod.

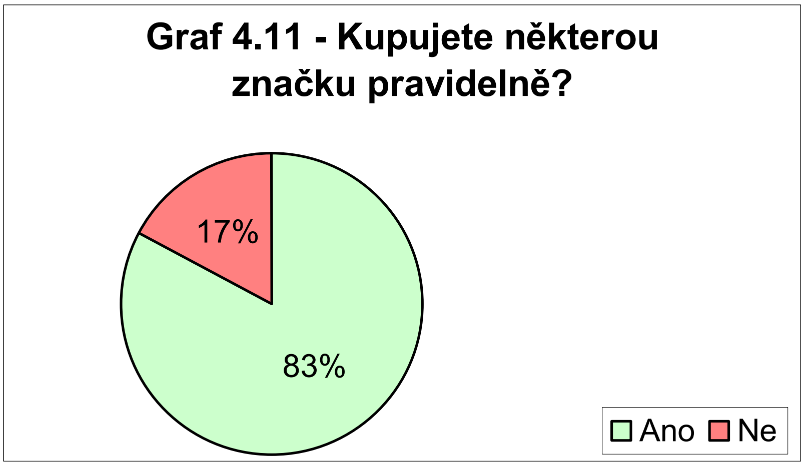
### 3.2.3 Supermarkety / Hypermarkety

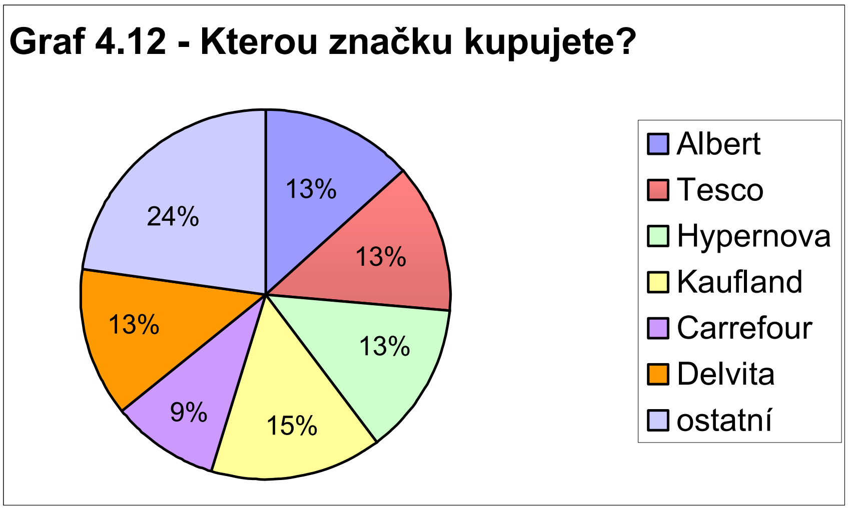
Zde byla nejlepší znalost značek, pouze 3% značek (v otázce 4.1) zůstalo nevyplněných (viz struktura dotazníku „Vzorový dotazník použitý při výzkumu“). V tomto segmentu byla znalost jednotlivých značek dosti vyrovnaná, snad jen Tesco a Hypernova mírně převyšovaly ostatní. Tento segment je myslích spotřebitelů téměř výhradně zastoupen 9 značkami. Pouze 17% polí obsahovalo jiné značky. Celkovou strukturu ukazuje tabulka 4.3.

*Tabulka 4.3 – Znalost značek supermarketů*

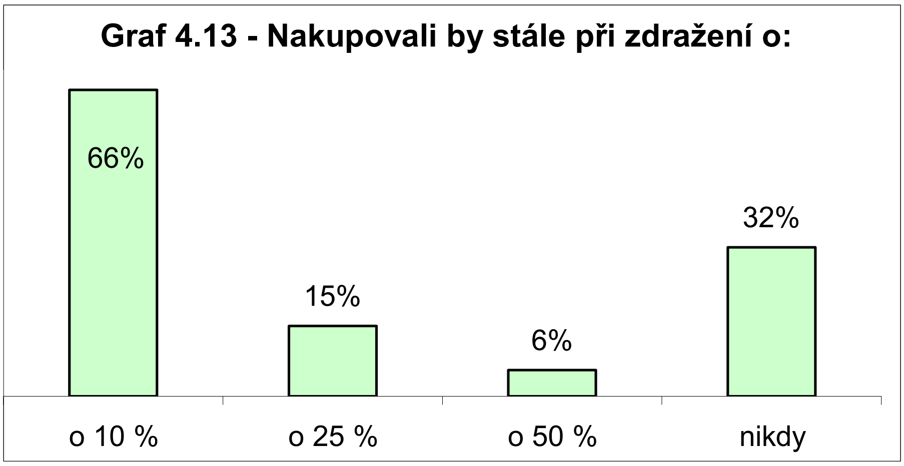
| Značka | Tesco | Hypernova | Delvita | Albert | Kaufland | Carrefour | Lidl | Billa | Ostatní |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Počet bodů | 150 | 102 | 70 | 68 | 62 | 58 | 42 | 30 | 162 |

Naprostá většina (83%) nakupuje v některém ze supermarketů pravidelně. To je dáno zejména polohou daného supermarketu a místa bydliště, školy nebo zaměstnání. Nicméně ve většině případů je jich v okolí více nebo si mohou spotřebitelé vybrat z různých supermarketů dle místa bydliště, školy a tak podobně. Mezi nejoblíbenější značky pak patří Kaufland, Delvita, Hypernova, Tesco, Albert a Carrefour. Jejich poměry jsou však značně vyrovnané. Celkové zastoupení jednotlivých značek zobrazuje následující graf (Graf 4.12).

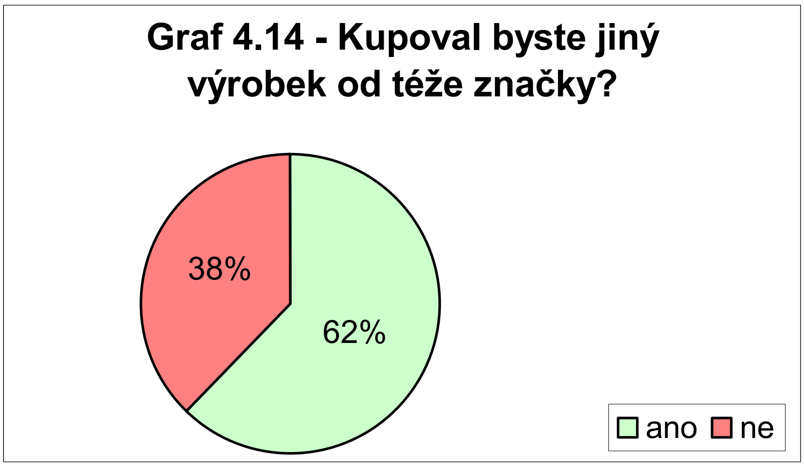


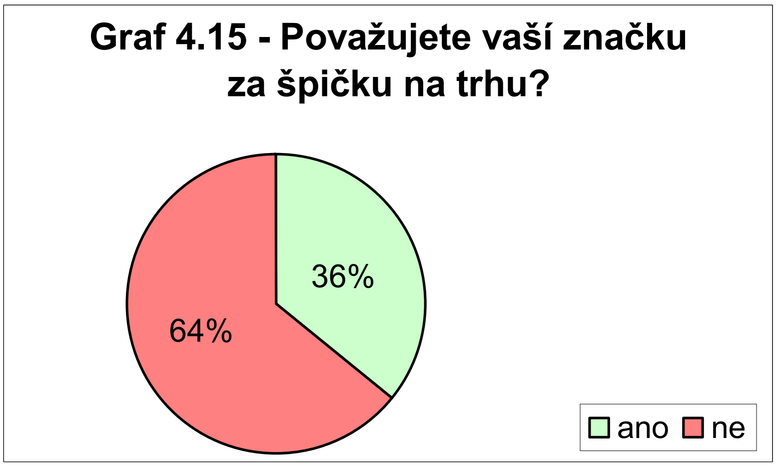




V dalším grafu (Graf 4.13) je zobrazena citlivost na změnu ceny na následné rozhodování o nákupu. Supermarketech lidé nakupují zejména díky nízkým cenám, proto je poněkud vyšší citlivost na změnu ceny pochopitelná a oblíbená značka hraje menší roli; nejmenší z testovaných segmentů.




