VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Hlavní specializace: Mezinárodní obchod

Vedlejší specializace: Komerční komunikace

Brand equity v kategorii jogurtů na českém trhu

Vypracovala: Bc. Tereza Flodrová

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

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Milanu Postlerovi, PhD. za odborné konzultace a kolegům ze společnosti Ipsos Tambor za cenné rady a veškerou pomoc při zpracování této práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Brand equity v kategorii jogurtů na českém trhu

zpracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 16. 12. 2008 ....

podpis studenta

OBSAH

ÚVOD ... 5

1 Značka ... 7

1.1 Definice značky ... 7

1.2 Prvky značky ... 8

1.3 Role značky ... 9

1.4 Uplatnění značek – od komodit k produktům ... 10

1.5 Druhy značek a vztahy mezi nimi ... 11

1.5.1 Značkové strategie ... 11

1.5.2 Hierarchie značek ... 14

1.5.3 Co-branding ... 15

1.5.4 Licencované značky ... 16

1.5.5 Maloobchodní značky (private labels) ... 17

1.6 Identita značky ... 17

1.7 Image značky ... 19

1.8 Význam značky v oblasti potravin ... 20

2 Hodnota vs. ekvita značky ... 22

2.1 Obsah a definice pojmu ... 22

2.2 Hodnota značky z pohledu zákazníka a její měření ... 24

2.2.1 Zdroje hodnoty značky ... 25

2.2.2 Budování silné značky dle modelu CBBE ... 27

2.2.3 Desatero hodnoty značky dle D. Aakera ... 29

2.2.4 Vlastní nástroje agentur pro měření hodnoty značky ... 32

2.3 Hodnota značky z pohledu firmy a její měření ... 36

2.3.1 Využití oceňování značek ... 36

2.3.2 Metody oceňování (brand valuation) ... 37

2.3.3 Best Global Brands – metodika společnosti Interbrand ... 37

2.3.4 BrandZ Top 100 – metodika společnosti Millward Brown ... 39

3 Trh jogurtů v České republice ... 42
3.1 Vymezení pojmu jogurt ... 42
3.1.1 Označování bioprodukce ... 42
3.2 Největší producenti jogurtů na českém trhu ... 43
3.3 Objem trhu a tržní podíly značek ... 50
3.3.1 Fyzický objem trhu ... 50
3.3.2 Hodnotový objem trhu ... 50
3.3.3 Tržní podíly největších značek ... 51
3.4 Situace a trendy na českém trhu jogurtů ... 52
4 Měření brand equity hlavních hráčů na trhu pomocí modelu Equity*Builder ... 55
5 Srovnání s výsledky studie Brand Power ... 65
5.1 Charakteristika studie Brand Power ... 65
5.2 Charakteristiky vybraných značek jogurtů ... 66
6 Zhodnocení pozice analyzovaných značek a doporučení pro rozvoj jejich brand equity ... 72
6.1 Společné znaky kategorie a skupiny značek ... 72
6.2 SWOT analýza a doporučení pro rozvoj jednotlivých značek ... 73
ZÁVĚR ... 78
SEZNAM LITERATURY ... 81
SEZNAM GRAFŮ ... 85
SEZNAM PŘÍLOH ... 86

ÚVOD

V dnešní době, kdy má svou značku pitná voda, elektrická energie i boj za ochranu životního prostředí, většina kupujících nevěří, že kopačky s fotografií slavného fotbalisty na krabici z nich udělají hvězdu, a přesto nás všechny značky ovlivňují více, než si jsme jako racionálně uvažující lidé ochotni připustit. Na druhou stranu nám mnohé z nich usnadňují rozhodování, pomáhají začlenit se či naopak vystoupit z davu. K vybraným dokonce často chováme velmi vřelý vztah. Nabízí se tedy zdánlivě jednoduchá otázka: „Co pro nás, spotřebitele značka znamená – přínos, nebo naopak neopodstatněný atribut zvyšující cenu nakupovaného zboží?“

Právě kvůli této mnohoznačnosti jsem se rozhodla zaměřit svou diplomovou práci na téma hodnoty značky s ohledem na její význam, přístupy k jejímu měření a vliv na tržní výkonnost značkových produktů na trhu. Pro zkoumání jsem si zvolila český trh s jogurty. Tato kategorie je z pohledu role značky zajímavá, jelikož se jedná o výrobky každodenní spotřeby konzumované velkou částí populace, které v ČR nabízí relativně velké množství různě silných producentů. Na první pohled zde značka nehraje zdaleka tak důležitou roli jako například u automobilů nebo luxusního zboží a spotřebitelé se orientují spíše dle ceny a dostupnosti produktů. Lze ale přesněji vymezit její důležitost a roli při rozhodování?

Jako cíle své práce jsem si stanovila:

1. Rozebrat tematiku hodnoty či ekvity značky v odborné literatuře a představit přístupy k jejímu stanovení z pohledu zákazníka a firmy (producenta).
2. Zmapovat trh s jogurty v České republice z hlediska jeho objemu a hodnoty, hlavních hráčů a vývojových trendů.
3. Pomocí metodiky Equity*Builder výzkumné agentury Ipsos Tambor zhodnotit ekvitu vybraných značek jogurtů, srovnat tato zjištění s daty ze studie Brand Power a na základě syntézy získaných informací charakterizovat silné a slabé stránky jednotlivých sledovaných značek a navrhnout cesty k rozvoji jejich ekvity.

Text je rozdělen do šesti kapitol. První dvě pokrývají teoretická východiska analýzy, následující čtyři se věnují praktické charakteristice českého trhu s jogurty a hodnocení ekvity vybraných značek.

První kapitola je úvodem do teorie značky. Vymezuje definici tohoto termínu, charakterizuje druhy značek, jejich význam pro spotřebitele i výrobce a vysvětluje pojmy identita a image značky, se kterými operují následující oddíly práce. V závěru shrnuje specifika významu značky v oblasti potravin.

Problematika hodnoty či ekvity značky je rozebrána ve druhé kapitole. Východiskem je snaha o přesné vymezení obsahu pojmu, srovnání přístupů různých autorů. Jsou zde představeny dva hlavní proudy přístupu k měření ekvity značky: přístup k ekvitě jakožto zákazníkem vnímaném obrazu značky a pohled na ekvitu jakožto na finanční aktivum, přírůstek zisku společnosti daný vlastnictvím a využíváním značky. V rámci oddílu o ekvitě značky z pohledu zákazníka je blíže popsána metodika Equity*Builder použitá pro hodnocení ekvity značek v praktické části práce.

Třetí kapitola charakterizuje trh s jogurty v České republice. Představuje hlavní producenty a jejich značky a podává stručný přehled o velikosti firem prostřednictvím jejich aktuálních finančních výsledků. Velikost sledovaného trhu je vymezena z hlediska jeho objemu, hodnoty i stručné charakteristiky současného stavu a očekávaného vývoje.

Náplní čtvrté kapitoly je hodnocení ekvity osmi vybraných značek jogurtů prodávaných na českém trhu pomocí nástroje Equity*Builder. Výchozí data pro analýzu sebrala agentura Ipsos Tambor v rámci reprezentativního telefonického omnibusového šetření na jaře letošního roku. V rámci své pracovní náplně v této firmě jsem vytvářela grafické výstupy ze statisticky zpracovaných dat. Následnou analýzu získaných informací jsem prováděla samostatně pro účely této diplomové práce.

Pátá kapitola obsahuje hodnocení síly vybraných značek prostřednictvím nástroje Brand Power. Pro srovnání s výsledky získanými metodou Equity Builder využívám základních grafických výstupů z reprezentativního šetření provedeného v létě letošního roku. Vyhodnocení údajů je prováděno s ohledem na doplnění těch informací o sledovaných značkách, které nebyly pokryty v předchozí kapitole – zejména intenzita vztahu spotřebitelů ke značce a demografická charakteristika uživatelů.

V závěrečné šesté kapitole jsou shrnuty hlavní poznatky o sledovaných značkách získané z obou studií. Jednotliví hráči jsou charakterizováni z hlediska společných a rozdílných znaků. Součástí je také jejich stručná SWOT analýza doporučení aktivit směřujících k rozvoji ekvity jejich značek.

1 ZNAČKA

Anglický výraz brand (značka) pochází ze staronorského slova brandr označujícího vypalování symbolu na tělo dobytka za účelem snadné identifikace jeho majitele[1]. Po staletí se lidé běžně setkávali se značkami jako symboly kvality produkce jednotlivých řemeslníků či cechů. Původně spíše lokální známost značek získala díky rozvoji médií a globalizaci v řadě případů celosvětového rozměru. Smyslem brandování produktů však nadále zůstává snaha o odlišení od konkurence a vytvoření jedinečného obrazu značky u spotřebitelů.

1.1 Definice značky

Nejednotnost v přístupu k definování pojmu značka vychází z rozdílnosti perspektivy, kterou na něj různí odborníci nahlížejí. Veskrze lze tyto přístupy k vymezení termínu rozdělit do následujících 4 kategorií:

1. **Úzké marketingové pojetí** - značku chápe jako označení, umožňující odlišit dva jinak stejné výrobky. Příkladem tohoto přístupu je definice vydaná Americkou marketingovou asociací (American Marketing Association - AMA):

   „Značka, to je jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků nebo služeb prodejce i skupiny prodejců, která je bude odlišovat od zboží a služeb konkurentů.“[2]

2. **Široké marketingové pojetí** – zahrnuje pod pojem značka veškeré zkušenosti a asociace lidí s produktem této značky včetně image jeho výrobce. Alvin A. Achenbaum říká:

   „To, co odlišuje značkový výrobek od neznačkového a co mu dává hodnotu, je celkový úhrn vjemů a dojmů zákazníka, pokud jde o vlastnosti produktu a toho, jak

---

[1]Podle KELLER, K.L.: Strategické řízení značky. Praha, Grada 2003, s.32

[2] PELSMACKER, P.de: Marketingová komunikace. Praha, Grada 2003, s. 59

funguje, pokud jde o jméno značky, a toho, co zastupuje, a také společnosti, jež je s touto značkou spojována."[3]

3. **Finanční pojetí** – klade důraz na schopnost značky zajistit stálý příjem v podobě opakovaných nákupů spokojených zákazníků a možnost inkasovat za značkový produkt vyšší cenu, než v případě, kdy by značku neměl. Značku lze chápat jako nehmotné aktivum a vyčíslit její hodnotu. David Haigh v knize *Oceňování značky a jeho význam* uvádí, že hodnotu značky lze změřit jako rozdíl mezi ziskem realizovaným z prodeje výrobku nebo služby dané značky a prodeje produktu neznačkového.

4. **Právní pojetí** – pojem značka jako takový česká legislativa neuvádí, ale upravuje pojem ochranná známka. Zákon č. 137/1995 Sb. o ochranných známkách vymezuje tento pojem jako:

   „Označení tvořené slovy, písmeny, číslicemi, kresbou nebo tvarem výrobku, nebo jeho obalu, případně jejich kombinací, určené k rozlišení výrobku nebo služeb pocházejících od různých podnikatelů a zapsané do rejstříku ochranných známek vedeného Úřadem průmyslového vlastnictví."

   Výchozím předpokladem uznání značky a práv vyplývajících z jejího vlastnictví je tedy zapsání značky do rejstříku.

1.2 Prvky značky

Vše, co značku identifikuje a odlišuje od jinak stejných výrobků, nazýváme prvky (identifikátory) značky. Značka je při svém vzniku definována kombinací různého počtu hlavních prvků. Nejčastěji se jedná o **jméno, logo, symbol, slogan, představitele, znělku, obal, nápisy či internetovou doménu.**

Úkolem všech vybraných prvků je přispívat k budování hodnoty značky prostřednictvím posilování povědomí, pozitivních asociací a reakcí na danou značku. Správně zvolená kombinace prvků značky výrobku vytváří žádoucí image produktu u potenciálních spotřebitelů dříve, než s ním získají osobní zkušenost. Tento fakt je hojně

[3] KELLER, K.L.: Strategické řízení značky. Praha, Grada 2007, s. 34

využíván v komunikaci zejména luxusního zboží, kde se reklama často nesoustředí na produkt jako takový, ale zejména na pocity, dojmy a zážitky s ním spojené.

Kevin Lane Keller uvádí **6 hlavních zásad, které je nutno respektovat při volbě prvků značky**:

1. **Zapamatovatelnost** – spotřebitel by měl značku jednoduše rozeznat od konkurence a bez potíží si ji vybavit
2. **Smysluplnost** – prvky se vztahují k dané produktové kategorii a vypovídají o benefitech a určení značky (např. jogurty značky Dobrá máma)
3. **Obliba** – zvolené prvky musí být zábavné, estetické, umožňující kreativní ztvárnění a zachycení nehmotných charakteristik značky
4. **Přenosnost** – univerzálnost použití jak v různých produktových kategoriích, tak i napříč jazykovými a kulturními oblastmi; vyvarování se obtíží s výslovností či posunutí vnímaného obsahu (př. diferenciace v pojmenování modelů automobilů v různých zemích)
5. **Adaptabilita** – možnost jednoduše zmodernizovat (např. postupný vývoj loga TV Nova)
6. **Možnost ochrany** – pomocí registrovaných obchodních značek, patentů, ochrany průmyslových vzorů apod.

Ideálně zkombinované prvky značky se navzájem doplňují (jednotlivé prvky zprostředkovávají dosažení různých cílů), podporují (posilují vyjádření hlavních benefitů značky) a umožňují použití v celém spektru marketingových aktivit.

1.3 Role značky

Skutečnost, že výrobek či služba je opatřen konkrétní značkou přináší užitek jak spotřebitelům, tak i producentům zboží.

Z pohledu spotřebitele umožňuje značka zejména:

- Identifikovat daný výrobek v konkurenčním poli
- Usnadnit a urychlit nákupní rozhodování (není potřeba studovat a porovnávat všechny nabízené alternativy)

- Snížit riziko špatného nákupu spojeného s dosud nevyzkoušeným produktem
- V případě nespokojenosti nalézt výrobce, který je za produkt zodpovědný
- Při opakovaném nákupu očekávat stejnou kvalitu a výkon produktu
- Komunikovat svému okolí ztotožnění se s image a hodnotami používané značky

Výrobce či majitel značky získává:

- Způsob identifikace svých produktů a z něj plynoucí zjednodušení obchodování
- Možnost domáhat se ochrany své značky a produktu právní cestou
- Prostředek komunikace kvality svého produktu
- Výhodu vůči konkurenci spočívající v loajalitě spokojených zákazníků, snížení nákladů nutných ke komunikaci existence značky a tudíž znesnadnění vstupu konkurentů
- Možnost rozvíjet pozitivní asociace spojené v myslích spotřebitelů se značkou
- Prostor pro rozšíření produkce do jiných oblastí pod už zavedenou značkou a přenesení její image
- Větší jistotu budoucích zisků z prodeje
- Finančně ocenitelné nehmotné aktivum, které v případě prodeje zvyšuje cenu podniku nad cenu jeho hmotných aktiv[4]

1.4 Uplatnění značek – od komodit k produktům

Značka je širším pojmem než výrobek. Odlišuje ho, dodává mu unikátnost a význam v myslích spotřebitelů. Rozdíly, které spotřebitelé vnímají díky značce, mohou být jak racionální (vztahující se k výkonu výrobku), tak i emocionální (abstraktní, vyjadřující, co značka pro spotřebitele znamená). Cílem brandingu je vytvořit v myslích spotřebitelů jasný obraz značky, který je přesvědčí, že své potřeby a přání nejlépe uspokojí, pokud se rozhodnou právě pro konkrétní produkt – fyzického nositele značky. Jelikož rozhodování

[4] Podle Kevina L. Kellera mohou značky tvořit až 70 % celkové hodnoty výrobců rychloobrátkového zboží.

mezi více alternativami se neomezuje pouze na výběr fyzického zboží, rostl postupně význam značek v řadě oblastí. Komodity jsou prostřednictvím značek transformovány na produkty s jasně definovanými benefity. Skutečnost, že společnosti se dnes neprezentují pouze konečným spotřebitelům, ale také obchodním partnerům, investorům, médiím, institucím či turistům představuje další rozšíření působnosti brandingu.

Kevin Lane Keller ve své knize *Strategické řízení značky* rozděluje **oblasti, v nichž hraje značka produktu zásadní roli** do 8 hlavních kategorií:

1. **Hmotné zboží** (Coca-Cola, BP, Intel)
2. **Služby** (British Airways, Société Générale, PriceWaterhouseCoopers)
3. **Maloobchodníci a distributoři** (Wal-Mart, Tesco a jejich privátní značky zboží)
4. **Prodej on-line výrobků a služeb** (Google, E-Bay)
5. **Lidé a organizace** (D. Beckham, UNICEF, EU)
6. **Sport, umění a zábava** (Manchester United, Guggenheim, Disney)
7. **Zeměpisná místa** (ČR, Jižní Čechy, Český Krumlov)
8. **Myšlenky a případy** (Greenpeace; často využíváno spojení produktu s charitativním projektem – Avon + prevence rakoviny prsu)

1.5 Druhy značek a vztahy mezi nimi

1.5.1 Značkové strategie

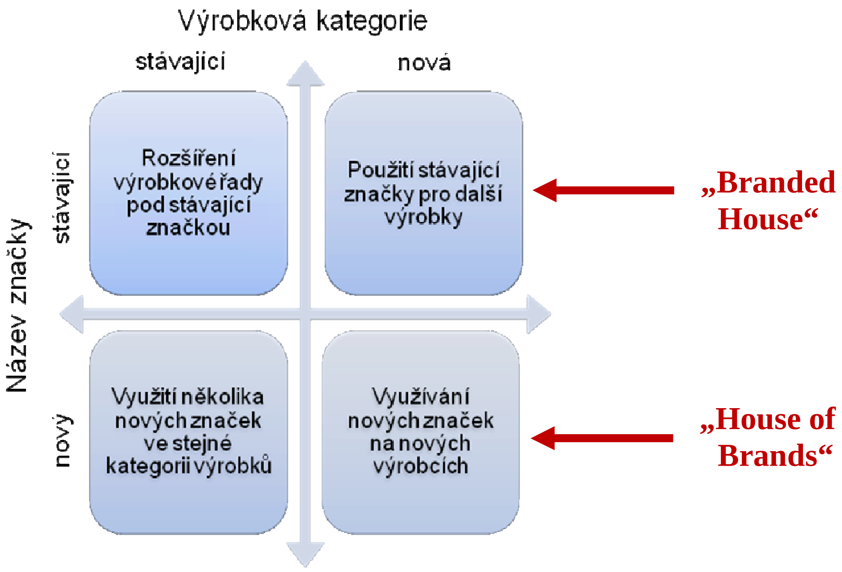
Při uvádění produktu na trh závisí volba jeho názvu na značkové strategii, kterou firma uplatňuje. Značková strategie firmy je výsledkem *„rozhodování o povaze nových a existujících prvků značky, které budou aplikovány na nové i existující výrobky.“*[5]

Při pojmenovávání svých výrobků volí společnosti ze 4 základních přístupů (značkových strategií) uvedených v následující tabulce.

---

[5] KOTLER, P. – KELLER, K.L.: Marketing management. 12. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s.333

Obr. 1 Čtyři základní strategie pro značkovou politiku



Zdroj: P. Kotler a G. Armstrong[6]

1. Rozšíření výrobkové řady pod stávající značkou

Jedná se o nejméně rizikovou a nejlevnější variantu obohacení sortimentu prostřednictvím rozšíření stávající produktové kategorie o další varianty (příchutě, velikosti balení, barvy apod.). Cílem této aktivity je rozšířit nabídku pro spotřebitele a získat více prostoru v obchodních jednotkách (což s sebou ovšem nese další náklady). Firma také musí vzít v potaz riziko situace, kdy růst počtu nabízených produktů nevede ke snížení podílu konkurentů, ale ke zhoršení poměru celkových tržeb značky vzhledem k nákladům na udržování širokého sortimentu. V průběhu rozšiřování řady mohou vznikat tzv. podznačky (subbrands), které blíže specifikují nový výrobek. Značka zastřešující několik podznaček bývá označována jako „deštníková“ (umbrella brand). Ze všech novinek uváděných každoročně na trh spadá 80 až 90 % případů právě do kategorie rozšíření řady.[7]

Příklad: Nabídka jogurtů Dobrá máma se poměrně rychle rozrostla na 3 podznačky: „Pro celou rodinu“ (6 příchutí), „Prémiová řada“ (4 příchutě) a „Tvarohová“ (3 příchutě).

---

[6] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: Marketing. s. 407

[7] KOTLER, P. – KELLER, K.L.: Marketing management. s. 335

2. **Použití stávající značky pro další výrobky (rozšíření kategorie)**

   Úspěch značky v původní produktové kategorii se může stát východiskem pro její aplikaci na další, více či méně vzdálené, druhy výrobků. O původní značce, která je použita pro vstup do nové kategorie, hovoříme jako o „rodičovské či rodinné“. Znalost a důvěra zákazníků v zavedenou značku usnadňuje zaznamenání a přijetí nového produktu, avšak může být potenciální hrozbou v případě, že nová kategorie či kvalita výrobku nejsou v souladu s vybudovanými hodnotami a image značky. Další riziko spočívá v možnosti tzv. rozředění značky (brand dilution), kdy se v důsledku použití značky v celé řadě kategorií vytrácí z mysli spotřebitelů původní pozitivní asociace se značkou v jejím originálním teritoriu. V literatuře najdeme pro tuto strategii také název „Branded House“[8].

   Úspěšný příklad: Apple – z oblasti počítačů do kategorie mobilních telefonů a hudebních přehrávačů

   Neúspěšný příklad: Fischer – rozšíření značky cestovní kanceláře do kategorie oděvů

3. **Využívání několika nových značek ve stejné kategorii výrobků (multibranding)**

   Tuto strategii volí nejčastěji velmi velké společnosti působící na mnoha rozdílných trzích. Obsazení kategorie více vlastními značkami slouží kromě zasažení širšího spektra spotřebitelů díky diferencované nabídce (často s využitím odlišné cenové, distribuční a komunikační politiky) také k získání většího prostoru v prodejnách a překlenutí jazykových a kulturních rozdílů mezi obsluhovanými trhy. Limitující faktor tohoto přístupu lze spatřovat ve vysoké nákladnosti udržování širokého portfolia značek (komunikace, zalistování apod.), která může v konečném součtu převýšit zisky plynoucí z širokého pokrytí trhu (zejména kvůli možné kanibalizaci mezi vlastními značkami). Je tudíž nutné věnovat pozornost nejen výkonu celého portfolia, ale i překrývání a rentabilitě jednotlivých složek a soustředit se na rozvoj pouze omezeného počtu perspektivních značek.

[8] Výrazy Branded House a House of Brands viz KOTLER, P. – KELLER, K.L.: Marketing manangement. s. 335

Příklad: Řada globálních hráčů na trhu spotřebního zboží – Unilever, Procter & Gamble, L´Oréal. Světový leader v oblasti kosmetiky, firma L´Oréal nabízí pleťové krémy pod řadou značek umístěných napříč celou kategorií (od Garnier přes Vichy až po Biotherm). Každá značka navíc nabízí několik řad produktů s odlišnými vlastnostmi (dle stáří, povahy a problémů pleti). Firma Procter & Gamble si udržuje vedoucí postavení na českém trhu s přípravky na ruční mytí nádobí díky odkupu a zachování tradiční značky Jar, přestože na většině trhů využívá značku Fairy.

4. **Využívání nových značek na nových výrobcích**

Pokud společnost usoudí, že žádná z jejích stávajících značek není vhodná pro použití při vstupu do nových kategorií, dochází k zařazení nové značky – ať už vytvořením zcela nového konceptu nebo nákupem značek jiného majitele. Ve většině případů není navenek komunikována příslušnost jednotlivých značek pod jednoho majitele. Spotřebitelé je tudíž vnímají naprosto samostatně a v případě dílčího neúspěchu není ohroženo dobré jméno společnosti. Tato strategie bývá uváděna také pod názvem House of Brands.

Příklad: Koncern Unilever je přítomen například v kategorii tatarských omáček pod značkou Hellmans, v segmentu zmrzliny prostřednictvím Algida i v oblasti prostředků pro úklid domácnosti jako Cif. Společnost L´Oréal vstoupila v roce 2006 do relativně mladé oblasti bio kosmetiky a aromaterapie prostřednictvím akvizice zavedené francouzské laboratoře Sanoflore. Koncern Volkswagen udržuje striktně odlišnou image svých značek (Audi vs. Škoda).

