

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Barbora Janečková

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Hlavní specializace: Mezinárodní obchod

Vedlejší specializace: Komerční komunikace

Corporate identity a corporate image značky PRIM

Vypracovala: Barbora Janečková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milan Postler, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Corporate identity
a corporate image značky PRIM“ vypracovala samostatně.
Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím
v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne

Podpis.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Milanu Postlerovi, Ph.D. za připomínky a konzultace během vypracování této práce, Janu Prokopovi, jehož konzultace, rady a doporučení významně přispěly k napsání této diplomové práce a Romaně Janečkové za pomoc s jazykovou korekturou.

Obsah

Úvod.....	5
1 Corporate identity a corporate image.....	7
1.1 Definice	7
1.2 Korelace s marketingovými a komerčními komunikacemi	8
1.3 Komponenty firemní identity.....	9
1.3.1 Firemní design	10
1.3.2 Firemní komunikace	10
1.3.3 Firemní kultura	11
1.3.4 Firemní produkt	12
1.4 Tvorba image	13
2 Corporate identity jako součást firemní strategie	15
2.1 Corporate identity a firemní strategie	15
2.2 Strategické plánování	16
2.2.1 Poslání společnosti.....	17
2.2.2 SWOT analýza.....	17
2.2.3 Formulace cíle a strategie	18
2.2.4 Implementace, kontrola a zpětná vazba.....	18
2.3 Corporate Social Responsibility.....	18
3 Strategické řízení značky	20
3.1 Značka	20
3.1.1 Právní pojetí značky.....	20
3.1.2 Prvky značky.....	21
3.1.3 Typy značek.....	22
3.1.4 Znalost značky	23
3.2 Brand management.....	23
3.2.1 Koncept identity značky	24
3.2.2 Koncept hodnoty značky	24
3.3 Strategie řízení značky	25
3.3.1 Positioning značky	25
3.3.2 Čtyři základní strategie	26
3.3.3 Diferenciační strategie	27
3.3.4 Řízení značky v čase.....	28
4 ELTON hodinářská, a.s.	29
4.1 Představení	29

4.2	Historie	30
4.3	Produkty a služby	32
5	Trh hodinek v ČR	34
5.1	Vývoj trhu	34
5.2	Hlavní „hráči“	35
5.3	Český zákazník a trendy.....	37
6	Hodinky PRIM.....	39
6.1	Filozofie značky PRIM	39
6.2	Strategie.....	40
6.2.1	Výchozí pozice a světové souvislosti	40
6.2.2	Nová konkurenční výhoda	41
6.2.3	Positioning a cílová skupina	42
6.3	Corporate Social Responsibility PRIM.....	43
7	Corporate identity značky PRIM	44
7.1	Design	44
7.1.1	Logo PRIM	44
7.1.2	Firemní písmo a barvy	45
7.1.3	Webová prezentace	46
7.1.4	Sídlo firmy	47
7.2	Komunikace	47
7.2.1	Osobní komunikace	47
7.2.2	Klub PRIM.....	48
7.2.3	Public Relations	49
7.3	Kultura.....	50
7.4	Produkt	51
7.4.1	Jednotlivé součástky	51
7.4.2	Design	51
7.4.3	Doprovodný servis a záruky	53
7.4.4	Zhodnocení identity	54
8	Řízení značky PRIM.....	55
8.1	Ochranná známka PRIM	55
8.2	Řízení značky	56
8.2.1	Prvky značky.....	56
8.2.2	Strategie řízení PRIM	57
8.2.3	SWOT analýza.....	58
8.3	Image značky PRIM.....	60
9	Možné perspektivy do budoucnosti	61

9.1	Návrhy na zlepšení stávající strategie	61
9.1.1	Nový web	61
9.1.2	Image značky PRIM	63
9.2	Možnosti expanze na zahraniční trh.....	64
9.2.1	Formy vstupu	65
9.2.2	Komunikační strategie	66
	Závěr	68
	Seznam použité literatury	72
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	76
	Seznam příloh	77

Úvod

Český trh prošel v posledních dvaceti letech transformací z centrálně plánovaného systému na tržní hospodářství, což s sebou neslo celou řadu změn, mimo jiné otevření trhu zahraničním firmám a s ním související skokový růst konkurence. Český spotřebitel tak získal dříve nevídanou nabídku cizích výrobků a na nějakou dobu skoro zapomněl na české značky, které v té době musely „bojovat o přežití“.

Trendy a preference spotřebitelů se mění. V dnešní době opět významně vzrůstá popularita domácího zboží a lidé se při nákupu stále více snaží podporovat tuzemské výrobce. Nejen proto často upřednostňují Kofolu před Coca-Colou, kupují jihočeské sýry Madeta, luxují vysavačem značky ETA a chodí v botách od Bati.

PRIM je jednou z tradičních českých značek, které se také podařilo přestát ono nelehké období změn a opět si najít svou pozici na trhu hodinek. Po revoluci se sice několik let potýkala s řadou problémů, nikdy však z trhu nezmizela úplně a dokázala si udržet výrobní kontinuitu. Hodinky značky PRIM vyrábí firma ELTON, která letos oslaví již šedesáté výročí od svého založení, k jehož příležitosti vyrobila jubilejní limitované série hodinek PRIM a zainvestovala do rozšíření svých výrobních kapacit.

Značku PRIM ze starší generace Čechů nezná jen málokdo. Je ale otázkou, kolik lidí má dnes ponětí o pokračující výrobě hodinek PRIM a o její konkrétní podobě. Cílem této práce je proto analyzovat současnou strategii a positioning značky PRIM, zhodnotit prostředky budování jejího image, navrhnout eventuální zlepšení a zamyslet se nad možností její zahraniční expanze.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Nejprve je nutné definovat pojmy firemní identita a image, dále vysvětlit jejich význam v rámci komerčních komunikací a analyzovat jednotlivé prvky corporate identity. Firemní identita je součástí i nástrojem firemní strategie, proto následuje analýza jednotlivých kroků strategického plánování a vysvětlení významu zodpovědného chování firmy pro její řízení. Závěrečnou problematikou teoretické části je strategické řízení značky s důrazem na definování pojmu značka, vysvětlení brand managementu a jednotlivých strategií řízení.

Praktická část je uvedena představením firmy ELTON hodinářská, a.s., její historie, produktů a služeb. Následuje analýza trhu hodinek v České republice se zaměřením na jeho historický vývoj, hlavní hráče a trendy včetně popisu českého zákazníka. Takovýto rozbor je důležitým východiskem pro pochopení současné filozofie, strategie a positioningu značky PRIM. Dále jsou popsány a zhodnoceny jednotlivé prvky firemní identity značky PRIM od designu přes její komunikaci a kulturu až po produkt. Nezbytnou součástí práce je také analýza způsobu řízení značky PRIM, vymezení jejích silných i slabých stránek a vlivu na image značky. Závěr praktické části této práce je věnován souhrnu mých vlastních doporučení a návrhů na zlepšení současné strategie značky a zamyšlení se nad možnostmi její expanze na zahraniční trh.

1 Corporate identity a corporate image

Corporate identity a corporate image neboli firemní identita a firemní image jsou pojmy, které spolu velmi úzce souvisejí, nelze je však vzájemně zaměňovat. Jednoduše řečeno, firemní identita je „nástrojem budování image, který lze charakterizovat jako obecnou představu jednotlivých cílových skupin o firmě“.¹ Avšak pro skutečné pochopení podstaty jejich vztahu je třeba pojmy definovat konkrétněji, objasnit korelaci identity a image s marketingovou a komerční komunikací firmy, jakož i blíže popsat dílčí prvky corporate identity, které slouží, jak již bylo řečeno, jako prostředky tvorby image firmy.

1.1 Definice

Kořeny firemní identity sahají minimálně do středověku², není proto divu, že v literatuře existuje řada nejrůznějších definic tohoto pojmu. Mezi nejvýstižnější patří tato: „Corporate identity je úsilí o vnější odlišnost, jedinečnost a osobitost firmy, která se projevuje v takových komponentách, jako je design, kultura, chování organizace, komunikace a vlastní produkt“.³ V praxi bývá někdy výraz firemní identita mylně používán jako synonymum pro firemní design, ale jak je již zřejmé z výše uvedené definice, design je pouze jednou z dílčích částí identity firmy.

Image, původem řecké slovo znamenající obraz či zobrazení nějaké zkušenosti, lze obecně definovat jako „souhrn představ, pocitů, postojů, názorů, jenž spojuje člověka s určitými věcmi (výrobky, podniky, značkami), osobnostmi a událostmi“.⁴ Z toho také vychází vyjádření, že firemní image má „povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu objektivních a subjektivních, správných i nesprávných představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k firmě“.⁵

¹ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 26

² SVOBODA: *Public Relations moderně a účinně*, str. 26

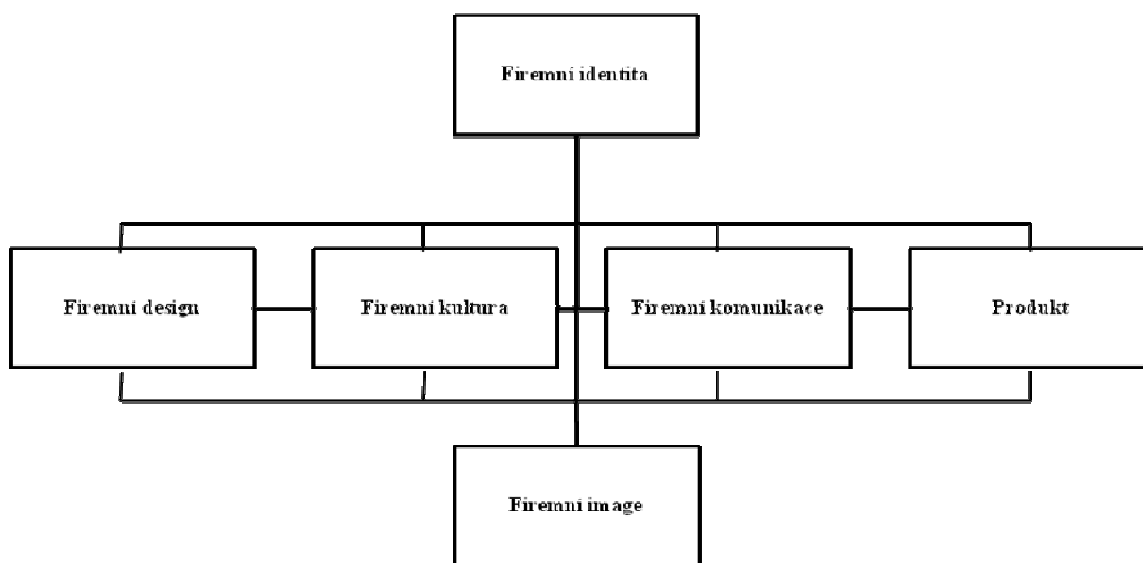
³ VEBER J. A a kol.: *Management: Základy, prosperita, globalizace*, str. 630

⁴ VYSEKALOVÁ, J a kol.: *Psychologie reklamy*, str. 234

⁵ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 94

Vzájemné vztahy firemní identity a image názorně ukazuje Obrázek 1, na kterém je vidět propojenost a ovlivnitelnost jednotlivých komponent firemní identity, přímé vazby mezi jednotlivými prvky, jakož i celkovou firemní identitou a image.⁶ Firemní identita má za cíl utvářet a ovlivňovat image firmy, který je však nejen výsledkem toho, co o sobě firma sama vypovídá, nýbrž reflektuje i to, jak se firma jeví. Jinak řečeno, „firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity“.⁷

Obrázek 1: Systém firemní identity a image



Pramen: VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Reklama*, str. 71

1.2 Korelace s marketingovými a komerčními komunikacemi

„Marketingové komunikace jsou veškeré relevantní komunikace s trhem“, které kromě komerčních komunikací zahrnují osobní prodej a obaly. Mezi nástroje komerčních komunikací patří reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, přímý marketing, sponzoring a nová média. Jejich cílem je ovlivňovat poznání, motivaci a rozhodovací procesy cílové skupiny.⁸

Většina firem si uvědomuje důležitost promyšlené komunikace pro vytváření vztahů se spotřebiteli, jakož i ovlivňování a budování image firmy. Komunikace však většinou reflektuje především krátkodobé či střednědobé úkoly organizace, a co víc, na spotřebitele

⁶ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 21

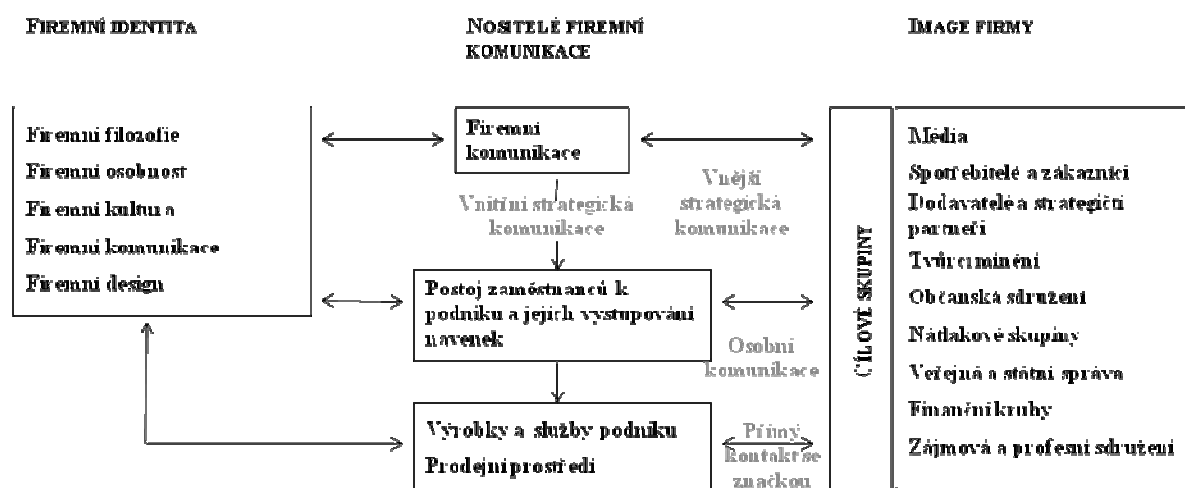
⁷ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 16

⁸ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Reklama*, str. 15 - 16

dennodenně útočí tisíce různých sdělení, a proto je stále obtížnější komunikovat efektivně. Stejně tak i globalizace, trvale se měnící hospodářské podmínky a stále rostoucí konkurence vyžadují koncipování dlouhodobější firemní filozofie. Z tohoto důvodu roste důležitost budování corporate identity, která zahrnuje „promyšlené, účinné a jednotné vystupování a chování organizace na veřejnosti“.⁹

Z předchozího textu je patrné, že komunikace je nedílnou součástí firemní identity, která společně se svými dalšími komponenty přispívá k tvorbě image firmy, avšak sama o sobě dnes již nestačí. To také demonstuje Obrázek 2 popisující jednotlivé složky identity ve vztahu ke komunikaci a image firmy u jednotlivých cílových skupin.

Obrázek 2: Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy



Pramen: VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 22

1.3 Komponenty firemní identity

Firemní identita se skládá z firemního designu, firemní komunikace, kultury a produktu či služby. Někteří autoři sice dále uvádějí například firemní filozofii, chování, osobnost, nebo naopak vůbec nehovoří o produktu, avšak „prakticky všechny definice obsahují charakteristiky designu, komunikace a kultury. Tyto komponenty se navzájem ovlivňují, vytvářejí různé vazby a vztahy a působí směrem do firmy i ven, a co víc, dohromady by měly vytvářet jednotný obraz o firmě.“¹⁰

⁹ SVOBODA: *Public relations moderně a účinně*, str. 26

¹⁰ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 40

1.3.1 Firemní design

Historicky nejstarší používanou součástí corporate identity je firemní design, nebo také „jednotný vizuální styl“¹¹, kterým se firma prezentuje uvnitř, ale hlavně navenek. Zahrnuje „výtvarné, grafické a barevné zobrazení firemního stylu a vizuální prezentaci na veřejnosti, která musí být jednotná (na první pohled patrná příslušnost k firmě) a nezaměnitelná (jednoznačná identifikace firmy)“.¹² Mezi nejdůležitější složky patří logo, slogan, firemní architektura, grafická úprava dokumentů, firemní barvy, typ písma, webová prezentace, design produktů i grafika obalů. V ideálním případě je grafická podoba jednotlivých součástí určena ve firemním design manuálu, který stanoví, kdy a jak prvky používat.

1.3.2 Firemní komunikace

Firemní komunikace znamená řízené a plánované využívání komunikačních prostředků vůči rozhodujícím cílovým skupinám se záměrem vytvořit pozitivní postoj k firmě. Komunikace, vnitřní a vnější, probíhá v každé organizaci, avšak důležitost vnitropodnikové komunikace bývá někdy podceňována. Její význam spočívá především v propojení lidí uvnitř firmy, jenž povede k efektivnímu přenosu informací, vzájemné kooperaci a porozumění. Většina autorů jinak do firemní komunikace zahrnuje corporate advertising a public relations (viz dále), human relations (komunikace na trhu práce), investor relations (obchodní a výroční zprávy, informace pro akcionáře), employee communications a government relations (komunikace se zastupitelskými orgány, úřady, vládou).

Corporate advertising představuje jednak placenou formu reklamy v podobě televizních, či rádiových spotů, inzerátů v tisku a vnější reklamy; dále se jedná o prezentaci firmy prostřednictvím sponzoringu a zahrnuje i komunikaci stanovisek a postojů firmy včetně vystupování představitelů firmy.

Public relations neboli práce s veřejností představuje „plánované a soustavné úsilí o vytvoření a udržování dobré vůle a vzájemného porozumění mezi organizacemi a jejich veřejnostmi“.¹³ Mezi nástroje PR se řadí publikování tiskových zpráv, poskytování exkluzivních rozhovorů, vydávání firemního časopisu, internet chat&forums, organizování konferencí, vyřizování stížností, lobbying apod. Strategicky důležitou roli může hrát připravenost

¹¹ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 40

¹² VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Reklama*, str. 72

¹³ SCHWINGEROVÁ, P.: *přednáška na téma „Úvod do PR“*, str. 6

tzv. krizové komunikace pro případ, že nastane jakákoliv situace, která by mohla ohrozit nebo poškodit firemní reputaci, tržní hodnotu firmy, vztahy se zákazníky a dalšími cílovými skupinami.

Firemní komunikace je nejdůležitějším prvkem corporate identity, neboť stojí za všemi firemními procesy a má vliv na jejich výsledek. Dlouhodobě dobře promyšlená komunikace může výhledově vést k vybudování pozitivního image, naopak špatná komunikace dokáže léta budovaný image snadno zničit.

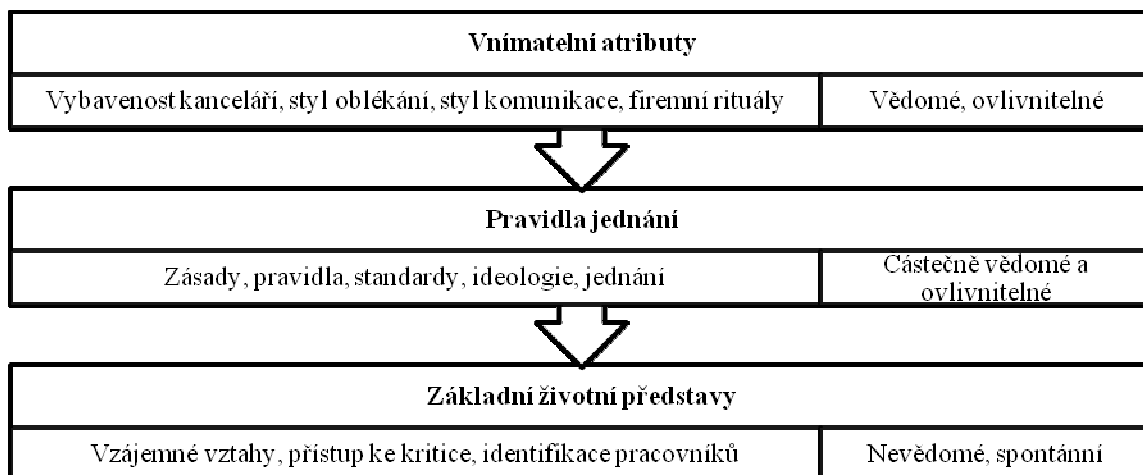
1.3.3 Firemní kultura

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy; je součástí firemní identity, kterou organizace dále prezentuje prostřednictvím firemní komunikace.“¹⁴ „Kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje.“¹⁵ Tvoří ji sdílená přesvědčení, normy a hodnoty ve firmě. Dle toho, jak jsou její složky pozorovatelné a ovlivňovatelné, definujeme tři hlavní úrovně kultury, které znázorňuje Obrázek 3. Vnímatelné atributy tvoří nejsnáze vypozerovatelnou složku organizační kultury, v každé firmě pak vznikají určitá pravidla jednání a celkovou atmosféru nakonec ovlivňují základní životní představy a zkušenosti zaměstnanců. Rozlišujeme dvě podoby kultury: firma buď „má kulturu“, to znamená, že ji cíleně vytváří a institucionalizuje prostřednictvím určitých právních, organizačních, ekonomických a sociálních norem a předpisů; nebo společnost „je svébytnou kulturou“, a to v případě, kdy její podoba sice nemá oporu v předpisech, ale je u firemních pracovníků silně zakořeněná a zažitá.