Pouhá třetina lidí by si koupila výrobek pod značkou daného supermarketu. V tomto směru pak spotřebitelé nepovažují maloobchodní značku za špičku na trhu a značce nevěří. Obě tyto skutečnosti jsou zobrazené v následujících grafech. Ani odlišnost mezi pohlavími není nijak nápadná.



### 3.2.4 Nealkoholické nápoje

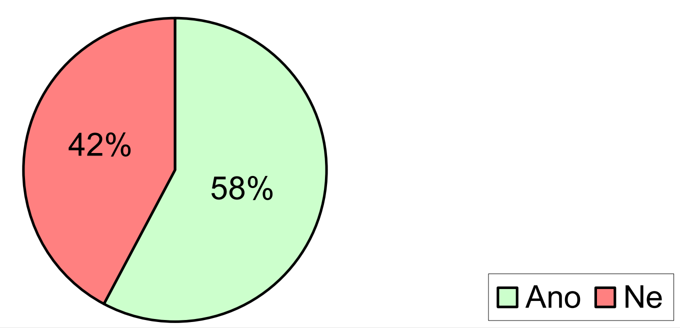
Tento segment se vyznačuje dobrou znalostí značek, průměrnou v rámci testovaných segmentů. Mezi nejsilnější značky patřila Coca-Cola a trochu překvapivě Kofola. Jinak byla paleta jmenovaných značek velmi pestrá. Od mléka, džusů, čajů, minerálky až po sladké nápoje a nealkoholické pivo. Zajímavé bylo u dvou spotřebitelů uvedení značky Veolia (PVK a.s.), značky dodávající v Praze vodu do vodovodů a kanalizace. Tabulka ukazuje jmenování jednotlivých značek (č. 4.4). Vysoké číslo v poslední sloupci ostatní je dáno jak různorodostí jmenovaných značek a nižším počtem značek v tabulce oproti ostatním segmentům v tomto výzkumu.

*Tabulka 4.4 – Znalost značek nealkoholických nápojů*

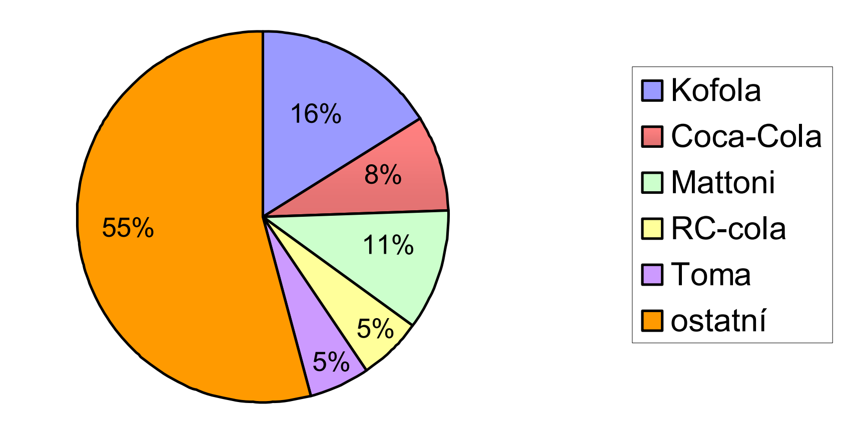
| Značka | *Coca-Cola* | *Kofola* | *Mattoni* | *Sprite* | *Dobrá voda* | *Pepsi* | *Fanta* | *Ostatní* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Počet bodů | *130* | *80* | *62* | *60* | *42* | *40* | *32* | *270* |

Pouze 58% spotřebitelů nakupuje některou značku pravidelně, z toho 65% mužů a 58% žen. Nízké procento je dáno širokou škálou nakupovaných značek a druhů nápojů. Mezi nejnakupovanější značky lze zařadit pouze Kofola, Mattoni a Coca-Cola. Ostatní značky se pohybují pod 5%. Celkové zastoupení jednotlivých značek nealkoholických nápojů zobrazuje následující graf (Graf 4.17).

**Graf 4.16 - Kupujete některou značku pravidelně?**

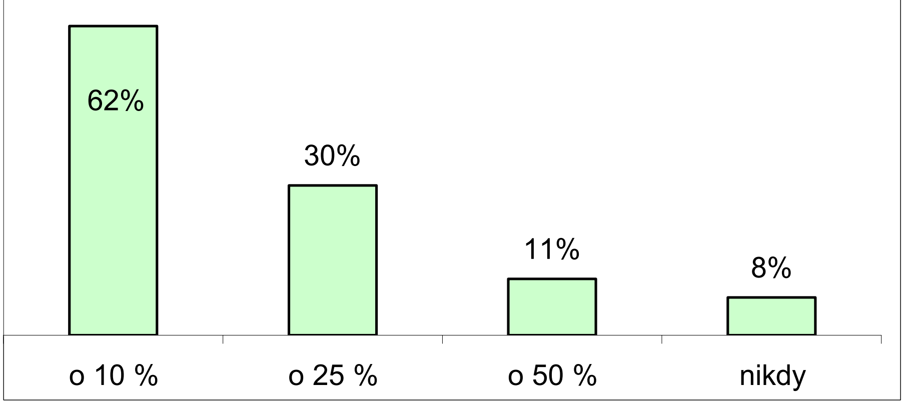


Graf 4.17 - Kterou značku kupujete?

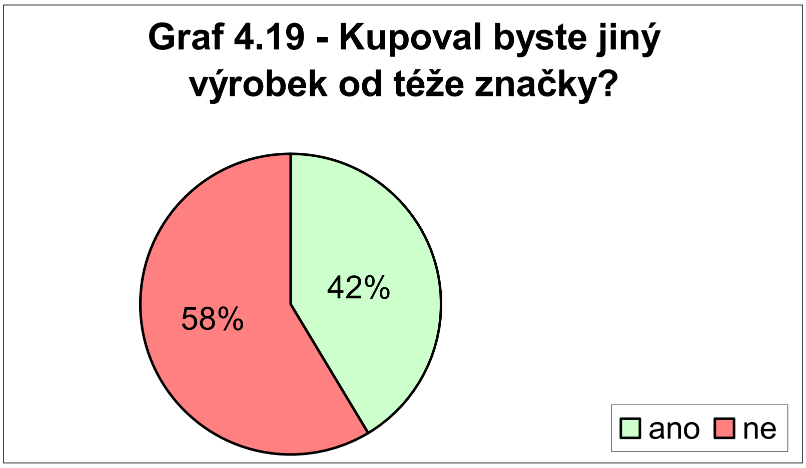



Nealkoholické nápoje mají mnoho substitutů a spotřebitelé je nevyhledávají prvotně kvůli značce, výjimkou by mohla být snad jen Kofola, která svou specifickou chutí přináší něco jedinečného. Proto nakupování značky při zdražování rapidně klesá, což ukazuje následující graf.