1.5.2 Hierarchie značek

Předpokladem řízení velkého počtu značek je vytvoření jasného systému značek, stanovení jejich role, image a přínosů pro společnost jako celek. Vzniká tzv. **hierarchický systém portfolia značek.**

Obr. 2 Hierarchický systém značek

Zdroj: D. Aaker[9]

Značky na jednotlivých úrovních systému mají jasně definovanou roli. Na nejvyšším stupni stojí **značka korporace**, která je garantem značek na ostatních stupních a jejíž obraz se odráží v jejich vnímání (např. koncern Volkswagen reprezentuje hodnoty důvěry-hodnosti, kvality, německé preciznosti a přenáší je na své značky Volkswagen, Audi, Škoda a Seat). **Značka řady** v sobě zahrnuje více výrobkových tříd (např. Volkswagen je přítomen v řadě segmentů od nižší střední třídy až po luxusní limuzíny či užitková vozidla). Třetí úroveň představuje **značka výrobní linie** (např. Škoda Fabia), která se může dále větvit na jednotlivé podznačky (např. Škoda Fabia Classic). Nejdetailnějším přístupem je pak **specifikace podznaček názvem funkcí či služeb**, které se s nimi pojí (např. Škoda Fabia Classic 1,4 TDI).

1.5.3 Co-branding

Co-branding, nazývaný také aliance značek či společné vystupování značek (brand bundling) je postup, při kterém „*se dvě či více existujících značek zkombinují do společného produktu nebo jsou marketovány nějakým způsobem společně*“[10].

---

[9] AAKER, D.: Brand building - budování obchodní značky. s. 207

[10] KELLER, K.L.: Strategické řízení značky. s. 384

Cílem spojení je přenesení žádoucích pozitivních asociací spojených s jednou značkou na druhou a ovlivnění jejího obrazu v očích zákazníků. Nejčastěji bývá co-branding využíván při uvádění nového produktu, kdy umožňuje výrazné urychlení a zlevnění procesu budování image a zároveň snižuje riziko neúspěchu, protože přispívá k lepšímu přijetí ze strany spotřebitelů (např. zmrzlinové dezerty McFlurry v řetězci McDonald´s lákající na příchutě zavedených sladkostí KitKat a Lentilky nebo zmrzlina Carte d´Or značky Algida s příchutí čokolády Milka). Využití zavedeného jména a dobré reputace partnera může výrazně pomoci k lepšímu přijetí značky na zahraničních trzích (např. využití dobrého jména koncernu Volkswagen při procesu změny image vozů Škoda ve Velké Británii či růst důvěryhodnosti ČSA díky členství v alianci SkyTeam po boku respektovaných Air France či KLM).

Největším rizikem spojeným s užíváním co-brandingu je možnost ztráty kontroly nad image značky či dokonce její poškození v případě problémů partnera. Zapojení značky do velkého počtu různorodých partnerství může vést až k postupné erozi její hodnoty.

Specifickými případy co-brandingu jsou **značkové komponenty**, které mají zvýšit hodnotu produktu pro zákazníka (např. procesory Intel v počítačích, vodě odolný materiál Gore-Tex v oděvech a obuvi či design lahve minerální vody Mattoni navržený studiem Pininfarina), nebo forma **doporučení** (např. prostředek proti usazování vodního kamene Calgonit je doporučován předními výrobci praček).

1.5.4 Licencované značky

Má- li vlastník značky zájem na jejím využití v kategorii nebo teritoriu, které jsou vzdálené od jeho podnikání či na rychlém vytěžení značky v době největšího rozkvětu, může zvolit cestu poskytnutí licence k využití značky dalším výrobcům. Licenční spolupráce však musí být postavena na propracovaném smluvním základě, aby byly sladěny aktivity jednotlivých účastníků a nebyl poškozen image značky.

Typickým příkladem masivního využití značky v minimálním časovém úseku je poskytování licencí k postavičkám z dětských filmů (Harry Potter, Shrek apod.) výrobcům školních potřeb, oděvů, obuvi, ložního prádla, nádobí, nápojů a řadě dalších odvětví. Tuto strategii často používají i luxusní oděvní značky k proniknutí do cenově níže posazených segmentů doplňků či parfémů (např. hodinky, sluneční brýle či parfémy značky Calvin Klein).

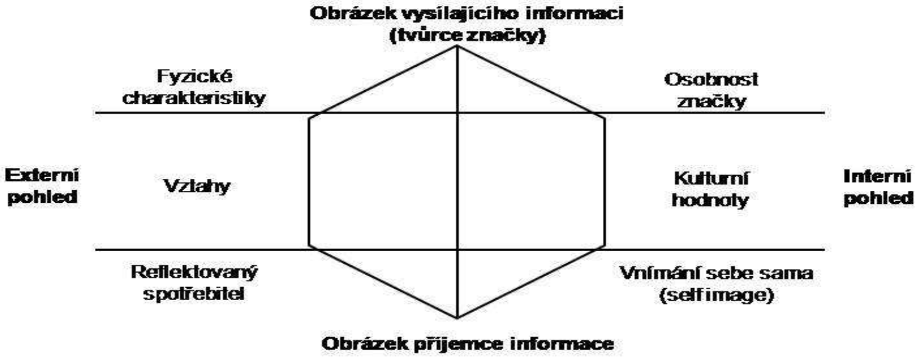
1.5.5 Maloobchodní značky (private labels)

Zhruba od 70. let 20. století získávají v oblasti maloobchodu na významu značky prodejních řetězců. Umožňují jim zejména využít svého jména v nové oblasti, přilákat zákazníky, pracovat s prodejní cenou a vytvořit tlak na dodavatele konkurenčních produktů. Řada výrobců přistupuje na výrobu pod cizí značkou, ať už částečně pro vytížení výrobních závodů (např. Bonduelle v oblasti zpracované zeleniny) nebo zcela pro zajištění přežití slabších firem, které nedokážou do distribučních kanálů proniknout samostatně. Zpočátku byly privátní značky spojovány se zbožím v nejnižší cenové a kvalitativní třídě, postupně však řetězce diferencovaly nabídku do několika kvalitativních úrovní (např. Tesco Výhodný nákup, výrobky značky Tesco, Tesco Healthy Living, Tesco Organics a Tesco móda – Cherokee, F&F a další).

1.6 Identita značky

Identitou značky rozumíme soubor asociací, které má značka vyvolávat, co její tvůrci chtějí, aby reprezentovala[11]. Jedná se tedy o ideální stav, kterého se společnost snaží dosáhnout. Definovaná identita je průběžně porovnávána se stávajícími asociacemi spotřebitelů se značkou (její image) ve snaze o jejich ideální splynutí. Výchozí krok k vytvoření komplexní identity značky spočívá v pečlivém definování jejích jednotlivých prvků, které zachycuje následující schéma:

Obr. 3 Identita značky



Zdroj: Přibová, Mynářová, Hindls, Hronová: Strategické řízení značky

[11] Volně podle AAKER, D.A.: Brand Leadership. s. 40

1. **Fyzické charakteristiky –** materializované prvky značky (pokud existují): produkty, obaly, představitel (maskot)
2. **Osobnost značky** – personifikované vlastnosti, které značku charakterizují (např. odvážná, sebevědomá, přirozeně krásná)
3. **Kulturní hodnoty** – z jakého prostředí značka vychází; mohou být vázané na zemi původu (např. švýcarská banka, české pivo) nebo na renomé mateřské značky (Nestlé, L´Oréal, Sony)
4. **Hodnoty a vztahy, které značka reprezentuje –** (např. extravagance, spolehlivost)
5. **Typický, reflektovaný spotřebitel –** pro koho je značka určena, jak vypadá typický spotřebitel (např. oděvy Roxy: „Clothing and accessories for girls who love surf, snowboard…“[12])
6. **Vnímání sebe sama** (self-image) spotřebitele značky – co o sobě spotřebitel prostřednictvím značky říká svému okolí (příslušnost ke společenství, odvaha vystoupit z řady apod.)

Informace o identitě značky se ke spotřebitelům dostávají prostřednictvím tzv. **zdrojů identity**, kterými jsou[13]:

1. **Typické produkty –** např. džíny Diesel, holicí strojky Gillette, hamburger a hranolky McDonald´s
2. **Jméno –** pokud možno zapamatovatelné a výstižné vzhledem k oboru podnikání (oděvy United Colors of Beneton, jogurty Dobrá máma)
3. **Vizuální prvky** – symboly, logotypy apod. (vzpínající se kůň jako symbol Ferrari)
4. **Geografické a historické kořeny –** často zastoupeny v názvu (British Petroleum, US Airways, China Mobile)

[12] Zdroj: www.roxy.com

[13] Podle Přibová, M. – Mynářová, L. – Hindls, R. – Hronová, S.: Strategické řízení značky. s. 24

5. **Tvůrce značky –** jméno zakladatele se stává značkou (Lacoste, Baťa, Versace)
6. **Reklama** – kampaň výstižně odrážející identitu, vhodné spojení s osobností (např. přirozená krása v každém věku s herečkou Andie MacDowell v reklamě na krém L´Oréal Revitalift)

1.7 Image značky

Image značky vyjadřuje, jak je značka vnímána spotřebiteli, jaký dojem vyvolává a jaký postoj k ní zaujímají. Je vytvářena záměrnou komunikací identity značky, která je ale ovlivňována aktivitami konkurenčních značek, kulturními rozdíly, kupní silou obyvatelstva a řadou dalších faktorů, což má za následek rozdílnost vysílané identity a vytvářené image značky. Cílem firem je odhalit, kde vznikají odchylky ve vnímání a které atributy nejsou dostatečně zaznamenány, a následně upravit komunikaci tak, aby bylo dosaženo sblížení obou obrazů.

Asociace, které si spotřebitelé se značkou spojují, lze rozdělit do 3 kategorií:

1. **Asociace spojené s atributy produktu –** jedná se nejen o jeho fyzické vlastnosti (např. vzhled, výkon, trvanlivost atd.), ale i vnímání ceny, typického uživatele, osobnosti značky a v neposlední řadě i vlastní zkušenost s daným produktem
2. **Asociace spojené s benefity**, které jsou s produktem svázány – přínos z užívání produktu lze je vnímat na 3 úrovních: funkční (např. prací prášek vypere prádlo, dodá mu vůni, odstraní skvrny), symbolické – pomáhají spotřebiteli vytvářet jeho vlastní image (např. oblek Hugo Boss) a zážitkové - spojené se smyslovým prožitkem z užívání (např. návštěva McDonald´s)
3. **Asociace spojené s postojem**, který spotřebitel ke značce zaujímá – komplexní hodnocení značky ovlivňující nákupní chování

1.8 Význam značky v oblasti potravin

Vzhledem k tématu této práce považuji za vhodné zmínit některá specifika role značky v rozhodování spotřebitelů při nákupu potravin a trendy ovlivňující fungování tohoto trhu.

1. **Přítomnost značky ve zvažovaném souboru** – jelikož je nákup potravin pravidelnou rutinní činností a finanční hodnota jednotlivých položek je relativně nízká, dochází k minimalizaci nákupního rozhodovacího procesu. Spotřebitel ve většině případů nevynakládá úsilí na porovnání celé nabídky v dané kategorii, ale rozhoduje se pouze mezi několika tzv. repertoárovými značkami (u potravin není příliš běžná výhradní preference pouze 1 značky).
2. **Předchozí zkušenost se značkou** – pokud je pozitivní, výrazně zvyšuje šanci na opakovaný nákup; obeznámenost s vlastnostmi a benefity produktu eliminuje riziko špatného výběru.
3. **Visibilita v prodejně** – je pravděpodobné, že spotřebitel nebude vynakládat přílišné úsilí na hledání konkrétní značky a pokud ji snadno nenajde, nákup odloží nebo zvolí konkurenční produkt.
4. **Dostupnost v distribučních kanálech** – široká distribuce hraje zásadní roli, protože spotřebitel nakupuje mnoho druhů produktů najednou a není většinou ochoten měnit místo nákupu kvůli absenci jedné značky.
5. **Silná přítomnost vlastních značek řetězců** – dána relativně vysokou cenovou citlivostí zákazníků (zejména u běžně kupovaných položek); část spotřebitelů vyhledává minimální ceny; postupné prosazování privátních značek i u produktů vyšší kvality zvyšuje jejich konkurenceschopnost i u segmentu cenově méně citlivých spotřebitelů.
6. **Vysoké náklady na komunikaci** – značku je potřeba zákazníkům stále připomínat, posilovat příslušnost značky ke kategorii, budovat znalost nejen názvu značky, ale i její vizuální podoby pro rychlé rozpoznání v prodejně, motivovat k impulzivnímu nákupu (např. v kategorii sladkých a slaných pochutin, nápojů, zmrzliny apod.); velcí výrobci potravin patří k největším zadavatelům reklamy

7. **Inovace, rozšiřování značky** – aby značka udržela pozornost a zájem zákazníků, musí prakticky neustále přicházet s novinkami (vzhled obalu, velikost balení, příchuť, rozšíření značky do příbuzné kategorie apod.).
8. **Přechod od komodit k značkovým produktům** – počet druhů potravin, které jsou vnímány jako komodity, velmi rychle klesá; objevují se silné značky i v dříve neobvyklých kategoriích (např. banány Chiquita, balené celozrnné chleby Cerea od United Bakeries, množství značek balené vody).
9. **Relativně vysoká věrnost značce v některých produktových kategoriích** (např. destiláty, pivo) a z ní plynoucí schopnost inkasovat cenovou prémii.
10. **Důležitost asociace značky s kvalitou** – růst zájmu části spotřebitelů o složení, energetickou hodnotu a původ potravin; důraz na štíhlou linii a růst preference bio produktů.

2 HODNOTA VS. EKVITA ZNAČKY

Pojem hodnota či ekvita značky je hojně používán v řadě často velmi odlišných kontextů, což odráží značnou nejasnost a nejednotnost v definování a aplikaci těchto termínů. V následujícím textu se nejprve pokusím odhalit jednotlivé aspekty výkonu značky, které bývají pod tento pojem zahrnuty, a následně rozeberu jak přístupy k měření hodnoty značky vycházející z pohledu zákazníka, tak i ty, které hodnotu (ekvitu) značky pojímají z hlediska jejího ocenění v bilanci firmy.

2.1 Obsah a definice pojmu

Pojem ekvita značky přebírá marketing z finanční terminologie, což souvisí se skutečností, že na značku začíná být pohlíženo jako na nehmotné aktivum firmy. U značky, stejně jako u všech ostatních typů aktiv, je dle tohoto přístupu možno stanovit její hodnotu (ve smyslu finančního vyjádření). V marketingové teorii i praxi jsou termíny hodnota a ekvita značky ve většině případů používány jako synonyma sloužící k vyjádření komplexní charakteristiky výkonu značky. Tento úzus bude respektován i v mé diplomové práci

Množství úhlů, pod kterými lze na značku nazírat a posuzovat ji vede k situaci, kdy je prakticky nemožné dosáhnout všeobecné shody v oblasti definování pojmu hodnota značky (brand equity). Pro ilustraci zde uvádím několik definic renomovaných autorů a institucí, které dle mého názoru nejvýstižněji zachycují komplexnost této problematiky.

Philip Kotler: *„Hodnota značky je přidaná hodnota a výrobky a služby jsou jí obdařeny. Tato hodnota se může odrážet v tom, jak spotřebitelé myslí, cítí a chovají se v ohledu k určité značce, stejně jako se může odrážet v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka firmě přináší. Hodnota značky je důležitým nehmotným aktivem, které má pro firmu psychologickou a finanční hodnotu.*“[14]

[14] KOTLER, P.: Marketing management, 12. vyd. s. 314

Marketing Science Institute: *„Soustava asociací a chování spotřebitelů jedné značky, distributorů a mateřské korporace, které umožňují značce vydělávat větší množství či větší marže, než by vynášela bez značkového jména, a které dávají značce silnou, udržitelnou a význačnou výhodu proti konkurenci.“*[15]

David Aaker: *„Soubor aktiv a pasiv, spojených se značkou, její jméno a symbol, které přidávají či ubírají hodnotu, kterou poskytuje produkt či služba firmě a (nebo) jejím zákazníkům.“*

John Brodsky (NPD Group): *„Prodej a zisk, který má firma jako výsledek marketingového úsilí dřívějších let ve srovnání s novou značkou.“*[16]

Market Facts: *„Hodnota značky se měří ochotou spotřebitele nakupovat či nenakupovat vaši značku. Měření hodnoty značky se tedy silně váže k věrnosti a měří segmenty počínaje věrnými uživateli a konče těmi, kteří mohou ke značce přejít.“*[17]

Tato nejednotnost v definování obsahu termínu hodnota (ekvita) značky vede Paula Feldwicka[18] k jeho odmítnutí jako celku a rozdělení na **3 aspekty výkonu značky**, které by měly být odlišovány:

1. **Aspekt zahrnující představy, asociace a očekávání, které spotřebitelé mají vzhledem ke konkrétní značce -** zjišťuje rozdílnost těchto vjemů napříč různými skupinami spotřebitelů a sleduje vliv změny image značky na její výkon; poskytuje

---

[15] zdroj: KELLER, K. L.: Strategické řízení značky, s. 72

[16] zdroj: KELLER, K. L.: Strategické řízení značky, s. 72

[17] zdroj: KELLER, K. L.: Strategické řízení značky, s. 72

[18] bývalý ředitel pro strategické plánování agentury DDB (část koncernu Omnicom zabývající se strategií a komunikací značek); zde zpracováno dle citace P. Feldwicka v publikaci Oceňování značky a jeho význam (autor David Haigh)

informace pro budování značky; zdrojem dat je primárně kvalitativní výzkum doplněný kvantitativním měřením výkonu značky.

2. **Měřítko loajality spotřebitelů ke značce (tzv. síla značky) -** sílu značky lze měřit dle řady kritérií: frekvence nákupů, povědomí o značce, vztahu ke značce, objemu poptávky nebo elasticity ceny apod.; pro vzájemné srovnávání konkurentů je vždy potřeba použít kombinaci více faktorů
3. **Aspekt měření značky jako aktiva firmy (tzv. hodnota značky)** - je zjišťována pro potřeby účetnictví firem a jejich prodeje či fúze.

2.2 Hodnota značky z pohledu zákazníka a její měření

Kevin Lane Keller v publikaci *Strategické řízení značky* představuje **Model CBBE** (Customer-based brand equity model), který je postaven na předpokladu, že síla značky je dána míněním, které si o ní spotřebitelé utváří, tzn., jestli o ní někdy slyšeli a vyzkoušeli ji, co o ní vědí a jaké pocity v nich vyvolává. Cílem aktivit marketingu značky je docílit stavu, ve kterém zákazníci značku znají, mají v ni důvěru danou dobrými zkušenostmi s jejími produkty a spojují si s ní pozitivní asociace a pocity.

Hodnota značky je v tomto pojetí definována jako *„rozdílový účinek, který má znalost značky na reakci spotřebitele na marketing dané značky“*[19]. Definice v sobě shrnuje 3 důležité vazby:

1. Hodnota značky vzniká vytvořením rozdílu v reakcích spotřebitele (jakožto protiklad komodit, u kterých se spotřebitel rozhoduje výhradně podle ceny jednotlivých nabídek).
2. Rozdílnost reakcí je vyvolána znalostí značky (tím, co o ní spotřebitel ví, jaké s ní má zkušenosti).

[19] KELLER, K.L.: Strategické řízení značky, s. 90

3. Hodnota značky, daná rozdílem v reakcích spotřebitelů, se následně projevuje v chování a reakcích na marketingové aktivity (reklamu, podporu prodeje, uvedení novinek apod.).

Žádoucím stavem je vytvoření **pozitivní hodnoty**, kdy spotřebitelé reagují příznivěji na produkt dané značky než na identický výrobek nebo službu, které nejsou touto značkou opatřeny. Kladný přístup zákazníků se odráží ve snížení jejich cenové citlivosti, ochotě vyhledat značku a opakovaně ji kupovat i při nižší marketingové podpoře než má konkurence či akceptovat rozšíření značky.[20] V praxi však může nastat také situace, kdy **hodnota** značky je **negativní**, tzn., že její působení zhoršuje přijetí produktu (např. označení země původu „Made in China“ implikuje negativní reakce spotřebitelů v celé řadě produktových kategorií).

2.2.1 Zdroje hodnoty značky

Základním předpokladem vybudování vysoké hodnoty značky je její **znalost** mezi spotřebiteli. Ta je charakterizována 2 složkami: povědomím a image (asociace se značkou). Právě vysoké povědomí a silné, pozitivní a unikátní asociace se značkou v myslích zákazníků jsou zdroji její hodnoty.

2.2.1.1 Povědomí o značce

Je vyjádřeno 2 stupni:

Rozpoznáním značky (brand recognition), kdy je spotřebitel schopen stanovit, zda o značce někdy slyšel, zda mu připadá známá. V marketingovém výzkumu je zaznamenávána jako podpořená znalost, tzn., že při dotazu na znalost značky je uveden název a příslušná produktová kategorie (např. *„Které z těchto značek jogurtů znáte?“*)

a

[20] Vliv značky na hodnocení produktů byl empiricky prokázán například v případě slepých chuťových testů Coca-Coly a Pepsi, kdy respondenti hodnotili jako lepší chuť Pepsi, zatímco v případě porovnávání označených vzorků vyhrála Coca-Cola.

Vybavením si značky (brand recall), které představuje hlubší a aktivnější stupeň obeznámenosti se značkou, protože si ji spotřebitel dokáže vybavit spontánně, bez nápovědy (např. „*Jaké značky jogurtů znáte?*“).

U povědomí o značce sledujeme jeho **hloubku** (pravděpodobnost vzpomenutí si na značku) a **šířku** (množství rozdílných situací spojovaných se značkou).

Množství značek, které si spotřebitel dokáže spontánně vybavit, závisí zejména na jeho zkušenostech se spotřebou dané produktové kategorie, její prestiži, pohlaví respondenta a dalších faktorech (průměrný počet dosahuje 3-5 značek). Při zkoumání hodnoty značky hraje důležitou roli také rozdíl mezi podpořenou a spontánní znalostí, který odráží sílu spojení značky s danou kategorií. Sledováno je také, která značka se spotřebitelům vybaví jako první (tzv. top of mind brand).

Vysoké povědomí o značce ovlivňuje nákupní rozhodovací proces spotřebitele v její prospěch v několika krocích: nejprve se projeví v uvědomění si existence značky, následně v jejím zařazení do souboru zvažovaných nákupních možností (spotřebitelé ve většině produktových kategorií nekupují striktně jednu značku, ale vytváří si okruh několika značek, z nichž vybírají – např. dle ceny či dostupnosti v prodejně) a v důsledku může vést až k nákupu produktu této značky (zejména v kategoriích, kde spotřebitel značky nezná nebo pro něj nejsou podstatné).

2.2.1.2 Image značky

Základní přehled o image značky a asociacích, které ji tvoří, byl podán už v kapitole 1.7 v návaznosti na identitu značky. V kontextu image jako zdroje hodnoty značky je potřeba dbát na to, aby asociace, které si spotřebitelé vytvářejí, byly:

Silné – nejpevněji se obecně uchovávají informace získané osobní zkušeností, ty, které mají pro příjemce konkrétní význam a které jsou v průběhu času opakovány; nejvyšší váhu při rozhodování o koupi přisuzují spotřebitelé kromě vlastních zážitků také asociacím vytvořeným na základě informací ze zdrojů, kterým důvěřují (rodina, přátelé, nekomerční zdroje); cílená komerční komunikace značek by tudíž měla působit na všech úrovních, připomínat svá sdělení a obohacovat vytvořené asociace

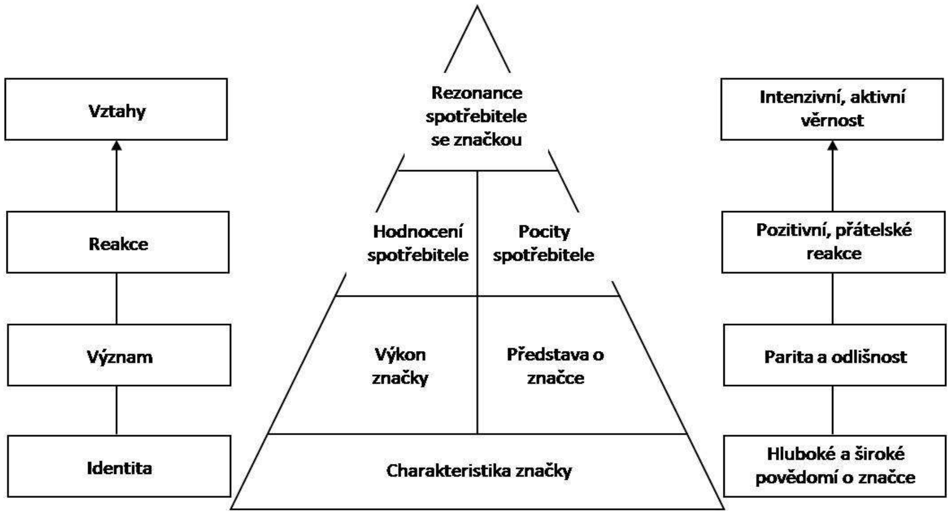
Příznivé – příznivý obraz si spotřebitel buduje, pokud shledá značku vhodnou pro naplnění svých potřeb, účinnou, moderní, spolehlivou apod.; při výběru hodnot, které bude značka komunikovat, je třeba dbát na to, aby byly pro potenciální zákazníky relevantní a věrohodné (nesmí slibovat něco, co produkt objektivně nenaplňuje)

Jedinečné – klíčem k úspěchu značky je navázat na sebe relevantní asociace a komunikovat je jako konkurenční výhodu poskytující zákazníkovi důvod ke koupi (např. automobily Volvo jsou pevně spojeny s bezpečností); naopak ty asociace, které sdílejí všechny značky v dané kategorii, vymezují oblast konkurenčního boje (např. komunikace stále dokonalejší bělosti vypraného prádla všemi výrobci pracích prostředků).