¹⁴ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 67

¹⁵ VEBER J. a kol.: *Management: Základy, prosperita, globalizace*, str. 632

Obrázek 3: Firemní kultura a její úrovně podle E. H. Scheina



Pramen: VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*, str. 329

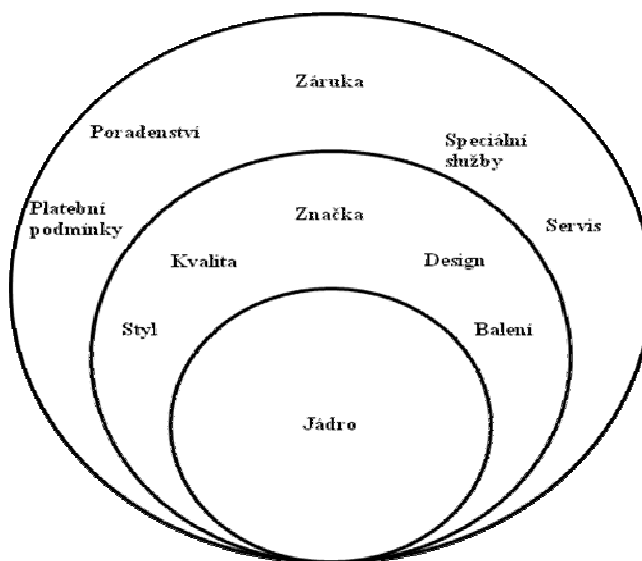
Firemní kultura má velký vliv na motivaci a pracovní nasazení zaměstnanců, a tím i na konkurenceschopnost firmy. Cílem každé organizace by proto mělo být vybudování tzv. silné firemní kultury, která je jasná, srozumitelná, dobře zakotvená, stabilní a akceptovaná napříč celým podnikem.

1.3.4 Firemní produkt

„Firemní produkt je v nejširším marketingovém smyslu vše, co slouží k uspokojování potřeb cílových skupin.“¹⁶ Obrázek 4 demonstruje jeho jednotlivé komponenty od jádra produktu přes značku, balení, kvalitu, styl a design až po záruku, servis, platební podmínky, poradenství a speciální poskytované služby. Produkt je vlastně podstatou existence firmy, neboť bez kvalitního, konkurenceschopného a jasně identifikovatelného produktu by sebelepší komunikace, či design nestačily.

¹⁶ Vysekalová, Mikeš: *Image a firemní identita*, str. 74

Obrázek 4: Marketingové pojetí produktu



Pramen: STEHLÍK a kol.: *Základy marketingu*, str. 104

Pro budování corporate image jsou důležité emocionální vlastnosti produktu, tedy celkový prožitek z toho, že produkt vlastníme a používáme; osobní identifikace s ním; vliv produktu na prestiž a sebeuspokojení a produkt jako symbol umožňující sebevyjádření, stylizaci člověka.¹⁷

S produktem úzce souvisí to, pod jakou značkou je nabízen spotřebiteli. Problematika brand managementu, stejně jako strategického řízení značky je obsažena v samostatné kapitole 3.

1.4 Tvorba image

Při tvorbě image je třeba vzít v potaz více faktorů. Zaprvé na lidské vědomí působí celá řada činitelů od kultury dané společnosti, tradic, výchovy, sociálního okolí až po prostředky marketingové komunikace. Zadruhé, na image je nutno nahlížet jako na komplexní proměnnou, která má následující vlastnosti: „Image rychle vzniká, ale upevňuje se pomalu; nikdy není strnulý; působí selektivně (proto je podstatné vědět, co je důležité pro naši cílovou skupinu); image je celistvý; pro jeho tvorbu je třeba mít k dispozici informace a image vzniká z různých zdrojů (nutno vzít v potaz vliv rodiny, sociálních skupin apod.).“¹⁸ A konečně zatřetí platí, že jednotlivé konkurenční produkty se v dnešní době od sebe navzájem objektivně příliš neliší. Proto ve vytváření image hrají rostoucí roli emoce jako důvěra,

¹⁷ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 74

¹⁸ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 102

pochopení, hodnověrnost a sympatie.¹⁹ Emoce totiž pomáhají ukládat a vybavovat si informace. Zážitky spojené se silnými emocemi si totiž vybavíme snáze než události neutrální. Při koncipování corporate identity a ovlivňování image firmy je tedy zapotřebí mít na paměti, jak bude výsledek působit na jednotlivé smysly, a tím i na lidské emoce.

¹⁹ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: Image a firemní identita, str. 118

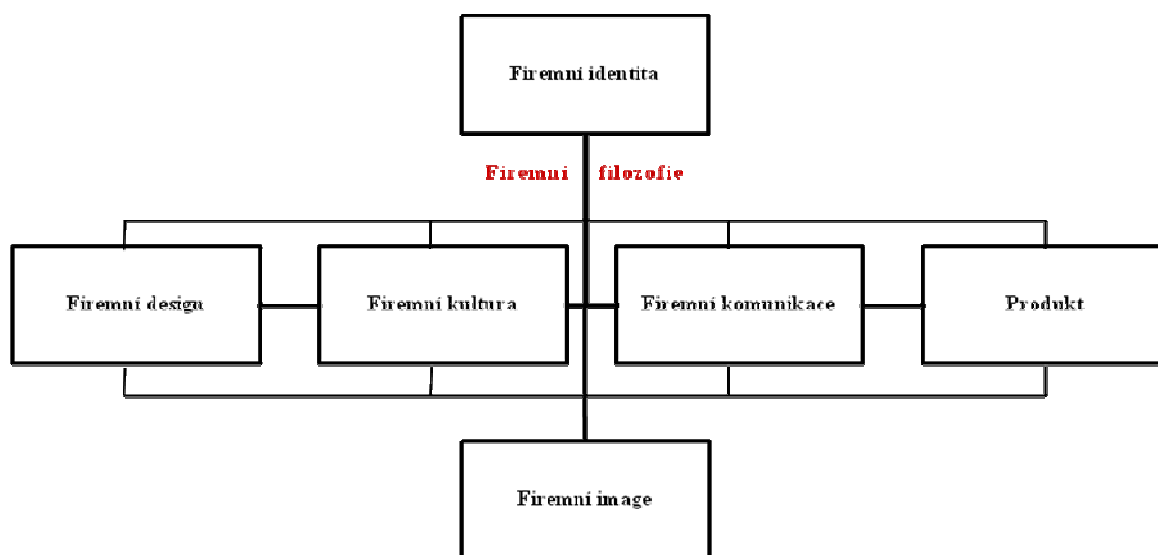
2 Corporate identity jako součást firemní strategie

Promyšlené strategické řízení firmy je předpokladem úspěšného podnikání. Corporate identity je úzce spjata jak s celkovou strategií firmy, tak i s marketingovou komunikační strategií. Tato kapitola nejprve analyzuje korelaci firemní identity a firemní strategie. V další části je popsán proces tvorby strategie, tedy samotného strategického plánování. Poslední část se zabývá otázkou společensky odpovědného chování firmy, jeho významu pro strategické řízení firmy a tvorbu image.

2.1 Corporate identity a firemní strategie

„Firemní identita je součástí i nástrojem firemní strategie. Její podoba je určena na základě cílů a smyslu existence firmy.“²⁰ Vychází totiž z konkrétní firemní filozofie, která nastiňuje strategie chování společnosti, její konkurenční schopnosti a podobu jednotlivých komponent corporate identity. Hlavním záměrem je pak vytvoření jednotné a komplexní interpretace firmy na trhu. Schéma na Obrázku 5 znázorňuje systém firemní identity a image doplněný o prvek firemní filozofie.

Obrázek 5: Systém firemní identity a firemní image doplněný o firemní filozofii



Pramen: VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Reklama*, str. 71

Ve slovníku PR je corporate identity označena jako hlavní strategie podniku, která mimo jiné slouží jako sociální technika pro založení, rozvoj a stabilizaci organizace a je jejím smyslem

²⁰ Vysekalová, Mikeš: Image a firemní identita, str. 19

i formou.²¹ Hlavním argumentem pro toto tvrzení je fakt, že corporate identity může sloužit jako zdroj odlišení firmy od konkurence. V rámci strategického řízení firmy nastává řada situací, kdy je třeba se firemní identitou obzvlášť zabývat.²²

- Při změnách společenského prostředí a změnách veřejného mínění, na které musí firma reagovat (např. rostoucí důraz na ochranu životního prostředí);
- při zásadních změnách trhu, změně produktů a jejich role, při zvýšené konkurenci;
- při změně vedení firmy, restrukturalizaci firmy;
- když identita firmy neodpovídá současnému postavení nebo obraz firmy je příliš restriktivní a nedovoluje flexibilní přizpůsobení vztahům na trhu;
- při rychlém růstu firmy, např. při rozšiřování obchodů do dalších zemí;
- když má firma problémy s pracovníky, nedokáže obsadit místa kvalifikovanými lidmi, je závislá na externích odbornících;
- v případě, že je narušena komunikace ve firmě, firma nemá jasně stanovenou strategii;
- a při špatné interní komunikaci, ve firmě dochází k nedorozuměním a hádkám, problémy se neřeší, ale odkládají.

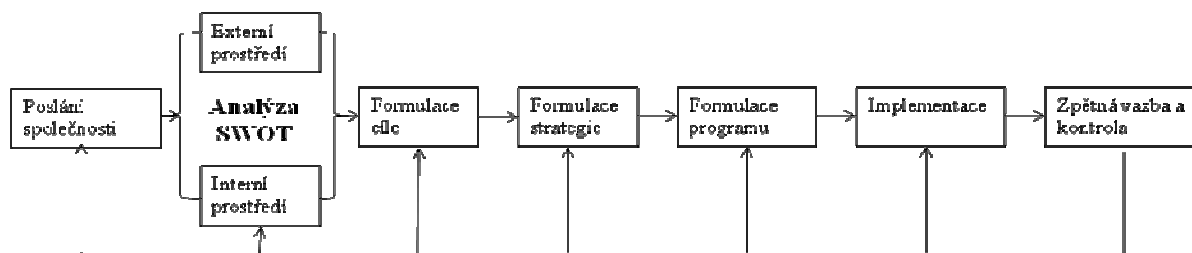
2.2 Strategické plánování

Žijeme ve světě plném změn, dynamiky, rychlosti, vzájemné propojenosti a informovanosti. Tvorba životaschopné firemní strategie a snaha o odlišení se od konkurence se proto stávají stále těžší. Z toho důvodu hraje velkou roli pečlivě zvládnutý proces strategického plánování, který je nastíněn na Obrázku 6. Jednotlivé kroky jsou blíže popsány v následujícím textu.

²¹ PFLAUM, D., PIEPER, W.: "Corporate Identity" in *Lexikon der Public Relations*

²² VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 19

Obrázek 6: Proces strategického plánování



Pramen: KOTLER, KELLER: *Marketing management*, str. 89

2.2.1 Poslání společnosti

Na počátku strategického plánování stojí určení poslání společnosti, které se může v průběhu let měnit, například v důsledku změn na trhu, nebo využívání nových podnikatelských příležitostí. V nejlepším případě mají poslání nějakou vizi, a zároveň se specializují na omezené množství cílů, vyzdvihují politiku a hlavní hodnoty společnosti a definují hlavní sféry podnikání, tj. rozsah odvětví a výrobků, tržní segment a geografickou sféru.

2.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která slouží k identifikování silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) spojených s podnikáním, projektem, opatřením či politikou. Jejím cílem je vyhodnocení fungování podniku, nalezení potenciálních problémů a nových možností růstu. Zahrnuje rozbor interního (vyhodnocení silných a slabých stránek) a externího marketingového prostředí.

Analýza externího prostředí se skládá z monitorování těch složek makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a mikroprostředí (zákazníci, konkurenti, dodavatelé, distributoři, dealeri), které mohou ovlivňovat schopnost firmy docílit zisku. Hlavním cílem je nalezení nových příležitostí, které mohou vyplynout ze zjištění, že něčeho je na trhu nedostatek, nebo existuje poptávka po lepším produktu či službě, což nabízí prostor pro produkci vylepšeného nebo zcela nového výrobku nebo služby. Stejně tak je ale tato část analýzy důležitá pro objevení a předvídání hrozeb, které by mohly vyústit v pokles obrátu, nebo ztrátu podílu na trhu.

2.2.3 Formulace cíle a strategie

Cíle jsou specifické úkoly různého rozsahu a časové náročnosti. Při formulaci jednotlivých cílů je zapotřebí dbát těchto zásad: uspořádat úkoly hierarchicky od nejdůležitějšího k nejméně důležitému; pokud je to možné, vyjádřit je kvantitativně a stanovovat cíle, které jsou realistické a konzistentní.

Po určení cílů následuje vytvoření strategie, která je jakýmsi hracím plánem pro to, jak jednotlivých cílů dosáhnout. Při tvorbě strategie podnik hledá, jak se odlišit od konkurence a získat konkurenční výhodu. Michael Porter, odborník v oboru konkurenční strategie, vytvořil tři obecně použitelné strategie: celkové vedoucí postavení v nákladech, diferenciaci a zaměření.²³ Společným jmenovatelem těchto strategií je hledání dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody, která se může stát zdrojem nadprůměrného výkonu. První ze strategií spočívá ve snaze dosáhnout co možná nejnižších výrobních a distribučních nákladů, které firmě dají možnost prodávat za nižší ceny než konkurence. Strategie diferenciaci je založená na poskytování většího užitku, který ocení většina zákazníků na daném trhu. Firma může diferencovat produkt samotný, způsob jeho dodání, podobu marketingové komunikace a podobně. Třetí strategií je tzv. zaměření na jeden nebo více úzkých segmentů trhu, které se nějak liší od zbytku trhu (např. neobvyklé potřeby zákazníků, jiná cenová citlivost). Firma se s nimi detailně seznámí a řídí se pak opět buď podle nákladů, nebo diferenciaci.

2.2.4 Implementace, kontrola a zpětná vazba

Sebelepší strategie může být zmařena špatnou implementací. Vedoucí pracovníci by proto měli dbát na komunikaci cílů firmy tak, aby každý zaměstnanec věděl, jaký je jeho úkol a jak jeho plněním přispívá k realizaci cílů firmy. Obrovskou roli v tomto bodě hraje firemní kultura, která ovlivňuje pracovní atmosféru a chování zaměstnanců. Následně je nezbytné nezapomínat na průběžné monitorování vývoje a výsledků firmy, stejně jako pružně reagovat na možné změny na trhu.

2.3 Corporate Social Responsibility

Tématem, které v dnešní době stále nabývá na významu, je tzv. CSR - corporate social responsibility neboli česky společensky odpovědné chování. Jedná se v podstatě o zákonné,

²³ PORTER, M. E.: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, str. 11

etické a společensky zodpovědné chování firem.²⁴ Rostoucí informovanost lidí společně s uvědomováním si existence globálních problémů vyústily v sílící tlak a požadavek, aby firmy realizovaly svou podnikatelskou činnost v souladu s dlouhodobými zájmy celé společnosti. CSR se tak stává strategickým nástrojem, který má vliv na image i obrát firmy.²⁵ Firma, která se snaží chovat odpovědně, hledá balanc mezi zájmy vlastníků firmy (shareholders) a těmi, kteří nemají ve firmě majetkový podíl, ale kterých se činnost firmy také dotýká (stakeholders). Ve firemním slovníku se tak stále častěji vyskytují pojmy jako etické kodexy, odvětvové standardy, certifikace, sociální audity, či zprávy o společenské odpovědnosti.²⁶ Společensky odpovědné chování může nabývat různých forem a bývá veřejnosti sdělováno prostřednictvím marketingové komunikace. Nejběžnější formou CSR je firemní filantropie, jejíž jednotlivé formy jsou blíže charakterizovány v Tabulce 1.

Tabulka 1: Různé formy firemní filantropie

Prostředek	Charakteristika
Dar	finanční příspěvek, věcný dar bez protiplnění
Sponzoring	finanční i nefinanční podpora poskytnutá za dohodnutou protislužbu
Sdílený marketing	spojení komerčních aktivit s příspěvkem na dobročinnost: část ceny výrobku nebo služby jde na dobrý účel
Firemní dobrovolnictví	různé formy zapojení zaměstnanců do práce pro neziskový sektor, od jednorázové pomoci po dlouhodobé zapůjčování zaměstnanců nebo poskytování odborné pomoci
Příspěvky zaměstnanců	sbírka mezi zaměstnanci, pravidelné strhávání určité částky ze mzdy
Spolupráce s neziskovým sektorem	různé formy – např. dlouhodobá podpora vybrané organizace nebo projektu, vzdělávací programy aj.
Firemní nadace a nadační fondy	samostatné právní subjekty fungující na stejném principu jako jiné nadace

Pramen: HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ H.: *Strategie firemní komunikace*, str. 78

Další formou je tzv. firemní občanství, neboli snaha firmy být „dobrým sousedem“ v místě, kde firma působí. Za tímto označením se skrývá zapojení se do místní komunity, podpora rozvoje regionu, pečování o životní prostředí a poskytování slušných pracovních příležitostí. Firma by dále měla dodržovat zákony, platit daně, podnikat v souladu s odvětvovými standardy, dodržovat etické postupy a transparentně vykazovat výsledky svého podnikání. V neposlední řadě CSR spočívá v celkově co nejšetrnějším přístupu k životnímu prostředí (recyklace odpadů, vývoj nových technologií).²⁷

²⁴ KOTLER, KELLER: *Marketing management*, str. 745

²⁵ VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, str. 37

²⁶ HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ H.: *Strategie firemní komunikace*, str. 73

²⁷ HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ H.: *Strategie firemní komunikace*, str. 81

3 Strategické řízení značky

Současné fungování tržního světa bývá označováno jako tzv. nová ekonomika, která je založena na informační společnosti.²⁸ V oblasti marketingu se odráží ve větším důrazu na segmentaci trhu; adresnosti; respektování individuality zákazníka; udržování a pečování o loajální zákazníky před získáváním zákazníků nových; budování hodnot, které oceňuje zákazník; a budování a řízení značek. Právě poslední ze zmiňovaných bodů se stává určitou marketingovou prioritou, neboť úspěšné značky si mohou dovolit požadovat vyšší ceny a snadněji získávají věrné zákazníky. „Proces strategického řízení zahrnuje identifikaci a zavedení positioningu značky; plánování a implementaci marketingu značky; měření a hodnocení výkonu značky a růstu a udržování hodnoty značky.“²⁹ Pro uvedení do problematiky je třeba se nejprve zabývat definicí značky, porozuměním brand managementu a samotnými strategiemi řízení značek.

3.1 Značka

Když se řekne značka, většina z nás si pravděpodobně vybaví jméno svého oblíbeného nápoje, restaurace, či oblečení. Avšak za tímto pojmem se skrývá mnohem více než pouhé pojmenování produktu. American Marketing Association definuje značku jako „jméno, výraz, znak, symbol nebo design, či jejich kombinace, které mají identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží a služeb konkurentů“.³⁰ Značka tedy označuje výrobek jedné firmy a diferencuje jej od obdobného produktu konkurence tím, že obohacuje produkt o určitou přidanou hodnotu. Ta může mít jak racionální (hmotný, funkční), tak čistě emocionální charakter (nehmotný, symbolický). Kromě toho značka zajišťuje věcnou a časovou kontinuitu (např. v případě inovací produktu, změně obalu, apod.), vytváří představu o tradicích, kvalitě produktu a může sloužit jako marketingový nástroj.

3.1.1 Právní pojetí značky

Zásadní význam pro jedinečnost a odlišení od konkurence má zajištění toho, že stejnou značku nebude používat více firem najednou. Proto je důležité zabývat se také právním

²⁸ PŘIBOVÁ M., MLYNÁŘOVÁ L., HINDLS R.: *Strategické řízení značky*, str. 9

²⁹ KOTLER, KELLER: *Marketing management*, str. 348

³⁰ KOTLER, KELLER: *Marketing management*, str. 312

pojetím značky, které souvisí s její registrací a rozumí se jím: „symbol, který odlišuje produkt určitého výrobce a osvědčuje jeho původ a platí bez časového omezení.“³¹ Podle platného práva ČR lze značku registrovat zápisem do rejstříku ochranných známek vedeného Úřadem průmyslového vlastnictví. „Ochrannou známkou je označení schopné grafického znázornění, tvořené zejména slovy, písmeny, číslicemi, barvou, kresbou nebo tvarem výrobku či jeho obalu, určené k rozlišení výrobků nebo služeb. Zápisem do rejstříku získává vlastník ochranné známky výlučné právo tuto známku používat.“³² Úřad průmyslového vlastnictví může registraci známky za určitých okolností odmítnout. Jedná se o situace, kdy známka tzv. není způsobilá k zápisu, neboť se například shoduje s již existující ochrannou známkou, nebo se jedná o klamavé, či nepravdivé označení apod. Registraci je třeba obnovovat každých 10 let.

Kromě registrace ochranné známky u Úřadu průmyslového vlastnictví si je možné pořídit ochrannou známku, která platí na celém území Evropské unie. Jedná se o ochrannou známku Společenství, tedy Community Trade Mark. Tyto známky zapisuje a spravuje Úřad pro harmonizaci ve vnitřním trhu, který sídlí ve španělském městě Alicante. Známky zapsané v evropském rejstříku jsou chráněny stejně jako známky zapsané v rejstříku domácím. Pouze v tom případě, že by došlo ke střetu starší národní ochranné známky se stejnou nebo zaměnitelně podobnou známkou komunitární, mohl by majitel národní známky zakázat užívání CTM v České republice.³³

3.1.2 Prvky značky

K identifikaci a odlišení produktu slouží následující prvky, které mají charakter vizuální nebo verbální informace:³⁴

- **Jméno** je klíčovým prvkem značky a mělo by být jednoduché, lehce vyslovitelné, smysluplné, odlišující a pokud možno neobvyklé.
- **Logo a symbol** hrají podstatnou roli při budování povědomí o značce a rozlišování značek.
- **Představitel** je speciálním symbolem, který má reálnou podobu. Na značku přenáší své hlavní rysy a tím ji personifikuje (například Marlboro – kovboj).

³¹ PŘIBOVÁ M., MLYNÁŘOVÁ L., HINDLS R.: *Strategické řízení značky*, str. 19

³² <http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/ochranne-znamky.html>, 25. 5. 2008

³³ <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/ochrana-prumysloveho-vlastnictvi-v/1000520/10644/#EOZ>, 30. 5. 2009

³⁴ PŘIBOVÁ M., MLYNÁŘOVÁ L., HINDLS R.: *Strategické řízení značky*, str. 43

- **Slogan** je krátká fráze, která sděluje informace popisující značku nebo přesvědčuje o jejích přínosech. Slogan by měl být snadno zapamatovatelný, aby mohl přispívat k budování povědomí o značce.
- **Popěvek** představuje hudební prvek značky, přičemž se může jednat o zhudebněný slogan. Používá se hlavně v rádiových spotech.
- **Obal** produktu plní několik funkcí – identifikuje značku, je zdrojem informací o produktu a zajišťuje jeho ochranu.