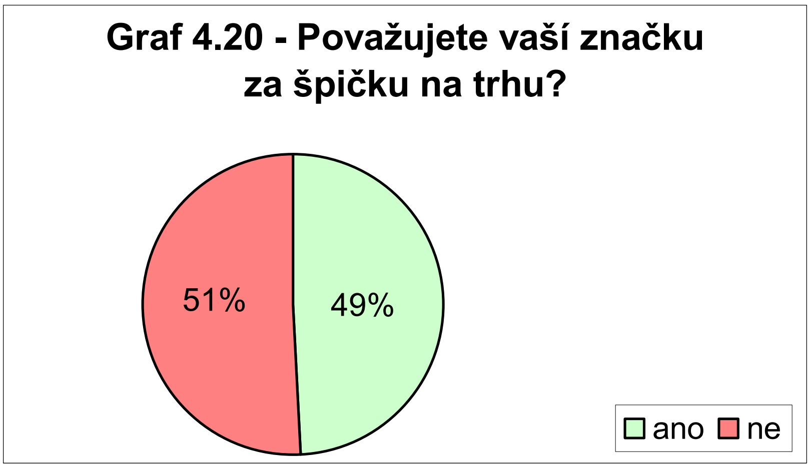
Graf 4.18 - Nakupovali by stále při zdražení o:




Spotřebitelé značku nealkoholického nápoje nepovažují za nijak silnou a důvěryhodnou, pouze 42% dotázaných by nakupovalo v rychlém občerstvení pod touto značkou. Přitom nápoj by měl splňovat základní znaky jako chutnost, zdravost, bezzávadnost, image a balení, které rozhodují o nákupu. Podobné znaky bychom měli sledovat i u služby jako je rychlé občerstvení. Názory se dle pohlaví liší jen minimálně.




Většina spotřebitelů pak nakupovanou značku nepovažuje za špičku na trhu a ani ji vlastně neumí určit. Rozhodují se na základě ceny a momentální chuti.




### 3.2.5 Mobilní telefony

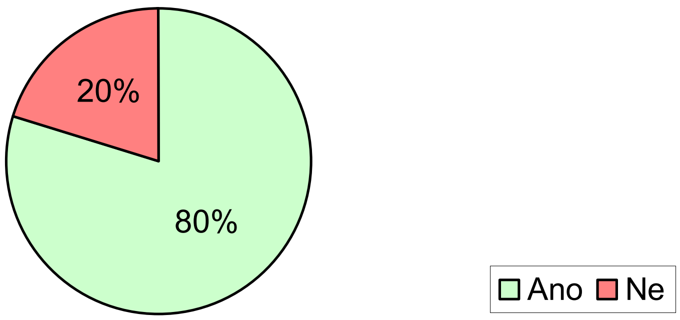
Opět dobrá znalost, mezi testovanými segmenty průměrná, značek se projevila v častém jmenování stále stejných značek, proto zde bylo rozhodující místo první jmenované. Nejsilnější značka je stále ještě Nokia a pak vyrovnané značky jako: Siemens, Sony-Ericsson a Samsung. Jen nepatrná část spotřebitelů si kupuje místo mobilního telefonu kapesní počítače schopné také volat. I k relativně malému počtu značek mobilních telefonů na našem trhu je ve sloupci ostatních nejmenší číslo ze všech testovaných segmentů.

*Tabulka 4.5 –Znalost značek mobilních telefonů*

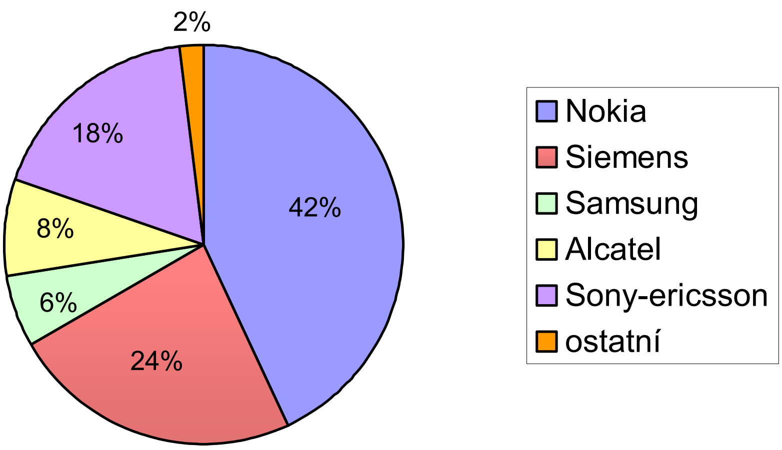
| Značka | *Nokia* | *Siemens* | *Sony-Ericsson* | *Samsung* | *Motorola* | *Alcatel* | *LG* | *Phillips* | *Ostatní* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Počet bodů | *192* | *126* | *108* | *96* | *72* | *50* | *38* | *14* | *20* |

U nákupu je situace obdobná, dokonce se počet značek ještě výrazně ztenčil. 80% dotázaných si kupuje některou ze značek opakovaně. Nejčastěji Nokia, Siemens, Sony-Ericsson, Alcatel a Samsung. Ostatní značky se pohybovaly pod hranicí jednoho procenta. Ani rozdíl mezi pohlavími není nijak relevantní pro jakékoli závěry. Celkové zastoupení jednotlivých značek mobilních telefonů zobrazuje následující graf (Graf 4.22).

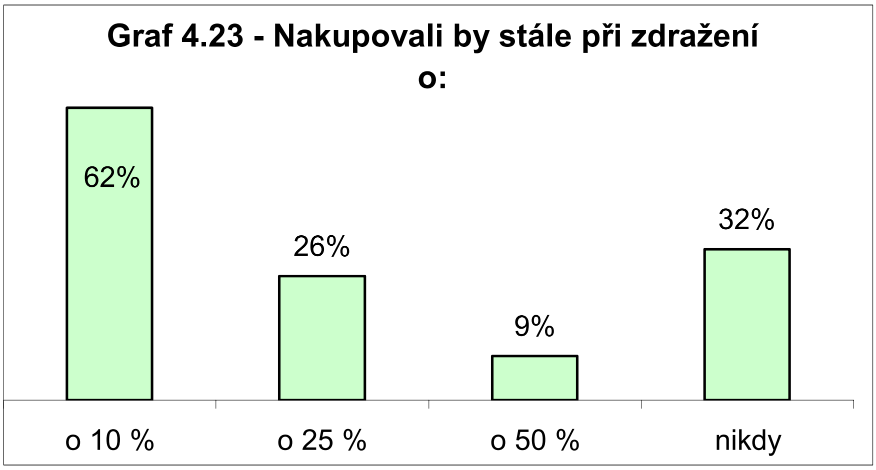
Graf 4.21 - Kupujete některou značku pravidelně?



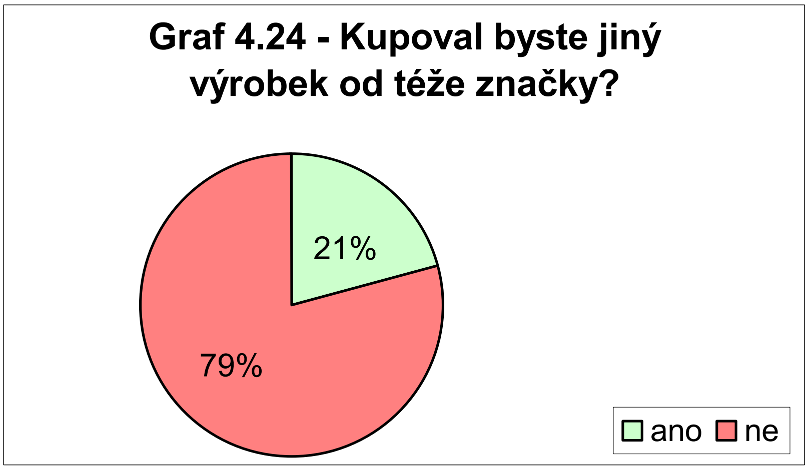

Graf 4.22 - Kterou značku kupujete?