2.2.2 Budování silné značky dle modelu CBBE

Vybudování silné značky předpokládá dle Kellera postupné uskutečnění **4 zásadních kroků**. Tento proces je realizován prostřednictvím naplňování tzv. **6 bloků budování značky**, jež jsou hierarchicky uspořádány (viz obr. 4) a v ideálním případě ústí ve vytvoření silné značky pevně usazené v myslích i srdcích zákazníků.

Obr. 4 Pyramida hodnoty značky vycházející z pohledu zákazníka (CBBE)



Zdroj: K. L . Keller[21]

[21] KELLER, K.L.: Strategické řízení značky. s. 106 a s.128

1. krok: definování správné identity značky – je třeba značku charakterizovat, aby spotřebitel věděl, jaké potřeby uspokojuje a do jaké kategorie patří. Cílem je vytvoření povědomí o značce.

2. krok: vytvoření vhodného významu značky – spočívá v budování pozitivních asociací vztahujících se k**:**

a) funkci značky (např. složení, spolehlivost, účinnost, design, cena apod.)

b) představě značky (typický uživatel, nákupní a spotřební příležitosti, osobnost, hodnoty a historie značky atd.).

Cílem je odlišení značky od konkurence. Vytvořené asociace musí být silné, příznivé a jedinečné

3. krok: vyvolání žádoucích reakcí na značku – ty jsou dány tím, co si spotřebitelé o značce myslí (racionální reakce) a co k ní cítí (emocionální reakce);

a) názory na značku vznikají na základě vytvořených asociací; na vybudování silné značky mají zásadní vliv názory na kvalitu, důvěryhodnost (odbornost, spolehlivost, příjemnost), zvažování koupě značky (zda ji spotřebitel považuje za relevantní a vhodnou pro svou potřebu) a superiorita značky (zda je značka vnímána jako jedinečná, nabízející výhody, které konkurenti nemají)

b) pocity vyvolané značkou by měly být pozitivní a dosahovat dostatečné intenzity; nejčastěji se marketéři snaží přiblížit značku zákazníkům jejím spojením s pocity srdečnosti, zábavy a vzrušení či zvýšit úroveň její vážnosti poukazováním na bezpečí, společenskou přijatelnost (kladné reakce spotřebitelova okolí na užívání značky) a sebeúctu (zlepšení zákazníkova pocitu ze sebe samého)

Posilování pozitivních názorů a pocitů spojovaných se značkou se odráží ve změně chování spotřebitelů při jakémkoli setkání s ní. Hodnota nejsilnějších značek spočívá ve schopnosti oslovit spotřebitele prostřednictvím rozumu i emocí.

4. krok: získání příznivých vztahů se spotřebiteli – je nejvyšším stupněm budování značky; zjišťuje míru tzv. „rezonance“ mezi značkou a jejím spotřebitelem (jaký vztah mají a do jaké míry se zákazník se značkou identifikuje); rezonance se značkou se projevuje ve 4 oblastech:

a) věrnost chování zákazníka sleduje frekvenci a hodnotu jeho nákupů (např. opakovaný nákup vozů Škoda)

b) postojový vztah by měl být u nejhodnotnějších značek silnější než pouhá spokojenost, zákazník by ji měl vnímat jako něco, co jej velmi těší, co „miluje“ (např. kabelka značky Prada)

c) smysl pro komunitu je vyjádřen situací, kdy se spotřebitel cítí spřízněn s jinými uživateli značky (např. příznivci značky Apple)

d) aktivní zapojení je nejsilnějším vyjádřením vztahu ke značce; zákazníci dobrovolně vynakládají čas, energii či finanční prostředky na získávání informací a výměnu zkušeností s dalšími uživateli, propagují značku ve svém okolí (např. klub majitelů a příznivců vozů Nissan)

Je logické, že ne všechny značky jsou schopny dosáhnout plné rezonance se svými spotřebiteli, protože jen některé ze značek, které jedinec kupuje, jsou pro něj zvlášť významné – ať už je to dáno povahou produktu nebo spotřebitele. Zároveň není častá a ani nezbytná situace, kdy jsou naplněny všechny oblasti rezonance se značkou. Přesto model CBBE poskytuje komplexní základnu pro zkoumání významu značky pro spotřebitele.

2.2.3 Desatero hodnoty značky dle D. Aakera

David Aaker, jež je považován za autora konceptu hodnoty značky, charakterizuje **hodnotu (ekvitu) značky** prostřednictvím **4 dimenzí**:

- **znalosti značky**
- **vnímané kvality**
- **asociací spojených se značkou**
- **loajality ke značce**

Na základě sledování těchto dimenzí formuluje tzv. **Desatero hodnoty značky** - soubor měřicích metod, který lze použít k hodnocení značek napříč kategoriemi.

Obr. 5 Desatero hodnoty značky

Vnímání značky ze strany zákazníků

Měřítka zákaznické věrnosti

1. Cenová výhoda
2. Zákaznická spokojenost /věrnost

Měřítka vnímané kvality / vedoucího postavení

3. Vnímaná kvalita
4. Vedoucí postavení / popularita

Měřítka asociací / odlišnosti

5. Vnímaná hodnota
6. Osobnost značky
7. Asociace spojené s organizacemi

Měřítka znalosti značky

8. Znalost značky

Situace na trhu

Měřítka chování trhu

9. Podíl na trhu
10. Cena na trhu a distribuce

Zdroj: David Aaker[22]

Cenová výhoda odráží částku, kterou je zákazník ochoten za značku zaplatit navíc v porovnání s nákupem jinak srovnatelných konkurenčních produktů. Její výše závisí na výběru značek, se kterými je sledovaná značka srovnávána. Cenová výhoda může být i záporná – v případě srovnání s dražší značkou (např. zákazníci preferují diskontní řetězec Lidl, protože zde očekávají x% cenovou výhodu oproti supermarketům Billa). Při zjišťování výše cenové výhody se využívá buď jednoduché otázky *„O kolik více byste zaplatil, abyste si mohl koupit značku X místo značky Y?“* nebo je respondent požádán, aby si vybral z nabídky značkových produktů opatřených cenou – tento výběr se opakuje pro různé cenové úrovně sledovaných značek. Měřítko cenové výhody lze využít jako podklad pro finanční ocenění značky.

Zákaznická spokojenost / věrnost je poměrně snadno měřitelná veličina. Spotřebitelé mající se značkou zkušenost jsou většinou schopni určit, nakolik její produkt naplnil jejich očekávání, jak s ním byli spokojeni a zda by si jej příště opět zakoupili. Zjištění míry věrnosti spotřebitele jedné nebo několika značkám v kategorii umožňuje segmentovat trh na

[22] AAKER, D.: Brand Building – budování obchodní značky. s. 268

věrné zákazníky sledované značky, spotřebitele měnící více značek a ty, kteří jsou věrni jiné konkurenční značce. Sledování spokojenosti zákazníků má klíčový význam zejména pro značky z oblasti služeb.

Vnímanou kvalitu lze měřit v různých kategoriích, vždy je však třeba zohlednit referenční soubor použitý pro hodnocení. Pro testování lze využít např. hledisko konzistentnosti kvality v čase, kvalitu v rámci kategorie či prosté hodnocení na škále od podřadné po vysokou.

Vedoucí postavení / popularita odráží dynamiku trhu, na kterém se značka pohybuje. Integruje v sobě 3 dimenze: podíl na trhu *(„Je značka lídrem ve své kategorii?"*), popularitu *(„Má rostoucí popularitu?"*) a inovace *(„Je respektována pro inovace?"*).

Vnímaná hodnota je dána funkčními a jinými benefity, které značka svým zákazníkům přináší. Zjišťuje se prostřednictvím následujících otázek: *„Představuje značka za svou cenu dobrou hodnotu?" „Existuje důvod koupit si tuto značku spíše než jiné?"*. Zjišťování vnímané hodnoty naráží na fakt, že tento atribut často zrcadlí pohled respondenta na kvalitu značky (hodnota bývá často interpretována jako poměr kvality a ceny). V praxi přisuzují jednotlivé výzkumné agentury tomuto měřítku rozdílný význam.

Osobnost značky v sobě odráží také obraz jejího uživatele a tradici značky; spotřebitelé ji hodnotí vyjádřením míry souhlasu s tím, že značka má svou osobnost, je zajímavá, že má bohatou historii a že si dokážou představit jejího typického uživatele. Měřítko osobnosti značky nemusí být vhodné pro všechny produktové kategorie.

Asociace spojené s organizacemi jsou sledovány pouze v kategoriích, kde je společnost stojící za danou značkou zákazníkům známa a přispívá tak k odlišení od konkurenčních produktů (např. koncern L´Oréal v pozadí značky Garnier). Při testování jsou hodnoceny výroky typu *„Tuto značku vyrábí organizace, které bych věřil." „Obdivuji organizaci, která stojí za touto značkou."* či *„Byl bych hrdý (potěšen), kdybych obchodoval s touto značkou."*

Výše uvedené oblasti asociací se značkou (vnímaná hodnota, osobnost a asociace s organizací) musí být doplněny zkoumáním toho, zda spotřebitelé vnímají odlišnost značky od konkurence či ji pokládají za téměř identickou.

Znalost značky lze měřit na několika úrovních: identifikace, vybavení si, známost, znalost. Sleduje se také, na kterou značku si spotřebitel vzpomene nejdříve, kolik si jich

celkem vybaví a nakolik zná jméno značky ve spojení s jejím symbolem či logem. Vypovídací schopnost dílčích údajů je závislá na zvolené kategorii (vysoká míra identifikace značky nemusí implikovat její dominanci).

Podíl na trhu je nejčastěji zjišťovanou veličinou, která může být měřena velmi přesně za předpokladu, že byl správně definován trh ve smyslu šíře kategorie a relevantních konkurentů (produktové, cenové, místní a jiné vymezení). Výsledky výzkumu mohou být krátkodobě vychýleny např. z důvodu aktuálních kroků v cenové politice či oblasti podpory prodeje ze strany sledované značky nebo jejích konkurentů.

Cena na trhu a distribuce tato měřítka zohledňují jak rozdílnost prodejních cen jednotlivých variant produktu prostřednictvím stanovení relativní tržní ceny za dané období (podíl průměrné ceny značky a průměrné ceny všech značek na trhu ve stanoveném časovém intervalu), tak i míru pokrytí distribučních kanálů (jako podíl obchodů prodávajících danou značku nebo podíl spotřebitelů, kteří k ní mají přístup).

Aakerovo Desatero hodnoty značky podává návod na měření jednotlivých aspektů hodnoty značky, avšak nesmí být aplikováno automaticky a bezmyšlenkovitě. Autor zdůrazňuje, že před zahájením výzkumu je potřeba zamyslet se nad specifiky značky a příslušné produktové kategorie, vážit relevanci jednotlivých měřítek a případně některá modifikovat či zcela vypustit. Zároveň poukazuje na praktickou potřebu jediného sumárního měřítka, které by v sobě smysluplně integrovalo větší počet základních měřítek, a problémy spojené s jeho definováním.

2.2.4 Vlastní nástroje agentur pro měření hodnoty značky

Většina globálních výzkumných agentur investovala v rámci snahy o rozšíření služeb poskytovaných klientům do vytvoření vlastních systémů pro měření hodnoty (ekvity) značky. Přestože se jednotlivé přístupy liší, jejich společným rysem je snaha o vyjádření komplexního pojmu prostřednictvím srozumitelných souhrnných indexů a charakteristik. Jednotlivé agentury disponují bohatými databázemi srovnávacích hodnot shromážděnými na základě množství uskutečněných individuálních studií či dlouhodobého trackingového monitorování značek v řadě produktových kategorií. K nejznámějším globálně používaným nástrojům patří:

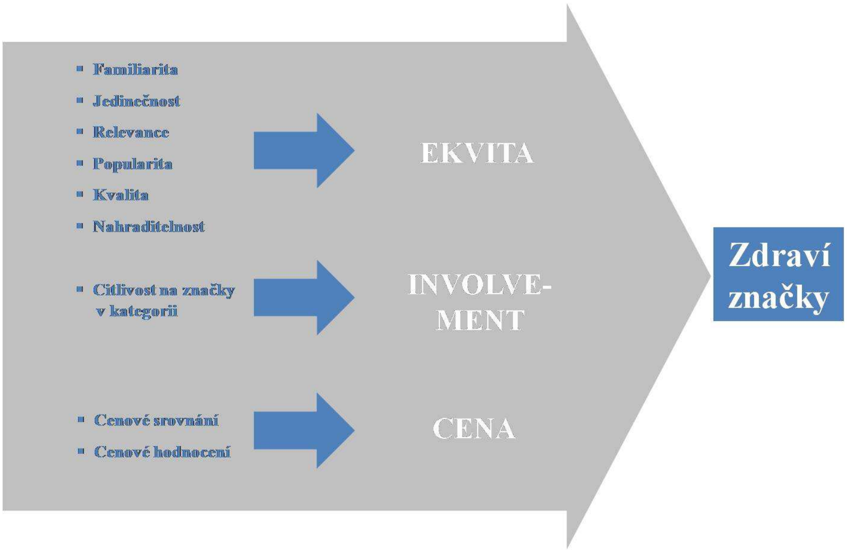
- **Brand Dynamics** (výzkumná agentura Millward Brown)
- **BAV - Brand Asset Valuator** (reklamní agentura Young & Rubicam)
- **EquiTrend** (výzkumná agentura Total Research[23])
- **Equity*Builder** (výzkumná agentura Ipsos) - bude blíže rozebrán v následujícím oddíle a využit v praktické části této práce.

2.2.4.1 Equity*Builder

Společnost Ipsos, 3. největší firma na světě v oblasti výzkumu trhu, byla založena v Paříži v roce 1975. V dnešní době ji tvoří síť agentur v 56 státech, které provádí výzkumy přibližně ve stovce zemí světa. Působnost firmy je rozdělena do 5 hlavních oblastí specializace: Ipsos ASI (testování komunikace), Ipsos Marketing, Ipsos MediaCT, Ipsos Public Affaires a Ipsos Loyalty. V České republice je reprezentována agenturou Ipsos Tambor, ve které vlastní od roku 2006 podíl.

Divize Ipsos ASI vyvinula v roce 1999 nástroj Equity*Builder, který umožňuje měřit **celkové zdraví značky ve 3 dimenzích**:

Obr. 6 Model Equity*Builder



Zdroj: interní materiály (Ipsos Tambor, 2008)

[23] Společnost Total Research navrhla a prováděla toto trackingové sledování od roku 1989; v roce 2001 se stala součástí výzkumné agentury Harris Interactive

Dimenze ekvity značky (Brand equity) mapuje její pozici v mysli spotřebitelů. Postoj zákazníka ke značce může být charakterizován prostřednictvím 4 dimenzí: toho, co značka zákazníkům poskytuje, její výraznosti, vhodnosti a přítomnosti značky. Pro měření výkonu značky v těchto dimenzích je používáno následujících 6 kategorií: obeznámenosti se značkou (familiarity), jedinečnosti, relevance (vhodnosti), popularity, kvality a nahraditelnosti. Identifikuje silné a slabé stránky a odlišnosti ve vnímání značky mezi jednotlivými segmenty uživatelů. Prostřednictvím analýzy sady imageových výroků (sestavována individuálně pro každou studii na základě specifik kategorie) stanovuje, které atributy jsou se značkou v současnosti spojovány, které hrají u spotřebitelů rozhodující roli a na které by se měla značka ve své komunikaci orientovat.

Dimenze „Involvement" odráží, nakolik je pro spotřebitele v dané kategorii značka významným vodítkem pro rozhodování.

Dimenze ceny odhaluje, jak je vnímána cena sledované značky v konkurenčním poli, zda je překážkou růstu značky a jestli by měla být snížena či naopak existuje prostor pro její zvýšení bez rizika negativného dopadu na zdraví značky.

Každá ze sledovaných dimenzí je vyjádřena pomocí indexu – Brand Equity Index (norma = 100), Brand Involvement Index (norma = 0), Price Perception Index (norma = 100). Všechny, avšak každý jinou měrou, vstupují do souhrnného indexu zdraví značky - Brand Health Index (norma = 100).

Součástí výstupu analýzy pomocí Equity*Builderu je i stanovení dispozičního profilu značky, který umožňuje srovnání velikosti jednotlivých zákaznických segmentů mezi konkurenty.

Obr. 7 Segmentace zákazníků značky dle modelu Equity*Builder

Zdroj: interní materiály (Ipsos Tambor, 2008)

Segmenty jsou tvořeny na základě znalosti a frekvence spotřeby produktů sledované značky. Loajální uživatelé kupují v dané kategorii (téměř) výhradně danou značku – z posledních 5 nákupů ji zvolili 4 - 5krát. Repertoároví uživatelé ji při posledních 5 nákupech kategorie koupili 3 krát a příležitostní uživatelé 1 – 2krát. Osoby označované jako krátkodobí odmítači značku znají, v posledním půlroce ji zkusily, ale mezi jejich posledními 5 nákupy se tato značka nevyskytuje. Dlouhodobí odmítači mají zkušenost se značkou z období před více než 6 měsíci. Poslední dvě kategorie tvoří uživatelé produktové kategorie, kteří sledovanou značku nikdy nevyzkoušeli. Ta část z nich, která značku zná (slyšeli o ní), tvoří předposlední segment a ti, kteří o ní nikdy neslyšeli, spadají do poslední, sedmé skupiny.

Data pro analýzu jsou získávána pomocí standardizované sady otázek. Sběr dat je možnost provést libovolnou metodologií (face-to-face rozhovor se záznamem údajů na papír nebo do počítače, telefonicky nebo prostřednictvím internetu).

Vzorek respondentů by měl z důvodu zajištění dostatečné stability dat zahrnovat minimálně 300 osob. Menší počet neumožňuje relevantní provedení všech analýz a využití pro sledování vývoje v čase.

Nástroj byl validován prostřednictvím analýzy údajů o více než 350 značkách v 75 produktových kategoriích získaných v 35 zemích a hodnota Brand Health Indexu vykazuje vysokou korelaci s měřítky tržního výkonu (tržní podíl, 5letý trend podílu na trhu a

ziskovosti) a zákaznického chování (loajalita, oddanost značce, nákupní záměr). Pro jednotlivé kategorie a regiony existují referenční hodnoty (tzv. benchmarky), které slouží pro orientační srovnání. Z důvodu dílčích odlišností v parametrech jednotlivých šetření (zejména stanovení souboru konkurenčních značek) poskytuje nejpřesnější informace srovnání výsledků konkurentů v rámci studie či konkrétní značky v různých obdobích.

2.3 Hodnota značky z pohledu firmy a její měření

V moderním pojetí jsou značky vnímány jako specifická aktiva společnosti, která lze budovat, finančně ocenit a obchodovat. Problematika stanovení hodnoty značky a jejího příspěvku k ceně podniku jako celku začíná být výrazněji zohledňována v 80. letech 20. století, kdy je řada firem prodávána za ceny vysoce převyšující úhrnnou hodnotu jejich strojů, budov a dalších hmotných aktiv. Rozdíl těchto finančních částek pak představuje tzv. goodwill, neboli hodnotu značek, které prodávaný subjekt vlastní. Jedním z prvních velkých odkupů, při kterém částka zaplacená za podnik vysoce převyšovala hodnotu jeho hmotných aktiv, bylo převzetí britské firmy Rowntree společností Nestlé v roce 1988. Finanční prémie odrážela hodnotu zavedených značek KitKat, After Eight, Smarties či Aero, které patřily do portfolia přebíraného subjektu. Postupně byly vytvořeny metody umožňující přesně vyčíslit hodnotu značek v účetnictví podniku. Díky nim je možno sledovat výkonnost značek a vzájemně je porovnávat. Zajímavým faktem je, že u řady subjektů dnes cena spravovaných značek převyšuje polovinu tržní kapitalizace společnosti.[24]

2.3.1 Využití oceňování značek

Znalost přesného ocenění jednotlivých značek se primárně odráží v ceně akcií, ale může být využita například i při přidělování finančních zdrojů na marketingové aktivity a posuzování jejich efektu, hodnocení značkového portfolia, při plánování fúzí a akvizic, při poskytování licencí a franšíz či v případě soudních sporů.

[24] KOTLER, P.: Marketing management, 12. vyd,, s.328

2.3.2 Metody oceňování (brand valuation)

David Haigh, bývalý ředitel londýnské kanceláře společnosti Interbrand pro oceňování globálních značek, ve své publikaci *Oceňování značky a jeho význam* uvádí následující přístupy k oceňování značek:

1. **Oceňování založené na nákladech -** tj. na základě skutečně vynaložených nákladů na tvorbu značky nebo teoretických nákladů spojených s její případnou obnovou; tato metoda nemusí vždy dostatečně přesně vyjádřit současnou hodnotu značky.
2. **Oceňování na základě trhu -** tato spíše orientační metoda stanovuje hodnotu značky na základě jejího srovnání s jinou, jí podobnou; zdrojem informací jsou transakce prováděné na trhu se značkou zvolenou pro srovnání; hlavní úskalí spočívá v omezeném množství dostupných údajů a jedinečnosti značek.
3. **Metoda „osvobození" od licenčního poplatku -** tento přístup vychází z předpokladu, že pokud by firma nebyla vlastníkem značky, musela by za její užívání odvádět jejímu majiteli licenční poplatek stanovený na základě obratu; samotná hodnota značky je stanovena jako čistá současná hodnota příjmů z licenčních poplatků
4. **Metoda ekonomického užitku -** v současnosti nejrozšířenější metoda; používá diskontovanou hodnotu budoucího výnosu obchodní značky, kde výše diskontní sazby zohledňuje rizika spojená s tokem příjmů (jejich stabilitu v čase) pro konkrétní značku; informačními podklady pro oceňování jsou v tomto případě interní výkazy a výzkum trhu, které poskytují přesnější data než ostatní výše uvedené metody.

2.3.3 Best Global Brands – metodika společnosti Interbrand

Z metody ekonomického užitku (čisté hodnoty budoucích příjmů) vychází při stanovování finanční hodnoty značek i konzultační společnost Interbrand, která každoročně sestavuje žebříček 100 nejhodnotnějších globálních značek. Výstupy jsou založeny na datech sesbíraných v průběhu 12 měsíců předcházejících publikaci seznamu (nejaktuálněji 30. června 2008). Výchozím krokem je výpočet podílu konkrétní značky na celkových příjmech firmy a jeho projekci na příštích 5 let. Následuje stanovení vlivu síly značky na příjem. Z prodejů značky jsou odečteny jak zisky plynoucí z faktorů, které se ke značce nevztahují (např. kvalita distribuční sítě), tak i náklady na marketing, režijní náklady, daně a další položky. Získané odhady budoucího toku příjmů jsou diskontovány na čistou

současnou hodnotu. Výše diskontní sazby je stanovena na základě síly značky (koeficient zahrnující faktory jako stabilita značky v čase, tržní podíl, charakteristika a trendy na trhu, geografické rozšíření, marketingová podpora a v neposlední řadě právní zajištění ochrany značky).

V hodnocení Interbrandu jsou zahrnuty pouze značky vyhovující několika podmínkám: minimálně 1/3 příjmů musí být generována mimo mateřskou zemi, značka musí být známá mimo okruh svých zákazníků a její finanční a marketingová data musí být veřejně dostupná. V žebříčku proto chybí řada telekomunikačních operátorů, aerolinií (obtížně oddělitelný vliv letových řádů a pokrytých tras), farmaceutické koncerny (korporátní značka je většinou upozaděna za názvem konkrétních výrobků), ale také koncerny typu P&G (neměří se hodnota portfolia, ale jednotlivých značek) či maloobchod-ní řetězec Wal-Mart (na trzích mimo USA vystupuje i pod jinými obchodními značkami – např. Asda ve Velké Británii).

Seznam publikovaný společností Interbrand nezahrnuje všechny silné hráče a je předmětem kritiky poukazující zejména na nemožnost exaktního stanovení podílu značky na příjmech firmy, subjektivitu určení váhy kritérií a přílišné zjednodušení komplexnosti fungování značek. Přesto je v současnosti nejčastěji přijímaným měřítkem výkonu značek zejména díky tomu, že v sobě zahrnuje finanční, marketingový i obchodně-právní pohled[25].