Prvky, které si firma vybere pro svou prezentaci, by měly být snadno zapamatovatelné, smysluplné, líbivé, přenositelné, přizpůsobitelné a chránitelné.

3.1.3 Typy značek

V praxi se značky dělí podle různých kritérií. Za prvé dle toho, zda jsou na trh uváděny podle jména výrobce (výrobní), nebo obchodníka (privátní); za druhé podle hierarchické struktury v rámci jedné firmy.

Výrobní značky zahrnují všechny značky určitého výrobce, který je distribuuje do různých maloobchodů a velkoobchodů. Je to právě výrobce, kdo řídí značku a marketingovou komunikací ovlivňuje její image. Naopak privátní značky označují produkty, které jsou na trh uváděny různými obchodními řetězci. Dané produkty jsou pak k dostání pouze v prodejnách konkrétního obchodníka, který své značky sám řídí.

Hierarchická struktura značek má na nejvyšší úrovni značku firemní, která primárně označuje firmu, avšak může být použita i pro výrobky (Hewlett Packard, Pilsner Urquell). Deštníková značka je pak o stupeň níže a používá se jako označení produktů různých kategorií (Opavia, Škoda). Třetí kategorii tvoří značky individuální, které označují pouze jeden produkt v rámci jedné kategorie (Octavia). A nakonec označení modelu slouží k identifikaci specifického produktu (Danone Bio).

3.1.4 Znalost značky

Základem pro to, aby značky mohly plnit svou diferenciací funkci, je to, že je spotřebitelé znají. Rozlišují se dvě úrovně znalosti značky a to povědomí o značce a asociace spojované se značkou, na jejichž základě se vytváří její image.

Spotřebitel má určité povědomí o značce v případě, že je značku schopen rozpoznat (recognition), anebo si ji vybavit (recall). Rozpoznání znamená nižší úroveň povědomí, neboť spotřebitel je pouze schopen říci, zda značku zná, či nikoliv. Pokud si značku dokáže i sám vybavit, má o značce hlubší a aktivnější povědomí. V literatuře se rozlišují dvě dimenze povědomí o značce, a to jeho hloubka a šířka. Hloubka představuje pravděpodobnost, že si spotřebitel na značku vzpomene, šířka je pak dána počtem rozdílných situací, které si spotřebitel se značkou spojuje. Povědomí lze budovat využíváním možných komunikačních nástrojů tak, aby se spotřebitel se značkou často setkával a měl s ní určité zkušenosti a zážitky.

Na základě atributů, přínosů spojených se značkou a postojů k ní vzniká image značky, tedy vnímání značky spotřebitelem. Atributy jsou charakteristiky produktu, zatímco přínosy jsou hodnoty, které spotřebitel s produktem spojuje. Mezi atributy patří fyzické charakteristiky produktu, jeho cena, představa typického uživatele, zkušenosti a osobnost značky. Přínosy mohou být funkční, symbolické a zkušenostní (založené na smyslovém prožitku).³⁵

3.2 Brand management

„Brand management, neboli řízení značky, je strategický a integrovaný systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit, které jsou součástí procesu řízení značky.“³⁶ Jeho vzniku předcházelo dění v období druhé poloviny 19. století, kdy markantně rostla vyjednávací moc velkoobchodníků a výrobci potřebovali své výrobky nějak odlišit, a získat tak konkurenční výhodu. Mezi základní úkoly řízení značky se řadí: přidat hodnotu produktu, a tím jej přetvořit na značku; udržovat diferenciací výhodu značky a upřednostňovat rozvoj tzv. „značkového myšlení“ před „produktovým myšlením“. Značkové myšlení na rozdíl od produktového chápe spotřebitele jako aktivního příjemce informací spojených se značkou, posuzuje značky jako nehmotná aktiva firmy vytvořená komunikací, při které je těžištěm

³⁵ PŘIBOVÁ M., MLYNÁŘOVÁ L., HINDLS R.: *Strategické řízení značky*, kap. 4

³⁶ PŘIBOVÁ M., MLYNÁŘOVÁ L., HINDLS R.: *Strategické řízení značky*, str. 15

identifikace značky, tedy její pojetí jako „někoho“ namísto „něčeho“. Platí, že produkt se vyrábí a může se v čase měnit, značka se vytváří a v čase zůstává.³⁷ V rámci řízení značky se rozlišují dva klíčové koncepty: koncept identity značky a hodnoty značky.

3.2.1 Koncept identity značky

„Identita značky je unikátní sadou asociací, o jejichž vytvoření a udržení usilují strategové světa obchodních značek.“³⁸ Identita značky slouží k vybudování vztahu mezi značkou a zákazníkem. Měla by nabízet hodnoty funkčního a citového významu a sebevyjádření. Mezi dimenze identity patří: fyzické charakteristiky, které jsou na první pohled rozeznatelné (láhev); osobnost, neboť značku lze přirovnat k člověku, zvířeti i jinému výrobku; kulturní hodnoty vycházející z národních či firemních kořenů značky; reflektovaný spotřebitel, který představuje typického uživatele značky, a nakonec vnímání sebe sama, jelikož značka může být naším vnitřním zrcadlem. Zdrojem identity jsou pak nositelé podstatných informací o značce, mezi které patří: typické produkty, jméno značky, vizuální prvky, geografické a historické kořeny, reklama.³⁹

3.2.2 Koncept hodnoty značky

„Hodnotou značky je sada aktiv (a pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi.“⁴⁰ Jedná se tedy o přidanou hodnotu výrobku, která se odráží v myšlení, pocitech a chování spotřebitele k určité značce. Profitovat z ní může jak firma sama, tak její zákazníci.

Význam hodnoty značky pro výrobce spočívá za prvé ve zjednodušené manipulaci a sledování výrobku. Druhým aspektem je možnost právní ochrany značky. Hodnota značky přispívá k získání loajálních zákazníků, jejichž chování je možné do jisté míry předpovídat, a optimalizovat tak výrobu a prodej. Dalším projevem věrnosti je též ochota zaplatit vyšší cenu, což může sloužit jako určitá bariéra vstupu na trh a zdroj konkurenční výhody.

Spotřebiteli značka ulehčuje rozhodovací proces při nákupu a snižuje riziko koupě nežádoucího produktu, neboť signalizuje určitou úroveň kvality.

³⁷ PŘIBOVÁ M., MLYNÁŘOVÁ L., HINDLS R.: *Strategické řízení značky*, str. 18

³⁸ AAKER, D. A.: *Brand building*, str. 60

³⁹ PŘIBOVÁ M., MLYNÁŘOVÁ L., HINDLS R.: *Strategické řízení značky*, str. 23 - 24

⁴⁰ AAKER, D. A.: *Brand building*, str. 8

David A. Aaker pojímá hodnotu značky tak, že mezi její hlavní kategorie patří: znalost jména značky, věrnost značce, vnímaná kvalita a asociace spojené se značkou.⁴¹

3.3 Strategie řízení značky

Strategie řízení značky je proces, který začíná sběrem informací, pokračuje jejich vyhodnocením a končí volbou vhodné strategie. Výběr strategie závisí na řadě faktorů, zásadní roli ale hraje, zda se jedná o značku zcela novou, již existující anebo o revitalizaci značky, která již v minulosti existovala. Následující text se zabývá jednak určením pozice značky na trhu, dále popisuje vybrané konkrétní strategie řízení značky a nakonec se věnuje otázce řízení značky v průběhu času.

3.3.1 Positioning značky

Předpokladem úspěšného řízení značky je rozhodnutí o její pozici na trhu. „Positioning je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu. Jeho cílem je umístit značku v myslích spotřebitelů tak, aby se maximalizoval potenciální prospěch firmy.“⁴² Při chápání této definice je důležité mít na paměti rozdíl mezi positioningem a image. Positioning spočívá v určení žádoucí pozice značky na trhu a ve snaze ovlivnit mysl potencionálního zákazníka, zatímco image je reálné vnímání této pozice zákazníkem.

Při rozhodování o vhodném positioningu pro danou značku je třeba položit si tři základní otázky: kdo je cílovou skupinou této značky, kdo představuje její hlavní konkurenty na trhu a jaké jsou body shody a rozdílnosti od konkurence. Definování trhu značky předchází jeho výzkum a segmentace, pak teprve přichází na řadu výběr jednoho nebo více konkrétních segmentů. Analýza hlavních konkurentů začíná určením příslušnosti značky ke kategorii výrobků, nebo služeb. Pak teprve je možné rozebrat jednotlivé konkurenty a hledat body shody a rozdílnosti. Points of parity neboli body shodnosti, jsou asociace, které lze přiřadit k více značkám, a představují nezbytné, nikoliv však postačující podmínky výběru značky. Points of difference, tedy body rozdílnosti jsou pak vlastnosti a výhody, které si spotřebitelé

⁴¹ AAKER, D. A.: *Brand building*, kap. 1

⁴² KOTLER, KELLER: *Marketing management*, str. 348

spojují s jedinou konkrétní značkou, a věří, že by je nenalezli u žádné jiné konkurenční značky.⁴³

3.3.2 Čtyři základní strategie

V běžné praxi se každý brand manažer setkává s různými situacemi, které vyžadují odlišný přístup ke strategickému řízení značky. Mezi čtyři základní situace, které ve firmě mohou nastat, patří: zavádění nových výrobků na trh, revitalizace a repositioning značky, rozšíření značkové řady, nebo budování korporátní značky.

Proces vývoje a zavádění nových značek na trh se blízce podobá vývoji nových produktů nebo služeb. Začíná analýzou trhu, jeho jednotlivých segmentů a hledáním relevantních atributů a přínosu pro cílový trh. Budování značek je tedy komplexní proces, který vyžaduje plánování, vynikající znalost trhu a dobré marketingové schopnosti firmy. Launch nové značky si žádá vytvoření povědomí o ní, postupné budování image a vztahu se zákazníky tak, aby se z nich stali věrní a loajální klienti, kteří se identifikovali se značkou. Kritickým faktorem se může stát, že někteří potencionální spotřebitelé nemají na nákup v současné době dostatečné zdroje, přesto však aspirují na užívání značky v budoucnosti. V průběhu zavádění značky na trh je navíc nezbytně nutné nadále sledovat změny v kupním chování cílové skupiny. Pro marketingovou komunikaci platí zásada adresnosti a vhodnosti pro cílovou skupinu. Celkově vzato, hlavní potřebou je propojení poslání značky s požadavky cílového trhu.

V závislosti na změnách trhu mohou nastat situace, kdy je třeba existující značku tzv. revitalizovat – například tehdy, když zanikne cílový trh, dojde ke ztrátě tržní hodnoty značky, či nastane neschopnost udržet krok s novými trendy. Pak se brand manažerovi nabízí strategie revitalizace, která se do značné míry podobá zavádění nového výrobku na trh. Samotný proces revitalizace probíhá ve třech stádiích: nejprve by měl být proveden interní audit značky, tedy zhodnocení toho, jak si na tom stojí finančně; druhým krokem je pořízení marketingových studií cílového trhu včetně rozhovorů se spotřebiteli; posledním krokem je výzkum, který hledá možný směr a podobu revitalizace značky. Firma většinou hledá odpověď na otázku, kde neuspěla. Naproti tomu strategie repositioningu je vhodná v situacích, kdy se společnost snaží najít nové a lepší možnosti, jak maximalizovat svůj zisk

⁴³ KOTLER, KELLER: *Marketing management*, str. 351

(např. prostřednictvím zaměření na silnější tržní segment s větším potenciálem růstu). Existují dva scénáře repositioningu, značka se buď zaměří na nový tržní segment, nebo firma redefinuje její atributy. Dá se říci, že repositioning je důležitou součástí řízení značky v případě, že se trh plynule vyvíjí.

Rozšíření značkové řady znamená umístění dalších produktů nebo služeb pod stejnou značku. Pokud se firma rozhodne učinit tento krok, musí nejprve pečlivě analyzovat, jaké asociace si spotřebitelé s dosavadními produkty značky spojují, aby byli ochotni nový produkt akceptovat. Je-li například značka zaměřena na střední vrstvu, je otázkou zda rozšíření řady o levný produkt neodradí stávající zákazníky od budoucí koupě. Na druhou stranu, dobře uvážené uplatnění této strategie může vést ke zlepšení tržní pozice značky. Mezi běžně uplatňované přístupy této strategie se řadí: technologická, funkční expanze a expanze životního stylu. Extenze značkové řady může fungovat jako relativně levný způsob přenosu etablovaného jména značky na další produkty a služby, avšak musí být pečlivě promyšlena a podložena výzkumem.

Strategii vývoje a uvádění korporátní značky užívají společnosti, které chtějí přenést svůj image na jednotlivé produkty a služby. Firma buď zastřeší svým jménem všechny své jednotlivé značky (Hartmann), nebo jej používá jako značku firemní a produktovou zároveň (Disney). Jako výhody této strategie je možné jmenovat snadnější zavádění nových značek a snížení nákladů na propagaci značky.

3.3.3 Diferenciační strategie

Značka se dá řídit mnoha způsoby, ale pokud se firma snaží vyhnout pasti komodizace, nabízí se jí strategie diferenciací. Značku je možné diferencovat prostřednictvím produktu, zaměstnanců, distribučních kanálů, nebo image. Produktová diferenciací obnáší zabudování specifické výrobní formy, rysů, výkonu, trvanlivosti, spolehlivosti, stylu, designu, či doprovodných služeb. V praxi úspěšnou strategií je zaměření se na vysokou kvalitu, neboť je dokázáno, že prémiová kvalita prostřednictvím prémiové ceny a věrných zákazníků generuje vyšší zisk. Odlišit svou značku od konkurence se může podařit i díky lépe vycvičeným zaměstnancům, kteří mají požadovanou kvalifikaci a znalosti, jsou zdvořilí, spolehliví, komunikativní a působí důvěryhodně a citlivě. Volba strategie diferenciací prostřednictvím distribučního kanálu může spočívat například v dostupnosti dealerů ve více lokalitách než konkurence.

3.3.4 Řízení značky v čase

Dynamicky se měnící tržní podmínky si žádají neustálé sledování preferencí spotřebitelů, provádění marketingových analýz a optimalizování dané strategie řízení značky v průběhu času. Brand manažer má k dispozici výše popsané jednotlivé strategie, které může používat v reakci na různé tržní změny. Kromě revitalizace, repositioningu a rozšíření značkové řady může navrhnout inovaci prvků značky, či zmenšit/zvětšit šířku a hloubku značky. S jakoukoli transformací vždy souvisí i změna marketingového programu značky.

4 ELTON hodinářská, a.s.

ELTON hodinářská, a.s. je tradičním českým výrobcem hodinek, který v letošním roce oslaví 60. výročí od svého založení. Za dobu jeho působení na českém trhu se toho mnoho změnilo – od režimu a tržních podmínek přes jeho vlastnickou formu a výrobní zaměření až po prodejní a marketingovou strategii. Přesto ale ELTON zůstává věrný tradici a kontinuitě východočeského hodinářství. Celá tato kapitola je věnována bližšímu představení této ryze české firmy, včetně historického exkurzu a přehledu její produkce.

4.1 Představení

Jak již vyplývá ze samotného názvu společnosti, ELTON hodinářská, a.s. je akciovou společností se sídlem v severovýchodočeském městě Nové Město nad Metují. Vznikla po privatizaci v roce 1992 jako nástupce společnosti ELTON n. p. Oborem podnikání firmy je zpracovatelský, jemnomechanický průmysl se zaměřením na výrobu náramkových hodinek a jejich doplňků. Od prvních československých do dnešního dne bylo vyrobeno více jak 16 miliónů kusů hodinek, přičemž kapacita roční produkce je 3000 – 5000 hodinek. Kvalifikovaným odhadem na základě celních deklarací na straně dovozu upravených o pravděpodobnou marži a očištěných o podíl reklamních předmětů lze tvrdit, že firma na českém trhu hodinek zaujímá zhruba 2% podíl. Své produkty vyváží také do Velké Británie a Spojených států amerických. Tento středně velký podnik dnes zaměstnává okolo 60 pracovníků, z nichž většinu tvoří hodináři. V roce 2008 vyhospodařila obrát 30 miliónů Kč a konečný zisk činil 150 tisíc Kč. Pro přehlednost jsou základní informace shrnuty v Tabulce 2.

Tabulka 2: Základní informace ELTON hodinářská, a.s.

ELTON hodinářská, a.s.	
Rok založení	1992 (1949)
Právní forma	Akciová společnost
Sídlo	Nové Město nad Metují
Obor podnikání	Zpracovatelský, jemnomechanický průmysl
Počet zaměstnanců	60
Podíl na trhu	2 %
Roční produkce	3000 – 5000 ks hodinek
Obrat (2008)	30 mil. Kč
Zisk (2008)	150 tis. Kč
Exportní trhy	Velká Británie, USA

Pramen: vlastní tvorba

4.2 Historie

Letitá historie výroby hodinek ve východních Čechách je východiskem současného postavení firmy a především povědomí veřejnosti o jejích produktech. V tomto textu jsou shrnuty důležité mezníky v historii firmy ELTON.

- 1889: počátek hodinářské výroby ve východních Čechách – filiálka společnosti Gustav Becker
- 1930: odkoupení závodu firmou Junghans
- 1945: zestátnění podniku

Hodinářská výroba ve východních Čechách začala v roce 1889, kdy v Broumově firma Gustav Becker založila svou filiálku na výrobu budíků a velkých hodin. Tento závod byl po jednačtyřiceti letech odkoupen firmou Junghans a vzhledem k politickým změnám po druhé světové válce zestátněn.

- 1946: založení společnosti Chronotechna ve Šternberku
- 1949: otevření pobočného závodu Chronotechny v Novém Městě nad Metují
- 1958: prosazení značky PRIM

- 1969: pobočka v Novém Městě nad Metují se stává samostatným závodem a nese název ELTON

V roce 1946 byl ve městě Šternberk založen podnik Chronotechna, který se zaměřoval na hodinářskou výrobu. Právě tento podnik o tři roky později zbudoval v Novém Městě nad Metují svou pobočku, která se od samého počátku specializovala na výrobu náramkových hodinek. Původní produkty byly prodávány pod značkou Spartak, ale od roku 1958 se prosadila značka PRIM, kterou pro své výrobky shodně používala jak Chronotechna, tak její pobočka, ze které se následně stal samostatný podnik známý jako ELTON.

- 1970: výstavba nového závodu ELTON, ve kterém firma sídlí dodnes
- 1970: zahájení vojenské produkce
- 1982: zavedení výroby quartzových strojků⁴⁴

Současný ELTON dodnes sídlí v prostorách, které se začaly budovat v roce 1970. V tomtéž roce začala firma vyrábět i vojenské produkty, díky nimž se dostala k lepším technologiím a mohla rozšířit své vývojové a výrobní možnosti. Výroba do té doby strojků mechanických⁴⁵ byla v roce 1982 doplněna produkcí strojků quartzových.

- 1990: zastavení zbrojní produkce
- 1992: privatizace podniku
- 1994: ukončení výroby hodinek s vlastním mechanickým strojkem

Stejně jako celá země musela se společnost ELTON vyrovnat se změnou režimu, přechodem na tržní systém a otevřením trhu po roce 1989. V roce 1992 byla privatizována v kupónové privatizaci, rozpadly se jí distribuční kanály a došlo k otevření trhu zahraničním konkurentům. Kromě toho situaci firmy ELTON ovlivnilo i okamžité zastavení zbrojní výroby, která v té době činila 50 % produkce. Firma přesto pokračovala ve výrobě, ale rozprodání strojů, které se používaly jak na zbrojní výrobu, tak na produkci mechanických strojků, vedlo k úplnému zastavení výroby mechanických strojků a ke specializaci pouze na strojky quartzové.

⁴⁴ Quartzový strojek tvoří krystalem řízený elektronický modul, který pohání elektromotorek a tím soukolí, které zajišťuje otáčení jednotlivých ručiček a kalendářních údajů.

⁴⁵ Mechanický strojek je poháněn hnací pružinou, kterou je v případě ručního nátlaku nutné dotáhnout otáčením korunky, zatímco u automatického nátlaku to obstarává rotor (kyvadlo).

- 1999: výroba limitované série hodinek PRIM PREMIERE s mechanickým strojkem
- 2004: dvě exkluzivní limitované série, nastartování nové firemní strategie

Pro následující vývoj firmy byly rozhodující roky 1999 a 2004. V roce 1999 se firma rozhodla k příležitosti nového milénia vyrobit limitovanou sérii luxusních hodinek PRIM PREMIERE s mechanickým strojkem dovezeným od společnosti ETA. Tehdy ještě zvolila jako distribuční kanál specializované prodejny. O čtyři roky později byly vyrobeny dvě další limitované luxusní série k 55. výročí založení společnosti a 50. výročí zahájení výroby českých hodinek. Tentokrát byly hodinky distribuovány přímo, bez obchodních prostředníků. Právě tímto směrem se společnost rozhodla pokračovat i v následujících letech a radikálně změnila svou firemní strategii, která je blíže rozebrána v kapitole 6.2.