Cenová citlivost na nákupní rozhodování byla průměrná, spíše vyšší a srovnatelná s nealkoholickými nápoji. Tento fakt, lze vysvětlit i vyšší cenou této komodity, oproti ostatním a procentuální zvýšení ceny je tak pro spotřebitele znatelné až nedostupné. Ani zde není zásadní rozdíl mezi pohlavími.

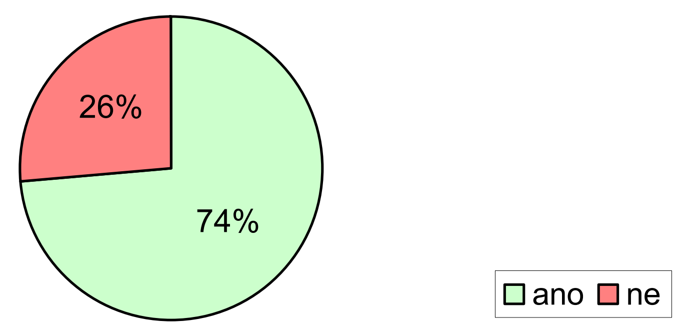



Přestože 74% spotřebitelů považuje značku, kterou nakupuje, z špičku na trhu, jen 21% ji věří natolik, že by si od této značky koupili jiný výrobek. Konkrétně náramkové hodinky. Je těžké odhadnout, zda byl vybrán špatný alternativní výrobek nebo je důvěryhodnost těchto značek opravdu nízká. Přitom o nákupu hodinek by měly rozhodovat podobné znaky jako u mobilních telefonů – velikost, image, spolehlivost, funkčnost, materiál.




Pokud se spotřebitelé rozhodnou do mobilní telefonu investovat peníze, rozhodují se na základě značky i ceny, ale značku, pro kterou se rozhodnou považují za špičku na trhu, takže značka a kvalita je zde výrazným měřítkem.

**Graf 4.25 - Považujete vaší značku za špičku na trhu?**




## *3.3 Shrnutí marketingového výzkumu*

**Zubní pasty** – se vyznačují slušnou značkovou znalostí, což je základní předpoklad pro úspěšné řízení značky. Spotřebitelé mezi nimi rozlišují a znají je. Vysoké procento spotřebitelů je věrní jedné značce, což vysoce nahrává značkovým strategiím. Výrobek spotřebitelům přináší přidanou hodnotu a jsou za něj ochotni zaplatit více peněz, dokonce se nebojí ani určitého zdražení. Tento segment má dobré předpoklady pro úspěšné a hlavně účinné řízení značky. Prostor vidím jak ve vyšší ceně, tak v navyšování podílu na trhu.

**Obuv** – se vyznačuje vysokou znalostí značek, ale nízkou pravidelností nákupu jedné značky. U spotřebitelé, kteří však mají oblíbenou značku se obuv řadí mezi nejloajálnější segment a spotřebitele neodradí od nákupu ani vyšší zvýšení ceny. Navíc jim značka přináší přidanou hodnotu, za kterou jsou dlouhodobě ochotni více platit. Z hlediska příležitostí je segment průměrný a mělo by zde jít zejména o získání nového loajálního zákazníka, protože stávající zákazníci se jeví jako dost loajální.

**Supermarkety** – se vyznačují opět dobrou znalostí značek a značkovým myšlením spotřebitelů při výběru a vysoké procento zákazníků chodí pravidelně nakupovat do jednoho supermarketu. Služba však zákazníkům nepřináší přidanou hodnotu a zvýšení cen je výrazně odrazuje od dalšího nakupování. Řízení značky by mělo směřovat k získávání nových zákazníků ne na upevňování loajality. Dle mého názoru se ukázalo, že věrnostní karty ani jiné prostředky nepřinesou výrazné ovlivnění loajality, zákazníci, zde hledají prostě příjemné prostředí a hlavně nízkou cenu. Ani horší kvalita spotřebitelé příliš neodrazuje, čehož společnosti využívají. I po velké aféře s prošlým masem a jinými výrobky u společnosti Hypernova, se tento supermarket ukázal být stejně navštěvovaný jako ostatní supermarkety na špičce návštěvnosti. Rozhodující faktor při výběru hraje poloha supermarketu.

**Nealkoholické nápoje** – se vyznačují průměrnou znalostí značek. Tento segment se vyznačuje velkou fluktuací a nestálostí zákazníků. Spotřebitelé rádi ochutnávají nové věci. Pokud se nějaká chuť (výrobek) ukáže být úspěšná, konkurence ji brzy napodobí. Spotřebitelé jsou proto většinou indiferentní při výběru a rozhodují se na základě ceny a chuti. Proto ve vztahu k zákazníkovi podle mého názoru nemá smysl příliš značku řídit a investovat do ni. Masivní kampaň např. Sprite, Fanta, Pepsi nebo Kofoly může být úspěšná, ale spíše ve vztahu k prodejcům, konkrétně restauračním zařízením. Jen přes ty lze získat většího podílu na trhu, kdy spotřebitel nemám na výběr a rozhoduje se jen omezené nabídky.

**Mobilní telefony** – jsou typickým segmentem s předpoklady pro úspěšné řízení značky. Spotřebitelé myslí značkově, mají znalost o jednotlivých značkách. Značka jim přináší vysokou přidanou hodnotu a image, za kterou jsou ochotni zaplatit více. Telefony se liší např.v ovládání, které si jednotlivé značky zachovávají pro své loajální zákazníky, kteří jsou na něj zvyklí. Myslím, že u tohoto segmentu, hraje značka a její řízení významnou roli a její úspěšnost se přímo a relativně rychle ukazuje i na tržbách.

## 3.4 Asociace spojené se značkami

Výsledky této otázky byly vyhodnoceny jen náhodným výběrem několika dotazníků a některých připomínek zaslechnutých při asistenci při vyplňování dotazníků. Je zajímavé, že asociace se stejnými značkami a jejich vnímání se velice liší. Např Evian si spotřebitelé spojují s: *neví co s penězi, záleží mu na zdraví, hubne, Francouz, cizinec, bohatý, tvoří si image, hubnoucí modelka*. Nebo Kofola: *vtipálek, Moravák, tradice, mladý, vlastenec, důchodce, komunista, sympatický mladý muž – student PrF UK, nevybíravý*. Nokia: *Fin, zná kvalitu, businessman, hledí na ovládání, trendyman*. Baťa: *chudý člověk, elegantní, stylový, tradice, patriot, důchodce, pohodář, absolvent PrF UK, manažer, pracovní*. Signál: *má okousané dásně, dá na reklamu, má rád barvy, smrdí mu z úst, opatrný, pečlivý*.

Výsledky jsou jen orientační a mají ukázat jak úspěšně předávají společnosti identitu značky svým zákazníkům a jak je posunutý její image.

# Závěr

Nyní shrnu celkový obsah této práce a vyslovím některé závěry plynoucí z nastudované literatury a provedeného výzkumu. Toto zhodnocení jednotlivých cílů provedu dle osnovy cílů vytyčených v Úvodu.

Řízení značky je specifické v jeho přístupu. Vyžaduje výbornou kombinaci jak „měkkých“ tak „tvrdých“ pracovních kompetencí manažera nebo jiné osoby, která značku řídí. Pracovník musí mít jisté psychologické vzdělání nebo dovednosti, jenž mu pomohou odhadnout reakci spotřebitelů na jeho kroky v řízení. Zde bývá největší problém právě rozdíl mezi identitou značky a image značky. I při sebe lepších přípravách dochází při přesunu informací ke spotřebitelům k jejich posunu v myslích zákazníků. Tento rozdíl bych však podrobněji rozebral až v pokračování při mé diplomové práci.