[25] Žebříček 50 nevýše hodnocených značek viz v příloze č. 1

Tab. 1 Best Global Brands 2008

Pořadí 2008	Pořadí 2007	Značka	Hodnota 2008 (mld. USD)	Hodnota 2007 (mld. USD)	Meziroční % změna	Země původu
1	1	Coca-Cola	66,7	65,3	2	USA
2	3	IBM	59,0	57,1	3	USA
3	2	Microsoft	59,0	58,7	1	USA
4	4	GE	53,1	51,6	3	USA
5	5	Nokia	35,9	33,7	7	Finsko
6	6	Toyota	34,1	32,1	6	Japonsko
7	7	Intel	31,2	30,9	1	USA
8	8	McDonald´s	31,1	29,4	6	USA
9	9	Disney	29,2	29,2	0	USA
10	20	Google	25,6	17,8	43	USA
11	10	Mercedes-Benz	25,6	23,6	9	Německo
12	12	Hewlett-Packard	23,5	22,2	6	USA
13	13	BMW	23,3	21,6	8	Německo
14	16	Gillette	22,1	20,4	8	USA
15	15	American Express	21,9	20,8	5	USA
16	17	Louis Vuiton	21,6	20,3	6	Francie
17	18	Cisco	21,3	19,1	12	USA
18	14	Marlboro	21,3	21,3	0	USA
19	11	Citi	20,2	23,4	-14	USA
20	19	Honda	19,1	17,9	6	Japonsko

Zdroj: www.interbrand.com/ best_global_brands.aspx?langid=1000

V uplynulém roce došlo na prvních 9 pozicích žebříčku pouze k výměně pozic značek IBM a Microsoft. Ostatní si udržely svou pozici mimo jiné díky aktivní inovaci, expanzi na asijské trhy či větší orientaci na ekologii a zdravý životní styl. Na 10. příčce se umístil vyhledávač Google, který zaznamenal meziroční nárůst o rekordních 43%. K výraznému posunu vzhůru žebříčkem došlo také u značky Apple, internetového obchodu Amazon, oděvního řetězce Zara, či výrobce počítačových her a konzolí Nintendo. Naopak prudký pokles hodnoty značky zaznamenaly, v předzvěsti finanční krize, která naplno propukla až po zveřejnění seznamu (30. 7. 2008), bankovní domy Merill Lynch (-21%), Morgan Stanley (-16%) nebo Citi (-14%), oděvní řetězec Gap (-21%) a tradiční americká automobilka Ford (-12%), která nezachytila nástup úsporných malých vozů.

2.3.4 BrandZ Top 100 – metodika společnosti Millward Brown

Výzkumná agentura Millward Brown Optimor kombinuje finanční ukazatele s primárním výzkumem, ve kterém spotřebitelé hodnotí sílu značek v kategoriích, které pravidelně nakupují (kvantitativní studie BrandZ). Stanovení hodnoty značky probíhá podobně jako v případě Interbrand ve 3 krocích. Nejprve jsou na základě finančních údajů

příjmy firmy přiřazeny jednotlivým značkám a územím, ze kterých plynou. Poté dochází k oddělení té části příjmů, která je generována výhradně díky značce (jedná se o tu část tržeb, která pochází od nejloajálnějších zákazníků značky – data ze studie BrandZ). Poslední fáze představuje projekci vývoje hodnoty značky stanovením jejího růstového potenciálu a rizikového profilu v kontextu předpokládaného vývoje trhu.

Stejně jako v případě žebříčku Best Global Brands nejsou zahrnuty korporátní značky (např. P&G), naopak se zde objevují maloobchodní řetězce a posuzovány jsou i značky působící pouze v jediné zemi. Kromě souhrnného seznamu jsou každoročně publikovány také přehledy pro jednotlivá teritoria a produktové kategorie, stejně jako žebříčky značek, které mají nejvyšší přínos pro generování příjmů (Brand Contribution) a značek s největším potenciálem krátkodobého růstu (tzv. Brand Momentum)[26].

Tab. 2 BrandZ Top 100

Pořadí 2008	Značka	Hodnota 2008 (mld. USD)	Meziroční % změna
1	Google	86,1	30
2	GE	71,4	15
3	Microsoft	70,9	29
4	Coca-Cola	58,2	17
5	China Mobile	57,2	39
6	IBM	55,3	65
7	Apple	55,2	123
8	McDonald´s	49,5	49
9	Nokia	44,0	39
10	Marlboro	37,3	-5
11	Vodafone	37,0	75
12	Toyota	35,1	5
13	Wal-Mart	34,5	-6
14	Bank of America	33,1	15
15	Citi	30,3	-10
16	HP	29,3	17
17	BMX	28,0	9
18	ICBC	28,0	70
19	Luis Vuitton	25,7	13
20	American Express	24,8	7

Zdroj: BrandZ 2008 Ranking Report

[26] Viz přílohy č. 2,3,4

V posledním roce nejrychleji rostly technologické značky (rekordní nárůst o 390 % zaznamenaly komunikátory BlackBerry na 51. pozici, Apple se zhodnotil o 123%) a značky pocházející z Číny (China Mobile dosáhla na 5. místo, China Construction Bank vzrostla o 82%). Expanze do velkých zemí s rychle se rozvíjejícími trhy (zejm. tzv. státy BRIC) přispěla k posílení řady zavedených značek z USA či Evropy.

3 TRH JOGURTŮ V ČESKÉ REPUBLICE

Cílem této kapitoly je nejprve podat stručný přehled o českém trhu s jogurty prostřednictvím právního vymezení pojmu a představení hlavních producentů. Dále se pokusím vyčíslit objem trhu a podíly, kterých na něm hlavní značky dosahují, a v závěru nastíním specifika trhu a hlavní vývojové trendy.

3.1 Vymezení pojmu jogurt

Česká legislativa specifikuje požadavky na produkt prodávaný pod názvem jogurt ve vyhlášce č. 77/2003 následovně: *„Pro účely této vyhlášky se jogurtem rozumí kysaný mléčný výrobek získaný kysáním mléka, smetany, podmáslí nebo jejich směsi pomocí mikroorganismů (protosymbiotické směsi Streptococcus salivarius subsp. thermophilus a Lactobacillus delbrueckii subsp. bulgaricus)“*[27].

Tento právní předpis upravuje také dělení bílých (neochucených) jogurtů dle obsahu tuku:

- jogurt bílý smetanový (10 a více hmotnostních %)
- jogurt bílý (3 a více hmotnostních %)
- jogurt bílý se sníženým obsahem tuku (méně než 3 hmotnostní %)
- jogurt bílý nízkotučný nebo odtučněný (nejvýše 0,5 hmotnostních %)

Vyhláška stanovuje také požadavky na označování, přepravu a skladování jogurtů. Přidávání dalších příměsí (např. škrobu, želatiny, barviv atp.) není výslovně zakázáno, což se v praxi odráží v nejednotnosti používaných názvů a matení spotřebitelů.

3.1.1 Označování bioprodukce

V reakci na rostoucí poptávku ze strany spotřebitelů rozšiřují výrobci jogurtů v posledních letech nabídku produktů pod označením bio (např. Olma Via Natur). Produkce

---

[27] Sbírka zákonů – vyhláška č. 77/2003, kterou se stanoví požadavky pro mléko a mléčné výrobky, mražené krémy a jedlé tuky a oleje

biopotravin podléhá kromě zákona č. č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích také nařízením zákona č. 242/2000 Sb. o ekologickém zemědělství, který stanoví mimo jiné speciální požadavky na označování biopotravin. Označení biopotravina lze používat pouze pro výrobky, u kterých minimálně 95% hmotnostních složek pochází z biozemědělství. Na základě žádosti a doložení splnění všech požadavků je výrobci některým z kontrolních orgánů pověřených ministerstvem zemědělství (KEZ, ABcert, Biokont) vydáno osvědčení o biopotravině, na jehož základě může svou produkci označovat výrazem bio a schváleným grafickým znakem – tzv. Biozebrou.

Obr. 8 Česká národní značka pro biopotraviny

Zdroj: www.biospotrebitel.cz

Označování potravin, které nesplňují požadavky zákona a nemají příslušné osvědčení názvem či logem pro biopotraviny je považováno za nekalosoutěžní jednání dle obchodního zákoníku a může být sankcionováno pokutou do výše 1 milion Kč (2 miliony při opakovaném porušení) a/nebo okamžitým stažením z trhu a zákazem užívání tohoto označení.

3.2 Největší producenti jogurtů na českém trhu

Následující abecední výčet podává základní informace o produktovém portfoliu, vlastnické struktuře a výkonnosti největších producentů jogurtů v ČR v takové míře, v jaké jsou tyto údaje veřejně dostupné.

Danone, a.s.

Charakteristika: Součást Groupe Danone - 2. největší potravinářské firmy na světě; největšího výrobce čerstvých mléčných výrobků

Historie: Francouzský koncern založen roku 1966; na český trh vstoupil v roce 1900, v roce 1991 zahájil výrobu v Benešovské mlékárně

Vlastnická struktura: základní kapitál 32 345 700,- Kč; 98,3% vlastní francouzská společnost Produits Laitiers Frais Est Europe, société par actions simplifiée

Obrat a zisk: obrat 3 771 000 000 Kč (2007); čistý zisk 197 800 000 Kč (2007)[28]

Produkty: jogurty - Activia, Activia Vláknina, Activia Lehká&Fit, Activia s ovocem na dně kelímku, Dobrá máma, Dobrá máma Tvarohová, Fantasia, Fantasia Křupy křup, Kostíci barvíci, Kostíci Čokoparta, Kostíci Křupíci, Kostíci Čokíci, Kostíci Sušíci, Danone Dobrá cena

tvarohy - Activia Tvarohová

dezerty - Danette, Danette Duo puding

jogurtové nápoje - Activia Nápoj, Activia Kysaný nápoj, Activia Kefírový nápoj, Dobrá máma, Actimel

Další informace: rozpočet společnosti Danone na reklamu vysoce překračuje výdaje konkurentů (viz dále) – podporovány jsou zejména vlajkové značky Activia, Actimel a Dobrá máma; firma přichází prakticky neustále s inovacemi svých produktů; financuje nadační fond Institut Danone podporující výzkum v oblasti zdraví a výživy

---

[28] Výroční zpráva společnosti za rok 2007 zveřejněná ve Sbírce listin obchodního rejstříku

Hollandia Karlovy Vary, a.s.

Charakteristika: 100% česká společnost

Historie: založena v roce 1991

Vlastnická struktura: základní kapitál 25 251 000 Kč; dle údajů společnosti je 100% společnosti v českých rukou

Obrat a zisk: obrat 358 949 000 Kč (2007), hosp. výsledek po zdanění 13 362 000 Kč (2007)[29]

Produkty: jogurty – Jogurt Selský, Jogurt Aktivní, Jogurt Krémový, velkoodběratelská balení jogurtů (až 10kg)

jogurtové nápoje - BiFiDrinky

Další informace: své produkty společnost dodává také na Slovensko; držitel značky kvality Ministerstva zemědělství KlasA; členy zákaznického klubu Hollandia Club je dle informací společnosti cca 25 000 spotřebitelů

Choceňská mlékárna, s.r.o.

Charakteristika: 100% česká společnost

Historie: založena před téměř 70 lety

Vlastnická struktura: základní kapitál 7 000 000 Kč; společníci ACCOM holding s.r.o. (55%), Ing. Petr Marek (30%), Zemědělsko-obchodní družstvo Zálší (15%),

Obrat a zisk: tržby 461 419 000 (2007), hospodářský výsledek po zdanění 7 129 000 Kč (2007)[30]

Produkty: jogurty – Smetanové jogurty bílé, Smetanové jogurty ochucené

dále tvarohy, pomazánky a pomazánková másla

[29] výroční zpráva společnosti za rok 2007 uveřejněná ve Sbírce listin obchodního rejstříku

[30] výroční zpráva společnosti za rok 2007 uveřejněná ve Sbírce listin obchodního rejstříku

Další informace: část produkce dodává pod vlastními značkami obchodních řetězců, v minulosti mlékárna vyráběla jogurty a tvarohy pro německou mlékárnu Meggle, držitel značky kvality Ministerstva zemědělství KlasA

Mlékárna Kunín, a.s.

Historie: akciová společnost založena v roce 1992

Vlastnická struktura: základní kapitál 212 207 000 Kč; vlastníkem více než 70% společnosti jsou Moravskoslezské mlékárny vlastněné francouzskou firmou Lactalis (2. největší mlékárenská firma na světě)

Obrat a zisk: tržby 1 863 000 000 Kč (2007), hosp. výsledek po zdanění 13 670 000 Kč (2007)[31]

Produkty: jogurty – Beskydský bílý, Beskydský ochucený, Smetanový ochucený

dále: mléko, ochucené mléko, acidofilní mléka, kefíry, máslo, mléčné rýže, mléčné cereálie, smetana, šlehačka, tvaroh

Další informace: na tržbách společnosti se přibližně 30 %[32] podílí export zejména do Maďarska a Itálie (pod vlastní značkou) a Rakouska, Švédska, Finska, Pobaltských zemí a dalších zemí (pod značkami obchodních řetězců); držitel značky kvality Ministerstva zemědělství KlasA

Madeta, a.s.

Charakteristika: největší zpracovatel mléka v ČR, sdružuje 8 výrobních závodů

Historie: Mlékárenské družstvo táborské, předchůdce dnešní Madety bylo založeno v roce 1902, značka Madeta vznikla z prvních písmen názvu v roce 1906

---

[31] výroční zpráva společnosti za rok 2007 uveřejněná ve Sbírce listin obchodního rejstříku

[32] www.ceskefirmy.com/?text=clanek&id=171-mlekarna-kunin-letos-zvysila-export-na-30 procent-z-trzeb

Vlastnická struktura: základní kapitál 2 000 000 Kč; 99,5% akcií vlastní společnost Pyra Holdings Ltd.[33]

Obrat a zisk: tržby 6 090 181 000 Kč (2007), hosp. výsledek po zdanění 157 767 000 Kč (2007)[34]

Produkty: jogurty – Jihočeský jogurt tradiční bílý, Jihočeský jogurt tradiční ochucený, Jihočeský Nature bílý,

dále: mléko, zakysané mléko, dezerty, smetana, máslo, tvaroh, přírodní sýry, tavené sýry

Další informace: přibližně ¼ produkce společnosti je exportována do Libanonu, Spojených arabských emirátů, Ruska, EU atd.; Madeta a.s. je součástí skupiny Madeta (spolu s Madeta Gastro, a.s., Madeta Agro, a.s. a Madeta Logistic, a.s.); držitel značky kvality Ministerstva zemědělství KlasA

Olma, a.s.

Charakteristika**:** 100% česká společnost

Historie: společnost Olma založena jako součást stát. podniku Severomoravské mlékárny Ostrava - Martinov roku 1970, akciovou společností od roku 1994

Vlastnická struktura: základní kapitál 236 214 000 Kč; Milkagro, a.s. (51 %), Eligo, a.s. (42,3 %)

Obrat a zisk: tržby: 4 545 474 000 Kč (2007), hosp. výsledek po zdanění 25 607 000 Kč (2007)[35]

Produkty: jogurty – Silueta odtučněný jogurt bílý, Silueta odtučněný jogurt ochucený, Klasik jogurt bílý, Revital Active bílý, Revital Active ochucený,

[33] výroční zpráva společnosti za rok 2007 uveřejněná ve Sbírce listin obchodního rejstříku

[34] výroční zpráva společnosti za rok 2007 uveřejněná ve Sbírce listin obchodního rejstříku

[35] výroční zpráva společnosti za rok 2007 uveřejněná ve Sbírce listin obchodního rejstříku

Florian jogurt smetanový ochucený, Pierot smetanový jogurt, Bio Via Natur bílý, Bio Via Natur ochucený

jogurtové nápoje – Drink ochucený, Revital nápoj bílý, Revital nápoj ochucený, Fruit Action, Bio jogurt drink bílý, Bio jogurt drink ochucený

dále: mléko, dezerty, smetana, máslo, melange, sýry

Další informace: 1. mlékárna v ČR, které byl v roce 2000 udělen certifikát opravňující k výrobě biopotravin; 2 dceřiné společnosti – Olma Slovakia a Olma Polska

Mlékárna Valašské Meziříčí, s.r.o.

Historie: založena roku 1936 jako Valašská spolková mlékárna; Mlékárna Valašské Meziříčí, s.r.o. vznikla v roce 1992 privatizací Beskydských mlékáren

Vlastnická struktura: základní kapitál 140 000 Kč; společníky jsou 4 fyzické osoby – každá s podílem 25 %

Obrat a zisk: nepodařilo se zjistit

Produkty: jogurty – Smetanový bílý, Smetanový ochucený, Bílý jogurt z Valašska, Ovocný jogurt z Valašska, Nízkotučný jogurt z Valašska, Bio jogurt bílý, Bio jogurt ochucený

jogurtové nápoje – Zdravé osvěžení

dále: kysané nápoje, kefírové nápoje, Bio kysané nápoje, mléko, smetana

Další informace: společnost vyváží na Slovensko a do Maďarska, Bio výrobky z produkce mlékárny bývají pravidelně oceňovány v soutěžích o nejkvalitnější biopotraviny

Yoplait Czech, a.s.

Charakteristika: součást francouzské společnosti Yoplait operující v 50 zemích světa

Historie: společnost Yoplait založena ve Francii v roce 1964; v ČR přítomna od roku 1994 jako Galas, a.s., v roce 2003 přejmenováno na Yoplait Czech

Vlastnická struktura: základní kapitál 1 267 000 Kč

Obrat a zisk: tržby: 453 894 000 Kč (2006), hosp. výsledek po zdanění: 12 013 000 Kč (2006)[36]

Produkty: jogurty – Košík ochucený, Košík 0 % ochucený, Yoplait Light ochucený, Light Extra ochucený, Cremi ochucený, Safari ochucený, Dobré ráno ochucený, Dobré ráno ochucený se semínky, Jemný ochucený, Yoplait bílý, Yoplait bílý bifidus

dále: dezerty, zakysané smetany

Další informace: držitel značky kvality Ministerstva zemědělství KlasA pro 26 výrobků

Zott, s.r.o.

Historie: Německá společnost Zott byla založena v roce 1926; česká firma Zott, s.r.o. založena v roce 1993

Vlastnická struktura: základní kapitál 1 000 000 Kč, společníci Zott Holding GmbH (98%) a Zott, GmbH & Co.KG (2 %)

Obrat a zisk: tržby: 656 104 000 Kč (2006), hosp. výsledek po zdanění: 29 020 000 Kč (2006)[37]

Produkty: jogurty – Jogobella Classic ochucený, Jogobella müsli ochucený, Jogobella Cereal ochucený, Jogobella Light ochucený, Jogobella 0,1 % ochucený, Jogobella Fit bílý, Sanée ochucený, Zott Srdíčko, Zott jogurt bílý,

jogurtové nápoje – Jogobella Drink

dále: dezerty, mléčná rýže, smetana, sýry

---

[36] výroční zpráva společnosti za rok 2006 uveřejněná ve sbírce listin obchodního rejstříku

[37] výroční zpráva společnosti za rok 2006 uveřejněná ve Sbírce listin obchodního rejstříku

Mezi další producenty jogurtů dostupných na českém trhu patří společnosti Agrola, Ehrmann, Ekomilk, Jaroměřická mlékárna, Laksyma, Meggle, Müller či Rajo.

Producenti mléčných výrobků jsou sdruženi v Českomoravském svazu mlékárenském, oborové organizaci zaštiťující zájmy mlékárenského průmyslu. Svaz je asociovaným členem Mezinárodní mlékařské federace (International Diary Federation) a Evropské mlékárenské asociace (European Diary Association).

3.3 Objem trhu a tržní podíly značek

3.3.1 Fyzický objem trhu

Spotřeba mléčných výrobků v České republice neustále stoupá. Českomoravský mlékárenský svaz udává, že v loňském roce dosáhla spotřeba 239 kg na osobu, což představuje významný nárůst v porovnání s rokem 1995, kdy se jednalo pouze o 188 kg/os. Současná čísla však nedosahují hodnot obvyklých v 80. letech (260 kg/os/rok v roce 1989), kdy byly mléčné produkty silně podporovány jako důležitý prvek vyvážené stravy. Postupně dochází také ke změně struktury spotřebovávaných mléčných výrobků. Roste podíl sýrů a zakysaných mléčných produktů na úkor másla, mléka (zejména plnotučného), smetany a dalších tradičních druhů. V současné době je České republice ročně prodáno cca 90 000 tun jogurtů[38], což představuje zhruba 8,6 kg/os.

3.3.2 Hodnotový objem trhu

Podle výzkumu Consumer Scan agentury GfK dosáhly v roce 2007 maloobchodní tržby za mléčné výrobky částky 25,5 mld. Kč, což představovalo meziroční nárůst o 13%. Kategorie jogurtů se na celkové sumě podílela přibližně 18 % (4,5 mld. Kč).

[38] interní informace (Ipsos Tambor, 2008)

3.3.3 Tržní podíly největších značek

Následující graf zachycuje pozici hlavních hráčů na českém trhu s jogurty v roce 2007. Při charakterizování tržního podílu značky je třeba rozlišovat její podíl na prodaném objemu výrobků (údaje uváděny v jednotkách hmotnosti) a podíl na celkové hodnotě prodejů (údaje v Kč). Porovnání obou hodnot odráží cenovou úroveň značky.

Českému trhu jednoznačně dominuje společnost Danone – její masivně mediálně podporované značky Activia, Dobrá máma a Kostíci se umisťují na předních místech a jejich kumulovaný hodnotový tržní podíl dosahuje 33 %. Rozdíly v poměru hodnotového a objemového podílu na trhu odhalují odlišnou cenovou politiku značek – od jogurtů Dobrá máma, které zdůrazňují výhodný poměr kvality a ceny pro zákazníka, přes cenově mírně nadstandardní Activii až po Kostíky, prémiovou značku určenou dětem (součástí balení bývají kolekce obrázků, nalepovací tetování a jiné drobné předměty, které motivují děti k preferenci této značky a přesvědčování rodičů k jejímu nákupu).

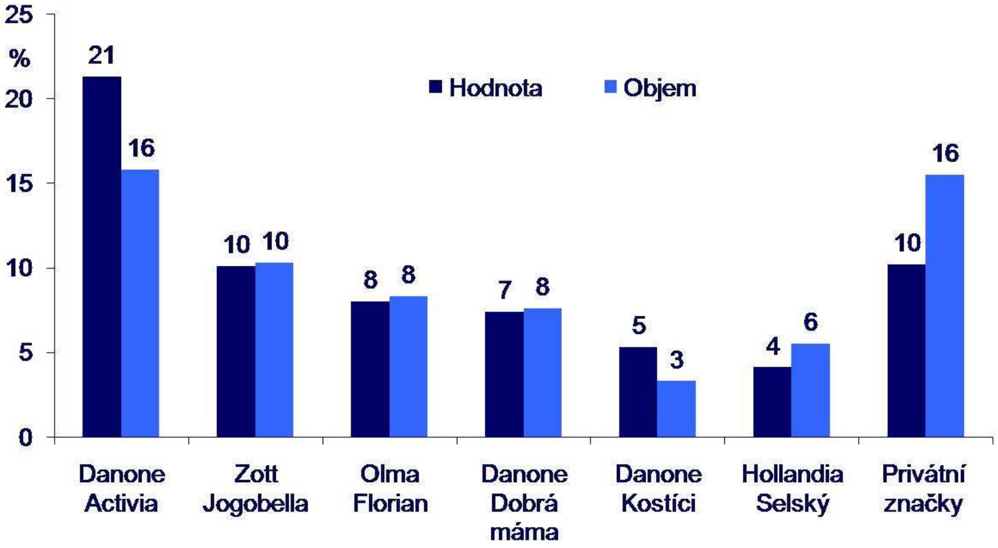
Jogurty Jogobella společnosti Zott dosahují relativně vysokého podílu pravděpodobně díky nabídce širokého portfolia výrobků a relativně silné mediální podpoře. Jejich cena je průměrná.

Řada Florian mlékárny Olma je dlouhodobě nejpopulárnějším ochuceným smetanovým jogurtem těžícím především z tradice a příznivé ceny.

U značky Hollandia Selský je patrný relativně velký rozdíl mezi podílem na objemu (5 %) a na hodnotě (3 %).

Významnou pozici na českém trhu zaujímají vlastní značky, které dnes nabízí prakticky všechny velké řetězce (např. Tesco Value, Albert Quality, Billa Clever). Zásadní důraz kladený na minimalizaci ceny je jasně patrný z 6% rozdílu mezi podílem na objemu a hodnotě prodaných výrobků.