4.3 Produkty a služby

V minulosti hlavně sériová výroba hodinek má dnes zcela jinou podobu. Společnost ELTON se zaměřuje na malosériovou až kusovou výrobu. Většinu její produkce tvoří luxusní produkty – jak hodnotné náramkové hodinky ze standardních kolekcí, či z exkluzivních limitovaných sérií, tak hodinky na zakázku dle individuálního přání. To dokumentuje i současná struktura produkce: 70 % tvoří solitéry, 25 % hodinky ze standardní kolekce a 5 % quartzové hodinky. Kromě toho firma vyrábí náramkové hodinky pro reklamní účely, pouzdra a další komponenty pro ostatní hodinářské výrobce. Firma dnes sází hlavně na kvalitu, proto mezi používané materiály patří nerezová ocel, damascenská ocel, karátové zlato a platina. Mírou luxusu se také liší strojky – hodinky ze standardní kolekce jsou vybaveny švýcarskými hodinkovými strojkem ETA, zatímco originální kalibry jsou vyhrazeny pro špičkovou produkci hodinek solitérního typu. Pro označení svých produktů ELTON používá tři značky – PRIM, SPARTAK a zcela nově ARTEU. Sortiment zboží sahá od hodinek ve stylu retro a klasik až po sportovní, stylové a určené pro extrémní zatížení. Kolekce produktů se skládá ze široké škály různých modelů, jejichž přehled je k dispozici v Příloze č. 1.

Firma zákazníkům dále nabízí celou řadu nejrozumnějších služeb. První z nich je program **individualizace**, který klientovi umožňuje vybrané hodinky různými způsoby individualizovat, a koupit si tak unikát. Jednou z možností, jak se dostat do režimu individuální zakázky, je *personifikace*, která znamená individualizaci frézovaných popisků dna hodinek nebo ozdobení rotorku strojku jménem, či iniciálami budoucího majitele. K personifikaci se používají tři technologie – potisk, frézování a ruční rytina. Kromě toho může být na hodinky vyryto osobní věnování, umělecká rytina; hodinky mohou být různě pozlacené; zákazník si také může nechat vyrobit číselník dle svého přání, nebo mít hodinky nadstandardně vybavené; možná je také výroba řemínku přímo na míru zákaznickova zápěstí. Druhou službou je **zakázková výroba náramkových hodinek dle individuální specializace** – ELTON tedy vyrábí i hodinky, jejichž parametry významněji vybočují z nabídky běžné kolekce. Sám zákazník se podílí na specifikaci ještě před zahájením výroby. Výsledkem mohou být hodinky z nadstandardního materiálu, designově unikátní nebo konstrukčně odlišné hodinky, či dokonce replika starších hodinek. **Private Edition** je série hodinek, která vznikla výhradně pro potřeby zákazníka, jímž může být fyzická osoba, firma i jakékoliv zájmové sdružení. Ať již uzavřená, nebo otevřená soukromá edice může být vyrobena jako tzv. rodové hodinky, firemní hodinky, specifický dárek pro firemní partnery, nebo charakteristický znak určité příslušnosti (zájmové spolky, sportovní kluby, apod.). **Program celoživotní asistence** spočívá v pravidelné údržbě hodinek každé dva roky. Tato služba zahrnuje vyčištění, seřízení a výměnu baterie. Ke každým hodinkám vyrobeným v Novém Městě nad Metují je poskytován servis bez ohledu na stáří hodinek. Speciální formou servisu je tzv. *renovační program*, který je určen vlastníkům starších kusů hodinek. ELTON nabízí čtyři stupně jejich renovace – od opravy přes výměnu vzhledových částí, zhodnocení hodinek až po následnou individualizaci.

5 Trh hodinek v ČR

„Někteří lidé se celý život dívají na hodinky, a přesto přijdou vždy pozdě.“

Anton Pavlovič Čechov⁴⁶

„Jediná věc, pro kterou často ztrácím trpělivost, jsou hodinky - ručičky se točí příliš rychle.“

Thomas Alva Edison⁴⁷

Měření a vyjádření času fascinuje lidi již tisíce let. Od dob používání gmónů⁴⁸, či přesýpacích hodin se toho hodně změnilo. Mechanické a quartzové hodinky s řadou doprovodných funkcí jsou dnes k nalezení v každém specializovaném obchodě. Kromě toho někteří lidé ke sledování času používají například svůj mobilní telefon. Trh hodinek v České republice se transformací režimu na počátku devadesátých let radikálně změnil. Předmětem této kapitoly je analýza jeho vývoje před touto změnou, stejně jako jeho stávající podoby včetně identifikování hlavních „hráčů“ na trhu a popisu českého zákazníka.

5.1 Vývoj trhu

První hodinky připevněné na náramku se začaly objevovat počátkem 18. století - tehdy se jednalo především o luxusní výrobky. Výrazněji se začaly šířit až během první světové války, neboť se staly důležitou součástí při koordinaci bojů. Není tedy divu, že většina tradičních hodinářských firem měla ve svém výrobním programu modely hodinek, které byly určeny pro armádu. S rozvojem nových technologií se hodinky stávaly levnější a dostupnější široké veřejnosti. Kromě mechanických strojků s ručním nátahem přišly na trh postupně hodinky s navíjecím rotorem a quartzové hodinky na různé druhy pohonu (například na baterie, či solární energii) a s různým zobrazením času (analogovým, nebo digitálním).

Český trh se po skončení světových válek vyvíjel izolovaně od ostatního světa. Kromě českých hodinek si spotřebitelé mohli pořídit maximálně hodinky Ruhla z bývalé NDR, nebo Slavy ze Sovětského svazu. Společnost ELTON již od samotného počátku svého založení

⁴⁶ <http://ld.johanesville.net/cechov/citaty>, 29. 5. 2009

⁴⁷ <http://www.citaty.cz/autori/autor.asp?id=10323>, 29. 5. 2009

⁴⁸ Gmón = opracovaný kámen, který ční ze země, a to buď přímo kolmo, nebo přesněji ve směru zemské osy; svým stínem umožňuje rozlišovat čas podobně jako sluneční hodiny

snadno získala v podstatě monopolní postavení s 90 % trhu. Roční produkce náramkových hodinek PRIM byla zhruba 400 – 500 tisíc kusů a tehdy je nosil skoro každý Čech.

Situace se radikálně změnila s pádem totalitního režimu. Skoková liberalizace trhu otevřela zákazníkům možnost výběru. Ti byli unavení konzervativním designem PRIMek a měli velká očekávání od zahraničních produktů týkající se kvality i designu. Produkty ze zahraničí byly převážně quartzové hodinky, které byly levnější než hodinky PRIM. Většina zákazníků v té době zastávala názor, že quartzová technologie je hodnotnější než mechanická. Poptávka po designérsky rozmanitých produktech z celého světa tedy skokem zcela přebyla poptávku po českých, hlavně mechanických PRIMkách.

Tento a další vývoj na českém trhu ovlivnily širší světové souvislosti. V posledních dvaceti letech minulého století totiž došlo k obrovskému pokroku v oblasti quartzové technologie a od té doby bylo možné hodinky vyrábět masově. Z důvodu úspory nákladů přesunula spousta hodinářských firem tuto svou masovou výrobu quartzových hodinek do Hong Kongu a Číny. Tímto krokem si firmy neplánovaně samy vytvořily nové konkurenty, neboť se díky nerespektování práv duševního vlastnictví v Číně záhy na světovém trhu začaly objevovat plagiáty jejich hodinek. Spolu s vyslovenými plagiáty začalo vznikat velké množství odvozenin a nových značek, které byly snadno zaměnitelné s renomovanými značkami. To vše v konečném důsledku vedlo k devalvaci náramkových hodinek na běžné spotřební zboží.

V levnějším segmentu je trh přesycen lacinými a leckdy i nekvalitními hodinkami z Číny, v obchodech se ale prodávají také produkty důvěryhodných světových značek až po skutečně luxusní náramkové hodinky. Hodinky je dále běžně možné pořídit na internetu přes e-shop, internetovou aukci, nebo od inzerentů z celého světa. Lidé také ve větší míře cestují, takže si hodinky přivážejí i ze svých cest – především luxusnější sortiment bývá v zahraničí k sehnání výrazně levněji. V neposlední řadě je možné nechat si hodinky vyrobit na zakázku.

5.2 Hlavní „hráči“

Z výše naznačeného vývoje trhu hodinek je patrné, že se jedná o trh rozmanitý a vysoce konkurenční. Náramkové hodinky, které jsou běžně k dostání v prodejnách, pocházejí v naprosté většině z dovozu. Mekkou hodinářství je samozřejmě Švýcarsko, ve kterém sídlí nejznámější světoví výrobci hodinek, stejně jako německé město Glashütte, ve kterém lze

nalézt hned šest hodinářských firem. Na trhu dnes existují dva velké koncerny značek: Swatch group a Richemont heritage, které oba vlastní velké portfolio světových značek (viz. Příloha č. 2 a č. 3). Zcela nezávisle k dnešnímu dni působí pouze několik málo velkých firem jako Patek Philippe a Rolex a samozřejmě řada malých a středních výrobců. Jedinou ryze českou firmou, která si navíc také zachovala nezávislost, je ELTON.

V segmentu luxusního zboží mezi nejvýznamnější značky patří tyto:

- Patek Philippe – ženevská firma, která si dodnes zachovala nezávislost a jejíž hodinky na rukou nosí například ruský exprezident Vladimír Putin;
- Rolex – symbol luxusu a vrcholu v oblasti hodinek, ze známých osobností vlastní hodinky kupříkladu Arnold Schwarzenegger;
- Audemars Piguet – další švýcarská firma, jejíž hodinky si oblíbil například Tom Cruise
- z koncernu Swatch group mezi výrobce nejluxusnějšího zboží patří Breguet;
- koncern Richemont heritage vlastní ve svém portfoliu luxusních značek hned několik: Vacheron Constantin, Jaeger – Le Coultre, IWC, A. Lange & Söhne;
- dalšími výrobci luxusního zboží jsou malé exkluzivní manufaktury, které ročně vyrobí okolo maximálně stovky kusů luxusních hodinek.

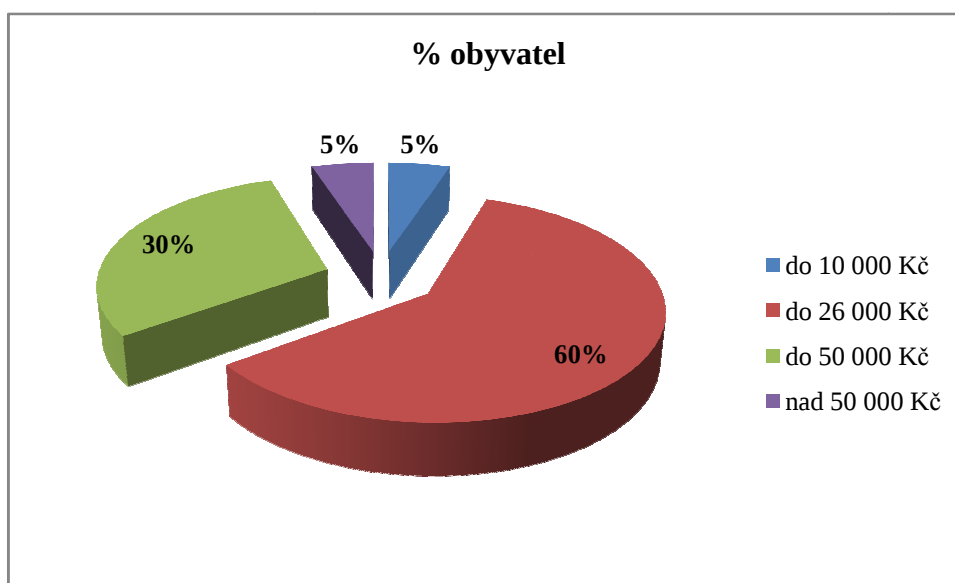
Světově velice rozšířenou a oblíbenou značkou mimo jiné díky agentovi Jamesovi Bondovi 007 a Michaelovi Schumacherovi je Omega, která také patří do koncernu Swatch group. Do sortimentu značky Omega patří jak luxusnější výrobky, tak i hodinky pro všechny účely. Omega je jednou z nejprodávanějších značek na světě.

V segmentu levnějších hodinek hrají prim quartzové hodinky. Zde se hojně prosazují hodinky dovezené z Asie pod nejrůznějšími značkami a jsou konkurenceschopné především díky nízké ceně.

5.3 Český zákazník a trendy

S chováním zákazníka při nákupu hodinek souvisí jeho finanční síla i motivace. Rozložení příjmů v České republice je velice nerovnoměrné a je charakteristické silnou skupinou obyvatel s příjmy pod úrovní průměrné mzdy⁴⁹, což znázorňuje Graf 1. Tato skupina obyvatel je nucena nakupovat rozvážlivě a klade velký důraz na cenu. Měsíční příjem 35 % obyvatel pak průměrnou mzdu převyšuje, ačkoliv více jak 50 000 Kč měsíčně si vydělá jen 5 % z nás.

Graf 1: Měsíční příjmy domácností – procentní zastoupení obyvatelstva



Pramen: http://m.ihned.cz/c4-10005590-35655500-700000_ekodetail-bohati-kazi-prumer, 5. 6. 2009

Firma Gfk provedla na sousedním německém trhu zajímavou studii na téma „Co motivuje spotřebitele při nákupu hodinek“.⁵⁰ Vzhledem k neexistenci obdobné studie pro trh český je možné se inspirovat rozdělením spotřebitelů nakupujících hodinky na následujících deset typů. První skupinu tvoří spotřebitelé, kteří jsou fixovaní na materiál, tedy nejdůležitějším faktorem pro ně je surovina, ze které jsou hodinky zhotoveny; značka je pro ně méně důležitá, ale naopak cena hraje důležitou roli při nákupním rozhodování. Další skupinou jsou spotřebitelé loajální vůči svému obchodu, kteří požadují odborné poradenství a jsou ochotni si za něj i připlatit. Další dvě skupiny představují spotřebitelé, pro něž je rozhodující cena, jedná se o tzv. lovce výhodných koupí a fanoušky bazarů, kterým je zcela lhostejná značka. Luxusnější zboží poptávají ti, pro něž hodinky představují symbol statusu, či jsou konzervativní, nebo jsou fanoušky funkčního výkonu a estetického provedení, anebo je pro ně

⁴⁹ Průměrná mzda v posledním čtvrtletí 2008 činila 25 381 Kč

⁵⁰ http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4441, 28. 5. 2009

důležitý značkový design. Zvláštní skupinu reprezentují tzv. fetišisti funkčnosti, kteří lpí na technologii hodinek a všemožných funkcích.

Milovníci hodinek doma obvykle mají celou řadu modelů pro různé příležitosti a z některých se pak stávají i jejich sběratelé. Jinak ale hodinky odjakživa byly vhodným dárkem pro členy rodiny k příležitosti narozenin, výročí, či třeba promoce na vysoké škole. Dnes roste popularita hodinek jako dárku pro firemní partnery, či samotné zaměstnance společnosti. Celkově vzato, hodinky dnes už nejsou pouze funkčním zbožím, které by mělo informovat o čase, ale plní především roli módního doplňku. Zejména u dražších modelů zákazníci hledají modely, které zapadají do jejich stylu a podtrhují jejich charisma.

Na trhu hodinek je patrný trend vzrůstající náročnosti zákazníků, která se týká nejen kvalitativních parametrů, ale také požadavku na individuálnější charakter hodinek co do designu i doprovodných služeb. Roste také popularita nakupování hodinek na internetu, neboť jen za první třetinu roku 2009 byl zaznamenán nárůst tržeb o 30 % oproti minulému roku, přičemž roste popularita luxusnějších modelů.⁵¹ Dále je patrné, že si lidé, kteří běžně cestují, pořizují modely přepychových značek stále více v zahraničí, kde jsou tyto hodinky výrazně levnější. Nelze opomenout ani vliv všudypřítomné současné ekonomické krize. Důsledky je třeba rozdělit pro levnější a dražší segment. Zákazníci, kteří poptávají lacinější modely, jsou v důsledku krize ještě o něco více cenově citliví a před nákupem ceny bedlivěji porovnávají. Luxusní hodinky dnes naopak představují alternativní investici volných peněžních prostředků, které investoři získali prodejem akcií, jež ztrácely na své hodnotě. Přepychové modely v čase na své hodnotě totiž naopak získávají a unikátní kousky budou mít v budoucnosti vysokou sběratelskou cenu.

⁵¹ <http://www.onlineobchody.com/zpravodaj/?p=592>, 25. 5. 2009

6 Hodinky PRIM

V České republice není mnoho lidí, kteří by neznali značku PRIM. Přesto se toho málo ví o její současné filozofii, strategii a vůbec o tom, zda ještě existuje. Pouze minimum výrobků prodávaných pod značkou PRIM je v dnešní době běžně k dostání ve specializovaných prodejnách, neboť jak vyplynulo již z kapitoly 4.3, většinu produkce tvoří hodinky vyrobené na zakázku. V této části práce je blíže představena současná filozofie a strategie firmy ELTON pro značku PRIM, jakož její cílová skupina, současný positioning a CSR.

6.1 Filozofie značky PRIM

„Vyrábíme náramkové hodinky, ale prodáváme především radost! Radost z jemné mechaniky, poctivého řemesla a individuální péče.“

Takto zní heslo a zároveň slogan, který vystihuje podstatu stávající filozofie hodinek PRIM. Ta je postavena na třech základních pilířích, kterými jsou historická kontinuita, poctivé řemeslo a individuální přístup.

Historická kontinuita

ELTON je dnes jediným ryze českým výrobcem hodinek, který navíc může navázat na renomé z dob minulých. Proto sází na hodnotu historické kontinuity své výroby i její český původ, neboť konstrukce, design i výroba hodinek PRIM jsou realizovány v Novém Městě nad Metují. Hodinky PRIM tak právem nesou označení „czech made“.

Poctivé řemeslo

Velký důraz je kladen na lásku k řemeslu a hodinářská práce je v podstatě chápána jako umění. Základními hodnotami při vývoji hodinek jsou: jednoduchost, funkčnost, spolehlivost a odolnost. Cílem je vyrobit hodinky, které jsou stejně kvalitní na povrchu i uvnitř. Kromě toho si firma zakládá na široké nabídce různých forem personifikace, individualizace a dalších doprovodných služeb. ELTON si stojí za kvalitou svých výrobků a jako samozřejmost nabízí jistotu dlouhodobého servisního zázemí.

Individuální přístup

Hlavním cílem je vytvořit zákazníkovi hodinky přímo na míru, tedy takové, které mají svou duši, příběh a odpovídají specifickým požadavkům konkrétního zákazníka. Individuální přístup k zákazníkům je vlastně páteří celé firemní filozofie a znamená osobní komunikaci i chápání zákazníka jako partnera a spoluvůrce hodinek.

6.2 Strategie

Současná strategie hodinek PRIM vychází z výše uvedené filozofie a je výsledkem hledání dlouhodobé konkurenční výhody a zdroje odlišení se od konkurence po privatizaci společnosti ELTON v roce 1992. Její podoba se ustálila v roce 2004 jako logické vyústění předchozích tržních změn. Ačkoliv tyto změny byly v předchozím textu již částečně naznačeny, tato část je věnována důslednému vysvětlení všech okolností, jakož i konečné podoby dnešní strategie a positioningu.

6.2.1 Výchozí pozice a světové souvislosti

Firma ELTON hledala účinné řešení ze svízelné situace po privatizaci podniku a rozpadu starých distribučních cest zhruba deset let, což zapříčinilo hned několik okolností najednou.

- Ukončení zbrojní výroby způsobilo nedostatek výrobní náplně.
- Z důvodu rozprodeje strojů na zbrojní výrobu byla zastavena výroba mechanických strojků.
- Na trh se začaly dovážet levnější quartzové hodinky ze zahraničí.
- V segmentu luxusního zboží byly vytvořeny koncerny Swatch group a Richemont heritage, které se pokusily víceméně o monopolizaci trhu náramkových hodinek.
- Přesto zůstala silná skupina zákazníků, která toužila po skutečném řemesle nezávislých hodinářů jako Patek Philippe, nebo Audemars Piruet.

ELTON za této situace prodával quartzové hodinky, které byly ale ve srovnání s konkurencí poměrně drahé. Proto se začal rozhlížet v segmentu vzácnějších hodinek, ale bylo zřejmé, že nemůže bojovat s velkými světovými značkami. K příležitosti nového milénia vytvořil sérii jednoho tisíce kusů luxusních mechanických hodinek, které prodával za záměrně „podstřelenou“ cenu 10 – 15 000 Kč v kamenných obchodech. Hodinek se tehdy ale prodaly řádově pouze desítky. Ukázalo se, že hlavním zádrhelem byla forma distribuce. Ačkoliv tehdejší série obsahovala vysoce kvalitní hodinky, personál v obchodech nebyl schopen

zákazníkům hodinky řádně prezentovat a ti je pak vnímali jako drahé. Druhým nedostatkem byla chatrná propagace. Následující pokus o návrat mechanických hodinek učinil ELTON v roce 2004, kdy vyrobil dvě exkluzivní limitované série (k 55. výročí založení ELTONu pětadesát kusů a k 50. výročí zahájení výroby hodinek v ČR padesát kusů), obě představovaly to nejlepší, co byl ELTON tehdy schopen vyrobit bez ohledu na cenu. Tyto kousky si ale bylo možné koupit pouze přímo z ELTONu. O tyto dvě série byl již mnohem větší zájem a značka PRIM tak objevila nový směr svého zaměření.

6.2.2 Nová konkurenční výhoda

PRIM tak totiž našel mezeru na trhu, ve které bylo možné se vyhnout jak masovým výrobcům levných quartzových hodinek, tak gigantům na trhu luxusního zboží. Zdrojem konkurenční výhody a dlouhodobého potenciálu růstu se stala výroba luxusních náramkových hodinek nabízených společně s řadou doprovodných služeb a distribuovaných přímo. Jinak řečeno, PRIM se od konkurence odlišuje cenou, distribucí, propagací a servisem.

Cenová politika

Luxusní hodinky PRIM stojí 10 000 až 1 milion Kč, přičemž dražší část reprezentují náramkové hodinky z drahých kovů s originálním mechanickým strojkem. Tyto hodinky jsou kvalitativně srovnatelné výrobky se švýcarským zbožím, ale za výrazně nižší cenu. Specifická cenová politika spočívá v jednotnosti cen a striktní absenci slev. Ceny nejsou primárně poměřovány s konkurencí, ale s hodnotou vloženou do výrobku a doprovodných služeb.