Obecně lze říct, že subjektivní přístup, zkoušení různých konceptů a špatná vyhodnotitelnost některých měřítek jsou pro řízení značky typické. Díky nutnému dlouhodobému přístupu je pak i obtížně správně ohodnotit jednotlivé pracovníky a najít hodnotící kritéria úspěšnosti jejich práce.

Řízení značky se dělí na dva základní koncepty – řízení identity značky a hodnoty značky. Tyto dva přístupy se však do značné míry překrývají a v praxi kombinují. Můžeme říci, že pro menší společnosti je jednodušší a častější řízení po linii identity značky a pro větší multinacionální společnosti po linii hodnoty značky, jenž je doplněna v jisté části právě řízením identity. Volba přístupu pak do jisté míry determinuje i praktické řešení ochrany značky a výběr strategií řízení.

V kapitole „Strategie řízení systému značek“ jsem uvedl teoretické postupy a jednotlivé strategie řízení značky, resp. celého systému značek. Tyto postupy určitě nejsou neměnné a jediné. Nicméně v podstatě všechny z nich můžeme sledovat na reálných příkladech v praxi v reklamních sloganech, reklamách a jiných PR akcích. Příklady z praxe jsem vždy uvedl přímo v textu. Tento se mi však nepodařilo zpracovat do předpokládané a chtěné hloubky. Do jaké míry tyto postupy manažéři v praxi cíleně používají, zda jsou teoreticky v tomto směru vzděláni a jak jsou jednotlivé strategie v praxi účinné by tuto práci natáhlo do neúnosných rozměrů. Proto i z časového důvodu tuto otázku dořeším až v diplomové práci z řízených rozhovorů s brand manažery prestižních značek na českém trhu.

Stěžejní výsledky ohledně spotřebitelského vnímání značek a jejich řízení jsem si sliboval od výzkumu mezi vysokoškolskými studenty v České republice. Jak se ukázalo, v tržních segmentech pro studenty typické, mají spotřebitelé velmi dobrou znalost značek. Naprostá většina dotázaných byla schopna vyjmenovat bez problému 5 značek v jednotlivých segmentech. Na základě výzkumu si dovolím tvrdit, že značky ve všech zkoumaných segmentech jsou v myslím spotřebitelů a dokáží si je spojit s určitým výrobkem a segmentem. Znalost značkového zboží ukazuje na kulturu v této branži a základní předpoklad účinnosti řízení značky.

Podstatnou otázkou je však, zda tyto značky ovlivňují potom jejich nákupní rozhodování. U zubních past, supermarketů a mobilních telefonů hraje značka roli při nákupu. U těchto segmentů je přibližně 80% pravidelnost nákupů jedné značky. Myslím, že mohu tyto segmenty generalizovat a popsat je jako dražší elektronika s delší životností – zde je nákup dle značek logický. Spotřebitel má se značkou určitou zkušenost, vyžaduje spolehlivost a fungování. Důvěřuje ji. U služeb každodenního života, jako jsou supermarkety jsem tento výsledek také očekával, ale překvapil mě tento výsledek u drogistických potřeb (zubní pasty). Rozdíl mezi pohlavími v pravidelnosti kupování jedné značky je zanedbatelný a je dán spíše segmentem než pohlavími. V segmentech, v nichž nakupují spíše muži (např. mobilní telefony) převažují oni, naopak např. u zubní pasty spíše ženy. Obecně však rozdíly nejsou veliké.

Pouze 60% však nakupuje pravidelně značku nealkoholického nápoje a obuvi. Na obuv je v ČR brán obecně malý důraz, proto se tento segment vykazuje spíš nahodilým výběrem podle ceny, než zkušeností a oblíbeností s určitou značkou. Spotřebitelé chtějí hlavně dobrou cenu a určitou funkčnost. U nealkoholických nápojů lze toto chování vysvětlit přílišnou šíří nabídky. Spotřebitelé užívají mnoho druhů nápojů (čaj, káva, limonády, vody, pito, mléčné nápoje, atd) a nevybírají je podle značky ale podle aktuální chuti. Navíc jen málo značek zvolilo strategii dostat se do všech těchto druhů. A pokud ano, tak pod jinými názvy, takže spotřebitel většinou neví, že jde o stejnou značku.

Mnohokrát jsem v textu uvedl, že úspěšná je taková značka, která má dlouhodobě loajální zákazníky a která jim dokáže přinést přidanou hodnotu. S tím do jisté míry souvisí i předchozí odstavec; zde bych se však soustředil na cenovou citlivost spotřebitelů. Vyšší citlivost na změnu ceny můžeme logicky očekávat u drahých výrobků, kde je procentuální změna citelná a v rámci omezeného disponibilního rozpočtu studentů někdy i neúnosná.

Přibližně stejnou citlivost můžeme pozorovat u výrobků a služeb, u kterých očekáváme a vyhledáváme nízkou cenu. V těchto případech (např. mobilní telefony, supermarkety) se při změně ceny mění citelně struktura a počet zákazníků.

Společnosti, které řídí svou značku přes identitu značky a snaží se v myslích spotřebitelů vytvořit její určitý image, utrácí nemalé sumy ke sdělení této představy. Průzkum však ukázal, že zákazníci si jen špatně spojují značku s určitými asociacemi a reflektovaným spotřebitelem. Pokud si však něco vybaví, jsou tyto asociace závislé spíš na nějaké zkušenosti a životním přístupu, než jako výsledek úspěšné kampaně značky. V podstatě jen u značek obuvi (konkrétně Adidas a Baťa) se objevovaly asociace, proklamované společností, jako Adidas – sport, mládí, kvalita, mezinárodní zázemí; Baťa – elegance, styl, levné boty, patriot. Z ostatních značek možná ještě Kofola – patriot, srandista, mladí a několikrát se objevil známý a úspěšný slogan „*Když ji miluješ není co řešit.*“.

Tímto se dostávám ke stěžejní otázce celé práce: Vyplatí se značku řídit a investovat do jejího zhodnocování velké peníze?

Můj prvotní názor byl, že takové plýtvání peněz se nemůže vyplatit. Jak říkají s oblibou marketingoví pracovníci: „*Polovina peněz vydané na marketing je vyhozených do koše. Jen kdybychom věděli, která půlka to je.*“

Firma za řízením značky může vidět v podstatě dva cíle. Buď možnost díky přidané hodnotě prodávat své výrobky za vyšší cenu než konkurence. „*Platíme za značku*“. Nebo získat díky dobrému image, kvalitě a trendovosti získat větší podíl na trhu a tím dosáhnout vyšších zisků při zachování standardních marží jako konkurence. Přesné a konkrétní propočty musíme nechat jednotlivým firmám a realizace vyžaduje delší časový úsek. U mnou testované skupiny vysokoškolských studentů jsem zjistil, že u testovaných produktů značka spotřebitele značně ovlivňuje a přináší mu určitou přidanou hodnotu, za kterou je ochoten zaplatit. Zejména pak u mobilních telefonů, obuvi a překvapivě i u zubních past.

Můžeme tedy říci, že řízení značky se většinou vyplácí, ale je zásadní si udělat dobrý marketingový výzkum, jakým směrem se ubírat a kde jsou předpoklady pro účinné zhodnocování vynaložených prostředků.