Graf 1 Tržní podíly nejvýznamnějších značek jogurtů (hodnota a objem) rok 2007



Zdroj: Interní materiály (Ipsos Tambor, 2008)

3.4 Situace a trendy na českém trhu jogurtů

1. **Růst spotřeby jogurtů** – množství jogurtů, které průměrný Čech ročně zkonzumuje, se stále zvyšuje. Dle Společnosti pro probiotika a prebiotika vzrostla spotřeba z 5 kg/os./rok v roce 1994 na téměř trojnásobek (13,4 kg/os./rok v roce 2006). Propagace jogurtů zdůrazňuje jejich prospěšnost pro zdraví a vhodnost pro různé spotřební příležitosti. V budoucnu se dá očekávat další růst spotřebovávaného množství blíže úrovni běžné v západoevropských zemích.

2. **Rozšiřování nabídky** – všichni hlavní producenti jogurtů nabízejí široké portfolio výrobků různých příchutí, velikostí, obsahu tuku či specializované výrobky pro děti (např. Kostíci od Danone, Safari od Yoplait). Úspěšné značky jsou průběžně rozšiřovány i do příbuzných kategorií (např. Activia jogurtové nápoje).

3. **Růst spotřeby výrobků v bio kvalitě** – kategorie biopotravin zaznamenává v posledních letech výrazně dynamický růst a její maloobchodní obrat dosahuje cca 760 mil. Kč/rok[39]. Jogurty a jogurtová mléka jsou nejčastěji nakupovanými

---

[39] Český prodej biopotravin roste – nejrychleji v Evropě. Marketingové noviny

biopotravinami (zejména díky široké distribuci a využívání značek zavedených výrobců standardních potravin. Přesto, že vyšší cena bioproduktů tlumí masivnější rozvoj trhu, řada výrobců jogurtů úspěšně rozšiřuje svou nabídku v tomto segmentu (např. Olma, Mlékárna Valašské Meziříčí).

4. **Vlastní značky distribučních řetězců** – podíl distribučních značek v kategorii jogurtů je relativně vysoký. Oslovují cenově citlivé zákazníky a nabízejí většinou jen bílé či omezené množství druhů ochucených jogurtů. Řetězce dosahují nízké ceny mimo jiné realizací úspor z rozsahu a unifikace (např. bílý jogurt Tesco Value je vyráběn v Polsku se čtyřjazyčným obalem a distribuován v identické podobě také v ČR, SR a Maďarsku).
5. **Distribuční kanály –** jogurty jsou v ČR nejčastěji nakupovány v hypermarketech a diskontech, kde jejich cena bývá nejnižší. Velké distribuční řetězce svou sílu uplatňují při vyjednávání o dodavatelských cenách a výrazně ovlivňují nabídku výrobků zejména menších producentů (vysoké náklady na zalistování atp.).
6. **Význam reklamy** - leader trhu, společnost Danone patří dlouhodobě k největším inzerentům v českých médiích. V roce 2007 dosáhly její výdaje na reklamu 585 323 000 Kč[40], což představuje 10. pozici mezi zadavateli reklamy a 4. místo mezi značkami. Drtivá většina této sumy (98%) je investována do televizní reklamy, tisk představuje 1,4% výdajů, ostatní média mají zanedbatelnou roli. Ostatní producenti jogurtů se v první stovce inzerentů neobjevují. Televizní reklamu ve větším rozsahu využívají pouze další zahraniční společnosti Yoplait a Zott.
7. **Posílení dalších zahr. výrobců** – německá společnost Müller (největší výrobce jogurtů v Německu a Velké Británii) plánuje výrazně posílit svou pozici v ČR. Doposud na českém trhu uspěla v kategorii trvanlivého mléka vyráběného ve firmě Pragolaktos, ve které držela 51% podíl. Letos v létě schválil Úřad pro ochranu hospodářské soutěže možnost odkupu zbývající části podniku od společnosti

---

[40] Marketing&Media: TNS Media Intelligence – Top 100 zadavatelů podle výše investic do reklamy
Top 100 značek – výdaje na reklamu podle médií v roce 2007

Alimpex Food. Expanze firmy Müller se má soustředit na kategorii jogurtů, které byly doposud do ČR pouze dováženy a dosahovaly zhruba 2% podílu na trhu.

8. **Integrace na straně výrobců** – Úřad pro ochranu hospodářské soutěže povolil 20. 10. tohoto roku převzetí firem Olma a Milkagro společností Zemos. Skupina Agrofert, do které Zemos patří, tak docílí kompletní integrace stupňů výroby, výkupu a zpracování mléka[41].

9. **Špatné dodavatelsko-odběratelské vztahy** – trh s mlékem a mléčnými surovinami patří obecně mezi velmi volatilní. Po loňském roce, kdy ceny mléka rychle rostly, se letos zemědělci bouří proti výraznému poklesu výkupních cen (aktuálně kolem 7,00 Kč/l), které nestačí na pokrytí jejich výrobních nákladů (údajně až 9,10 Kč/l). Svou produkci se snaží za vyšší cenu uplatnit v německých mlékárnách, avšak v celé EU převyšuje aktuální nabídka mléka poptávku po něm. Farmáři do budoucna nevylučují ani blokádu vybraných mlékáren či obchodníků, kteří nabízejí vysoký podíl mléčných výrobků z dovozu. Zpracovatelé mléka poukazují na tlak na cenu ze strany obchodních řetězců, které dle jejich názoru nereflektují pokles cen surovin do výsledné ceny zboží v prodejnách, ale využívají jej ke zvýšení své marže.[42]

---

[41] podle článku Agrofert může převzít společnosti Milkagro a Olma na www.agris.cz; zjištěno dne 30.11.2008

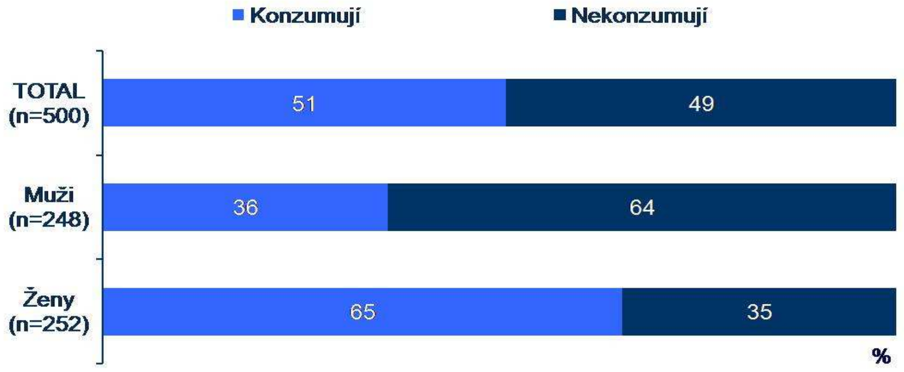
[42] s využitím informací z Agrárního portálu Agris provozovaného ČZU a MZe (www.agris.cz/potravinarstvi)

4 MĚŘENÍ BRAND EQUITY HLAVNÍCH HRÁČŮ NA TRHU POMOCÍ MODELU EQUITY*BUILDER

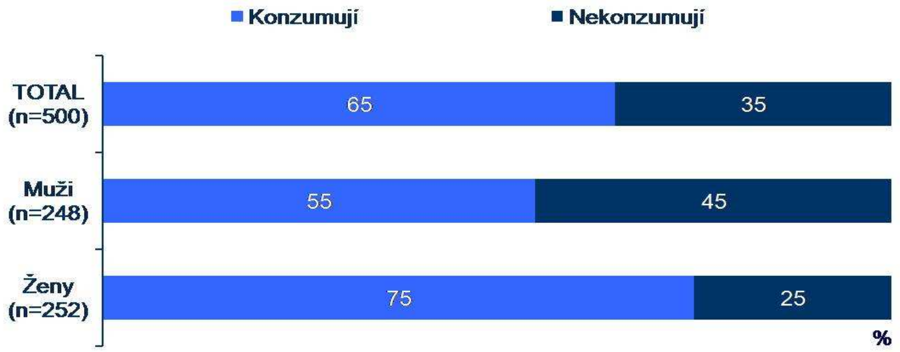
Sběr dat pro měření ekvity vybraných značek jogurtů proběhl ve společnosti Ipsos Tambor v únoru 2008. V jeho průběhu bylo metodou CATI (telefonické dotazování realizované z call centra firmy) osloveno 500 respondentů. Soubor byl reprezentativním vzorkem české populace od 18 do 70 let s odpovídajícím rozložením respondentů dle pohlaví, věku, vzdělání, kraje a velikosti místa bydliště. Veškeré následující grafy pracují s daty získanými tímto výzkumem. Dotazník použitý pro sběr dat je uveden v příloze č. 7 této práce.

Úvodní otázky zaměřující se na druhy konzumovaných mléčných výrobků a frekvenci spotřeby jogurtů nejsou součástí metodiky Equity*Builder a v dotazníku slouží především jako podklad pro vyselektování spotřebitelů sledované produktové kategorie. V rámci této skupiny jsou vyhodnocovány názory a postoje spotřebitelům k vybraným 8 značkám jogurtů dodávaných na trh významnými producenty. Jedná se o řady **Activa** a **Dobrá máma** od Danone, **Selský** jogurt od společnosti Hollandia, jogurty **Klasik** a **Florian** mlékárny Olma, **Košík** a **Dobré ráno** od Yoplait a **Jogobella** firmy Zott.

Graf 2 Podíl respondentů konzumujících bílé jogurty

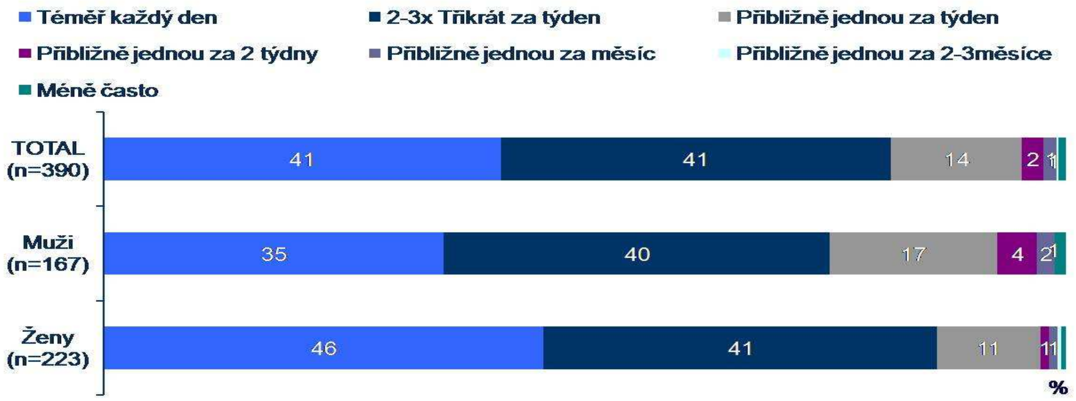


Graf 3 Podíl respondentů konzumujících ovocné jogurty



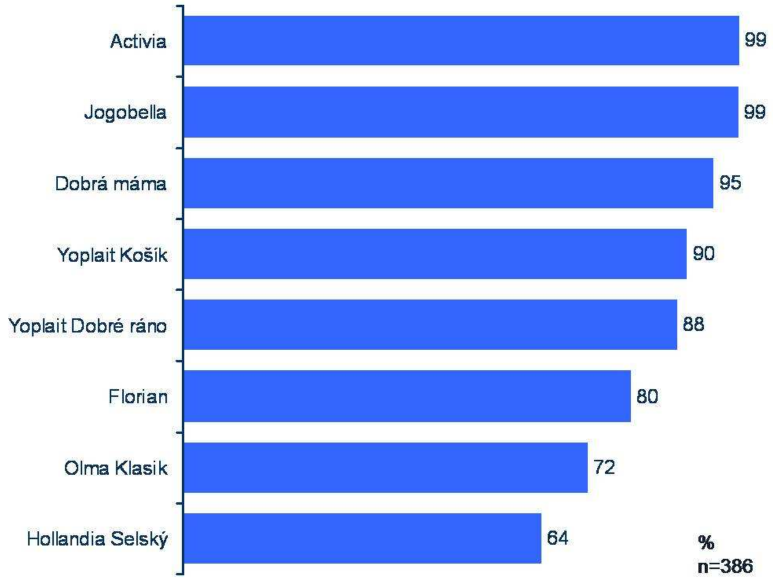
Jak je patrné z výše uvedených grafů, ovocné jogurty se u české dospělé populace těší vetší oblibě než jogurty bílé (65 % vs. 51 % osob je konzumovalo v průběhu uplynulého měsíce). Ženy jedí oba typy jogurtů častěji než muži, přičemž u neochucených výrobků je tento rozdíl markantnější. S růstem věku respondentů dochází k postupnému navyšování podílu osob, které jedí bílé jogurty (41 % konzumentů v kategorii 18 až 24 let; 72 % v kategorii 65 až 70 let). Podíl konzumentů ovocných jogurtů je napříč všemi věkovými kategoriemi relativně vyrovnaný.

Graf 4 Frekvence konzumace jogurtů



Jogurty tvoří u více než 4/5 konzumentů pravidelnou součástí jídelníčku, tzn., že jsou spotřebovávány několikrát týdně. Vyšší frekvence spotřeby je patrná u žen a osob ve věku 24 až 44 let (skoro polovina jí jogurty téměř každý den).

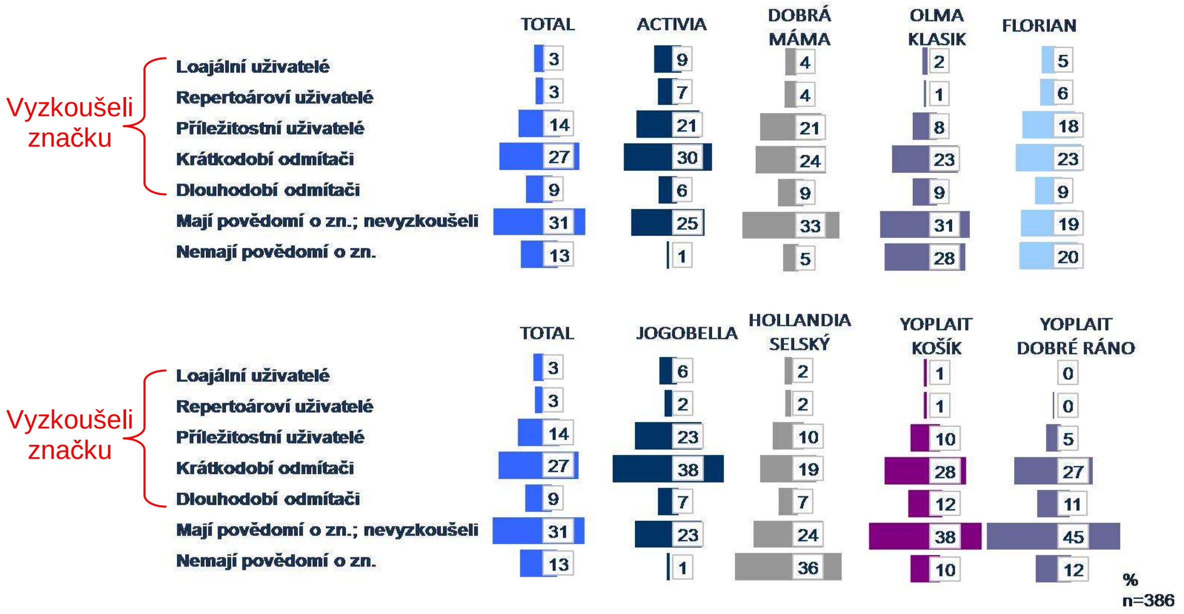
Graf 5 Navozená znalost značek



Pořadí značek dle navozené znalosti mezi spotřebiteli velmi jasně odráží intenzitu jejich mediální podpory. Mezi konzumenty jogurtů se prakticky nevyskytují osoby, které by neznaly nejsilněji podporované výrobky firmy Danone (i relativně nová značka Dobrá máma dosahuje znalosti na úrovni 95%) stejně jako vlajkovou značku Jogobella společnosti Zott, která taktéž hojně využívá televizní reklamu. Devět z deseti spotřebitelů zná také řady Yoplait Košík a Yoplait Dobré ráno, přestože jejich tržní podíl je v porovnání s produkty Danone téměř zanedbatelný (jednotlivé značky se neumisťují v první desítce nejprodávanějších jogurtů; všechny řady společnosti Yoplait dosahují podílu necelých 6 %). Na spodních příčkách se umisťují značky mlékárny Olma a společnosti Hollandia, které spíše než z masivní mediální podpory těží zejména z dlouhodobé přítomnosti na trhu.

Citlivost zákazníků na značky je v kategorii jogurtů spíše menší. Při hodnocení na stupnici od 1 do 10, kde vyšší číslo odpovídá vyšší důležitosti značky při výběru produktu, dosahuje průměrná hodnota výše 5,85. Největší význam značce přikládají vysokoškolsky vzdělaní lidé (7,10), což může být odrazem jejich větší uvědomělosti v otázkách výživy a pravděpodobně i vyšší kupní síly, která snižuje jejich cenovou citlivost při nákupu. Nadprůměrně důležitá je značka také pro osoby od 25 do 44 a od 55 do 64 let a pro ženy. V oblasti potravin hraje u české populace značka důležitější roli například při výběru sušenek či piva.

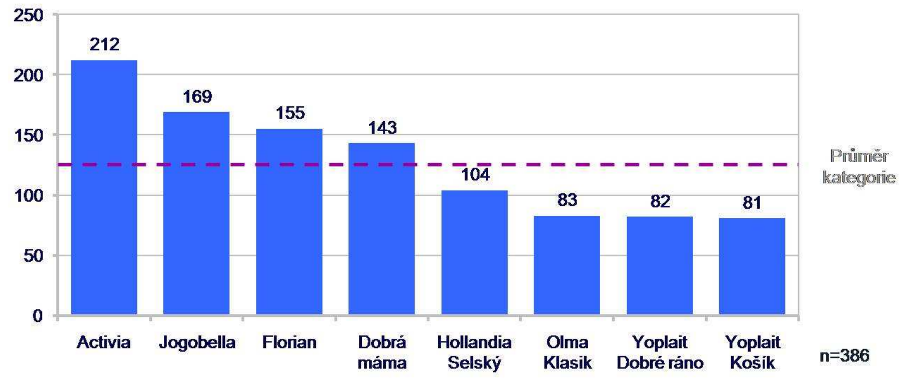
Graf 6 Profily zákaznických segmentů sledovaných značek



Na základě analýzy toho, které značky spotřebitelé konzumovali při posledních 5 příležitostech a informacích o znalosti lze identifikovat velikost spotřebitelských segmentů a sestavit tzv. zákaznický profil značky. Podrobná charakteristika jednotlivých segmentů byla uvedena v charakteristice metody Equity*Builder v teoretické části této práce. V grafu je zcela vlevo znázorněn zákaznický profil kategorie jako celku, který slouží jako srovnávací hodnota pro hodnocení profilů značek.

Nejpočetnější základnou loajálních uživatelů disponují Activia (9 %), Jogobella (6 %) a Florian (5 %). Nejčastěji konzumovanými jogurty jsou výrobky Activia, které aspoň příležitostně (minimálně jednou z posledních 5 případů) jí 37 % spotřebitelů; zkušenost s výrobky této značky má 73 % osob. Nejčastěji vyzkoušeným výrobkem je Jogobella (76 %). Na opačném konci žebříčku se umisťují produkty Košík a Dobré ráno společnosti Yoplait, u nichž je základna loajálních uživatelů naprosto minimální. Zkušenost s jejich konzumací má 52, resp. 43 % spotřebitelů. Pro obě značky je příznačná velká skupina osob, které o ní vědí, ale nikdy ji nevyzkoušely (38, resp. 45 %).

Graf 7 Brand Equity Index



Brand Equity Index slouží pro vyjádření ekvity značky - jedné ze 3 dimenzí vstupujících do komplexního hodnocení zdraví značky (Brand Health). Index ekvity značky je tvořen 6 aspekty vnímání značky:

Obeznámenost se značkou (familiarita) – sleduje podíl spotřebitelů, kteří udávají, že značku znají a vědí, co od ní mohou očekávat.

Jedinečnost značky odráží míru souhlasu s tvrzením, že značka má jedinečné a charakteristické rysy nebo zvláštní image, kterou jiné značky nemají.

Popularita vyjadřuje oblíbenost značky.

Relevance (vhodnost) znamená, nakolik se daná značka hodí životnímu stylu a potřebám spotřebitele.

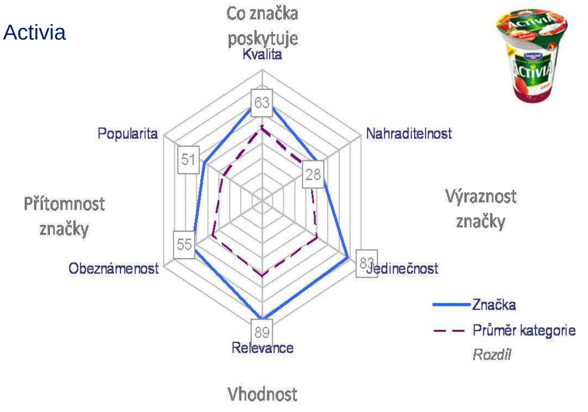
Kvalita je sledována jako vývoj v čase – zda si dle názoru respondentů značka stále udržuje vysokou kvalitu.

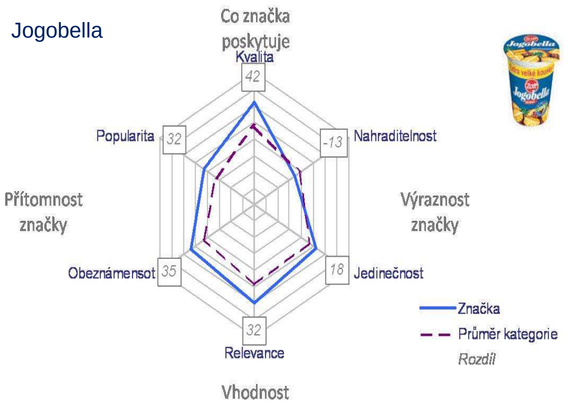
Nahraditelnost odráží míru, do jaké spotřebitelé vnímají, že v dané kategorii existuje nějaká jiná značka, která je jí podobná pokud jde o image nebo vlastnosti. Pro značku je pozitivní, pokud ji spotřebitelé vnímají jako svébytnou, nemající blízké substituty.

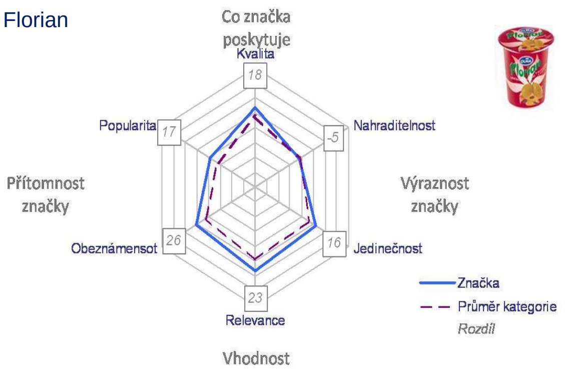
Mezi sledovanými značkami jednoznačně dominuje Activia. Zajímavé je, že druhá řada firmy Danone, Dobrá máma, se umisťuje s velkým odstupem až na 4. místě. Jogurty Jogobella dosahují 2. nejlepšího výsledku. Na opačném konci žebříčku se umisťují s téměř identickým skóre Olma Klasik a obě sledované značky firmy Yoplait.

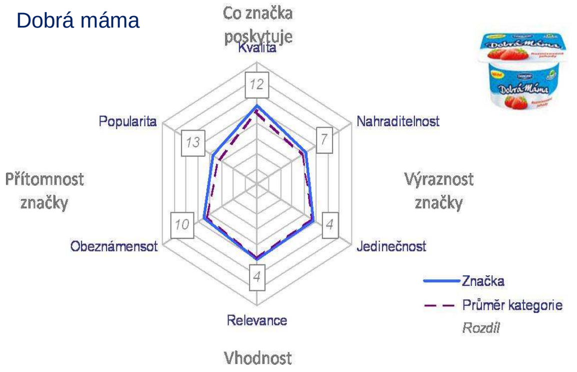
Výkon značek ve sledovaných aspektech (tzv. profil ekvity značky) ilustrují následující grafy. Zobrazení v síťovém grafu umožňuje srovnání výsledku značky s průměrným skóre celé kategorie.