Propagace

Propagace hodinek PRIM je zaměřena přímo na cílovou skupinu a probíhá výhradně prostřednictvím internetové a osobní komunikace. Neexistují tedy žádné tiskové inzerce, billboardové kampaně ani televizní spoty propagující hodinky PRIM. ELTON se tímto zcela odlišil od konkurence, jejíž prodeje do určité míry závisejí na tom, zda zrovna běží její propagační kampaň, či nikoliv. Hlavním zdrojem propagace je ústní šíření „reklamy“ neboli Word of Mouth a PR.

Distribuce

Stejně jako komunikace s cílovou skupinou také distribuce hodinek probíhá přímo. Obchodní zástupci firmy ELTON se zákazníkem osobně vyřizují objednávku, dohlížejí na výrobu a konečný produkt mu osobně předávají. Budují si s ním osobnější vztah založený na přesné znalosti jeho požadavků, dlouhodobé spolupráci a loajalitě.

Servis

Široké spektrum doprovodných služeb od individualizace po renovaci starých PRIMek bylo popsáno v kapitole 4.3. Právě individuální přístup je nejvyšší přidanou hodnotou firmy ELTON na trh hodinek.

Tato strategie platí pro luxusnější náramkové hodinky, tedy pro většinu produkce ELTONu. Pod značkou PRIM se ještě prodávají quartzové hodinky v cenovém rozmezí 2000 - 5000 Kč, které si každý z nás může koupit v kamenném obchodě. Firma se rozhodla zachovat i tuto část své produkce, která není zcela konkurenceschopná a je určena jiné cílové skupině. ELTON se totiž léta soudí o ochrannou známku PRIM, jejímž vlastníkem je konkurenční hodinářská firma, která se zaměřuje na tento segment, a ELTON musí prokazovat, že jej jakožto historického následovníka předrevolučních PRIMek prodejem svých hodinek a používáním značky poškozuje. Tato problematika je blíže rozebrána v části 8.

6.2.3 Positioning a cílová skupina

Hlavním odbytovým trhem hodinek PRIM je Česká republika, přičemž firma ELTON zaujímá pozici jediného českého výrobce náramkových hodinek. Další ojedinělost spočívá ve schopnosti vyrobit hodinky v téměř kompletní výrobní vertikále. Positioning hodinek je zaměřený na mimořádnou kvalitu výrobku a doprovodných služeb. PRIMky tak vyplňují mezeru na trhu. Diferencují se nejen produktem, ale také distribucí a formou komunikace. Po svých zákaznících vyžadují spolupráci, fantazii, ale také trpělivost (výroba unikátních hodinek trvá až tři měsíce). ELTON profiluje značku PRIM tak, aby plně využila svých historických kořenů, a rozvíjí doposud vžitě hodnoty takovým způsobem, aby zvýšil její prestiž.

Komu jsou luxusní hodinky PRIM určeny, kdo je jejich cílovou skupinou? Vzhledem k tomu, že se jedná o dražší hodinky, jsou primárně cíleny na vyšší příjmovou skupinu obyvatel, tzn. na podnikatele, bankéře, manažery, politiky apod., tedy na vrchních 5 % obyvatelstva.

Sekundárně ELTON cílí i na vedení firem a nabízí jim PRIMky jako vhodný dárek pro obchodní partnery, nebo vlastní zaměstnance. V neposlední řadě jsou náramkové hodinky PRIM určeny všem, kteří hledají originální a jedinečný dárek pro své rodinné příslušníky. Vyjdeme-li z předchozí typologie zákazníka hodinek dle společnosti Gfk, PRIMky jsou určeny fanouškům funkčního výkonu a estetického provedení, kteří dokážou ocenit jejich propracovanost; hledačům statusu, kteří spotřebou drahých výrobků demonstrují vlastní postavení; konzervativcům a fanouškům značkových designů.

6.3 Corporate Social Responsibility PRIM

Součástí prezentace společnosti ELTON je zodpovědné vystupování na veřejnosti. Výroba hodinek s sebou nese spotřebu velkého množství materiálu a není ani jinak ekologicky náročná. Podstata CSR ELTONu spočívá v podpoře aktivit a kulturních akcí mateřského Nového Města nad Metují a jeho reprezentováním. V dobách, kdy ELTON měl přes jeden tisíc pracovníků, býval důležitým zaměstnavatelem. Dnes je sponzorem filmového festivalu Hrnc smíchu, má stálou expozici v Městském muzeu a úzce spolupracuje se Zámek Nové Město nad Metují na pořádání nejrůznějších společenských akcích. Kromě toho je partnerem koncertního klubu Violino⁵², který sídlí v Praze. Firma jeho prostory využívá k individuálním prezentacím, tiskovým konferencím a besedám o hodinkách. Mimo to zde má malou expozici současných hodinek PRIM.

Festival Hrnc smíchu

Festival Hrnc smíchu se v Novém Městě nad Metují koná již od roku 1978 a firma ELTON je jeho partnerem již od prvního ročníku. Za dvě z hlavních cen, konkrétně nejlepší filmovou a televizní komedii, je udělován tzv. Zlatý PRIM.

Městské muzeum Nové Město nad Metují

Od dubna 2008 je v muzeu zpřístupněna stálá expozice hodin a hodinek značky PRIM. Jedná se o ukázkou standardní hodinářské produkce určené k běžnému užívání, nejsou zde žádné luxusní kousky. Nejstarší exponát je starý okolo padesáti let. Raritou jsou největší funkční hodinky PRIM, které byly vyrobeny přibližně v polovině šedesátých let minulého století a měří na délku 235 cm. Dochovaly se pouze dva exempláře – jeden je uložen v muzeu a druhý ve firmě ELTON.

⁵² <http://www.violino.cz>

7 Corporate identity značky PRIM

Značka PRIM po letech tápání objevila novou filozofii a postupně si vytváří svou pozici na trhu luxusních hodinek. Stále má před sebou nelehký úkol vybudování nového image nejen v očích své cílové skupiny. Všeobecné povědomí o pokračující výrobě PRIMek, navíc v „novém kabátě“, je skutečně nízké. Tato kapitola pojednává o podobě prvků, jejichž pomocí ELTON image hodinek ovlivňuje.

7.1 Design

Design je alfou a omegou pro každou hodinářskou firmu a jinak tomu není ani pro ELTON a jeho značku PRIM. Firma má vypracovaný design manuál, který určuje používání všech jednotlivých prvků.

7.1.1 Logo PRIM

Firma navazuje na svou dlouholetou tradici a k různým účelům používá dvě existující loga. Historicky starší má podobu loga, které je na Obrázku 7 umístěno vlevo (logo I) a je charakteristické bezpatkovým, proloženým písmem. Lze ho nalézt na několika modelech hodinek, například na PRIM Sport Igen 45, ale také na webových stránkách, kde funguje jako prvek přesměrování na úvodní stránku. Novější logo značky PRIM (logo II) je doplněno o prvky, které podtrhují kvalitu hodinek s důrazem na šedesátiletou tradici firmy, manufakturní výrobu a český původ. Také figuruje na webových stránkách, kde je hlavním prvkem layoutu, a proto je neustále vidět. Kromě toho se používá na oficiálních dokumentech firmy. Obě loga jsou designově povedená, neboť jsou jednoduchá a čitelná i v malém formátu a v různých barvách. Díky tomu se hodí na jakékoliv provedení hodinek co do zvoleného designu, barvy i použitého materiálu.

Obrázek 7: Loga PRIM a jejich použití

Logo I

PRIM

Logo II



PRIM Sport Igen 45



PRIM Spartak exclusive



Pramen: webové stránky PRIM

7.1.2 Firemní písmo a barvy

Oficiální firemní barvy jsou slonová kost a bordó. Používají se buď v kombinaci, nebo samostatně (pro ilustraci na Obrázku 8).

Obrázek 8: Ukázka firemních barev a písma



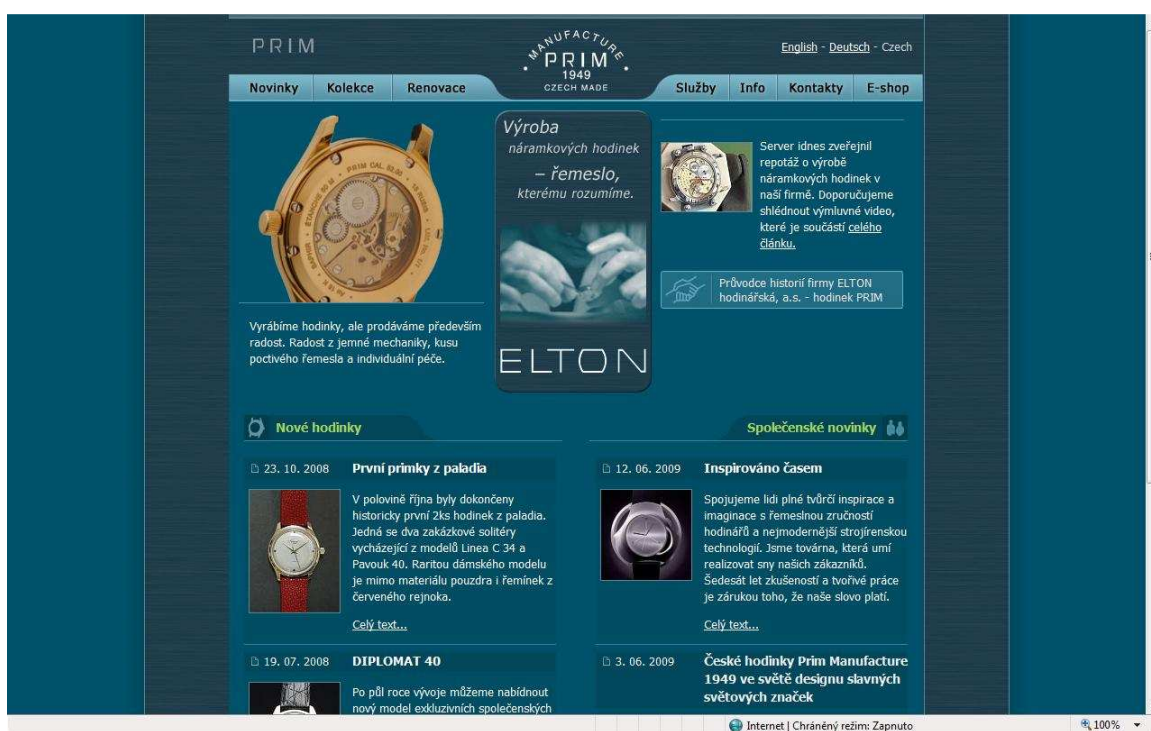
Pramen: vlastní tvorba

Hlavičkový papír PRIM je v barvě slonové kosti a v záhlaví uprostřed má vyražené logo II, zatímco firemní desky mají bordó barvu. Vizitky jsou vyrobeny z papíru stejné kvality, jako se používá pro hlavičkový papír, s bordó potiskem z obou stran (text je v češtině i angličtině). Jednotně používaným písmem je Arial, nebo Helvetica, tedy bezpatkové písmo.

7.1.3 Webová prezentace

Současná podoba webových stránek vznikla v roce 2004. Hlavními použitými barvami jsou modrá, sytě šedá a bílá, což je jejich první nedostatek - tedy fakt, že nejsou laděny do firemních barev. Na Obrázku 9 je printscreen úvodní stránky, která uživateli nabízí výběr ze tří jazykových mutací, zobrazuje novinky a horní navigační panel přesměrovává na další jednotlivé stránky. Detail hodinek vlevo a obdélníkový prvek uprostřed stránky jsou nefunkční prvky, které neslouží jako přesměrování a působí proto matoucím dojmem. Přitom hodinky by mohly přesměrovávat například na produkty PRIM a prvek s „ELTON“ na firemní filozofii.

Obrázek 9: Printscreen úvodní stránky



Pramen: webové stránky PRIM

Toto je pouze ilustrační ukázka uspořádání celých stránek. Celkově je jejich struktura pro nezasvěceného návštěvníka poměrně nepřehledná. Jako největší slabinu hodnotím záložku „kolekce“, která zobrazuje různé modely hodinek PRIM. Vybere-li si zde návštěvník jeden konkrétní model, je přesměrován na jinou záložku se zcela odlišnou a nepochopitelnou úpravou. Navigace na stránkách je neuspořádaná, zpřehlednění by umožnila například „řetízková“ navigace, která mapuje pohyb po stránkách. Přesto se ale domnívám, že by byla na místě tvorba nového webu. V roce 2004 bezpochyby moderní stránky jsou na dnešní dobu

poměrně strohé, zastaralé a přežité. Částečně zdůrazňují tradici, postrádají však jakékoli známky luxusu, či výjimečnosti.

7.1.4 Sídlo firmy

Slabší stránkou prezentace značky je bezpochyby budova, ve které ELTON sídlí již od roku 1970. Přesto zvenku klasický panelák uvnitř skrývá pohled na dílny se stroji, z nichž některé slouží pěknou řádku let, ale také na moderní hodinářské mašiny. Takže ačkoliv budově chybí pěkná architektura zvenku i uvnitř, na návštěvníka může udělat dojem specifická atmosféra. Firma však již má v plánu renovaci této budovy, vybudování reprezentativní recepce a zasedacích místností.

7.2 Komunikace

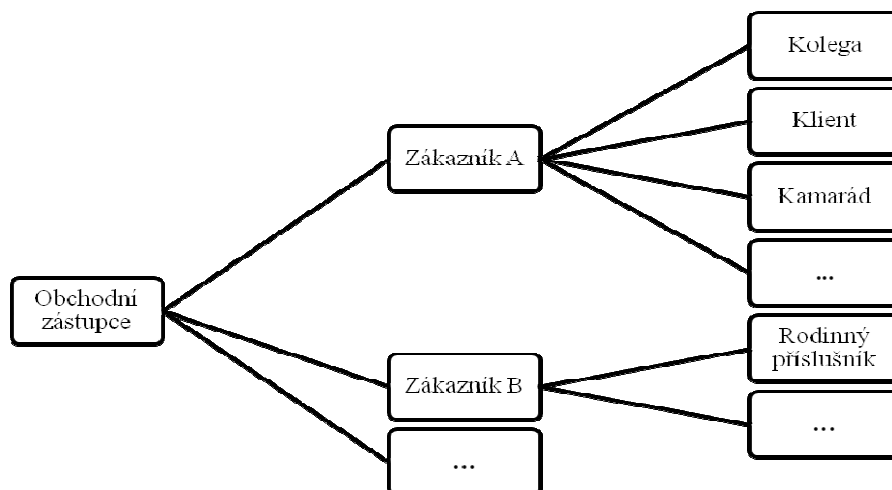
Komunikace hodinek PRIM je specifická a zcela se vyhybí klasickým formám propagace. Již na úvod lze předeslat, že tato strategie má své výhody i nevýhody. Rozhodně se vyplatí co do vynaložených nákladů na marketing, které pro PRIM ročně nepřesáhují 1 milión Kč; zato stojí výrazně větší úsilí samotných obchodníků a klade větší nároky na jejich komunikační schopnosti. Slouží jako prostředek profilace a odlišení od konkurence v očích cílové skupiny, působí tedy efektivně. Ale šíření povědomí o značce a budování image probíhá pomaleji. ELTON používá následující nástroje komunikace: osobní komunikaci, diskusní fóra na internetu a řízení vztahů s veřejností.

7.2.1 Osobní komunikace

Jak již bylo řečeno, individuální přístup k zákazníkům je páteří firemní filozofie a je možný pouze prostřednictvím osobní komunikace, která se postupně stává bezprostřední. Práce obchodního zástupce značky PRIM tedy začíná poznáním zákazníka a vytvořením osobního vztahu založeného na důvěře. S některými klienty, kteří preferují anonymitu, nebo je pro ně osobní setkání nereálné z důvodu vzdálenosti, komunikuje také prostřednictvím e-mailů. Zákazník je chápán jako partner a spolutvůrce, který se může sám rozhodnout, jak moc se chce zapojit do projektu svých vlastních hodinek. S ohledem na jeho čas bývá zasvěcen do tajů hodinářského řemesla. A právě to je stavebním kamenem šíření povědomí o hodinkách PRIM, budování jejich image a získávání nových zákazníků. Klienti firmy si většinou odnášejí jedinečný kousek náramkových hodinek, na jehož výrobě se sami podíleli a jsou na to patřičně hrdí. Rádi se hodinkami pochlubí kolegovi v práci, obchodnímu

partnerovi, či kamarádovi, kterému o hodinkách dokážou se zaujetím povědět vše, co se o nich a hodinářském umění od obchodního zástupce „naučili“. Stávají se odborníky na své jedinečné hodinky a vědí o nich v podstatě vše. Svůj entusiasmus tak snadno přenesou na ty, kterým je hodinářské umění blízké a ze kterých se stávají potenciální klienti PRIMek. Obchodní zástupci tuto formu propagace pracovní nazývají „infekčním marketingem“, jehož schéma je naznačené na Obrázku 10. Ačkoliv se tento výraz v odborné literatuře používá jako označení pro hromadné šíření humorných textů, obrázků, či videí, poměrně dobře vyjadřuje postatu marketingu hodinek PRIM. S trochou nadsázky lze tvrdit, že existující zákazníci „přenášejí“ své nadšení na nové potenciální „nemocné“.

Obrázek 10: „Infekční marketing“



Pramen: vlastní tvorba

I přesto, že spousta klientů na aktivní účast při navrhování vlastních hodinek nemá čas, výše popsaná komunikační strategie funguje a firmě se daří s klienty budovat dlouhodobé vztahy založené na loajalitě a opakovaném nákupu.

7.2.2 Klub PRIM

V březnu roku 2009 vznikl na odkazu klub.prim.cz diskusní spolek PRIM, který nabízí prostor pro konstruktivní diskuzi všech milovníků hodinek. Jeho vytvoření je odrazem zájmu klientů mezi sebou komunikovat a dále se tvůrčím způsobem podílet na zrodu nových modelů hodinek PRIM. Firma se jeho prostřednictvím snaží o další, ještě hlubší propojení se svými zákazníky. Funguje na základě přesně definovaných pravidel a svým členům nabízí různou míru participace.

Tři úrovně členství:

- Základní členství - může ho získat každý, kdo vyplní registrační formulář;
- Klub kmotrů – získání kmotrovské úlohy vůči novému modelu hodinek;
- Moderátorská funkce - zodpovědnost za řízení konkrétního projektu.

Klub slouží nejen jako diskusní fórum, ale také jako fórum projektové. Členové, kteří mají zájem na vytvoření nového modelu hodinek, se mohou spojit dohromady a společnými silami se podílet na vzniku nové, iniciační série. Ta je dostupná až členům Klubu kmotrů a odpovědnost za ni nese tzv. moderátor. Iniciační série je speciální série 10 – 50 ks hodinek, na nichž je vyfrézované číslo, například „i. e. 01/20“, a jméno a příjmení člena klubu, který si hodinky objednal. Hlavním přínosem pro zákazníka je nižší cena, která se buď odvíjí od počtu hodinek, anebo je o 25 % nižší (u sérií iniciovaných ELTONem). Tato cena je odměnou za podíl na tvůrčím procesu vývoje; odvahu přijmout určitou míru rizika, která je vždy spojena s objednávkou produktu, který se teprve začne vyrábět a pomoc s prezentací konkrétních hodinek. Pokud není dohodnuto jinak, hodinky jsou pak nad rámec iniciační série dostupné i dalším zákazníkům - již za běžnou cenu.

7.2.3 Public Relations

Součástí řízení vztahů firmy ELTON s veřejností je poskytování tiskových zpráv a rozhovorů novinářům, podporování diskuzí na internetu a lobbování na národní úrovni. O hodinkách PRIM, nebo ELTONu se stále častěji píše v magazínech zaměřených na luxusní zboží, nebo časopisech o letectví, zbraních apod. Neboť cílem společnosti je šířit upřímnou reklamu založenou na zážitku, podporuje diskusní fóra týkající se problematiky hodinek.

Lobbing

Firma ELTON se spojila s dalšími českými společnostmi, které společně založily sdružení na podporu originálních českých značek. Sdružení České značky⁵³ bojuje hlavně za podporu českého průmyslu a původních českých nápadů, také chce poukázat na problematiku plagiátorství a ochranu duševního vlastnictví v ČR. Upozorňuje na to, jak je snadné získat označení „czech made“ a požaduje zpřísnění příslušné legislativy.

⁵³ <http://www.ceskeznacky.cz>, 30. 5. 2009

7.3 Kultura

Kultura firmy ELTON se v průběhu let tvořila samovolně. Neexistuje žádný etický kodex, který by výslovně definoval její žádoucí podobu. Vzhledem k tomu, čím vším si po revoluci prošla, je ale poměrně zocelená a ti, kteří jí i během let tápání zůstali věrní, si váží jejího současného růstu, jsou rádi, že mají práci a s firmou se identifikují.

Současná firemní kultura se opírá o tyto hodnoty: kvalita a zákazník jsou na prvním místě. Maloobchodní výroba luxusních výrobků s sebou nese velkou zodpovědnost, která se pracovníkům důrazně klade na srdce. Proto funguje systém, že každý nese následky za své chyby, a to i finančně.

Velkou roli hraje vzájemná komunikace, respekt a důvěra. Firma vyvíjí mnoho nových, dosud neozkoušených modelů hodinek, a proto je nezbytně nutná intenzivní kooperace mezi výrobou a obchodními zástupci, kteří znají přesné požadavky svých klientů a mohou s nimi domluvit případné změny a úpravy. Bez dobrých a vstřícných vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci napříč celou organizací by nastavená firemní strategie vůbec nemohla fungovat.

Někteří lidé ve firmě pracují již mnoho let, během nichž nasbírali řadu zkušeností. Firma musela v průběhu své historie poměrně riskovat a stále čelí některým problémům týkajícím se například ochrany průmyslového vlastnictví. Její vztah k riziku i konkurenci je proto na ryze českou firmu poměrně nekonvenční. Jen tak ji nic „nerozhází“.

7.4 Produkt

Komplexnost takového produktu, jakým jsou náramkové hodinky, sahá od jeho jednotlivých funkčních součástek přes design až po doprovodný servis, dodací podmínky a poskytované záruky.