# 4 Seznam tabulek, schémat a grafů

**Tabulky:**


| Číslo | Název | strana |
|---|---|---|
| 3.1 | Nejhodnotnější značky světa | 22,23 |
| 3.2 | Hierarchie značek | 25 |
| 4.1 | Znalost značek zubních past | 37 |
| 4.2 | Znalost značek obuvi | 39 |
| 4.3 | Znalost značek supermarketů | 42 |
| 4.4 | Znalost značek nealkoholických nápojů | 44 |
| 4.5 | Znalost značek mobilních telefonů | 46 |


**Schémata:**


| Číslo | Název | strana |
|---|---|---|
| 3.1 | Koncept identity značky | 15 |
| 3.2 | Pyramida identity značky | 16 |
| 3.3 | Řízení hodnoty značky | 19 |


**Grafy:**


| Číslo | Název | strana |
|---|---|---|
| 4.1 | Kupujete některou značku pravidelně? | 37 |
| 4.2 | Kterou značku kupujete? | 37 |
| 4.3 | Nakupovali by stále při zdražení o: | 38 |
| 4.4 | Kupoval byste jiný výrobek od téže značky? | 38 |
| 4.5 | Považujete vaší značku za špičku na trhu? | 39 |
| 4.6 | Kupujete některou značku pravidelně? | 40 |
| 4.7 | Kterou značku kupujete? | 40 |
| 4.8 | Nakupovali by stále při zdražení o: | 40 |
| 4.9 | Kupoval byste jiný výrobek od téže značky? | 41 |
| 4.10 | Považujete vaší značku za špičku na trhu? | 41 |
| 4.11 | Kupujete některou značku pravidelně? | 42 |
| 4.12 | Kterou značku kupujete? | 42 |
| 4.13 | Nakupovali by stále při zdražení o: | 43 |
| 4.14 | Kupoval byste jiný výrobek od téže značky? | 43 |
| 4.15 | Považujete vaší značku za špičku na trhu? | 43 |
| 4.16 | Kupujete některou značku pravidelně? | 44 |
| 4.17 | Kterou značku kupujete? | 45 |
| 4.18 | Nakupovali by stále při zdražení o: | 45 |
| 4.19 | Kupoval byste jiný výrobek od téže značky? | 46 |
| 4.20 | Považujete vaší značku za špičku na trhu? | 46 |
| 4.21 | Kupujete některou značku pravidelně? | 47 |
| 4.21 | Kterou značku kupujete? | 47 |
| 4.23 | Nakupovali by stále při zdražení o: | 48 |
| 4.24 | Kupoval byste jiný výrobek od téže značky? | 48 |
| 4.25 | Považujete vaší značku za špičku na trhu? | 49 |

# 5 Literatura:


1. David A. Aaker: *Brand Building*; BRNO: Computer Press; 2003; ISBN 80-7226-885-6
2. Kotler, P.: *Marketing Management, Analýza, plánování, využití, kontrola*; PRAHA: Grada Publishing; 1998; ISBN 80-7169-600-5
3. *Zákon o ochranných známkách 441/2003Sb*, v platném znění.
4. Boučková J. a kol.: *Marketing*; PRAHA: C.H. Beck; 2003;
5. Haigh D.: *Oceňování značky a jeho význam*; PRAHA: Management Press; 2002; ISBN 80-7261-073-2
6. Horáková H.: *Strategický marketing(2. rozšířené a aktualizované vydání)*; PRAHA: Grada Publishing; 2003; ISBN 80-247-0447-1
7. Čichovský L.: *Marketing konkurenceschopnosti I.*; PRAHA: Radix; 2002; ISBN 80-86031-35-7
8. Kolektiv autorů: *Marketing best practices*; ORLANDO: The Dryden Press Hartcourt College Publishers; 2000; ISBN 0-03-021109-3
9. Erin N. Berkowitz, Roger A KErin, Steven W. Hartley; Willam Rudelius: *Marketing (3rd edition)*; BOSTON: Irwin; 1992; ISBN 0-256-09182-X
10. Přibová M.: *Strategické řízení značky*; PRAHA: Ekopress; 2000; ISBN 80-86119-27-0
11. Horáček, Čajda, Hajn: *Práva k průmyslovému vlastnictví*; PRAHA: C.H. Beck; 2005
12. Šachta J.: *Vznik a utváření obchodních značek v ČR po roce 1989 (seminární práce)*; PRAHA: FSV UK obor žurnalistiky; 2006
13. *Autorský zákon č. 175/1996Sb.*, v platném znění *(copyrightová doložka)*
14. Shimell P.: *The universe of risk: how top business leaders kontrol risk and achieve succes*; LONDON: Financial Times/Prentice Hall; 2002; ISBN 0-273-65642-2
15. Keller K. L.: *Strategic Brand Management, Nulding, Measuring, and Managing Brand Equity*; UPPER SADDLE RIVER: Prentice Hall; 1998
16. *Ženy a muži v datech*: http://www2.euroskop.cz/data/files/9/27DD6372-9BD9-48EA-88FA-220F290D9E16.pdf
17. Rypáček P.: *Interbrand: Nejhodnotnější značky světa 2005*; Marketingové noviny; 1.8.2005; http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3388
18. Hermann J., Pecáková I.: *Výzkumy veřejného mínění*, PRAHA: Vysoká škola Ekonomická; 1995; ISBN 80-7079-570-0

# 6 Seznam příloh

## *6.1 Výsledky jazykového výzkumu vzniku značky a motivace vzniku značky*

V období od 1.1.2000 do 7.1.2000 bylo podáno a později zaregistrováno 90 ochranných známek, z nich 88 slovních, slovně-grafických nebo kombinovaných a 2 obrazové. Z těchto osmdesáti osmi bylo 67 přihlášeno českou fyzickou nebo právnickou osobou.

U 67 ochranných známek, které jsou všechny zároveň značkami, jsem se pokusil zjistit nebo zrekonstruovat způsob jejich vzniku. U 14 se mi to s jistotou bohužel zjistit nepodařilo, ale u 7 z nich je možno s velkou pravděpodobností utvoření těchto slov odhadovat. Zbylých 7 muselo být postaveno mimo můj výzkum.

**Konečný vzorek je tedy 60 slovních, slovně-grafických či kombinovaných známek podaných k registraci do rejstříku ochranných známek českou právnickou či fyzickou osobou v období od 1.1. do 7.1.2000.**

1. **užití jednotlivých způsobů obohacování slovní zásoby (pokud počítáme jako několik jednotlivých užití i případ, kdy bylo užito více způsobů)**

| | |
|---|---|
| **1.tvoření nových slov** | **14krát** |
| **2.významové změny existujících slov** | **14krát** |
| **3.vznik ustálených slovních spojení** | **23krát** |
| **4.přejímání cizích slov** | **20krát** |
| **5.uměle vytvořeno** | **1krát** |

**Závěr:** Výsledky první statistiky ukazují jako nejproduktivnější způsob vytváření nových obchodních značek vznik ustálených slovních spojení. Pouze tímto způsobem byly utvořeny například tyto značky**:** *Zboží a Prodej časopis pro obchodníky a podnikatele, Řetězy Vamberk, Dětská golfová tour.* Podobně produktivní je přejímání cizích slov, příkladem: *Fibre Optics Centre, BeauMonde.*

**Poznámka:** Výsledek ovlivňuje fakt, že ve dvou případech si nechala jedna firma zaregistrovat čtyři velmi podobné známky, z nichž jedna čtveřice je utvořena jako ustálená slovní spojení a druhá čtveřice pomocí přejímaní cizích slov. Pokud bychom tedy tyto skupiny obchodních značek přihlášených jedinou osobou považovali za jednu obchodní značku, byly by výsledná čísla: vznik ustálených slovních spojení 20krát, přejímaní cizích slov 17krát. Pořadí produktivity jednotlivých způsobů by však zůstalo stejné.