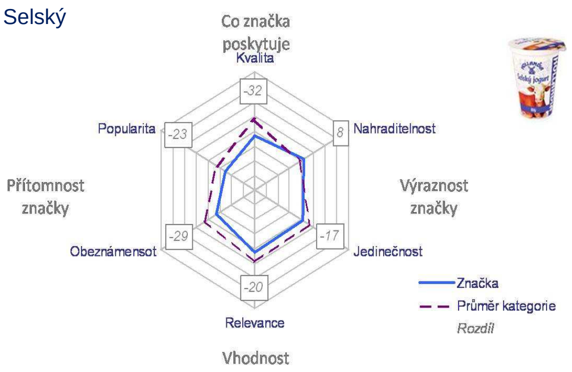
Graf 8 Profil ekvity sledovaných značek

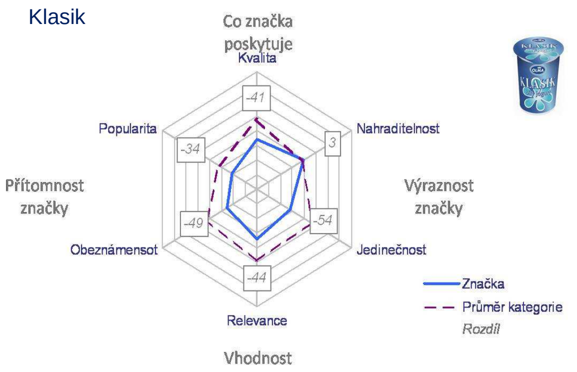


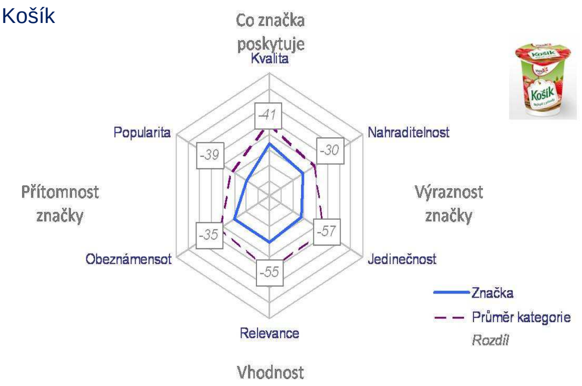


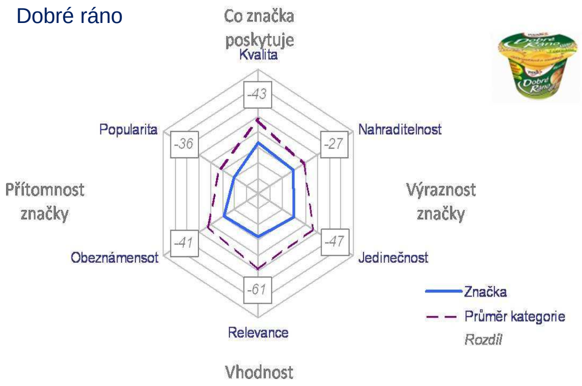










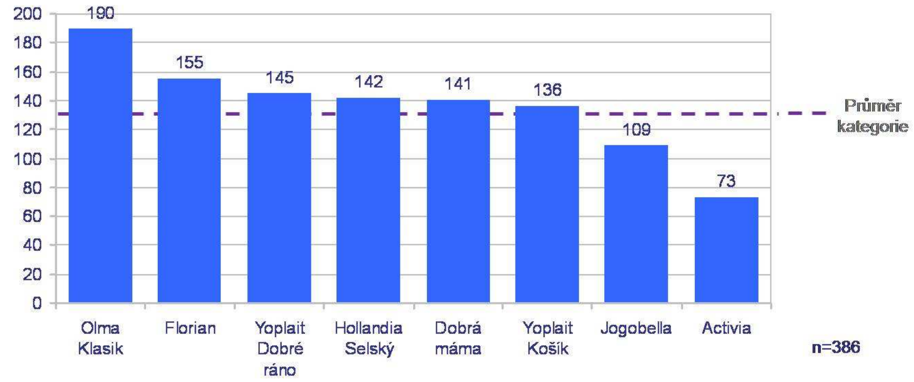


n=386

Activia, značka s nejvyšším indexem ekvity dosahuje ve všech hodnocených aspektech výrazně nadprůměrných výsledků. Nejlépe si vede ve dvou velmi důležitých ohledech - jedinečnosti a relevanci, což odráží její mimořádné postavení na trhu. Slabinou jogurtů **Jogobella** je fakt, že jsou spotřebiteli vnímány jako výrazně méně jedinečné a snáze nahraditelné. Relativně vyrovnaných výkonů ve všech kategoriích dosahuje **Florian**, který skóruje lehce nad standard kategorie. **Dobrá máma** může být považována za typickou značku jogurtu, její hodnoty jsou téměř shodné s průměrem sledované kategorie (nepatrně vyšší je pouze hodnocení kvality a popularity). Za úspěšnějším konkurentem od stejného výrobce, Activií, zaostává zejména v oblasti jedinečnosti a vhodnosti. **Selský** jogurt Hollandia obecně nedosahuje hodnot průměru. Jedinou výjimkou je kategorie nahraditelnosti – výrobek je vnímán jako poměrně specifický. Stejná charakteristika platí i pro řadu **Klasik** mlékárny Olma, která taktéž vystupuje nahoru pouze v oblasti nahraditelnosti (i když na nižší hodnotu než Selský jogurt). Obě značky společnosti Yoplait, **Košík** i **Dobré ráno** jsou uživateli hodnoceny velmi podobně, což je patrné z téměř identického tvaru profilu ekvity a podobných (podprůměrných) hodnot v jednotlivých kategoriích.

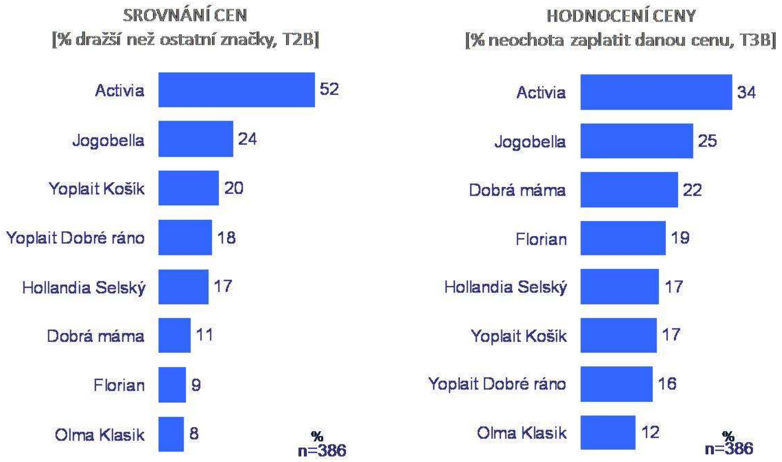
Jogobella, Yoplait Košík a Yoplait Dobré ráno jsou považovány za značky, u nichž není obtížné najít v konkurenčním poli produkt podobného image a vlastností. Nejčastěji spotřebitelé vnímají tyto značky jako zaměnitelné navzájem mezi sebou, méně často jsou přirovnávány k řadě Dobrá máma, výjimečně Florian. Naopak jako nejvíce specifické a bez blízkých substitutů jsou vnímány značky Olma Klasik a Hollandia Selský jogurt.

Graf 9 Cenový index



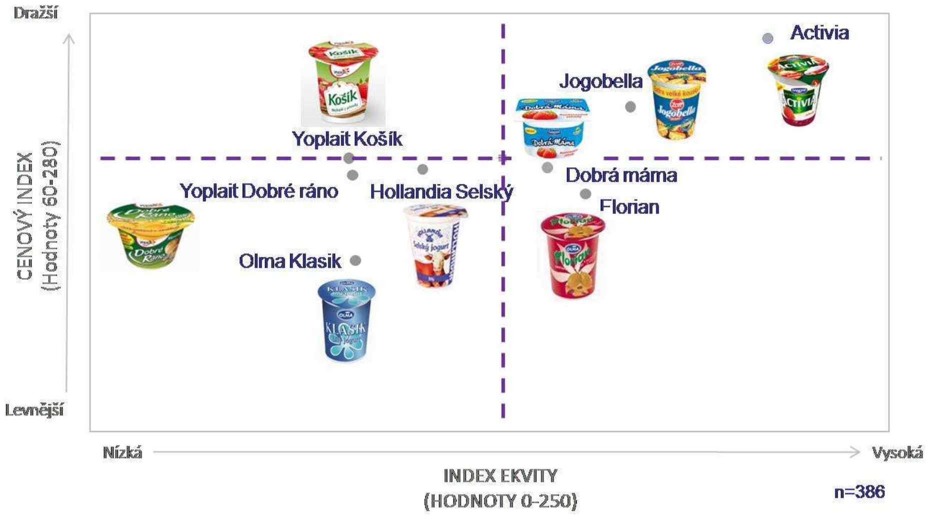
Spotřebitelé byli požádáni, aby cenu jednotlivých sledovaných značek zhodnotili z hlediska její výše vzhledem k ostatním konkurentům v kategorii (zda je výrazně či o něco vyšší, stejná nebo o výrazně či něco nižší). Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejlépe je konzumenty přijímána cena jogurtů mlékárny Olma, zejména řady Klasik. Oba jogurty patří mezi levnější, což zákazníci oceňují. Průměrného hodnocení dosahují obě řady Yoplait, Hollandia Selský jogurt a Dobrá máma. Naopak jako dražší jsou vnímány Jogobella a zejména prémiová značka Activia.

Graf 10 Složky cenového indexu



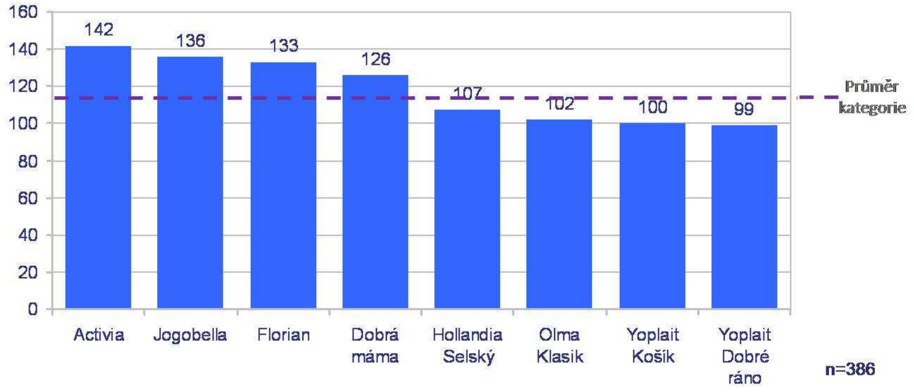
Výrazná rozdílnost ve vnímání ceny značky Activia v porovnání s konkurencí je patrná i z grafů zobrazujících srovnání a hodnocení ceny spotřebiteli. Více než polovina zákazníků vidí, že je její cena vyšší než u konkurence, ale pouze třetina z nich není ochotna tuto cenu zaplatit, což odráží pozitivní obraz značky v myslích spotřebitelů a její vysokou ekvitu. Opačným příkladem jsou značky Dobrá máma a Florian, které sice jako dražší vnímá pouze 11 %, resp. 9 % spotřebitelů, ale přibližně dvojnásobný počet jich odmítá platit cenu, za kterou jsou tyto jogurty v prodejní síti dostupné. U zbylých sledovaných značek je poměr obou složek celkem vyrovnaný, bez rozporů.

Graf 11 Pozice značek – index ekvity a cenový index



Pomocí vynesení hodnot indexu ekvity a ceny značek do roviny je možno komplexněji přiblížit reálnou pozici jednotlivých hráčů na trhu. Ta byla zatím nahlížena pouze izolovaně z hlediska individuálních kritérií. Je zde patrná vzdálenost Activie a Olmy Klasik na opačných koncích konkurenčního pole, ale i vzájemná blízkost obou řad firmy Yoplait a pozice značky Dobrá máma nejblíže průměrným hodnotám.

Graf 12 Index zdraví značky



Index zdraví značky je souhrnnou charakteristikou, která v sobě zahrnuje všechny výše analyzované aspekty: postoje zákazníka vůči značce (její ekvitu), důležitost značky ve sledované kategorii i vnímání značky s ohledem na její cenu.

Ze souboru sledovaných značek jogurtů dosahuje nejpozitivnějších výsledků Activia. Tato značka disponuje vysokou ekvitou (je velmi vysoce hodnocena ve všech 6 aspektech). K jejímu celkovému zdraví však nepřispívá nepříznivé cenové hodnocení ze strany

spotřebitelů, což v důsledku vede k oslabení její vedoucí pozice. Druhá v pořadí, Jogobella, vykazuje vyrovnané výsledky prakticky ve všech ohledech (výjimkou je jen větší nahraditelnost) s mírně negativním vnímáním ceny. Pro značku Florian je cena naopak pozitivním faktorem, který posiluje její celkové zdraví a přispívá k vyrovnání jen mírně nadprůměrné výkonnosti v oblasti ekvity. Dobrá máma vykazuje průměrné výsledky ve všech ohledech včetně ceny, a hodnota jejího zdraví je tedy rovnoměrně podporována ze všech stran. Selský jogurt od firmy Hollandia a produkt Olma Klasik dosahují podobných výsledků, i když každý skrz jiný kanál – zatímco Selský je lépe hodnocen z hlediska ekvity, Klasik profituje z příznivé ceny. Poslední dvě příčky zaujímají řady Košík a Dobré ráno, které jednak postrádají jakýkoli silný atribut a zároveň nemohou těžit z nízké ceny.

5 SROVNÁNÍ S VÝSLEDKY STUDIE BRAND POWER

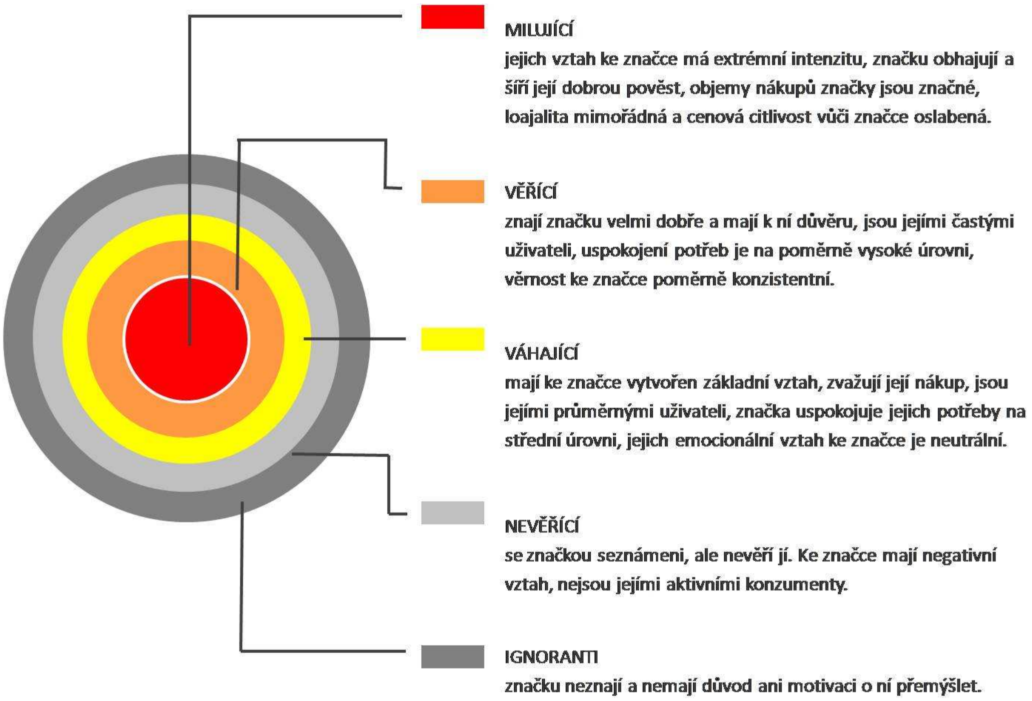
Platnost závěrů učiněných o jednotlivých značkách na základě analýzy promocí modelu Equity*Builder se pokusím ověřit pomocí dat ze studie Brand Power pro rok 2008. Pro potřeby tohoto srovnání využiji několik základních výstupů tohoto obsáhlého průzkumu. Tyto údaje zároveň poslouží jako doplňující podklad pro zhodnocení pozice a doporučení pro rozvoj analyzovaných značek, které bude obsahem závěrečné kapitoly mé diplomové práce.

5.1 Charakteristika studie Brand Power

Metodika Brand Power byla vyvinuta výzkumnou agenturou Ipsos Tambor ve spolupráci s reklamní agenturou Fabrika jako nástroj pro měření síly značky zohledňující specifika středoevropského regionu. Studie je realizována každoročně na reprezentativním vzorku 1000 respondentů starších 16 let. Do šetření je zahrnuto celkem 1480 značek produktů z 80 produktových kategorií, u nichž lze sledovat mimo jiné vývoj v čase zpětně až do roku 2003, kdy byl výzkum proveden poprvé. Důležitou součástí výstupů jsou socio-demografické charakteristiky spotřebitelů jednotlivých značek a podrobné zmapování charakteristik životního stylu české veřejnosti.

Hlavním výstupem studie je stanovení tzv. Brand Power Score – souhrnného indexu odrážejícího všechny sledované aspekty výkonu a vnímání značek i produktových kategorií. Jednotlivé značky jsou dále analyzovány dle hodnocení pozitivních a negativních sad pilířů. Mezi *pozitivní pilíře*, které značku posilují, patří její: kvalita, energie, vůdcovství na trhu a jedinečnost. K oslabení značky naopak dochází, pokud jsou příliš silné některé z *negativních pilířů*: zastaralost, arogance, irelevance či nezábavnost značky. Pro segmentaci spotřebitelů dle intenzity jejich vztahu ke značce byl vyvinut model kategorizující spotřebitele od milovníků značky až po ty, kteří ji vůbec neznají. Jednotlivé kategorie blíže specifikuje níže uvedený obrázek.

Obr. 9 Typologie spotřebitelů dle vztahu ke značce - studie Brand Power



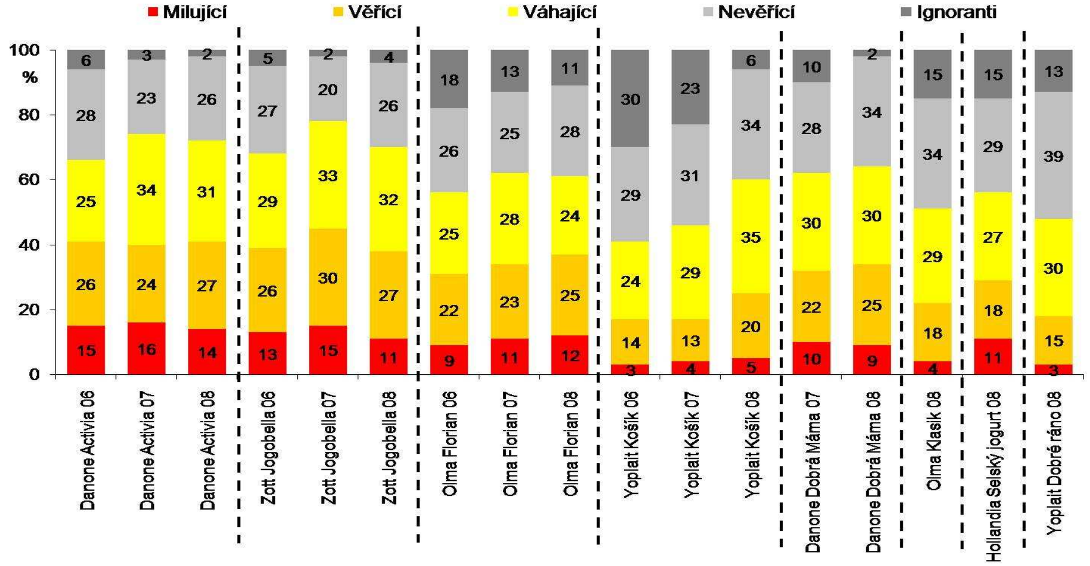
Doporučení pro budování značky umožňuje model vyjádřit prostřednictvím percepční mapy indikující potřebu posilovat průraznost značky (snahou o přesun spotřebitelů z kategorie váhající mezi milující) či její pokrytí (zvyšováním počtu osob, které značku znají a mají motivaci o ní přemýšlet).

Populace České republiky je v této studii segmentována prostřednictvím komplexní *socio-demografické typologie* (kategorie „deprivovaní“, „nekvalifikovaní lidé“, „mladí konzervativní“, „střední léta“, „mladí a neklidní“, „spokojení“ a „mladí duchem“) a *typologie nákupní* (kategorie „nenároční škudlilové“, „nakupují impulzivně“, „poslouchají image“ a „požadují kvalitu“).

5.2 Charakteristiky vybraných značek jogurtů

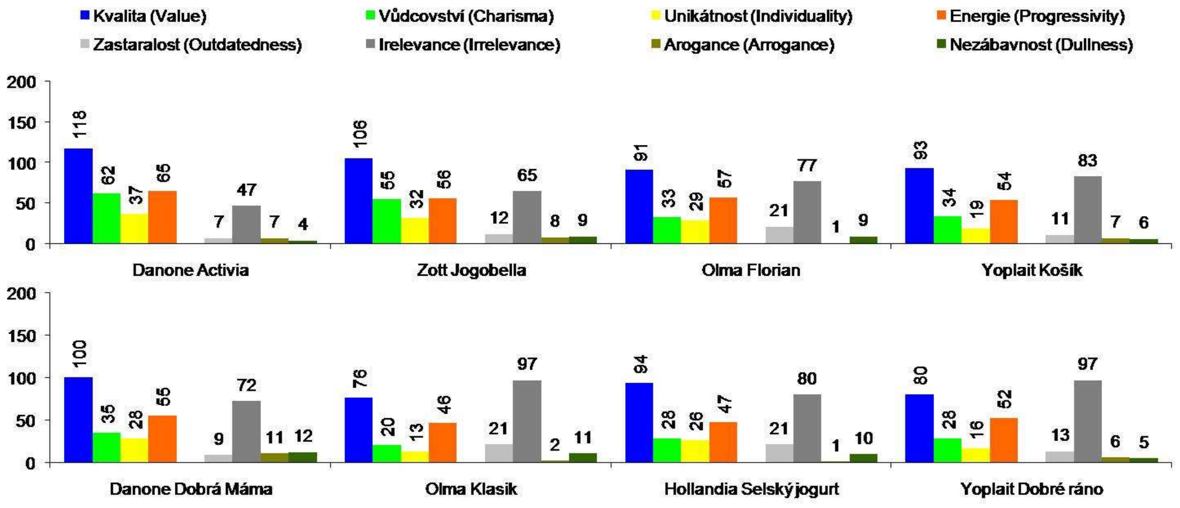
Studie Brand Power zahrnuje všechny značky, které byly hodnoceny pomocí modelu Equity*Builder. Další značky, které nejsou obsaženy v předchozí analýze, byly ve výstupech z Brand Power vynechány.

Graf 13 Segmentace spotřebitelů značek dle intenzity vztahu – vývoj v čase



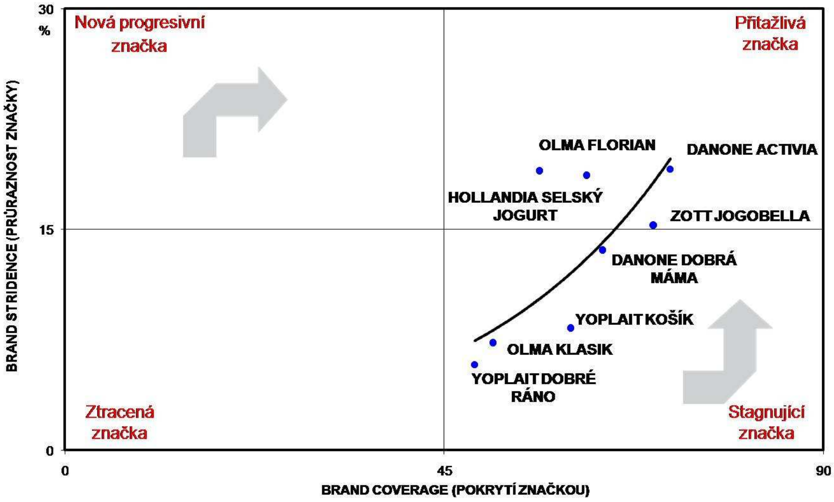
Studie Brand Power na rozdíl od metody Equity*Builder zohledňuje při segmentaci spotřebitelů kromě frekvence nákupu také jejich emocionální vztah ke značce. Podíl tzv. „milujících“, tedy spotřebitelů, kteří značku pravidelně kupují a mají k ní blízký citový vztah je nevyšší u značky Activia. Meziročně si Activia udržuje stabilní podíly spotřebitelů ve všech skupinách s výjimkou osob neznajících značku, u kterých dochází k trvalému poklesu. Naopak u jogurtů Florian počet nejvěrnějších uživatelů rok od roku narůstá a v roce 2008 dosahuje už druhého nejvyššího podílu mezi sledovanými značkami. Přestože se počet tzv. „ignorantů“ postupně snižuje, stále zůstává tato skupina relativně početná. Na třetí pozici se umisťují značky Jogobella a Hollandia Selský. Vývoj v čase studie zachycuje pouze u první ze jmenovaných, kde je ve srovnání s rokem 2007 patrný relativně významný pokles jejích spotřebitelů s pozitivním až neutrálním vztahem ke značce. Řadě Jogobella se zároveň nedaří trvale minimalizovat skupinu osob, které ji neznají. Dobrá máma si uchovává relativně stabilní podíl „milujících“ a současně zvyšuje podíl „věřících“ – tedy konzumentů s pozitivním vztahem ke značce. Za krátkou dobu, po kterou je na trhu, se této značce podařilo dosáhnout téměř 100% známost. Přestože Yoplait Košík v posledním roce významně navýšil počet osob, které jej příležitostně konzumují, nepodařilo se značce výrazněji posílit skupinu svých „milujících“. Velmi úspěšná byla tato značka v úsilí o zvýšení své známosti – počet „ignorantů“klesl za 2 roky na 1/5 původní hodnoty. Poslední 2 značky v pořadí, Olma Klasik a Yoplait Dobré ráno, vykazují podobnou strukturu spotřebitelů. Typický je pro ně velmi malý počet věrných a naopak vysoký podíl těch, kteří o značce nikdy neslyšeli.