7.4.1 Jednotlivé součástky

V rámci budování image luxusních hodinek je třeba nabízet nejvyšší dostupné materiály. ELTON se pro produkci náramkových hodinek PRIM řídí pravidlem: stejné na povrchu i uvnitř.

Pro fungování hodinek je nejdůležitější jeho vnitřek, tedy *strojek*. ELTON si je vědom, že největší podíl na jeho kvalitě má přesnost výroby a pečlivá montáž spojená s individuální péčí, kterou hodinář věnuje jeho seřízení. Vnější část hodinek tvoří *hodinkové pouzdro*. PRIM jej vyrábí výhradně z masivního materiálu, jehož povrchová úprava otevřeně prezentuje materiál použitý na výrobu. V praxi to je nerezová ocel, damascénská ocel, platina a osmnáctikarátové zlato ve všech jeho barevných variantách. S pouzdem souvisí i použité sklo, což je díl, který je zpravidla nejvíce namáhaný. *Sklíčka* PRIMek bývají z minerálního, nebo safírového skla, které má největší odolnost proti poškrábání. Na speciální skla se ještě nanášejí různé vrstvy - antireflexní, polarizační, vytvrzené, barevně tónované apod. Při nákupu hodinek většina lidí klade důraz na to, jak jsou *přesné* a zdali jsou *vodotěsné*. Odchylka dobrých mechanických hodinek bývá cca 2 vteřiny – velice malá ve srovnání se standardními hodinkami, jejichž odchylka dosahuje 10 až 20 vteřin. Ale jen těžko se může srovnávat i s obyčejnými quartzovými kousky, které jsou zkrátka přesnější. Přesto, mechanické hodinky zákazníci fascinují svou jemnou mechanikou a složitostí strojek. Celkový dojem z hodinek dotváří *náramek*, nebo řemínek. Hodinky PRIM bývají doplněny kvalitními řemeny z pravé kůže, přírodního kaučuku, nebo masivního nerezového tahu v široké paletě barev.

7.4.2 Design

Design hodinek PRIM se vyvíjí třemi různými směry. V nabídce značky se nacházejí modely, které navazují na tradici starých, historických hodinek; pak zcela nové, moderní, neotřelé designy a nakonec modely, které vytvořili sami zákazníci. Na svých vlastních designech

ELTON spolupracuje s řadou předních českých designérů a s designérskou firmou Creative Services.

Design hodinek se přizpůsobuje účelu jejich nošení k různým příležitostem. V současné době mají PRIMky v nabídce pět různých stylů hodinek. Historicky nejstarší jsou KLASIK a SPORT. Jak již sám název napovídá, klasické hodinky mají střízlivě konzervativní design a jsou vhodné pro společenské příležitosti i denní nošení. Sportovní hodinky klasického typu mají též střídavý, ale sportovně laděný design.

Obrázek 11: Ukázka stylů KLASIK a SPORT

KLASIK



SPORT



Pramen: webové stránky PRIM

Pro použití v extrémních podmínkách vznikly hodinky EXTRÉM. Tato skupina produktů obsahuje takové typy náramkových hodinek, které vybočují z pojetí klasických sportovních hodinek funkčními parametry a způsobem použití. RETRO styl je ovlivněn minulostí - design je inspirovaný módou ze šedesátých, sedmdesátých let. V kolekci STYL se vyrábějí hlavně dámské společenské hodinky.

Obrázek 12: Ukázka stylů EXTRÉM, RETRO A STYL

EXTRÉM



RETRO



STYL



Pramen: webové stránky PRIM

7.4.3 Doprovodný servis a záruky

Produkt PRIM je kromě fyzických charakteristik a designu postaven na servisu, zárukách a způsobu dodání. Zákazník na hodinky čeká minimálně tři měsíce, proto dostane „certifikát“, kterým se společnost ELTON neodvolatelně zavazuje k dodání jeho hodinek k určitému datu (viz Příloha č. 8). Při osobním předání k hodinkám dostává oficiální listinu s přesným technickým popisem a návodem k použití. Kromě toho firma ke každým hodinkám přidává mezinárodní záruční kartu (International guarantee card) velikosti běžné kreditní karty, která má ze zadní strany vypsane základní identifikační údaje hodinek, datum nákupu a podpis majitele firmy. Poskytnutá záruka se vztahuje na jakoukoliv výrobní závadu nebo skrytou vadu objevenou do dvou let od zakoupení hodinek. Zákazník si k hodinkám dále může koupit program celoživotní asistence, která mu garantuje každé dva roky údržbu hodinek – vyčištění, seřízení, eventuálně také výměnu baterie.

V případě exkluzivní zakázky, která je určena jako dar pro politického představitele, nebo jinou významnou osobnost, firma k hodinkám přidává malou knížku ve formátu A6, ve které je v příslušném jazyce popsána historie společnosti ELTON hodinářská, nebo CD s prezentací firmy.

7.4.4 Zhodnocení identity

Existující vizuální styl značky PRIM je estetický a povedený, kombinace barev bordó a slonové kosti se pro prezentaci hodinek hodí. Bohužel se jednotně nepoužívá pro její veškerou prezentaci. Dvě verze loga, které mají stejný základ, navazují na tradici výroby hodinek PRIM a symbolizují historickou kontinuitu. Jako největší slabinu designu vidím webové stránky, které jsou s ohledem na dnešní dobu přežité a hlavně nejsou dostatečně přehledné. Stejně tak je žádoucí rekonstrukce sídla firmy, které momentálně nepůsobí reprezentativně. Naopak specifická forma komunikace společně s kvalitním produktem jsou nejsilnějšími prvky firemní identity. Ačkoliv je součástí strategie skutečnost, že si mechanické hodinky PRIM si není možné koupit v žádném kamenném obchodě, stálo by za zvážení pokusit se o důraznější projev stále trvající existence značky PRIM v rámci celé české společnosti (ke konkrétním návrhům na zlepšení ale více v samostatné kapitole 9). Přesto se celkově odvažuji tvrdit, že firemní identita značky PRIM je v segmentu luxusnějších mechanických hodinek nezaměnitelná.

8 Řízení značky PRIM

Předchozí kapitoly mnoho napovídají o současném řízení značky PRIM, jejím positioningu a možném image. Přesto je možné jít s analýzou dále. Řízení PRIMek brand manažerovi komplikují táhlé právní spory o tuto značku, což je v současné době její nejslabší stránkou. V rámci repositioningu byla změněna většina jejích dřívějších prvků a způsob řízení značky. Bližší rozbor silných a slabých stránek stejně jako hrozeb a příležitostí pro PRIM mnoho napovídá o možných perspektivách jejího řízení do budoucnosti. Závěrečná podkapitola se věnuje rozboru stávajícího image značky.

8.1 Ochranná známka PRIM

Značka PRIM vznikla v roce 1958. V té době se používala pro označení budíků a nástěnných hodin vyrobených firmou Chronotechna, a zároveň hodinek vzniklých v ELTONu. Tento fakt s sebou přinesl dlouhodobé následky v podobě vleklých sporů o značku PRIM po privatizaci obou společností. Právnímu následníkovi Chronotechny se totiž podařilo zaregistrovat si značku PRIM u Úřadu průmyslového vlastnictví dříve než ELTONu. V současné době proto na trhu quartzových hodinek existují dva druhy hodinek PRIM – jedny z ELTONu, druhé z MPM – Quality. Tato společnost většinu své produkce dováží z Asie, a produkty pak prodává pod značkou PRIM. Nikterak proto nenavazuje na výrobu a tradici PRIMek z dob minulých. Společnost ELTON se o značku dlouhodobě soudí a je v jejím zájmu, aby se problém konečně podařilo vyřešit.

Následky pro současnou strategii řízení značky PRIM jsou nesporné. Ta část výroby hodinek, která je zaměřená na dražší a kvalitnější segment, tímto sice není výrazně postihnuta (jedná se o jinou kategorii hodinek a cílová skupina pro tento sortiment se na trhu navíc dobře orientuje), hlavní problém však spočívá v budování celkového image značky PRIM. Lidé, kteří si quartzové hodinky PRIM koupí v kamenném obchodě, automaticky předpokládají, že se jedná o „klasické“ české PRIMky. Když zjistí, že tomu tak není, jsou minimálně zaskočení, většinou ale zklamáni. K dobrému image značky dále nepřispívají ani různé novinové a webové články, ve kterých se obě firmy navzájem napadají, obviňují z výroby falzifikátů apod.

Novou hrozbou je navíc snaha MPM – Quality také získat označení „czech made“. To je jeden z důvodů, proč ELTON aktivně lobbuje za zpřísnění legislativy, která upravuje podmínky získání tohoto pojmenování. Výzkum veřejného mínění provedený společností STEM v roce 2008 ukázal, že 2/3 obyvatelstva preferují domácí výrobky před zahraničními a 90 % z nich se vyslovalo pro to, aby stát věnoval lepší ochranu duševního vlastnictví českých výrobců. Právě rostoucí obliba domácích výrobků je lákadlem i pro prodejce, kteří své výrobky z naprosté většiny dovážejí a z označení „czech made“ tak chtějí těžit neprávem.

Celý tento problém se týká českého a slovenského trhu. Pro evropský trh má ELTON pro PRIM od roku 2003 zaregistrovanou ochrannou známku Společenství. Případný export do dalších zemí tedy tímto není nikterak ohrožen.

8.2 Řízení značky

Součástí řízení značky PRIM je definování jejích prvků, určení konkrétní strategie při znalosti jejích silných a slabých stránek a respektování příležitostí a hrozeb trhu hodinek.

8.2.1 Prvky značky

Na prezentaci značky PRIM se podílí její jméno, logo, označení „czech made“, slogan a některé známé osobnosti, které podlehlý kouzlu jejích hodinek.

- **Jméno** a starší verze **loga** zůstaly v čase nezměněné a symbolizují kontinuitu výroby a historickou hodnotu hodinek. To s sebou přináší určité pozitivní i negativní důsledky pro řízení značky. Obrovským přínosem je bezpochyby již existující znalost značky zejména starší částí populace. Tato znalost ale může na druhou stranu přinášet riziko určitých utkvělých představ o značce, které nemusejí odpovídat současné realitě, a může být obtížné tyto stereotypy v lidských myslích změnit.
- Novější **logo** promyšleně kombinuje to staré s rokem založení společnosti a slovem manufacture, čímž je opět zdůrazňována kontinuita výroby a její manufakturní charakter. Toto logo se používá se dohromady se získaným označením „**czech made**“, které je dalším prvkem značky. Český původ je vzhledem k rostoucí oblibě domácích značek radno vyzdvihovat.

- „*Hodinky Prim za dobré vysvědčení*“, tak kdysi zněl **slogan** a reklamní znělka hodinek PRIM, který také díky předrevolučnímu monopolnímu postavení firmy ELTON fungoval. Vzhledem k nové pozici hodinek dnes ale PRIM komunikuje prostřednictvím jiných hesel. Dnešní slogan zní: „*Vyrábíme hodinky, ale prodáváme především radost. Radost z jemné mechaniky, poctivého řemesla a individuální péče.*“ Tento ačkoliv poněkud dlouhý text přesně vystihuje dnešní filozofii značky. Stávající zákazníci tento slogan bezpochyby znají a předávají dále. Pro komunikaci s širší veřejností, jež má za cíl budovat povědomí o repositioningu PRIM jakožto luxusnějších hodinek, shledávám vhodnějším již existující, ale nepříliš používaný text: „*Kdo něco znamená, nosí hodinky značky PRIM*“. Naznačuje unikátnost této značky, provokuje ty, kteří chtějí „něco znamenat“, a budí zájem o to, co je na hodinkách PRIM tak jedinečného a neobvyklého.
- Je těžké vybrat jedinou **osobnost**, která by mohla reprezentovat značku PRIM na veřejnosti, ačkoliv PRIM oficiálně žádnou takovou osobnost v dnešní době nemá. Jednu dobu jí měl být fotbalový brankář Petr Čech, ale firma od výslovné propagace značky tímto způsobem nakonec ustoupila. Osobně se domnívám, že se nejednalo o dobrou volbu s ohledem na to, že se Petr Čech v poslední době objevil ve více reklamních kampaních na různé produkty, z nichž navíc žádný nebyl luxusní, ani ryze český. Hodinky značky PRIM ale vlastní i další známé osobnosti, z nichž médii nejvíce proklamovanou je stávající český prezident Václav Klaus. Vzhledem k tomu, že pravidelným klientem ELTONu je Úřad vlády ČR, jako dárek obdržel tyto hodinky například francouzský prezident Nicolas Sarkozy, německá kancléřka Angela Merkelová, nebo nový americký prezident Barack Obama. V souvislosti s konáním soutěže Miss České republiky hodinky dostal také francouzský herec Alain Delon. Všechny tyto osobnosti značku PRIM zviditelnily minimálně jednou v souvislosti s vydáním oficiální tiskové zprávy o výrobě hodinek pro ně. Novináři ale o takovýchto tématech píšou s oblibou, a proto se jedná o důležitou součást komunikace a prezentace značky.

8.2.2 Strategie řízení PRIM

Značku PRIM je možné řadit do kategorie individuálních značek, která společně s doplňujícími názvy pojmenovává téměř veškeré luxusní modely hodinek vyprodukovaných v ELTONu. Současná strategie jejího řízení vychází z positioningu luxusnějšího, malosériově až kusově vyráběného zboží, které je určené pro náročné zákazníky. Ačkoliv repositioning značky proběhl již v roce 2004, měnit vnímání značky a image v očích spotřebitelů trvá léta.

Proto by se management značky měl zaměřit na budování kvalifikovaného povědomí o značce, vytváření preferencí cílové skupiny a zajišťování loajality klientů.

K **budování povědomí** o značce přispívají PR články, diskusní fóra na internetu, webové stránky a Word of Mouth. ELTON by ale měl mít na paměti, že zákazníci by si měli značky nejen povšimnout, ale následně ji také na trhu jednoznačně rozeznat. Právě v tomto ohledu je problematická konkurence firmou MPM - Quality, která též prodává hodinky pod značkou PRIM. ELTON by měl proto více dbát na osvětu veřejnosti i přes to, že „core business“ je již posunut na úroveň osobního prodeje luxusnějšího zboží. Že hledá PRIMky z ELTONu, by měl vědět i zákazník, který si chce koupit hodinky PRIM v kamenném obchodě. **Preference cílové skupiny** značka utváří pomocí celé řady doprovodných služeb a rozsáhlého programu individualizace. Jakmile si získá pozornost a zájem zákazníků, má jim skutečně hodně co nabídnout. Tato skutečnost také následně přispívá k **vytváření dlouhodobých vztahů** s klienty, kteří jsou pak ke značce loajální.

Je tedy patrné, že největší zádrhel řízení značky spočívá v budování povědomí o značce a učení veřejnosti značku jednoznačně rozeznat od konkurence. Zdůrazňuji, že ačkoliv se může zdát, že „obyčejný“ spotřebitel, který nezapadá do cílové skupiny, pro PRIM není příliš důležitý, jeho povědomí o existenci a profilaci značky je nezbytnou součástí budování žádoucího image. Brand manažer značky nesmí zapomínat na pozdější potenciální klienty, kteří dnes ještě svými příjmy na značku nedosáhnou, ale mohou se stát jejími zákazníky v budoucnosti. Kromě toho, úspěšné zvládnutí řízení značky na domácím trhu může sloužit jako odrazový můstek pro expanzi na trhy zahraniční.

8.2.3 SWOT analýza

Pro efektivní řízení značky je nezbytně nutné znát její silné a slabé stránky, jakož i neustále sledovat změny na trhu a zvažovat důsledky těchto zvratů pro značku. Světový trh je charakteristický dynamickými změnami, rychlým šířením informací a celkovou globalizací. SWOT analýza značky PRIM za této situace podává následující obrázek:

Silné stránky (S)

- Značka PRIM je ryze česká a veškeré komponenty použité na výrobu jejích hodinek pocházejí z Nového Města nad Metují.
- Součástí produktu jsou unikátní služby, které zákazníkovi nabízejí vysokou přidanou hodnotu.

Slabé stránky (W)

- Na jedinečný model zákazník musí čekat několik měsíců.
- Celá firma se neřídí existujícím design manuálem, což má za následek nejednotnou prezentaci značky.
- Ochrannou známku PRIM vlastní jiná, konkurenční firma.
- Široká veřejnost má nízké povědomí o přetrvávající existenci značky.

Příležitosti (O)

- Na trhu hodinek se neustále zvyšuje náročnost zákazníků týkající se kvality i designu.
- Dalším trendem na trhu hodinek je rostoucí zájem o mechanické hodinky.
- Kromě toho všeobecně stoupá obliba českých značek.

Hrozby (T)

- Orientace pouze na nejbohatší vrstvu obyvatel by mohla v budoucnosti vyústit ve vyčerpání cílového trhu.
- Negativní vliv na značku by měla skutečnost, kdyby firma MPM – Quality získala označení „czech made“.
- Existuje také určitá hrozba plagiátorství hodinek PRIM – především quartzových.

Cílem řízení značky by měla být maximalizace výše uvedených silných stránek s důrazem na vysokou přidanou hodnotu; minimalizace stránek slabých, kde prvním krokem může být sjednocení firemní identity; využívání možností trhu a předcházení jeho možným hrozbám.

8.3 Image značky PRIM

V rámci výzkumu tradičních českých značek v roce 2006 respondenti označili PRIM za značku, která by si opět zasloužila se prosadit.⁵⁴ Image si značka nevybuduje ze dne na den, ale PRIM má již na čem stavět. Důkazem jsou výsledky výzkumu, který v roce 2007 provedla společnost STEM na reprezentativním vzorku populace čítajícím přes tisíc respondentů. Výsledky ukázaly, že značku PRIM si s náramkovými hodinkami spojuje 79 % dotazovaných a osobní zkušenost s nimi mělo 64 % občanů. To jsou příznivé výsledky, které ukazují, že firma musí pracovat především na změně image, neboť velká část spotřebitelů značku zná. Méně pozitivní byly ale výsledky týkající se povědomí o současné podobě značky: 81 % dotazovaných se domnívalo, že se o značce v posledních pěti letech nepsalo ani nemluvílo; polovina dotazovaných si myslela, že se hodinky PRIM dnes již nevyrábějí a 49 % předpokládalo, že se v současnosti vyráběné hodinky PRIM řadí ke střednímu standardu. I přesto, že výzkum je dva roky starý, napovídá hodně o image značky PRIM v očích široké veřejnosti, který podle těchto výsledků příliš neodpovídá zamýšlenému positioningu. Na druhou stranu, kdyby byl proveden výzkum zaměřený na cílovou skupinu značky, získaná data by se nepochybně lišila. Důkazem může být firmou identifikovaný rostoucí zájem o produkty, příliv nových zákazníků a přetrvávající věrnost těch stávajících. Ti klienti, kteří se mají možnost osobně setkat s obchodními zástupci PRIMek, jsou dostatečně informováni o zamýšlené pozici značky, a pokud jsou s ní pak spokojeni, šíří povědomí o ní dál. Cílová skupina také navštěvuje diskusní fóra na internetu, kde prodiskutovává nejlepší modely hodinek na trhu apod. Znalost dnešní kvality hodinek PRIM je pro obdivovatele hodinářského umění součástí jejich celkového přehledu o trhu.

⁵⁴ http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4957, 25. 5. 2009

9 Možné perspektivy do budoucnosti

Bezpochyby je možné říci, že si značka PRIM po letech tápání opět našla svou pozici na českém trhu. Přesto její řízení doprovázejí určité problémy a vždy se najde prostor pro různá zlepšení, ať na straně doby trvání vývoje nových modelů, nebo v rámci brand managementu. Tato kapitola je věnována několika doporučením ke zlepšení současné strategie řízení značky PRIM a zároveň možnostem expanze značky na zahraniční trhy.

9.1 Návrhy na zlepšení stávající strategie

Stávající strategie řízení značky PRIM má několik nedostatků. Tím prvním je nejednotné používání některých prvků firemního designu. Reprezentativně nepůsobí ani současná webová prezentace značky, která vznikla již v roce 2004. Celá situace kolem PRIMek je navíc komplikována táhlými soudními spory o značku, které ztěžují budování povědomí a ovlivňování image hodinek PRIM. V této kapitole přicházím s dvěma hlavními návrhy týkajícími se vytvoření nového webu a možností budování image značky PRIM.

9.1.1 Nový web

Webové stránky hodinek PRIM jsou již nemoderní, neodpovídají jednotnému vizuálnímu stylu značky a hlavně působí poměrně nepřehledně. Domnívám se, že by se vzhledem k důležitosti této součásti prezentace značky vyplatilo firmě vytvořit stránky zcela nové, které by se od těch současných lišily především v designu a uspořádání.

Design by měl vycházet z firemních barev, tedy kombinace slonové kosti a bordó, které lze snadno spojit například s černou a šedou, tak jak tomu je na stránkách klub.prim.cz (viz. Příloha č. 7). Co se týče **layoutu**, navrhuji zachovat přítomnost obou log ve stejné podobě i funkci, kterou plní na existujícím webu - logo I jako prvek přesměrování na úvodní stránku a logo II jako hlavní prvek layoutu, který je neustále vidět.

Rozložení **úvodní stránky** by pak mohlo vypadat takto:

- horní lišta: hlavní ovládací prvky (hlavní menu),
- vlevo: odkaz na novou kolekci

- uprostřed: dynamická vizuální prezentace vybraných modelů hodinek, po kliknutí na zrovna zobrazovaný model je uživatel přesměrován na stránku s podrobnými informacemi o modelu, tedy na stránku, na niž se lze dostat i cestou přes hlavní menu
- vpravo nahoře: vyhledávací pole
- vpravo: novinky
- dole: odkaz na prim.klub.cz, www.ceskeznacky.cz apod.

Jednotlivé kategorie **horní lišty** by měly fungovat jako tzv. drop down, což je prvek, který pokud není aktivní, znázorňuje pouze hlavní kategorii a je-li kurzorem aktivován (tzv. mouse over), zobrazuje i další podkategorie. Možné kategorie a podkategorie jsou uvedeny v Tabulce 3.