2. **užití jednotlivých způsobů obohacování slovní zásoby (pokud určíme u každého slova pouze jeden dominantní způsob utvoření).**

| | |
|---|---|
| **1.tvoření nových slov** | **13krát** |
| **2.významové změny existujících slov** | **12krát** |
| **3.vznik ustálených slovních spojení** | **22krát** |
| **4.přejímání cizích slov** | **12krát** |
| **5.uměle vytvořeno** | **1krát** |

**Závěr**: Za dominantní způsob obohacování slovní zásoby u slov, u nichž působí více faktorů, jsem pokládal ten, který více určoval výslednou podobu slova. Pokud šlo o přejímání z cizího jazyka, bral jsem v potaz, nakolik je slovo v našem, jazykovém prostředí známé. Také v této statistice se ještě výrazněji projevil jako nejproduktivnější způsob vzniku obchodních značek vytváření ustálených slovních spojení. Jako často dominantní rys se projevilo také tvoření nových slov.

3. **jakými způsoby došlo k tvoření nových slov (ve všech případech kdy bylo užito, tedy v 14 případech)**

| | |
|---|---|
| **1.odvozování** | **3krát** |
| **2.skládání** | **1krát** |
| **3.zkracování** | **10krát** |

**Závěr:** Ze způsobů tvoření nových slov je evidentně nejproduktivnější zkracovaní neboli abreviace.

4. **z jakých jazyků byly obchodní značky nejčastěji přejímány (ve všech případech kdy bylo přejímání užito, tedy v 20 případech)**

| | |
|---|---|
| **1.angličtina** | **12krát** |
| **2.francouzština** | **2krát** |
| **3.němčina** | **1krát** |
| **4.italština** | **2krát** |
| **5.latina** | **2krát** |
| **6.řečtina** | **1krát** |

**Závěr**: K účelu vzniku obchodních značek je nejčastěji přejímáno z anglického jazyka.

**Seznam zkoumaných obchodních značek:**

- Agave
- ALUKONIGFRANKSTAHL
- Anhinga
- APF Praha
- Arsil Crystal, a.s.
- Auto Data
- BeauMonde
- Bentos
- BÍLÝ MOUŘENÍN
- Brouček a beruška
- Camelot
- Catec
- Coloseum
- compartners
- D dynamix
- Daně a účetnictví pro každého
- Dětská golfová tour
- Duha-úklidový a zásobovací servis
- eDsystém
- Entrée
- e-Touch
- fa Reta-
- Fantazie
- Fibre Optics Centre
- Fuel Max
- FVU
- Golden Kids
- HeatMax
- HotMAX Blades
- Chřiby ČLOVĚK PŘÍRODĚ PŘÍRODA ČLOVĚKU
- Ivanka
- Jan Petr Obr
- Jannis
- JK Václav Kabát Dříve Jaro Kabát – F. Rehwald
- Kerberus
- Lecitin
- Lecivit
- MISS SQUASH
- Musici de Praga
- OMP
- Pěkný Unimex
- Pension Prague
- Pinocchio
- Pizza Coloseum original pizza a pasta
- Pomazánkové máslo s cibulí a směsí koření
- Pomazánkové máslo s kapií
- Pomazánkové máslo s kečupem a česnekovou pastou
- Pomazánkové máslo-kombinovaná
- Ráj labužníka
- Restaurace A.D.1998 Jarmark
- Rumový likér staročeský Hoffman
- Řetězy Vamberk
- Selvico
- SchieldMax
- Stile di Borgia
- Taffet
- Tebodin
- TENOx
- Travesti skupina Butterflies
- Twin Exlusive
- Twin Quality
- UNOelektra
- Valenter
- Valsteel-Valašské Meziříčí
- Vistec
- Zboží a Produkt časopis pro obchodníky a podnikatele

## 6.2 Vzorový dotazník použitý při výzkumu

**Průzkum značkového myšlení vysokoškolských studentů**

pro účely bakalářské práce na
Vysoké škole Ekonomické v Praze

**1. Identifikace osoby, vyplňující dotazník**

1.1 Škola ____________ 1.2 Město ____________ 1.3 Pohlaví : ☐ Muž ☐ Žena

**2. Otázky týkající se značky zubní pasty**

2.1 Jmenujte maximálně pět značek zubní pasty, které se Vám vybaví.

______ ______ ______ ______ ______

2.2 Kupujete některou značku pravidelně?
☐ Ano ☐ Ne
Kterou? ____________

2.3 Kupoval(a) byste tuto značku stále pravidelně, pokud by se Vám zdražila :
o 10% ☐ Ano ☐ Ne
o 25% ☐ Ano ☐ Ne
o 50% ☐ Ano ☐ Ne

2.4 Kupoval(a) byste si nové mýdlo/sprchový gel od téže značky? ☐ Ano ☐ Ne

2.5 Myslíte si, že tato značka patří ke špičce na trhu? ☐ Ano ☐ Ne

2.6 Jak byste popsal(a) člověka, který používá zubní pastu značky :
Sensodyne : Signal :

**3. Otázky týkající se značky obuvi**

3.1 Jmenujte maximálně pět značek obuvi, které se Vám vybaví.

______ ______ ______ ______ ______

3.2 Kupujete některou značku opakovaně?
☐ Ano ☐ Ne
Kterou? ____________

3.3 Kupoval(a) byste tuto značku stále, pokud by se Vám zdražila :
o 10% ☐ Ano ☐ Ne
o 25% ☐ Ano ☐ Ne
o 50% ☐ Ano ☐ Ne

3.4 Koupil(a) byste si novou zimní bundu od téže značky? ☐ Ano ☐ Ne

3.5 Myslíte si, že tato značka patří ke špičce na trhu? ☐ Ano ☐ Ne

3.6 Jak byste popsal(a) člověka, který nosí boty značky :
Adidas : Baťa :

**4. Otázky týkající se značky supermarketů / hypermarketů**

4.1 Jmenujte maximálně pět značek supermarketů/hypermarketů, které se Vám vybaví.

______ ______ ______ ______ ______

4.2 Chodíte do některého pravidelně nakupovat?
☐ Ano ☐ Ne
Do kterého? ____________

4.3 Nakupoval(a) byste v tomto supermarketu/hypermarketu stále, pokud by se výrobky zdražila v průměru :
o 10% ☐ Ano ☐ Ne
o 25% ☐ Ano ☐ Ne
o 50% ☐ Ano ☐ Ne

4.4 Koupil(a) byste si šunku pod obchodní značkou supermarketu/hypermarketu? ☐ Ano ☐ Ne

4.5 Myslíte si, že tato značka patří ke špičce na trhu? ☐ Ano ☐ Ne

4.6 Jak byste popsal(a) člověka, který chodí nakupovat do obchodního domu :
Černá růže : Tesco :

**5. Otázky týkající se značky nealkoholických nápojů**

5.1 Jmenujte maximálně pět značek nealkoholických nápojů, které se Vám vybaví.

______ ______ ______ ______ ______

5.2 Kupujete některou značku pravidelně?
☐ Ano ☐ Ne
Kterou? ____________

5.3 Kupoval(a) byste tuto značku stále pravidelně, pokud by se Vám zdražila :
o 10% ☐ Ano ☐ Ne
o 25% ☐ Ano ☐ Ne
o 50% ☐ Ano ☐ Ne