Graf 14 Pozitivní a negativní pilíře značek



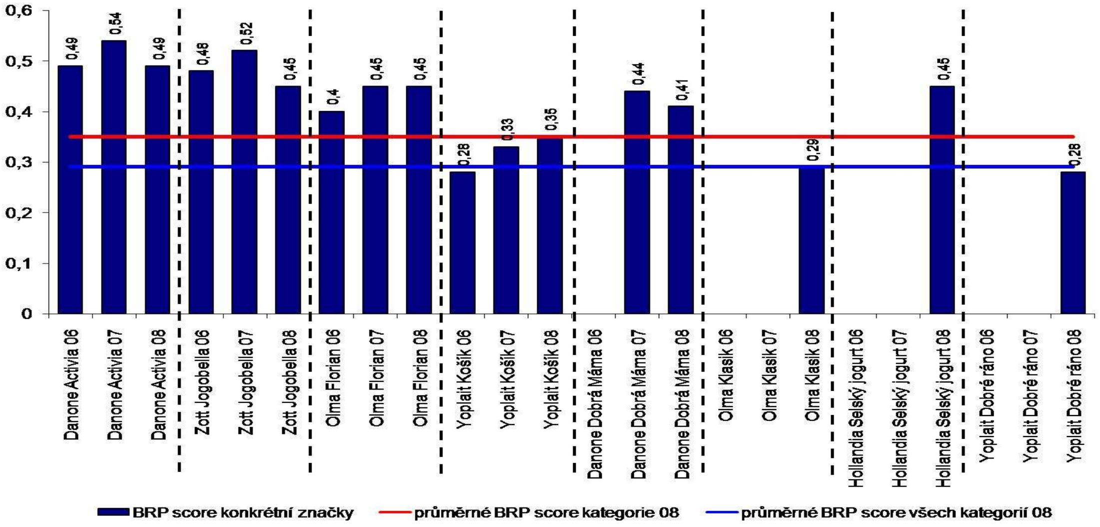
Hodnocení značek pomocí pozitivních a negativních pilířů odráží její obraz v mysli spotřebitelů podobně jako profil ekvity značky v metodě Equity*Builder. Každý z 8 pilířů je v modelu blíže specifikován (např. arogance – nepříjemná, příliš drzá, domýšlivá, nadutá) tak, aby bylo zřejmé, co v sobě zahrnuje. Výše uvedený graf zobrazuje přepočet síly jednotlivých pilířů. Activia je nejlépe hodnocenou značkou ve všech 4 pozitivních pilířích, velký rozdíl je zřejmý zejména u vůdcovství (síla, moc, postavení značky vůči ostatním, leader), kde srovnatelných hodnot dosahuje pouze Jogobella. Z negativ u ní spotřebitelé vnímají silněji aspekt arogance, který je patrný také u Jogobelly a především Dobré mámy. Jako nejvíce zastaralé (staromódní, neinovativní, nesledující trendy) jsou shodně označovány Olma Florian, Olma Klasik a Hollandia Selský jogurt, nejslaběji se tato vlastnost projevuje u obou značek firmy Danone. Důležitým pilířem pro úspěch značky je také výkon v oblasti relevance. Jako irelevantní (značku, která pro mne není vhodná, nedotýká se mne, je pro ostatní) vidí spotřebitelé především Yoplait Dobré ráno a Olmu Klasik. Náskok nejlépe hodnocené značky Activia, před druhou Jogobellou je velmi výrazný.

Graf 15 Mapa síly značek



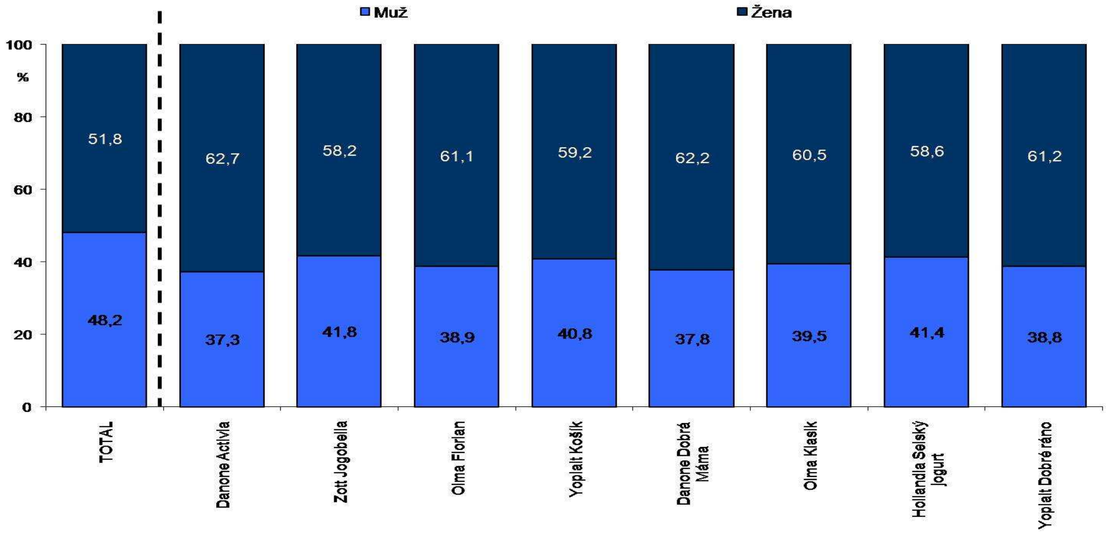
Mapa síly značky indikuje, na které aspekty je třeba se soustředit při budování značky. Průraznost značky je vyjádřením její přitažlivosti, která umožňuje posilování a upevňování vztahu spotřebitelů ke značce (zvyšování počtu „milujících" a „věřících"). Odráží v sobě pilíře energie a unikátnosti. Nejvyššího hodnot v tomto ohledu dosahují Activia, Florian a Hollandia Selský jogurt. Pokrytí značky je dáno znalostí jejích atributů a kvalit mezi spotřebiteli a odráží v sobě pilíře kvality a vůdcovství. Prostřednictvím růstu pokrytí dochází k přesunu spotřebitelů z kategorie „ignorantů" mezi „nevěřící" a „váhající". Nejlepšího pokrytí dosahuje Activia, Jogobella a Dobrá máma.

Graf 16 Brand Power Score



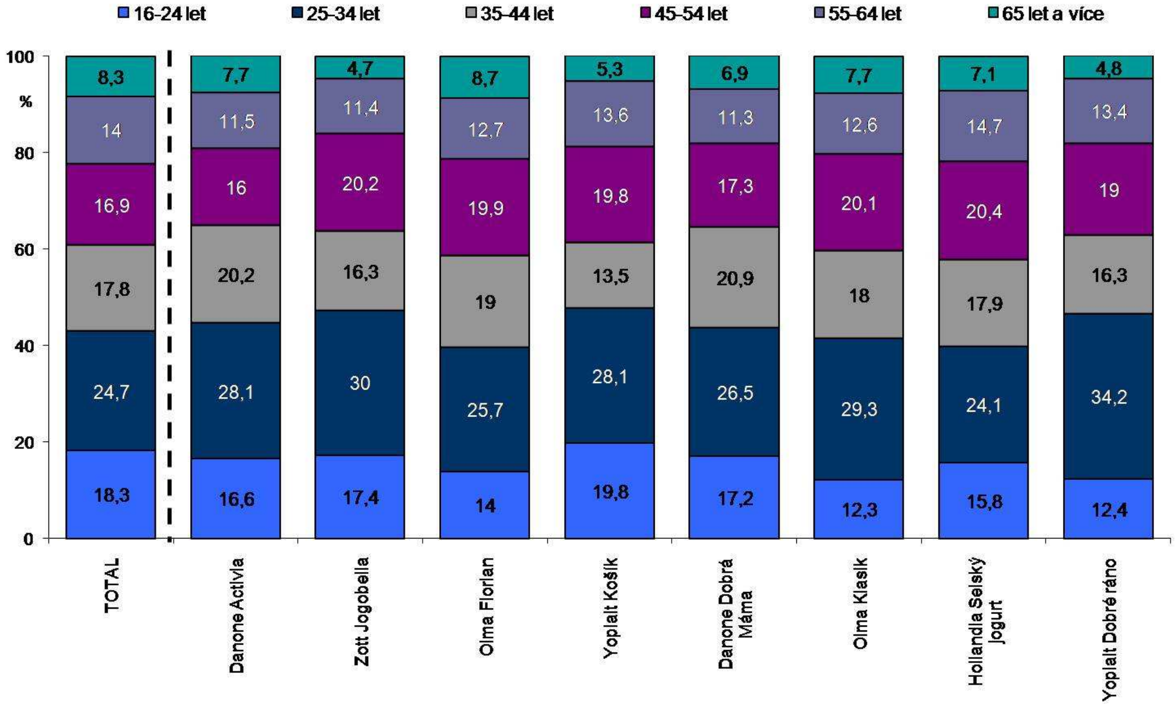
Brand Power Score v sobě integruje všechny sledované aspekty a podává základní informaci o výkonu značky v kontextu produktové kategorie i studie jako celku. Hodnota indexu se pohybuje od 0 do 1, kde vyšší číslo značí lepší výsledek). Jogurty, smetanové krémy a mléčné dezerty dosahují jako kategorie nadprůměrného skóre. Ze sledovaných značek si nejlépe vedou Activia, Jogobella a Florian. Naopak nejslabší výkonnost prokazují Olma Klasik a Yoplait Dobré ráno.

Graf 17 Charakteristika skupiny milujících a věřících značek – pohlaví



Zajímavým zdrojem informací o spotřebitelích jednotlivých značek je i složení jejich pravidelných konzumentů z hlediska pohlaví a věku. Analýza je prováděna na skupině „milujících“ a „věřících“ každé sledované značky (tj. na osobách, které jsou minimálně jejími pravidelnými uživateli a mají k ní vytvořen pozitivní vztah). U každé z hodnocených značek tato skupina zahrnuje minimálně 175 osob, což představuje statisticky dostatečně velký vzorek. Z grafu uvedeného výše je patrné, že v porovnání se složením české populace (sloupec zcela vlevo) získávají všechny značky své nejloajálnější zákazníky častěji z řad žen než mužů. Nejvíce patrný je tento trend u obou řad firmy Danone (o více než 10% vyšší podíl žen než odpovídá rozložení v populaci). Naopak nejvyšší podíl mužů mají Jogobella a Hollandia Selský, i když ani zde nedosahuje tento zastoupení mužů v obyvatelstvu.

Graf 18 Charakteristika skupiny milujících a věřících značek – věk



Nejdůležitější roli ve spotřebitelské základně všech značek hraje věková kategorie 25 až 34 let, která spolu s osobami ve věku 45 až 54 let konzumuje jogurty nejčastěji (jejich podíl ve skupině „milujících“ a „věřících“ prakticky všech značek přesahuje jejich zastoupení v obyvatelstvu). Nejmladší a nejstarší osoby konzumují jogurty méně často. Nadprůměrný podíl věrných uživatelů mezi nejmladšími získává pouze Yoplait Košík. Naopak pro značky Hollandia Selský, Olma Florian a Olma Klasik je příznačný vyšší podíl mezi osobami staršími 55 let. V případě jogurtů Yoplait Dobré ráno tvoří osoby od 25 do 34 let překvapivě více než třetinu všech věrných konzumentů.

6 ZHODNOCENÍ POZICE ANALYZOVANÝCH ZNAČEK A DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ JEJICH BRAND EQUITY

Analýza dat o vybraných značkách jogurtů pomocí 2 odlišných metodologií spolu se znalostí údajů o rozložení sil na trhu umožňuje získat komplexní přehled o jednotlivých hráčích a jejich silných a slabých stránkách. V této kapitole se pokusím shrnout zjištění odhalená jednotlivými přístupy k hodnocení značek, provést jejich stručnou SWOT analýzu a nastínit možné cesty k jejich dlouhodobému posílení.

6.1 Společné znaky kategorie a skupiny značek

Z dat zpracovaných v předchozích kapitolách vyplývá, že pro jogurty jako kategorii jsou klíčoví zejména spotřebitelé v produktivním věku (převážně ve věku 24 až 54 let) a ženy. Jogurty jsou zbožím denní spotřeby, které konzumuje velká část populace (65 % u ovocných, 51 % u bílých jogurtů[43]) a které je hojně mediálně podporováno. Tento fakt se odráží ve vysoké znalosti hlavních značek a dominanci těch, které nejvíce investují do masové komunikace. Pro tuto produktovou kategorii je rovněž typická situace, kdy spotřebitelé střídají několik repertoárových značek a pouze malá část z nich je při nákupu věrna jen 1 produktu či jejich řadě. Většina sledovaných značek není spotřebiteli vnímána jako jedinečné a vyhraněné, což se odráží ve vzájemné zastupitelnosti značek přítomných v nakupovaném portfoliu. Důležitou roli při výběru hraje také cena, která může spolu s dostupností v prodejně sehrát důležitější roli než preference značky či kvalita výrobku. Z toho těží vlastní značky distributorů, které sice nebyly v předchozích částech jednotlivě analyzovány, ale celkový dosažený tržní podíl (16 % na objemu prodaných jogurtů[44]) vypovídá o jejich atraktivitě minimálně pro určitý segment konzumentů.

[43] viz grafy 2 a 3, kapitola 4

[44] viz graf 1, kapitola 3.3.3

Při bližším pohledu na 8 analyzovaných značek se nabízí možnost jejich rozdělení do 3 poměrně specifických skupin:

a) **Leadeři, silně mediálně podporované značky** – Activia, Dobrá máma, Jogobella

b) **Klasické, repertoárové značky** – Florian, Olma Klasik, Hollandia Selský jogurt

c) **Známé, ale málo konzumované značky** – Yoplait Košík a Yoplait Dobré ráno

Značky zastoupené v první skupině disponují téměř 100% znalostí mezi uživateli kategorie a dosahují významných tržních podílů. Zároveň jsou pro ně typické vysoké výdaje na reklamu, nejlepší pokrytí trhu a široké portfolio výrobků.

Druhou skupinu tvoří značky, které jsou spotřebiteli vnímány jako tradiční, nepříliš zajímavé a inovativní, ale oblíbené a spolehlivé. Jogurty vyráběné tradičním způsobem, bez konzervantů, jsou lépe přijímány zejména staršími spotřebiteli.

Poslední skupinu tvoří výrobky firmy Yoplait, řady Košík a Dobré ráno, které jsou sice dobře známy, ale spotřebiteli nejsou příliš vyhledávány.

6.2 SWOT analýza a doporučení pro rozvoj jednotlivých značek

1. ACTIVIA

Silné stránky	**Slabé stránky**
Leader na trhu Prakticky 100% znalost Vnímaná jedinečnost a relevance Velmi vysoká ekvita značky Vysoký podíl věrných zákazníků Nejlepší distribuční pokrytí Zázemí silné firmy Danone	Vyšší cena Vnímaná arogance, dominantnost Vnímána spíše jako značka pro ženy
Příležitosti	**Hrozby**
Inovace, rozšiřování značky i do dalších kategorií (nutná pečlivá volba) Posilování vztahu zákazníků ke značce Zvýšení frekvence nákupu	Nutnost udržovat vysoké rozpočty na komunikaci novinek „Přejedení se“ ze strany spotřebitelů

2. DOBRÁ MÁMA

Silné stránky	**Slabé stránky**
Velmi vysoká znalost Příznivá cena Zázemí silné firmy Danone	Vnímána jako průměrný výrobek Nízký podíl mužů mezi věrnými spotřebiteli
Příležitosti	**Hrozby**
Zvýšit míru vyzkoušení (33 % spotřebitelů nemá zkušenost) Budování svébytné image značky	Vysoká nákladnost udržování širokého portfolia Vyváženost kvality a nízké ceny Možnost kanibalizace ze strany Activie Ohrožení cenově výhodnějšími privátními značkami Ohrožení příchodem silného konkurenta (např. Müller)

3. JOGOBELLA

Silné stránky	**Slabé stránky**
Číslo 2 na trhu – pozice vyzyvatele Téměř 100% znalost Vnímaná kvalita, popularita, vysoká ekvita Oblíbená i muži Příznivější cena než u Activie	Vysoká zaměnitelnost Nízká frekvence spotřeby (38 % tzv. krátkodobých odmítačů) Slabší pozice u starších spotřebitelů
Příležitosti	**Hrozby**
Zvyšování frekvence spotřeby Budování vztahu ke značce, identifikace spotřebitelů se značkou (např. klub) Zlepšení prezentace v místě prodeje (např. uspořádání, lišty, stojany atp.)	Ohrožení příchodem silného konkurenta (např. Müller) – podobný positioning

4. FLORIAN

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká ekvita při nižších nákladech na komunikaci Příznivá cena Poměrně hodně pravidelných konzumentů Dobré pokrytí distribuce Silné postavení v subkategorii smetanových jogurtů	Vnímaná jako nezábavná, tradiční Ohrožení příchodem silného konkurenta
Příležitosti	**Hrozby**
Posílit znalost	Při nedostatečné mediální podpoře hrozí postupná eroze vybudované pozice vlivem silných aktivit konkurence

5. OLMA KLASIK

Silné stránky	Slabé stránky
Vnímána jako specifická, obtížněji nahraditelná značka Velmi příznivá cena Dobrá pozice u starších spotřebitelů	V na nabídce pouze jako bílý jogurt (na rozdíl od konkurence) Nízká znalost a míra vyzkoušení Vnímaná zastaralost a nižší kvalita
Příležitosti	**Hrozby**
Posílit aspekt jedinečnosti Budovat image klasické výroby, tradice Strategie vyplnění mezery na trhu	Malá visibilita v prodejně Ohrožení cenově níže posazenými privátními značkami

6. HOLLANDIA SELSKÝ

Silné stránky	Slabé stránky
Vnímána jako specifická, obtížněji nahraditelná značka Širší portfolio než Olma Klasik Početný klub spotřebitelů Dobrá pozice u starších osob	Nízká znalost a míra vyzkoušení Vnímaná zastaralost a nižší kvalita
Příležitosti	**Hrozby**
Posílit aspekt jedinečnosti, odlišnosti od výrobků zahraničních firem Budovat image klasické výroby, tradice, českých produktů	Malá visibilita v prodejně Ohrožení cenově níže posazenými privátními značkami

7. YOPLAIT KOŠÍK

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká znalost Široká nabídka Relativně příznivá cena	Vysoká zaměnitelnost (nejvíce s řadou Dobré ráno) Malá ekvita značky Velmi špatně vnímaná jedinečnost, relevance i kvalita Nízký tržní podíl vzhledem k prostředkům vynakládaným na komunikaci Velmi vysoký podíl osob, které výrobek znají, ale nikdy ho nevyzkoušely (38 %) Minimum loajálních zákazníků Slabá pozice u starších zákazníků
Příležitosti	**Hrozby**
Zvýšení návratnosti investovaných prostředků – motivace k nákupu nástroji podpory prodeje (soutěže, kupóny atp.) Udržení trendu růstu ekvity značky v čase (viz BRP Score)	Ohrožení ze strany privátních značek a nových konkurentů Vzájemná kanibalizace s řadou Dobré ráno, rozmělňování ekvity značky

8. YOPLAIT DOBRÉ RÁNO

Silné stránky	Slabé stránky
Relativně vysoká znalost Široká nabídka	Vysoká zaměnitelnost (nejvíce s řadou Košík) Nejmenší ekvita značky (ze sledovaných) Velmi špatně vnímaná jedinečnost, relevance i kvalita Špatná tržní výkonnost Nejvyšší podíl osob, které výrobek znají, ale nikdy ho nevyzkoušely (45 %) Žádní loajální zákazníci, minimum pravidelných konzumentů Slabá pozice u starších zákazníků
Příležitosti	**Hrozby**
Stažení z trhu a soustředění se na posílení pozice řady Yoplait Košík nebo radikálnější vymezení identity a positioningu	Ohrožení ze strany privátních značek a nových konkurentů Vzájemná kanibalizace s řadou Dobré ráno, rozmělňování ekvity značky

Závěrem je možno konstatovat, že současná pozice společnosti Danone je naprosto bezkonkurenční – jen 2 největší řady, Activia a Dobrá máma, dosahují na trhu více než 30% podílu. Při zachování aktuálního rozložení sil na trhu a výdajů na komunikaci je pravděpodobné, že postavení firmy bude nadále růst, byť pravděpodobně výrazně nižším tempem.

Případný výraznější vstup německého producenta číslo 1 v kategorii jogurtů, mlékárny Müller, by se pravděpodobně mnohem citelněji dotknul dalších hráčů, kteří nedisponují natolik silnou ekvitou svých značek. Zejména poměrně vysoká vzájemná zaměnitelnost a menší základna nejvěrnějších konzumentů by mohly vést k výraznému poklesu výkonnosti např. značek Jogobella či obou sledovaných řad firmy Yoplait.

Pro klasické jogurty vyráběné mlékárnou Olma či Hollandia se jeví být nejefektivnější cestou vymezení se jako protiklad u masové standardizované produkce velkých, původem zahraničních, firem a posilování image domácích výrobců, kteří nejlépe znají nároky a požadavky českých spotřebitelů. Klíčovým faktorem je přesvědčení spotřebitelů o kvalitě, za kterou stojí za to připlatit, a z něj vyplývající minimalizace rizika ze strany privátních značek řetězců.

ZÁVĚR

V úvodu této diplomové práce jsem se sama sebe tázala, zda je značka pro spotřebitele přínosem či zbytečností, která vede k růstu ceny zboží. Na základě znalostí nabytých studiem literatury zabývající se touto problematikou a především díky praktickému ověření získaných poznatků na reálných tržních datech musím konstatovat, že vyšší cena produktu není dána pouhou existencí značky jako takové, ale významem, který si dokáže v myslích spotřebitelů vydobýt.

Prvním z cílů mé práce bylo rozebrat tematiku hodnoty či ekvity značky v odborné literatuře a představit cesty vedoucí k jejímu stanovení. Přístupy jednotlivých autorů k definování značky a zejména pak k vymezení toho, co je její hodnotou a zda je tato vůbec měřitelná, se významným způsobem různí. Tato skutečnost odráží fakt, že se značka dostává stále více do středu zájmu firem. Velmi dynamický vývoj problematiky a různost úhlů pohledu na ni s sebou nesou značnou nejednotnost v terminologii. Na základě prostudování odborné literatury (zejm. D. Haigh, K. L. Keller a D. Aaker) jsem se pokusila podat stručný přehled toho, co jednotliví autoři chápou pod pojmem hodnota / ekvita značky. V českých překladech většiny děl jsou oba pojmy používány jako synonyma přesto, že v anglickém originálu lze rozlišit dva termíny: brand equity a brand value. Někteří autoři (např. P. Feldwick) oba termíny odmítají a hovoří o tzv. výkonu značky, který lze měřit z různých hledisek. Pro potřeby své práce jsem zvolila rozdělení pohledů na hodnotu či ekvitu značky na následující dva proudy:

1. přístupy vycházející z pohledu zákazníka, které v sobě integrují představy a očekávání, která zákazník o značce má, s mírou loajality, kterou jí svým nákupním chováním projevuje
2. přístupy vycházející z pohledu firmy, které pokládají značku za finanční aktivum a zabývají se finančním efektem plynoucím firmě z jejího využívání

Hlavní důraz je kladen na první skupinu – hodnotu značky z pohledu zákazníka. Pro ilustraci metod umožňujících její stanovení uvádím modely K. L. Kellera (model CBBE) a D. Aakera (Desatero hodnoty značky).

Zmapování českého trhu s jogurty bylo náplní druhého z vytčených cílů. Díky informacím z tisku a interním zdrojům společnosti Ipsos Tambor se mi podařilo vymezit trh z hlediska jeho objemu, hodnoty i podílu hlavních hráčů. Charakteristika největších producentů jogurtů v České republice, společností Danone, Hollandia Karlovy Vary, Choceňská mlékárna, Mlékárna Kunín, Madeta, Olma, Mlékárna Valašské Meziříčí, Yoplait a Zott, umožňuje získat přehled o šíři jejich sortimentu, aktuální výkonnosti, původu a historii přítomnosti na trhu. Nástin aktuálních trendů na českém trhu s jogurty zmiňuje zejména rozmanitost požadavků zákazníků odrážející se v růstu zájmu o produkty v bio kvalitě i posilování levných značek distributorů.