Tabulka 3: Kategorie a podkategorie horní lišty webu

Kategorie	Podkategorie
Aktuálně	Novinky, Publikované články, Napsali o nás
O firmě	Profil firmy, Historie, Filozofie firmy, Filozofie výroby
Produkty	Nové modely, Standardní modely, Limitované edice, Solitéry
Služby	Individualizace, Zakázková výroba, Private edition, Servis, ...
Renovace	Oprava, Vyčištění a seřízení, Renovace, ...
Pro média	Tiskové zprávy
Kontakty	
E-shop	

Pramen: vlastní tvorba

Bližší pozornost si zaslouží kategorie **Produkty**. Pokud by uživatel zvolil tuto kategorii, dostal by se na přehled veškeré kolekce hodinek PRIM. Vybral by ale například podkategorii „limitovaná edice“, zobrazila by se mu nabídka hodinek rozdělených na klasické, sportovní, extrém, retro a styl. U konkrétního modelu by pak vždy byly uvedeny informace týkající se jejich bližší specifikace, náhled hodinek a případně i jejich historie. Kromě toho by byl standardně přítomen prvek odkazující na možnosti „individualizace hodinek“.

Pohyb po stránkách by byl doprovázen generováním „řetízkové“ navigace. Například: *produkty – standardní kolekce – retro – Pavouk 34*.

9.1.2 Image značky PRIM

Šíření povědomí a budování image značky PRIM komplikuje několik skutečností. Zaprvé na českém trhu existují dvě firmy, které prodávají své hodinky pod značkou PRIM, přičemž konkurenční MPM – Quality je zatím vlastníkem ochranné známky. Zadruhé firma ELTON pod značkou PRIM vyrábí dvě odlišné kategorie hodinek – levnější quartzové hodinky prodávané v kamenných obchodech a dražší hodinky distribuované přímo. U těchto dvou kategorií se liší cena, cílová skupina i výše zmíněná distribuce. Zatímco cílová skupina luxusnějšího sortimentu PRIM je oslokována přímo a je bedlivě informována o hodnotách hodinek PRIM, široká veřejnost v rozpoznávání konkurenčních PRIMek tápe. Firma ELTON by proto vůči široké veřejnosti měla prezentovat následující:

- historickou kontinuitu své výroby a fakt, že je následovníkem předrevolučního výrobce hodinek PRIM;
- upozornit na rozdíly mezi PRIMkami vyrobenými v Novém Městě nad Metují a těmi, které jsou dovážené z Číny a prodávané pod značkou PRIM;
- spojit značku PRIM s názvem firmy ELTON tak, aby spotřebitelé v kamenném obchodě poptávali hodinky PRIM z ELTONu.

Rozhodující úlohu má tedy osvěta veřejnosti o rozdílu mezi PRIMkami z ELTONu a z Číny. Cílovou skupinu „core businessu“ značky PRIM (luxusnějších hodinek) informují samotní obchodní zástupci firmy. Širší veřejnost, která své hodinky nakupuje v kamenném obchodě, nebo na internetu, ale při stávající prezentaci značky o rozdílu nic netuší. Důvodem je neexistující propagace levnějšího sortimentu PRIM a skutečnost, že ani samotní prodávající nejsou motivováni spotřebitele o rozdílu informovat (pokud o něm vůbec mají povědomí). ELTON by přitom tuto situaci mohl řešit následujícími relativně nenákladnými opatřeními:

- uspořádat školení pro své hlavní distributory;
- těm, kteří se jej nezúčastní, rozeslat jednoduchý manuál o značce PRIM;
- poskytnout distributorům propagační materiály v podobě malých plakátů na stojánku a nálepek s textem: „Zde prodáváme české hodinky PRIM z ELTONu“.

Při školení distributorů je třeba zdůraznit rostoucí poptávku po ryze českém zboží doloženou konkrétními čísly a prestiž sortimentu značky PRIM. Pro provázání s luxusnějším zbožím by bylo možné ještě tuto prezentaci doplnit putovní výstavou luxusních kousků hodinek PRIM v partnerských kamenných obchodech, jež by měla na starosti jedna proškolená osoba, která

by spotřebitele informovala o luxusnějším sortimentu hodinek PRIM i o způsobu, jakým si je mohou pořídit. Načasování této akce by se asi hodilo nejlépe v době zhruba dva až tři měsíce před Vánocemi.

Pro strategické řízení značky PRIM a budování jejího image je ovšem otázkou, zdali je rozumné používat značku PRIM pro dvě tak odlišné kategorie hodinek. Proto si myslím, že výše popsaná prezentace by mohla sloužit jako nástroj informování veřejnosti o neustávající existenci značky PRIM, jejího spojení se jménem firmy ELTON a následného propojení se zavedením nové značky, pod kterou by se prodávaly sériově vyráběné levnější hodinky distribuované v kamenných obchodech. Po vyprodání stávajících zásob by tedy hodinky PRIM bylo možné koupit pouze přímo a jednalo by se výhradně o luxusnější kousky. Na trh levnějších, sériově vyráběných hodinek by byla dosazena nová značka, která by byla s hlavními hodnotami značky PRIM propojena pomocí společného jmenovatele v podobě výrobce, tedy firmy ELTON. Nejjednodušším řešením by tedy podle mého názoru bylo pojmenovat novou značku také ELTON.

Hlavní propagace luxusnějšího sortimentu značky PRIM by se pak neměla odchylovat od již nastavené komunikace s cílovou skupinou a pokračovat v důrazu na Word of Mouth a internet. Vedle toho by firma měla zvážit možnost častější prezentace vybraných modelů v podobě putovních výstav. Druhou možností by bylo navázání exkluzivního partnerství s jedním, nejlépe pražským hodinářským obchodem, ve kterém by byla umístěna malá, stálá expozice hodinek PRIM, na kterou by se tak mohl přijít kdykoliv kdokoliv podívat. Zajímavá by jistě byla nejen pro Čechy, ale také pro turisty.

9.2 Možnosti expanze na zahraniční trh

Český trh je poměrně malý a pro firmu, která chce dále růst, je alespoň výhledově nezbytné, myslet na expanzi na zahraniční trhy. Jakou formu vstupu a komunikační strategii by však měla zvolit malá česká firma ELTON pro svou značku PRIM? Hlavní konkurenční výhoda hodinek PRIM na českém trhu spočívá v individuálním přístupu ke každému zákazníkovi a v nabídce celé řady doprovodných služeb. Vzhledem k rozloze ČR není pro obchodníky ELTONu problém hodinky doručovat osobně a v případě jakýchkoliv problémů si pro ně kamkoliv dojet. Minimálně v první fázi vstupu na zahraniční trh by firma mohla jen obtížně zajistit servis na stejné úrovni a ve stejném časovém horizontu jako v rámci ČR. Jaké má tedy

možnosti expanze? Konkrétní podobě exportní strategie hodinek PRIM na vybraný zahraniční trh by měl předcházet jeho výzkum, přesto je možné zamyslet se nad některými doporučeními k její případné podobě.

9.2.1 Formy vstupu

Existuje mnoho forem vstupu na zahraniční trh. V podstatě každý dnes může být přítomen na cizím trhu prostřednictvím internetu. Mezi klasické formy pak patří vývoz, využití prostřednických vztahů, nebo obchodního zastoupení, licenční obchody, portfoliové a přímé zahraniční investice. Jako možnou cestu pro expanzi společnosti ELTON se značkou PRIM bych navrhovala nejprve uzavření dohody o výhradním obchodním zastoupení, které by bylo v případě úspěchu na trhu doprovázeno podepsáním partnerské smlouvy s vybranou hodinářskou firmou na daném trhu týkající se poskytování servisních služeb klientům značky PRIM. Dověšením vstupu na zahraniční trh by mohlo být vybudování vlastní pobočky.

Smlouvou o výhradním obchodním zastoupení⁵⁵ se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Tato smlouva navíc zajišťuje, že obchodní zástupce nezastupuje žádné jiné osoby a nemůže ani uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby. ELTON by uzavřením této smlouvy pokračoval v komunikaci a distribuci stejným způsobem jako na českém trhu. Podle velikosti trhu by pro různé oblasti mohl mít smlouvu uzavřenou s různými zástupci. Ti by zároveň plnili roli obchodníků, kteří se dobře orientují na svém domácím trhu. Úkolem zástupce by tedy bylo nejen najít zájemce o koupi hodinek, ale také domluvit konkrétní podobu zakázky uzpůsobenou jeho individuálním požadavkům. Těžko by ale mohl sám jednat přímo s českými hodináři, proto by zahraniční zakázky mělo mít na starost několik osob ovládajících příslušné jazyky, které by plnily funkci mezičlánku mezi zahraničními zástupci a českými hodináři. Spolu s touto smlouvou, nebo až na základě úspěšnosti expanze by ELTON mohl uzavřít také zvláštní **partnerskou smlouvu** s vybraným zahraničním hodinářstvím, které by vlastníkům hodinek PRIM poskytovalo stejný servis jako ELTON v ČR. Toto partnerství by samozřejmě muselo být bedlivě právně ošetřeno. Umožnilo by však propagovat obdobné záruky jako na českém trhu. V případě růstu zájmu o hodinky PRIM by pak ELTON mohl uvažovat o **zřízení vlastní pobočky**.

⁵⁵ Obchodní zákoník, <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>, 22. 6. 2009

Výše uvedený postup expanze navrhuji doplnit také on-line prodejem zboží v jednotlivých zemích, případně tímto krokem celý vstup na zahraniční trh začít. Základem prodeje přes internet jsou kvalitní webové stránky v příslušném jazyce a vlastnictví domény pro vybranou zemi (což není nikterak finančně nákladná záležitost). Webové stránky by měly být dobře napsané a optimalizované tak, aby na ně uživatel snáze „narazil“. K tomu lze dále přispět zaplacením přednostního umístění ve vybraném zahraničním vyhledávači (např. google.de). Spotřebitelé by si pak hodinky mohli objednávat prostřednictvím e-shopu např. na www.prim.de. Kromě e – shopu ELTON vytvořil diskusní **klub PRIM**, který svým členům umožňuje aktivní spoluúčast při tvorbě nových modelů hodinek PRIM. Využití klubu k šíření povědomí o hodinkách PRIM představuje finančně nenáročnou a efektivní možnost postupného pronikání na zahraniční trh. K šíření povědomí o PRIM teoreticky stačí, aby se v dané zemi pro tuto značku nadchlo několik osob, které budou mít zájem na vytvoření vlastní iniciační kolekce hodinek a byly proto ochotné hledat skupinu dalších lidí např. mezi svými kamarády, nebo kolegy z práce, kteří by si hodinky pořídili s nimi. Tutéž iniciační sérii si ale vůbec nemusejí pořizovat pouze lidé, kteří se navzájem znají. Díky stránkám klubu se spolu mohou domluvit i lidé z různých koutů světa. ELTON tak prostřednictvím internetu může využívat obdobu svého „infekčního marketingu“.

9.2.2 Komunikační strategie

ELTON by se měl v rámci expanze na zahraniční trh držet svého již vyprofilovaného specifického způsobu propagace. Důležité je však zvážit, jaké hodnoty by měl přitom vyzdvihovat a jaké změnit nebo potlačit.

Tři pilíře filozofie značky PRIM pro český trh jsou historická kontinuita, poctivé řemeslo a individuální přístup. Stavět na historické kontinuitě v zemích, kde o minulé existenci značky PRIM lidé nemají sebemenší ponětí, ztrácí význam. Většina konkurenčních firem má navíc mnohem delší historii výroby hodinek. Poctivé řemeslo by mohlo být doplněno propagací šikovných, „zlatých českých ručiček“. Individuální přístup je ojedinělý i v zahraničí a může sloužit jako největší zdroj odlišení od konkurence. Obsah komunikace by tedy měl být založen na těchto pilířích:

„Zlaté české ručičky“ a poctivé řemeslo

- láska k řemeslu
- hodinářská práce je chápána jako umění

- hodinky PRIM jsou stejně kvalitní na povrchu i uvnitř

Individuální přístup

- hodinky přímo na míru
- zákazník je chápán jako partner a spoluvůrce hodinek
- široká nabídka různých forem personifikace, individualizace a dalších doprovodných služeb

Realizace posledního bodu u individuálního přístupu, tedy poskytování širokého spektra služeb, by mohla být časově a organizačně obtížná. Právě proto se domnívám, že by se vyplatilo uzavřít dohodu o spolupráci se zahraničním hodinářstvím, nebo pouze skupinou hodinářů, kteří by byli schopni a ochotni poskytovat servis vlastníkům hodinek PRIM.

Prvky, které tvoří značku PRIM, jinak podle mého názoru není třeba pro zahraniční trhy měnit. Více by však ukázal výzkum konkrétních trhů, na jejichž základě by některé prvky mohly být upraveny. Pokud by se výsledky pro různé trhy významně lišily, měla by firma reagovat různorodým přizpůsobením své komunikační strategie. V opačném případě by mohla fungovat strategie globální – stejná pro všechny trhy.

Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat současnou strategii a positioning značky PRIM, zhodnotit prostředky budování jejího image, navrhnout eventuální zlepšení a zamyslet se nad možností její zahraniční expanze.

Hodinky značky PRIM vyrábí společnost ELTON hodinářská, a.s., která je tradičním českým producentem již od roku 1949 a v současné době se zaměřuje malosériovou až kusovou výrobu kvalitních náramkových hodinek s nabídkou řady doprovodných služeb. Řízení její nejúspěšnější značky PRIM ovlivnil vývoj na trhu hodinek. Dříve monopolní postavení této značky narušila změna režimu, privatizace společnosti, rozpad jejích distribučních cest a otevření trhu, které znamenalo příval renomovaných zahraničních značek i levných asijských napodobenin. Spotřebitelé unavení jedinou značkou na trhu upřednostňovali designově nové, zahraniční modely a hodinky PRIM ztratily svou dřívější pozici na trhu.

Trvalo téměř deset let, než se firmě podařilo najít novou konkurenční výhodu pro PRIMky. Během té doby se značkou setrvala na pultech kamenných obchodů a prodávala pouze quartzové hodinky, které byly v porovnání s konkurencí drahé. Ukázalo se, že značka nemůže obstát ani vůči levným hodinkám dováženým z Asie, ani vůči gigantům na trhu luxusního zboží. Firma nakonec souhrou okolností našla mezeru na trhu, ve které se mohla vyhnout výše zmíněným konkurentům. Rozhodla se proto provést repositioning značky a úzce se specializovat. Novým zdrojem konkurenční výhody a potenciálu růstu se stala výroba luxusních hodinek nabízených s řadou doprovodných služeb a distribuovaných přímo prostřednictvím obchodních zástupců.

Dnešní positioning značky PRIM je tedy zaměřený na kvalitu výrobku a doprovodných služeb s důrazem na osobní přístup k zákazníkovi s celou řadou možností individualizace hodinek. Cílovou skupinu tvoří nejvyšší příjmová vrstva obyvatelstva se specializací na milovníky propracovaného designu, funkčního výkonu a hledače statusu, kteří nákupem drahých hodinek demonstrují vlastní postavení.

Mezi hlavní komunikované hodnoty dnes patří historická kontinuita výroby, neboť ELTON je jediným ryze českým výrobcem hodinek a snaží se navázat na renomé z dob minulých. Právem tak pro označení svých výrobků používá výraz „czech made“. Druhým pilířem je chápání hodinářského řemesla jako umění. Cílem je vyrábět hodinky, které jsou stejně kvalitní na povrchu i uvnitř. Poslední hlavní hodnotou je snaha vytvořit zákazníkovi hodinky přímo na míru, tedy takové, které mají svou duši, příběh a odpovídají specifickým požadavkům konkrétního klienta. Řízení vztahů s klienty je založeno na budování osobních vztahů s cílem získat loajální zákazníky.

Analýza prvků firemní identity značky PRIM ukázala, že jejími stavebními kameny jsou design, komunikace a produkt. Design je alfou a omegou pro každou hodinářskou firmu a ELTON není žádnou výjimkou. Má vypracovaný design manuál, který určuje používání jednotlivých prvků. Některé prezentační materiály ale bohužel z nastaveného designu vybočují, ať již použitými barvami nebo písmem, a vizuální styl značky pak nepůsobí zcela jednotně. Největší slabinou jsou současné webové stránky, které nejenže nejsou ve firemních barvách, ale navíc jsou na dnešní dobu již přežité a poměrně nepřehledné.

Velmi specifická je komunikace značky PRIM, která se zcela vyhýbá klasickým formám propagace a je postavena výhradně na osobní komunikaci, podporování diskusních fór na internetu a řízení vztahů s veřejností. Osobní komunikace stojí na kontaktu obchodních zástupců s klienty, jehož cílem je bližší poznání požadavků klienta a jeho alespoň částečné zasvěcení do tajů hodinářské výroby. Cílem firmy je, aby si každý zákazník odnášel své jedinečné hodinky, na které je patřičně hrdý, rád se s nimi pochlubí a dokáže o nich zajímavě poreferovat. Stavebním kamenem šíření povědomí o hodinkách je tedy Word of Mouth. Zástupci značky PRIM se dále aktivně účastní diskuzí na internetu, které se týkají hodinek. Kromě toho byl na internetu v březnu roku 2009 vytvořen diskusní klub PRIM, který nabízí prostor pro konstruktivní diskuzi všech milovníků hodinek. Jeho členové se v případě zájmu mohou podílet na vzniku nových modelů hodinek PRIM a koupit si pak jeden z prvních vyrobených kousků v rámci iniciační série. Iniciační série je speciální série 10 – 50 ks hodinek, kterou si spoluautor může pořídit za nižší než běžnou cenu jako odměnu za podíl na tvůrčím procesu a pomoc s prezentací konkrétních hodinek. Součástí řízení vztahů s veřejností je vydávání tiskových zpráv, poskytování rozhovorů a lobbování na národní úrovni. Lobbying se týká hlavně otázky podpory českého průmyslu a ochrany duševního

vlastnictví, za kterou bojuje společně s dalšími českými firmami v rámci sdružení České značky.

Komplexnost produktu náramkových hodinek sahá od jednotlivých funkčních součástí přes design až po doprovodný servis, dodací podmínky a poskytované záruky. Hodinky PRIM slibují vysokou kvalitu nabídkou součástí z toho nejlepšího materiálu. V poslední době se také značně rozšířila škála nejrozličnějších designů hodinek. Od konkurence se však hodinky značky PRIM odlišují především poskytovaným doprovodným servisem a zárukami. Neboť zákazník na hodinky musí poměrně dlouho čekat, dostane od firmy certifikát, jímž se ELTON neodvolatelně zavazuje k dodání hodinek k určitému datu. Ke každým hodinkám pak neodmyslitelně patří certifikát s přesným technickým popisem a návodem k použití a mezinárodní záruční karta. Kromě toho firma nabízí celou řadu doprovodných služeb, kupříkladu servis celoživotní asistence.

Značka PRIM se od konkurence diferencuje specifickým způsobem komunikace, distribuce a nabídkou širokých možností individualizace hodinek. Tímto způsobem řízení má bezpochyby dobré předpoklady pro to, aby si vybudovala svůj jedinečný image a byla schopna dlouhodobě se udržet na trhu dražších náramkových hodinek. Situaci jí však komplikuje několik skutečností. První z nich jsou vleklé právní spory o ochrannou známku PRIM – společnost ELTON totiž není jejím vlastníkem a již léta se soudí s hodinářskou firmou MPM – Quality. Tato konkurenční firma navíc usiluje o získání označení „czech made“, které má šanci získat i přes to, že své produkty z převážné většiny dováží. Vzhledem ke způsobu propagace značky PRIM zákazníci, kteří náramkové hodinky nakupují v kamenných obchodech, většinou netuší, že „není PRIM jako PRIM“. V zájmu firmy by proto mělo být naučit zákazníky poptávat „jediné české hodinky PRIM - ty z ELTONu“. Dále, hrozbou do budoucnosti by pro PRIM při stávajícím positioningu mohlo být vyčerpání cílového trhu.

Bezpochyby je možné tvrdit, že značka PRIM po letech tápání našla pozici na trhu, která je jedinečná. Ještě se jí však nepodařilo dořešit otázku vlastnictví ochranné známky PRIM, vybudovat všeobecné povědomí o své přetrvávající přítomnosti na trhu a nové podobě své existence. K dotvoření image značky by se celá prezentace bez výjimky měla odvíjet od nastaveného design manuálu. Kromě toho navrhuji vytvoření nových, uživatelsky přátelštějších a přehlednějších webových stránek. Okrajovou součástí výroby hodinek PRIM

jsou levnější quartzové modely prodávané nadále v kamenných obchodech. Firma by toho mohla využít k jednoduché propagaci kontinuity výroby tak, že by distributory zásobila propagačními plakáty s textem „Zde prodáváme české hodinky PRIM z ELTONu“ a jednoduchým manuálem o základních informacích dnešní podoby značky. Domnívám se, že do budoucna by firma měla značku PRIM zachovat pouze pro luxusnější segment hodinek prodávány přímo a na pulty kamenných obchodů by měla zavést levnější náramkové hodinky pod jinou značkou, například ELTON.

Co se týče možností zahraniční expanze značky, jako nejefektivnější cesta se jeví prodej prostřednictvím internetu, uzavření smlouvy o výhradním obchodním zastoupení a navázání partnerství se zahraniční hodinářskou firmou, která by za určitých podmínek byla ochotná poskytovat doprovodný servis klientům PRIM. Hlavními propagovanými hodnotami by měla být výroba hodinek zákazníkovi přímo na míru, stejná kvalita na povrchu i uvnitř a „zlaté české ručičky“. Zvolení konkrétní strategie vstupu na vybraný zahraniční trh by však měl předcházet výzkum trhu, který by umožnil navrhnout její detailní podobu.