5.4 Nakupoval(a) byste v restauraci rychlého občerstvení pod touto značkou? ☐ Ano ☐ Ne

5.5 Myslíte si, že tato značka patří ke špičce na trhu? ☐ Ano ☐ Ne

5.6 Jak byste popsal(a) člověka, který pravidelně pije nealkoholický nápoj značky :
Evian : Kofola :

**6. Otázky týkající se značky mobilních telefonů**

6.1 Jmenujte maximálně pět značek mobilníchtelefonů, které se Vám vybaví.

______ ______ ______ ______ ______

6.2 Koupil(a) jste některou značku vícekrát?
☐ Ano ☐ Ne
Kterou? ____________

6.3 Koupil(a) byste tuto značku znovu, pokud by se zdražila :
o 10% ☐ Ano ☐ Ne
o 25% ☐ Ano ☐ Ne
o 50% ☐ Ano ☐ Ne

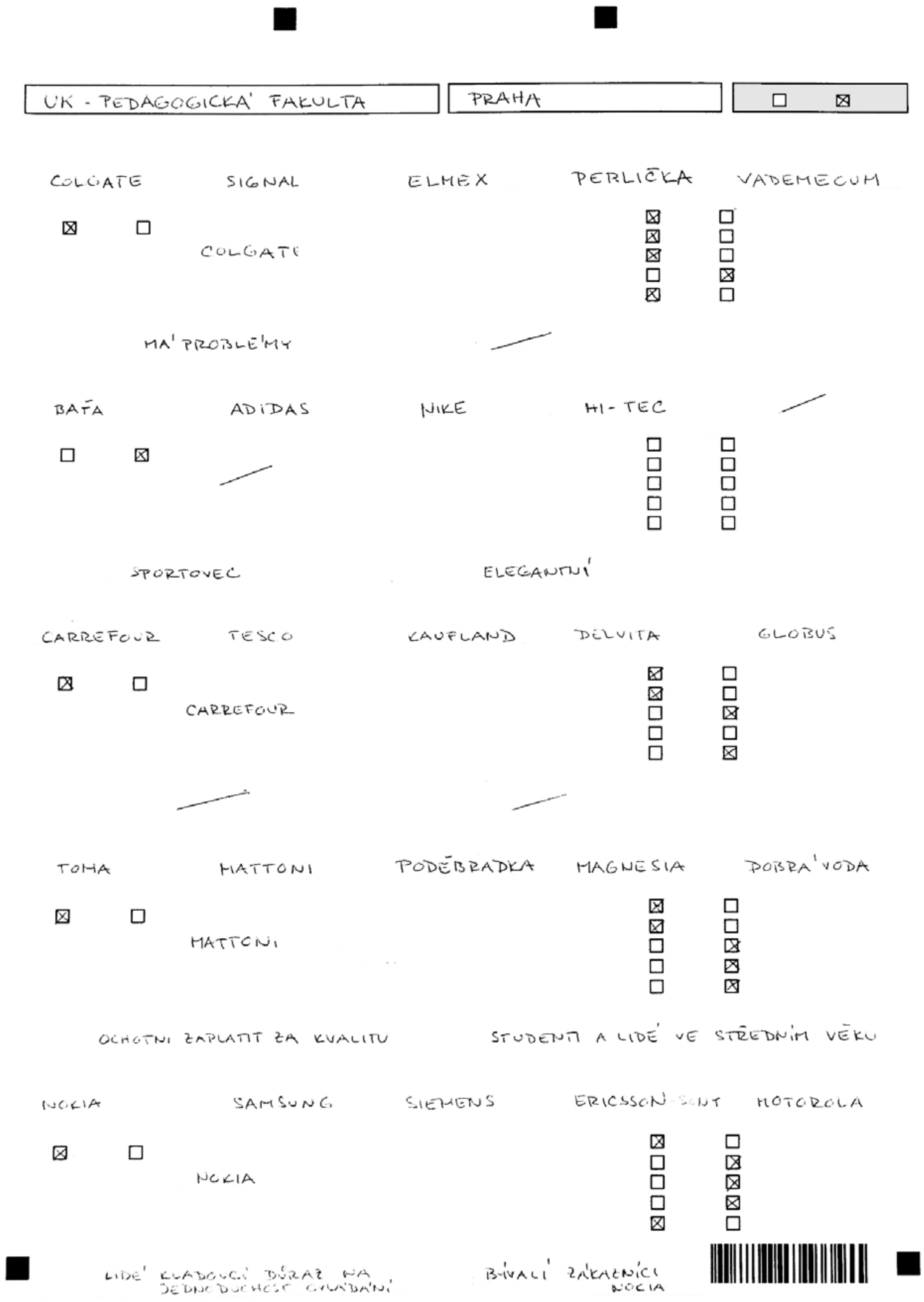
6.4 Koupi(a) byste si nové náramkové hodinky od téže značky? ☐ Ano ☐ Ne

6.5 Myslíte si, že tato značka patří ke špičce na trhu? ☐ Ano ☐ Ne

6.6 Jak byste popsal(a) člověka, který používá mobilní telefon značky :
Nokia : Samsung :

© 2006, Michal Čeřovský

## 6.3 Naskenovaný image po drop-out filtru



UK - PEDAGOGICKÁ FAKULTA | PRAHA | ☐ ☒

COLGATE SIGNAL ELMEX PERLIČKA VADEMECUM

☒ ☐

COLGATE

☒ ☐
☒ ☐
☒ ☐
☐ ☒
☒ ☐

MÁ PROBLÉMY

BAŤA ADIDAS NIKE HI-TEC

☐ ☒

☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐

SPORTOVEC ELEGANTNÍ

CARREFOUR TESCO KAUFLAND DELVITA GLOBUS

☒ ☐

CARREFOUR

☒ ☐
☒ ☐
☐ ☒
☐ ☐
☐ ☒

TOMA MATTONI PODĚBRADKA MAGNESIA DOBRÁ VODA

☒ ☐

MATTONI

☒ ☐
☒ ☐
☐ ☒
☐ ☒
☐ ☒

OCHOTNI ZAPLATIT ZA KVALITU STUDENTI A LIDÉ VE STŘEDNÍM VĚKU

NOKIA SAMSUNG SIEMENS ERICSSON-SONY MOTOROLA

☒ ☐

NOKIA

☒ ☐
☐ ☒
☐ ☒
☐ ☒
☒ ☐

LIDÉ KLADOUCÍ DŮRAZ NA JEDNODUCHOST OVLÁDÁNÍ

BÝVALÍ ZÁKAZNÍCI NOKIA

## 6.4 Seznam počtu dotazovaných studentů

| Název školy | Město | Počet dotázaných studentů |
|---|---|---|
| Vysoká škola Ekonomická v Praze | Praha | 19 |
| Jihočeská univerzita v ČB | Tábor | 14 |
| Právní fakulta UK | Praha | 13 |
| Pedagogická fakulta UK | Praha | 13 |
| ČVUT dopravní fakulta | Praha | 12 |
| Matematicko-fyzikální fakulta UK | Praha | 09 |
| JAMU | Brno | 13 |
| Fakulta sociálních věd UK (žurnalistika) | Praha | 15 |
| Fakulta tělesné výchovy a sportu UK | Praha | 10 |
| Česká zemědělská univerzita (lesní) | Praha | 12 |

## 6.5 Výtah ze soukromé korespondence BP

**Introduction**
Due to the size and scale of its business, BP has an extensive and diverse portfolio of brands. In recognition of the importance these brands play in the success of the business, it has established a common approach to brand management and development within the Company.

**Accountability for the Brands**
There is a Group Brand team which has overall accountability for development of the Corporate BP brand. Responsibility for the brands deployed in the Retail, Lubricants and other businesses rests with global brand teams within those separate businesses.

**Brand Positioning and architecture**
BP recognizes that if a brand is to be successful, it needs to stand for something – ie it needs to have a clear value proposition which is relevant and comprehensible to its customers. For this reason, BP has developed an internal process for agreeing and articulating the positioning of each of its brands. It has also developed a "Brand Architecture" which shows the hierarchy of the various brands or the relationship they have to one another. This helps drive decision making on, for example, external brand communication

**Brand performance**
BP collects regular tracking research which monitors the health of its major brands, and how they are perceived relative to their competitors. This information is used to drive decision making in the business.

**Brand protection**
BP's brands are protected wherever possible, and this is managed by the Group's trademark and patent department in consultation with the various businesses.