Třetím, nejdůležitějším cílem mé diplomové práce bylo hodnocení ekvity vybraných značek jogurtů pomocí metodiky Equity*Builder společnosti Ipsos Tambor, srovnání údajů s výsledky studie Brand Power a navržení cest k rozvoji ekvity značek. Každá z použitých hodnoticích metod má svá specifika, obě však v základních rysech korespondují s teoretickými přístupy k měření hodnoty / ekvity značky z pohledu zákazníka představenými ve druhé kapitole této práce. Pro analýzu jsem využila profesionálně sesbíraných primárních dat. Přínos tohoto postupu spočíval zejména v zajištění reprezentativnosti vzorku respondentů, které umožnilo aplikaci standardizovaných metod a zobecnění získaných závěrů na české spotřebitele jako celek. Sběr dat pro primární výzkum realizovaný vlastními silami by tyto parametry nemohl naplnit zejména z důvodu malého a špatně strukturovaného vzorku, což by výrazně snížilo vypovídací hodnotu učiněných závěrů.

V rámci této diplomové práce bylo hodnoceno celkem osm značek od pěti výrobců: Danone Activia, Danone Dobrá máma, Hollandia Selský jogurt, Olma Florian, Olma Klasik bílý jogurt, Yoplait Košík, Yoplait Dobré ráno a Zott Jogobella. Dle obou metod měření je celkově nejlépe hodnocenou značkou Activia, nejhůře pak obě značky společnosti Yoplait – Košík a Dobré ráno. Výzkum odhalil výraznost rozdílů ve vnímání jednotlivých značek a poměrně velkou důležitost značky jako takové i v této zdánlivě nedůležité kategorii. Velmi zajímavým zjištěním byla skutečnost, že výdaje na komunikaci značky, které se velmi výrazně odráží v jejím tržním podílu, nemají na budování její ekvity v některých případech výraznější dopad, což se ukazuje zejména v případě jogurtů Yoplait. Naopak české značky s dlouhodobou tradicí zaujímají v myslích spotřebitelů dobrou pozici, aniž by byly výrazněji přítomny v hlavních médiích (zejm. produkty mlékárny Olma).

Na základě syntézy informací z obou průzkumů spolu s údaji o tržních podílech lze mezi sledovanými značkami odhalit tři specifické skupiny:

1. Leadery, silně mediálně podporované značky – Activia, Dobrá máma, Jogobella
2. Klasické, repertoárové značky – Florian, Olma Klasik, Hollandia Selský jogurt
3. Známé, ale málo konzumované značky – Yoplait Košík a Yoplait Dobré ráno

Doporučení aktivit zaměřených na rozvoj či aspoň zachování ekvity jednotlivých značek zohledňují plánované posílení přítomnosti velké německé společnosti Müller na českém trhu s jogurty a z něj plynoucí ohrožení některých stávajících hráčů.

SEZNAM LITERATURY

Interní informace společnosti Ipsos Tambor

Publikace

1. AAKER, D. – JOACHIMSTHALER, E.: Brand Leadership. 1.ed. New York, Free Press, 2000. 350 s. ISBN 0-684-83924-5
2. AAKER, D.: Brand Building – budování obchodní značky. 1. vyd. Brno, Computer Press 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6
3. BOUČKOVÁ, J. a kol.: Marketing. 1. vyd. Praha, C. H. Beck 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1
4. HAIGH, D.: Oceňování značky a jeho význam. 1. vyd. Praha, Management Press, 2002, 102 s. ISBN 80-7261-073-2
5. JOBBER, D.: Principles and practice of marketing. 4th ed, McGraw-Hill, UK. 942 s. ISBN 0-07-710708-X
6. KELLER, K. L.: Strategické řízení značky. 1.vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3
7. KOTLER, P – ARMSTRONG, G.: Marketing. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
8. KOTLER, P. – KELLER, K. L.: Marketing management (12th ed.). 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
9. PELSMACKER, P. de – GEUENS, M. – BERGH, J. van den: Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1
10. PŘIBOVÁ, M. – MYNÁŘOVÁ, L. – HINDLS, R. – HRONOVÁ, S.: Strategické řízení značky. 1.vyd. Praha, Ekopress 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0

Internetové zdroje

1. Český prodej biopotravin roste – nejrychleji v Evropě. Marketingové noviny. [on-line]. [cit.2008-12-01] http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5168
2. HELM, B.: Best Global Brands. Newsweek [on-line]. [cit.2008-11-01] http://www.businessweek.com/magazine/content/08_39/b4101052097769.htm
3. HELM, B.: Picking the 100 Best Brands. Newsweek [on-line]. [cit.2008-11-01] http://www.businessweek.com/magazine/content/08_39/b4101056103890.htm
4. HRODEK, D.: Hodnotu značek určují inovace a emoce. Strategie, 2008, roč. 15, č. 18, s.46 [on-line]. [cit.2008-10-25] zjištěno prostřednictvím elektronického vyhledavače Anopress
5. JELÍNEK, J. – LUŇÁKOVÁ, Z. – MAŘÍK, M.: Začíná jogurtová bitva. Mléčný gigant Müller chce převálcovat konkurenci. iHned (zpravodajský server Hospodářských novin). [on-line]. [cit.2008-12-01] http://ekonomika.ihned.cz/c1-23716440-zacina-jogurtova-bitva-mlecny-gigant-muller-chce-prevalcovat-konkurenci
6. Top 100 zadavatelů podle výše investic do reklamy. Marketing&Media, 2008. [on-line]. [cit.2008-11-29] http://mam.ihned.cz/109-25620980-on-top+100-100000_d-3c
7. Top 100 značek - výdaje na reklamu podle médií v roce 2007 (v Kč). Marketing&Media, 2008. [on-line]. [cit.2008-11-29] http://mam.ihned.cz/index.php?p=107300_d&&article[id]=24324650
8. Výrobce mléčných výrobků Müller vstupuje na český trh. Marketingové noviny. [on-line]. [cit.2008-12-01] http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6082
9. www. ceskefirmy.com/?text=clanek&id=171-mlekarna-kunin-letos-zvysila-export-na-30 procent-z-trzeb [cit.2008-11-30]
10. www.agris.cz
11. www.brandz.com

12. www.ceskefirmy.com/? text=clanek&id=423-mlekarna-kunin-loni-opet-vytvorila-zisk [cit.2008-11-30]
13. www.cmsm.cz
14. www.danone.cz
15. www.harrisinteractive.com
16. www.hollandia.cz
17. www.chocenskamlekarna.cz
18. www.interbrand.com
19. www.ipsos.com
20. www.ipsos-tambor.cz
21. www.justice.cz
22. www.lactalis.fr
23. www.madeta.cz
24. www.millwardbrown.com
25. www.mlekarna-kunin.cz
26. www.mlekarna-valmez.cz
27. www.olma.cz
28. www.sbcr.cz
29. www.yoplait.cz
30. www.yrbav.com
31. www.zott.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Čtyři základní strategie pro značkovou politiku 12

Obr. 2 Hierarchický systém značek 15

Obr. 3 Identita značky 17

Obr. 4 Pyramida hodnoty značky vycházející z pohledu zákazníka (CBBE) 27

Obr. 5 Desatero hodnoty značky 30

Obr. 6 Model Equity*Builder 33

Obr. 7 Segmentace zákazníků značky dle modelu Equity*Builder 35

Obr. 8 Česká národní značka pro biopotraviny 43

Obr. 9 Typologie spotřebitelů dle vztahu ke značce - studie Brand Power 66

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Tržní podíly nejvýznamnějších značek jogurtů (hodnota a objem) rok 2007 ... 52

Graf 2 Podíl respondentů konzumujících bílé jogurty ... 55

Graf 3 Podíl respondentů konzumujících ovocné jogurty ... 56

Graf 4 Frekvence konzumace jogurtů ... 56

Graf 5 Navozená znalost značek ... 57

Graf 6 Profily zákaznických segmentů sledovaných značek ... 58

Graf 7 Brand Equity Index ... 59

Graf 8 Profil ekvity sledovaných značek ... 60

Graf 9 Cenový index ... 61

Graf 10 Složky cenového indexu ... 62

Graf 11 Pozice značek – index ekvity a cenový index ... 63

Graf 12 Index zdraví značky ... 63

Graf 13 Segmentace spotřebitelů značek dle intenzity vztahu – vývoj v čase ... 67

Graf 14 Pozitivní a negativní pilíře značek ... 68

Graf 15 Mapa síly značek ... 69

Graf 16 Brand Power Score ... 69

Graf 17 Charakteristika skupiny milujících a věřících značek – pohlaví ... 70

Graf 18 Charakteristika skupiny milujících a věřících značek – věk ... 71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1.. Best Global Brands (Interbrand) – Top 50 značek

Příloha 2…...................................... BrandZ Top 100 (Millward Brown) – Top 10 evropských značek

Příloha 3…...................................... BrandZ Top 100 (Millward Brown) – Top 5 značek s nejvyšším vlivem na tržby

Příloha 4…..................................... BrandZ Top 100 (Millward Brown) – Top 5 značek s nejvyšším potenciálem krátkodobého růstu

Příloha 5.. TNS Media Intelligence – Top 10 zadavatelů podle výše investic do reklamy

Příloha 6.. TNS Media Intelligence – Top 10 značek – výdaje na reklamu podle médií v roce 2007

Příloha 7.. Dotazník použitý pro hodnocení ekvity vybraných značek jogurtů dle metody Equity*Builder

Příloha 1 **Best Global Brands 2008**

Pořadí 2008	Pořadí 2007	Značka	Hodnota (mld. USD)	Meziroční změna	Země původu
1	1	Coca-Cola	66,667	2%	USA
2	3	IBM	59,031	3%	USA
3	2	Microsoft	59,007	1%	USA
4	4	GE	53,086	3%	USA
5	5	Nokia	35,942	7%	Finsko
6	6	Toyota	34,050	6%	Japonsko
7	7	Intel	31,261	1%	USA
8	8	McDonald´s	31,049	6%	USA
9	9	Disney	29,251	0%	USA
10	20	Google	25,590	43%	USA
11	10	Mercedes-Benz	25,577	9%	Německo
12	12	Hewlett-Packard	23,509	6%	USA
13	13	BMW	23,298	8%	Německo
14	16	Gillette	22,689	8%	USA
15	15	American Express	21,940	5%	USA
16	17	Louis Vuiton	21,602	6%	Francie
17	18	Cisco	21,306	12%	USA
18	14	Marlboro	21,300	0%	USA
19	11	Citi	20,174	-14%	USA
20	19	Honda	19,079	6%	Japonsko
21	21	Samsung	17,689	5%	Jižní Korea
22	-	H&M	13,840	-	Švédsko
23	27	Oracle	13,831	11%	USA
24	33	Apple	13,724	24%	USA
25	25	Sony	13,583	5%	Japonsko
26	26	Pepsi	13,249	3%	USA
27	23	HSBC	13,143	-3%	VB
28	24	Nescafé	13,056	1%	Švýcarsko
29	29	Nike	12,672	6%	USA
30	28	UPS	12,621	5%	USA
31	34	SAP	12,228	13%	Německo
32	31	Dell	11,695	1%	USA
33	30	Budweiser	11,438	-2%	USA
34	22	Merill Lynch	11,399	-21%	USA
35	38	IKEA	10,913	8%	Švédsko
36	36	Canon	10,876	3%	Japonsko
37	32	JPMorgan	10,773	-6%	USA
38	35	Goldman Sachs	10,331	-3%	USA
39	40	Kellog´s	9,710	4%	USA
40	44	Nintendo	8,772	13%	Japonsko
41	39	UBS	8,740	-11%	Švýcarsko
42	37	Morgan Stanley	8,696	-16%	USA
43	42	Philips	8,325	8%	Nizozemsko
44	-	Thomson Reuters	8,313	-	Kanada
45	46	Gucci	8,254	7%	Itálie

46	48	eBay	7,991	7%	USA
47	50	Accenture	7,948	9%	USA
48	43	Siemens	7,943	3%	Německo
49	41	Ford	7,896	-12%	USA
50	45	Harley-Davidson	7,609	-1%	USA

Příloha 2 **BrandZ Top 100 – Top 10 evropských značek 2008**

Pořadí	Značka	Hodnota 2008 (mld. USD)
1	Nokia	44,0
2	Vodafone	37,0
3	BMW	28,0
4	Luis Vuitton	25,7
5	Tesco	23,2
6	Porche	21,7
7	SAP	21,7
8	HSBC	18,5
9	Mercedes	18,0
10	L´Oréal	16,5

Příloha 3 **BrandZ Top 100 – Top 5 značek s nejvyšším vlivem na tržby 2008 (tzv. Brand Contribution)**

Pořadí	Značka
1	Luis Vuitton
2	Porche
3	Hermès
4	Gucci
5	Cartier

Příloha 4 **BrandZ Top 100 – Top 5 značek s nejvyšším potenciálem krátkodobého růstu 2008 (tzv. Brand Momentum)**

Pořadí	Značka
1	Porche
2	Hermès
3	Christian Dior
4	Fendi
5	Luis Vuitton

Příloha 5 **TNS Media Intelligence – Top 10 zadavatelů podle výše investic do reklamy**

Pořadí	Společnost	Výdaje 2007 (Kč)	Výdaje 2006 (Kč)	Výdaje 2005 (Kč)
1	Telefónica 02 Czech Republic	1 634 718 412	1 854 414 508	-------- *
2	Vodafone	1 386 084 052	1 863 044 887	918 656 092
3	Procter&Gamble	1 363 232 797	1 358 627 597	1 062 185 466
4	Unilever	1 174 672 861	787 028 111	695 977 720
5	Henkel	958 284 483	890 086 569	625 567 982
6	T-Mobile Czech Republic	856 062 555	1 100 189 208	1 072 599 605
7	L´Oréal	768 930 683	765 943 015	548 700 817
8	Volkswagen	724 341 878	712 988 006	651 936 965
9	Reckitt Benckiser	676 247 108	626 541 419	516 293 970
10	Danone	585 322 534	447 857 997	439 185 555

* vykazováno odděleně pro Eurotel, Český Telecom, ČT – Eurotel, ČT - Telefónica

Příloha 6 **TNS Media Intelligence – Top 10 značek – výdaje na reklamu podle médií v roce 2007**

Pořadí	Společnost	Výdaje 2007 (Kč)	TV (%)	Tisk (%)	Outdoor (%)	Rozhlas (%)	Kino (%)
1	O2	1 627 455 616	60	23	8	8	1
2	Vodafone	1 383 301 284	52	26	7	11	5
3	T-Mobile	850 159 165	54	31	8	6	1
4	Danone	585 272 534	98	1	0	0	0
5	Opavia	477 706 326	99	1	1	0	0
6	Česká spořitelna	404 348 584	65	30	4	1	0
7	Komerční banka	372 413 825	44	38	8	10	0
8	Škoda	369 294 040	40	51	3	5	1
9	Mountfield	361 719 243	14	72	4	11	0
10	Walmark	358 352 713	85	14	1	1	0

Příloha 7 **Dotazník použitý pro hodnocení ekvity vybraných značek jogurtů dle metody Equity*Builder**

Dobrý den. Jmenuji se…….….. a jsem z agentury Ipsos Tambor, která se zabývá výzkumem trhu. V současné době provádíme výzkum týkající se konzumace mléčných výrobků.

Hned na začátku našeho rozhovoru bych Vás rád/a ujistil/a, že vše, co mi řeknete, bude zpracováno zcela anonymně a všechny informace budou použity pouze pro zpracování tohoto výzkumu a bude s nimi nakládáno naprosto důvěrně.

REKRUTAČNÍ DOTAZNÍK

R 1. Které z následujících mléčných výrobků jste konzumoval/a během posledního měsíce, ať již v průběhu týdne nebo o víkendu?

POKYN: PŘEDLOŽTE KARTU S VÝROBKY.

POKYN: PŘEDLOŽTE KARTU R1. S FREKVENCÍ.

1:	Jogurtové nápoje	
2:	Ovocné jogurty	100%
3:	Bílé jogurty	
4:	Ochucené tvarohy	
5:	Nealkoholické pivo	
6:	Nic z uvedeného	

POKYN: RESPONDENT/KA MUSEL/A KONZUMOVAT BĚHEM POSLEDNÍHO MĚSÍCE JOGURTY.

R 2. Jak často obvykle konzumujete jogurty?

POKYN: POUZE JEDNA ODPOVĚĎ.

1:	Téměř každý den	***POKAČUJTE***
2:	2-3 krát za týden	
3:	Přibližně jednou za týden	
4:	Přibližně jednou za 2 týdny	
5:	Přibližně jednou za měsíc	
6:	Přibližně jednou za 2-3 měsíce	***PŘEJDĚTE NA DEMOGRAFII***
7:	Přibližně jednou za 4 až 6 měsíců	
8:	Méně často	

HLAVNÍ DOTAZNÍK

Rád/a bych s Vámi hovořil/a o společnostech vyrábějících jogurtové výrobky. Těmito společnostmi myslím firmy nabízející různé druhy jogurtů.

Q 3. Když se jako zákazník rozhodujete o používání výrobků a služeb, často musíte vybírat mezi různými značkami. V některých případech je pro nás značka důležitá a někdy ne. Pokud jde o oblast jogurtů, do jaké míry je pro Vás důležitá značka jogurtu při jeho výběru? Odpovězte prosím za pomoci stupnice 1 až 10, kde 1 znamená, že značce jogurtu nepřikládáte vůbec žádný význam a 10 znamená, že jí přikládáte velmi velký význam.

POKYN: POUZE JEDNA ODPOVĚĎ.

1: Vůbec žádný význam	2:	3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:	10: Velmi velký význam

Q 4 a. U každé ze značek, které Vám budu postupně číst, mi, prosím, řekněte, jak často, po kud někdy, ji Vy sám/sama konzumujete.

POKYN: PŘEDČÍTEJTE JEDNOTLIVÉ ZNAČKY A ZAZNAMENÁVEJTE ODPOVĚDI. ROTUJTE ZNAČKY.

	Téměř každý den	2-3x za týden	Přibližně jednou za týden	Přibližně jednou za 2 týdny	Přibližně jednou za měsíc	Přibližně jednou za 2-3 měsíce	Přibližně jednou za 4-6 měsíců	Méně často	Nikdy	**Q4b.**		**Q5.**
										ano	ne	Počet na-koupený ch výrobků
Activia	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:	1:	2:	
Dobrá máma	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:	1:	2:	
Olma Klasik	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:	1:	2:	
Florian	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:	1:	2:	
Jogobella	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:	1:	2:	
Hollandia Selský	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:	1:	2:	
Yoplait Košík	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:	1:	2:	
Yoplait Dobré ráno	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:	1:	2:	
Jiná značka/značky	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:	1:	2:	
											TOTAL	**5**

POKYN: PRO KAŽDÝ ZAZNAMENANÝ KÓD 9 V OTÁZCE Q4A SE PTEJTE:

Q 4 b. A do této chvíle, slyšel/a jste někdy o této značce … (vyberte podle Q4a) nebo ne?
POKYN: ODPOVĚĎ ZAZNAMENEJTE DO SLOUPCE Q4B.

Q 5. Nyní se, prosím, zamyslete nad posledními 5 příležitostmi, kdy jste konzumoval/a jogurt. Řekněte mi, při kolika z těchto příležitostí jste konzumoval/a značku …?
POKYN: ROTUJTE ZNAČKY A ZAZNAMENÁVEJTE ODPOVĚDI DO SLOUPCE Q5. PRO KAŽDOU ZNAČKU UVEĎTE POČET PŘÍLEŽITOSTÍ, SOUČET MUSÍ DÁVAT POČET 5.

Q 6. Jak hodnotíte cenu jogurtů těchto značek ve srovnání s jinými značkami v této kategorii? Pokud s jednou nebo více značkami nemáte osobní zkušenost, odpovězte, prosím, podle toho, co o nich víte nebo co jste o nich slyšel/a.
POKYN: ROTOVAT POŘADÍ ZNAČEK. V KAŽDÉM ŘÁDKU JEDNA ODPOVĚĎ. ODPOVĚĎ „NEVÍM“ NENABÍZEJTE.

		Activia	Dobrá máma	Olma Klasik	Florian	Jogobella	Hollandia Selský	Yoplait Košík	Yoplait Dobré ráno
1:	Cena je výrazně vyšší než u jiných značek	1:	1:	1:	1:	1:	1:	1:	1:
2:	Cena o něco vyšší než u jiných značek	2:	2:	2:	2:	2:	2:	2:	2:
3:	Cena je na stejné úrovni jako u jiných značek	3:	3:	3:	3:	3:	3:	3:	3:
4:	Cena je o něco nižší než u jiných značek	4:	4:	4:	4:	4:	4:	4:	4:
5:	Cena je výrazně nižší než u jiných značek	5:	5:	5:	5:	5:	5:	5:	5:
6:	Nevím	6:	6:	6:	6:	6:	6:	6:	6:

Q 7. Řekněte mi, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky o jednotlivých značkách. Použijte prosím stupnici od 1 - 10, kde 1 znamená, že naprosto nesouhlasíte s uvedeným výrokem a 10 znamená, že s ním naopak naprosto souhlasíte. Přidělte prosím body každé značce podle toho, jaký na Vás dělá dojem, i když ji třeba moc neznáte.
POKYN: POKLÁDEJTE OTÁZKY V ŘÁDCÍCH. V PŘÍPADĚ, ŽE RESPONDENT /KA NENÍ SCHOPEN/A ODPOVĚDĚT, ZAPIŠTE KÓD 0. TUTO MOŽNOST NENABÍZEJTE.

	Activia	Dobrá máma	Olma Klasik	Florian	Jogobella	Hollandia Selský	Yoplait Košík	Yoplait Dobré ráno
A. je to značka, kterou znám a vím, co od ní mohu očekávat.	1:	1:	1:	1:	1:	1:	1:	1:
B. Má jedinečné a charakteristické rysy, nebo zvláštní image, kterou jiné značky nemají.	2:	2:	2:	2:	2:	2:	2:	2:
C. Hodí se k mému životnímu stylu a k mým potřebám.	3:	3:	3:	3:	3:	3:	3:	3:
D. Je pro mne tou jedinou značkou.	4:	4:	4:	4:	4:	4:	4:	4:
E. Je to oblíbená značka.	5:	5:	5:	5:	5:	5:	5:	5:
F. Cena je u této značky vyšší, než kolik bych chtěl za takový produkt platit.	6:	6:	6:	6:	6:	6:	6:	6:
G. Udržuje si stále vysokou kvalitu.	7:	7:	7:	7:	7:	7:	7:	7:

Q 8. Pro každou z následujících značek mi prosím řekněte, zda si myslíte, že existuje nějaká značka v oblasti jogurtů, která je jí podobná pokud jde o image nebo její vlastnosti?

POKYN: PŘEDČÍTEJTE ZNAČKY. ROTUJTE JEJICH POŘADÍ.

Q 9. Nyní, se prosím, zamyslete nad charakteristickými vlastnostmi nebo image značek. Jaká značka nebo jaké jiné značky jsou podle Vás stejné nebo alespoň podobné jako…?.

POKYN: PŘEDČÍTEJTE ZNAČKY. POKUD RESPONDENT ODPOVÍ „ANO", ZEPTEJTE SE JEJ, JAKÉ ZNAČCE SE PODOBÁ.

	Q8.		**Q9.**
	ne	ano	Název jiné značky (nejen ze seznamu)
Activia	1:	2:	
Dobrá máma	1:	2:	
Olma Klasik	1:	2:	
Florian	1:	2:	
Jogobella	1:	2:	
Hollandia Selský	1:	2:	
Yoplait Košík	1:	2:	
Yoplait Dobré ráno	1:	2:	

Q 10. Pokuste se, prosím, u každé z vyjmenovaných značek určit, do jaké míry byste uvažoval/a o koupi této značky. Ohodnoťte, prosím, všechny značky. Ke svému hodnocení použijte škálu: určitě ne, spíše ne, možná ano, možná ne, spíše ano, určitě ano.

POKYN: PŘEDČÍTEJTE MOŽNOSTI ODPOVĚDÍ. MOŽNOST „NEVÍM“ NENABÍZEJTE.

	Určitě ne	Spíše ne	Možná ano, možná ne	Spíše ano	Určitě ano	Nevím
Activia	1:	2:	3:	4:	5:	0:
Dobrá máma	1:	2:	3:	4:	5:	0:
Olma Klasik	1:	2:	3:	4:	5:	0:
Florian	1:	2:	3:	4:	5:	0:
Jogobella	1:	2:	3:	4:	5:	0:
Hollandia Selský	1:	2:	3:	4:	5:	0:
Yoplait Košík	1:	2:	3:	4:	5:	0:
Yoplait Dobré ráno	1:	2:	3:	4:	5:	0:

Děkuji Vám za rozhovor. Velmi jste nám pomohl/a