Seznam použité literatury

Knihy

1. AAKER, D. A.: *Brand building budování obchodní značky*, Computer Press 1. vydání, Brno 2003, ISBN 80-7226-885-6
2. PŘIBOVÁ M., MLYNÁŘOVÁ L., HINDLS R.: *Strategické řízení značky*, Ekopress, s.r.o. 1. vydání, Praha 2000, ISBN 80-86119-27-0
3. PŘIBOVÁ M., TESAR G. a kolektiv: *Strategické řízení značky – případové studie*, Professional publishing 1. vydání, Praha 2003, ISBN 80-86419-38-X
4. HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ:D., ŠKAPOVÁ H.: *Strategie firemní komunikace*, Management Press 2. vydání, Praha 2008, ISBN 978-80-7261-178-2
5. KOTLER, KELLER: *Marketing management*, Grada Publishing, a.s. 12. vydání, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1359-5
6. KELLER, K. L.: *Strategické řízení značky*, Grada Publishing, a.s. 1. vydání, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1481-3
7. PFLAUM, D., PIEPER, W.: *Lexikon der Public Relations*, Moderne Industrie 2. vydání, Landsberg am Lech 1993, ISBN 347-82-6182-1
8. PORTER, M. E.: *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1998, ISBN 0-684-84146-0
9. STEHLÍK a kol.: *Základy marketingu*, Nakladatelství Oeconomica, Praha 2003, ISBN 80-245-0587-8
10. SVOBODA: *Public Relations: moderně a účinně*, Grada Publishing, a.s., Praha 2006, ISBN 80-247-0564-8
11. VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*, PrF MU v Brně 3. vydání, Brno 2004, ISBN 80-210-3336-6
12. VEBER J. A KOL.: *Management: Základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5
13. VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, Grada Publishing, a.s. 1. vydání, Praha 2009, ISBN 978-80-247-2790-5
14. VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Psychologie reklamy*, Grada Publishing, a.s. 3. vydání, Praha 2007, ISBN 978-80-247-2196-5
15. VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.: *Reklama*, Grada Publishing, a.s. 2. vydání, Praha 2007, ISBN 978-80-247-2001-2

Interní materiály společnosti ELTON

- 16. Výzkum STEM: Značka a hodinky PRIM, Praha 2007, 1191 respondentů
- 17. Výzkum STEM pro sdružení České značky, Praha 2008, 1320 respondentů
- 18. Strategie repositioningu značky PRIM, Praha, 2006
- 19. Prezentační CD PRIM, 2007

Materiály z přednášek vedlejší specializace „Komerční komunikace“

- 20. Schwingerová, P.: *Přednáška na téma „Úvod do PR“*, APRA, 2008
- 21. MARšík, R.: *Přednáška na téma: „Krizová komunikace“*, Fleishman – Hillard, 2008

Internetové články

- 22. *Tradiční české značky v roce 2006*, Marketingové noviny – Branding, 25. 5. 2009.
[online] Dostupný na [www](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4957):
<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4957>
- 23. *Česká značka, to je především výroba na našem území s dlouhodobou tradicí*, Marketingové noviny – Branding, 27. 5. 2009. [online] Dostupný na [www](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6357):
<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6357>
- 24. *Zájem o hodinky na internetu roste, nakupují se stále dražší modely*, Marketingové noviny, 25. 5. 2009. [online] Dostupný na [www](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=7340):
<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=7340>
- 25. *Co motivuje spotřebitele při nákupu hodinek*, Marketingové noviny – Výzkum trhu – Gfk, 22. 5. 2009. [online] Dostupný na [www](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4441):
<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4441>
- 26. Sůra, J.: *Značku PRIM si nárokují dvě firmy*, MF DNES, 20. 6. 2009.
[online] Dostupný na [www](http://ekonomika.idnes.cz/znacku-prim-si-narokuji-dve-firmy-jedna-hodinky-vyrabi-druha-dovazi-1pw-/ekonomika.asp?c=A090226_205243_ekonomika_abr): <http://ekonomika.idnes.cz/znacku-prim-si-narokuji-dve-firmy-jedna-hodinky-vyrabi-druha-dovazi-1pw-/ekonomika.asp?c=A090226_205243_ekonomika_abr>
- 27. *Spor o tradiční značku hodinek Prim pokračuje*, Frýdecko – Místecko.cz, 22. 5. 2009.
[online] Dostupný na [www](http://www.frydecko-mistecko.cz/archiv/clanek.aspx?id_clanku=48839): <http://www.frydecko-mistecko.cz/archiv/clanek.aspx?id_clanku=48839>

28. *Ochrana průmyslového vlastnictví v Evropské unii*, Business info – EU – Podnikatelské prostředí, 23. 6. 2009. [online] Dostupný na [www:](http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/ochrana-prumysloveho-vlastnictvi-v/1000520/10644/#EOZ)
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/ochrana-prumysloveho-vlastnictvi-v/1000520/10644/#EOZ>>
29. Novotný, T.: *Fascinace týdne: Jak si stojí luxus ve světě?*, Magazín Luxusu, 23. 5. 2009. [online] Dostupný na [www:](http://www.dreamlife.cz/magazin-luxusu/fascinace/fascinace-tydne-jak-si-stoji-luxus-ve-svete/article.html?id=552) <<http://www.dreamlife.cz/magazin-luxusu/fascinace/fascinace-tydne-jak-si-stoji-luxus-ve-svete/article.html?id=552>>
30. Novotný, T.: *Zápěstí slavných, aneb kdo nosí jaké hodinky?*, Magazín Luxusu, 24. 5. 2009. [online] Dostupný na [www:](http://www.dreamlife.cz/magazin-luxusu/moda-doplanky/zapesti-slavnych-aneb-kdo-nosi-jake-hodinky/article.html?id=399) <<http://www.dreamlife.cz/magazin-luxusu/moda-doplanky/zapesti-slavnych-aneb-kdo-nosi-jake-hodinky/article.html?id=399>>
31. Gogolín, P.: *Luxusní hodinky: Proč stojí miliony*, Magazín Luxusu, 25. 5. 2009. [online] Dostupný na [www:](http://www.dreamlife.cz/magazin-luxusu/moda-doplanky/luxusni-hodinky-proc-stoji-miliony/article.html?id=630) <<http://www.dreamlife.cz/magazin-luxusu/moda-doplanky/luxusni-hodinky-proc-stoji-miliony/article.html?id=630>>
32. Olbrichová, A.: *Bohatí kazí průměr*, Ekonom, 12. 5. 2009. [online] Dostupný na [www:](http://m.ihned.cz/c4-10005590-35655500-700000_ekodetail-bohati-kazi-prumer) <http://m.ihned.cz/c4-10005590-35655500-700000_ekodetail-bohati-kazi-prumer >

Internetové zdroje

33. Webové stránky společnosti ELTON
www.prim.cz
34. Úřad pro harmonizaci ve vnitřním trhu (The Office of Harmonization for the Internal Market)
www.oami.europa.eu/
35. Úřad průmyslového vlastnictví
<http://www.upv.cz/>
36. Business Info
www.businessinfo.cz
37. Diskusní klub PRIM
<http://klub.prim.cz/>

38. Sdružení České značky

<http://www.ceskeznacky.cz/>

39. Klub Violino

<http://www.violino.cz>

Další internetové zdroje

40. <http://ld.johannesville.net>

41. <http://www.citaty.cz>

42. <http://www.chronomag.cz/>

43. <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Systém firemní identity a image	8
Obrázek 2: Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy.....	9
Obrázek 3: Firemní kultura a její úrovně podle E. H. Scheina.....	12
Obrázek 4: Marketingové pojetí produktu.....	13
Obrázek 5: Systém firemní identity a firemní image doplněný o firemní filozofii	15
Obrázek 6: Proces strategického plánování	17
Obrázek 7: Loga PRIM a jejich použití.....	45
Obrázek 8: Ukázka firemních barev a písma.....	45
Obrázek 9: Printscreen úvodní stránky	46
Obrázek 10: „Infekční marketing“	48
Obrázek 11: Ukázka stylů KLASIK a SPORT	52
Obrázek 12: Ukázka stylů EXTRÉM, RETRO A STYL	53
Tabulka 1: Různé formy firemní filantropie.....	19
Tabulka 2: Základní informace ELTON hodinářská, a.s.	30
Tabulka 3: Kategorie a podkategorie horní lišty webu.....	62
Graf 1: Měsíční příjmy domácností – procentní zastoupení obyvatelstva.....	37

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Přehled modelů hodinek PRIM ze standardní kolekce

Příloha č. 2 - Koncern Swatch group

Příloha č. 3 - Koncern Richemont heritage

Příloha č. 4 - Existující loga PRIM

Příloha č. 5 - Vizitka PRIM

Příloha č. 6 - Budova ELTON hodinářská, a.s.

Příloha č. 7 - Úvodní stránka Klub.prim.cz

Příloha č. 8 - Certifikát záruky předání

Příloha č. 9 - Certifikát s technickým popisem hodinek PRIM

Příloha č. 10 - Mezinárodní záruční karta

Příloha č. 11 - Prezentační CD

Příloha č. 12 – Úvodní menu prezentačního CD

Příloha č. 1

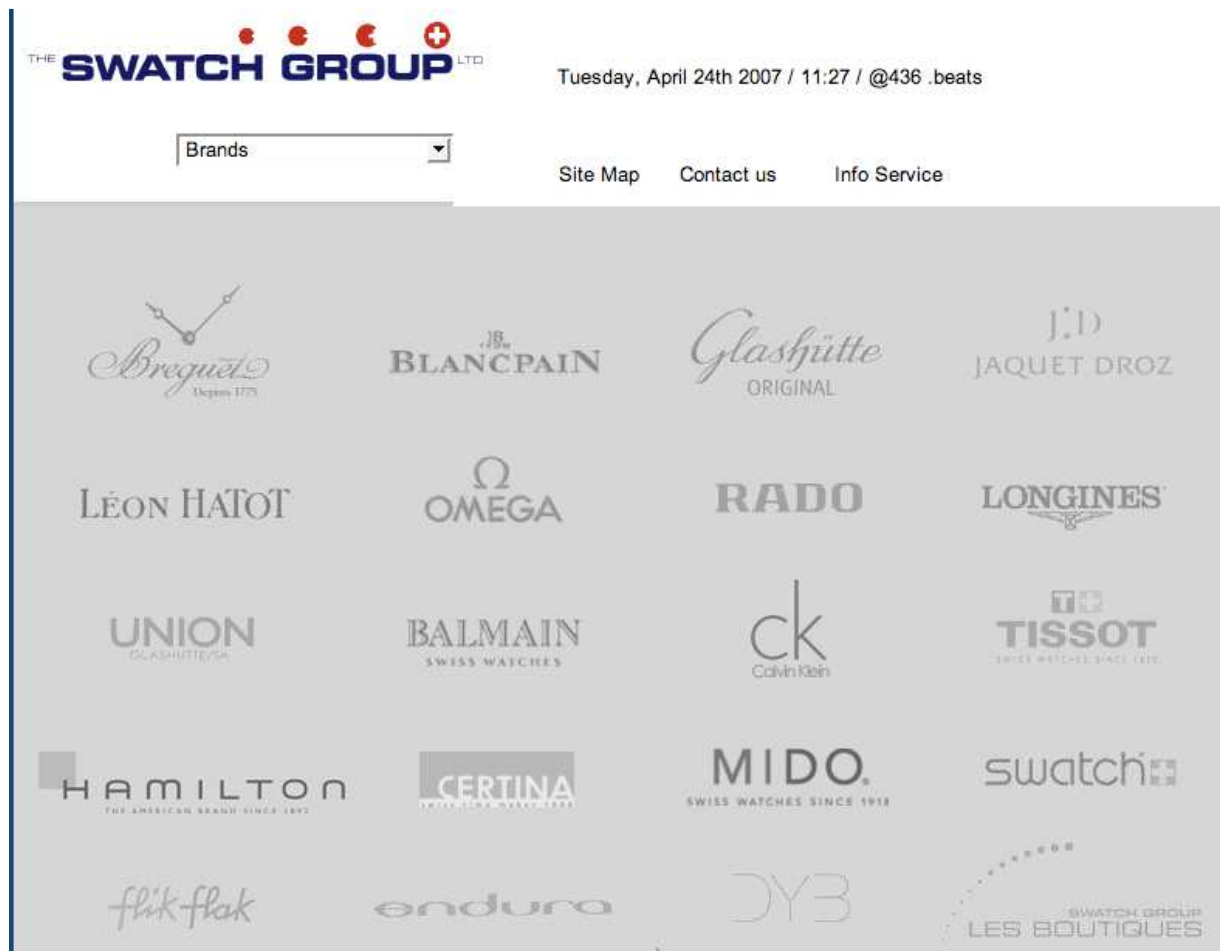
Přehled modelů hodinek PRIM ze standardní kolekce

Mapa kolekce					
	do 25mm (dámské)	26-36mm (dámské + junior)	34-39mm (pánské)	40-42mm (pánské)	43mm a více
Retro			<u>Orlík</u>		
			<u>Sport Igen 38</u>		<u>Sport Igen 45</u>
		<u>Pavouk 34</u>		<u>Pavouk 40</u>	
		<u>Spartak 34</u>		<u>Spartak 40</u>	<u>Spartak 43</u>
				<u>Spartak Exclusive</u>	
			<u>Elegant 36</u>		
Klasik			<u>Diplomat 34</u>	<u>Diplomat 40</u>	
	<u>Linea C 24</u>	<u>Linea C 34</u>		<u>Linea C 40</u>	
			<u>Linea 36</u>	<u>Linea 40</u>	
			<u>Sv.Václavské 36</u>	<u>Sv.Václavské 40</u>	
Styl				<u>Fr.Kupka l.e. 88</u>	
				<u>Tycho Brahe l.e. 50</u>	
	<u>Lorelei</u>				
Sport		<u>Sport Q 35</u>		<u>Sport Q 41</u>	
				<u>Sport 41 Automatic</u>	
					<u>Sport II 45</u>

Pramen: webové stránky PRIM

Příloha č. 2

Koncern Swatch group



Příloha č. 3

Koncern Richemont heritage



Příloha č. 4

Existující loga PRIM

PRIM

prim

PRIM

Příloha č. 5

Vizitka PRIM



Náchodská 2105
Nové Město nad Metují
549 01 Česká republika

www.prim.cz
info@prim.cz

tel.: +420 491 470 401
+420 491 470 431
fax: +420 491 470 421
mobil: +420 777 847 020
+420 774 977 484
+420 777 877 823

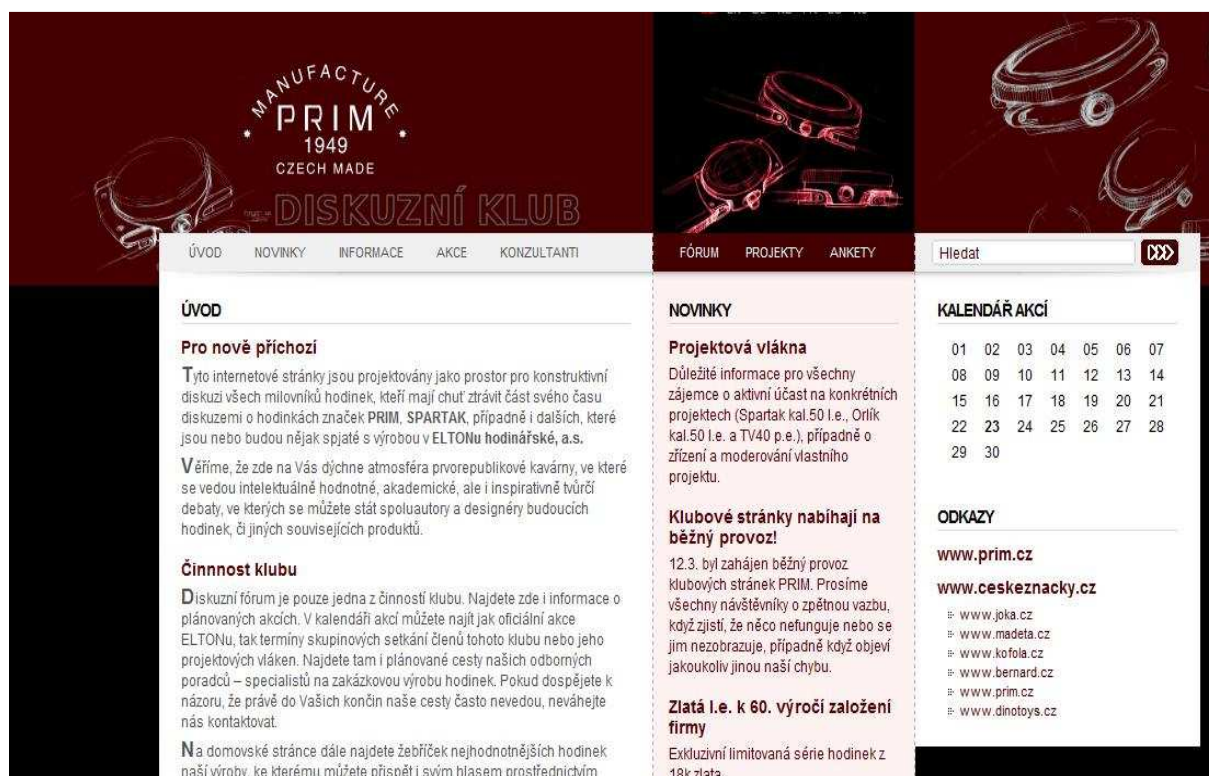
Příloha č. 6

Budova ELTON hodinářská, a.s.





Úvodní stránka klub.prim.cz



Příloha č. 8

Certifikát záruky předání hodinek

ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují Czech Republic

Společnost ELTON hodinářská, a. s.
se sídlem Náchodská 2105, 549 01 Nové Město nad Metují,
IČO: 259 31474

dne 1. ledna 2009 vydala

CERTIFIKÁT

ČÍSLO 08/60,

ve kterém neodvolatelně prohlašuje:

držitel tohoto certifikátu vyrobí a nejpozději 6. listopadu 2009 předá
náramkové hodinky značky PRIM s mechanickým strojkem kalibr 94,
označené výrobním číslem 08/60 z jubilejní Zlaté série,
vyrobené u příležitosti 60. výročí založení hodinářského závodu
v Novém Městě nad Metují. Hodinky budou vyrobeny dle veřejně známe specifikace
a dle upřesnění, které držitel certifikátu sdělí společnosti ELTON hodinářská, a. s.
nejpozději dne 30. června 2009. Bude-li držitelem tohoto certifikátu upřesněna
výrobní specifikace po tomto datu, budou hodinky značky PRIM, výrobní číslo
08/60, vyrobeny a dodány nejpozději tři měsíce po předání této specifikace.

Hodnota hodinek vyrobených dle tohoto certifikátu bude

260.000,- Kč

(dvě stě šedesát tisíc korun českých) včetně DPH.

Společnost ELTON hodinářská, a. s. dále prohlašuje, že od držitele tohoto certifikátu,

paní Jany Helikarové
obdržela dohodnutou kupní cenu.

Jménem společnosti
ELTON hodinářská, a. s.

Jiří Helikar
předseda představenstva

MANUFACTURE
PRIM
1949
CZECH MADE

ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují Czech Republic

PŘÍKLAD VYDANÉHO CERTIFIKÁTU

Příloha č. 9

Certifikát s technickým popisem hodinek PRIM

ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují - Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují - Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují - Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují - Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují - Czech Republic

**Náramkové hodinky PRIM model Svatováclavské,
výrobní číslo No. 036.**

Technický popis :
Nerezové pouzdro Ø 40 mm, výška hodinek 11,50 mm. Mechanický strojček kalibr 73 s automatickým natahováním, rotor je uložen v kuličkovém ložisku a je potištěn individuální grafikou, 28.800 kyvů za hodinu (4Hz), 25 rubínů. Víko je závitové s těsněním, je osazeno minerálním sklem a označeno výrobním číslem. Korunka je utěsněna dvěma O-kroužky. Konkávní krycí sklíčko je safírové a je odolné proti poškrábání. Číselník v barvě stříbra, černý tisk, zlacené ručky. Hodinky jsou vodotěsné - ÉTANCHE 50 M.

Strojek je regulován při plném natažení v pěti polohách v rozmezí
 $\pm 0 - +10$ s/d. Doba chodu je 38 hodin.

Návod k použití :
Hodinky uvedete do chodu natažením korunky a to cca 5 -10 otáček. Dále se natahují samočinným přirozeným pohybem ruky. Datum změníte povytažením korunky do první polohy a otáčením. Seřízení ruček provedete povytažením korunky do druhé polohy a otáčením.

20. května 2008

Výstupní kontrola: Lenka Házová Předseda představenstva: Jiří Helikar

Design: Petr Andrš PRIM ELTON hodinářská a.s.
Náchodská 2105
549 01 Nové Město nad Metují

MANUFACTURE
PRIM
1949
CZECH MADE

ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují - Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují - Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují - Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují - Czech Republic ELTON hodinářská, a. s. - Nové Město nad Metují - Czech Republic

000865

Příloha č. 10

Mezinárodní záruční karta

INTERNATIONAL GUARANTEE CARD			
		Náchodská ul. 2105 Nové Město nad Metují 549 01 Czech Republic Tel.: +420 491 470 401 Fax: +420 491 470 421 E-mail: info@prim.cz http://www.prim.cz	
ELTON		HODINÁŘSKA A. S.	
MODEL No.	MODEL č.	DATE OF PURCHASE	DAT. PRODEJE
39-778-342-00-1		17. 12 2007	
OWNER	MAJITEL	RETAILER	PRODEJNA
		ELTON / HODINÁŘSKA / NOVÉ MĚSTO N. M.	
We give a guarantee of two years from the date of purchase which covers any production or hidden defects. This guarantee excludes defects caused by wrong or unprofessional manipulation by opening the watch or by insufficient care, battery. Záruční doba dvou let od data zakoupení hodinek se vztahuje na jakoukoliv výrobní závadu nebo skrytou vadu. Ze záruky jsou vyloučeny vady způsobené nešetrným zacházením, otevřením hodinek, neodbornými zásahy, nebo nedostatečnou péčí, napájecí článek.			

Příloha č. 11

Prezentační CD



Příloha č. 12

Úvodní menu prezentačního CD

