

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

Brand management značky společnosti Crystalex, CZ

(diplomová práce)

Autor: Bc. Tereza Červinková

Vedoucí práce: Ing. Přemysl Průša, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma „Brand management značky společnosti Crystalex, CZ“ vypracovala samostatně.

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

V Praze dne 9. prosince 2014

.....
Podpis

Ráda bych na tomto místě poděkovala panu Ing. Přemyslu Průšovi, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení a velmi vstřícný přístup při vypracování této diplomové práce.

Za vřelé přijetí a veškeré informace, které mi umožnily zpracování této práce, děkuji společnosti Crystalex, CZ i patentové kanceláři BOHEMIA PATENT.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala i své rodině, a to za trpělivost a podporu.

Obsah

Úvod	8
1 Cíl a metodika diplomové práce	9
2 Brand management a jeho zařazení v rámci marketingového názvosloví.....	10
2.1 Brand management – definice	12
3 Značka	16
3.1 Původ a definice pojmu značka	16
3.2 Tvorba značky – prvky značky a pravidla pro její tvorbu.....	17
3.3 Funkce značky	17
3.3.1 Přínosy značky pro spotřebitele.....	18
3.3.2 Přínosy značky pro výrobce	19
3.4 Identita značky.....	21
3.5 Positioning značky.....	25
3.6 Strategie positioningu	27
3.7 Image značky	29
3.8 Systém značek	31
3.9 Hodnota značky	34
3.9.1 Hodnota značky a její role v cenové politice.....	36
3.10 Marketingová komunikace značky	37
3.10.1 Nástroje marketingové komunikace	39
3.10.2 Komunikační mix	40
3.11 Právní pojetí značky	44
3.11.1 Ochranná známka	45
3.11.1.1 Funkce ochranné známky.....	46
3.11.2 Označení původu	47
3.11.3 Průmyslový vzor.....	48

4	Brand management společnosti Crystalex, CZ.....	50
4.1	Představení vybrané společnosti – Crystalex, CZ	50
4.2	Historie a současnost společnosti	51
4.3	Konkurence v oboru podnikání	52
4.4	Sortiment	54
4.5	Portfolio značek společnosti Crystalex, CZ	55
4.5.1	Firemní značka Crystalex	57
4.5.2	Bohemia Crystal jako značka i ochranná známka	59
4.5.2.1	Historie a současnost ochranné známky Bohemia Crystal.....	60
4.5.2.2	Právní péče o ochrannou známku Bohemia Crystal.....	60
4.5.2.3	Marketingová péče o značku Bohemia Crystal.....	62
4.5.2.3.1	Identita a positioning značky Bohemia Crystal	63
4.5.2.3.2	Hodnota značky Bohemia Crystal a její vliv na cenovou politiku.....	64
4.5.2.3.3	Komunikace značky Bohemia Crystal.....	65
5	Terénní výzkum.....	68
5.1	Dotazníkové šetření	68
5.1.1	Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace	69
5.1.1.1	Znalost podniku Crystalex, CZ, resp. značky Crystalex.	69
5.1.1.2	Znalost značky Bohemia Crystal.....	72
5.2	Průzkum marketingu v místě prodeje.....	75
5.2.1	Cenová hladina produktů značky Bohemia Crystal, resp. Crystalex	76
5.2.2	Dostupnost produktů značky Bohemia Crystal, resp. Crystalex	79
5.2.3	Prezentace značky Bohemia Crystal, resp. Crystalex, v místě prodeje.....	81
5.3	Shrnutí výsledků terénního výzkumu	82
6	Návrhy pro brand management společnosti Crystalex, CZ.....	84
	Závěr.....	85
	Seznam zdrojů	86

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Marketingový mix - 4P	10
Obrázek 2 - Modifikace marketingového mixu – vztah mezi 4P a 4C.....	11
Obrázek 3 - Marketingový mix a jednotlivé politiky z něho vyplývající.....	12
Obrázek 4 - Řízení značek a jeho jednotlivé fáze	15
Obrázek 5 - Přístupy k identitě značky dle Aakera	22
Obrázek 6 - Mentální mapa značky Adidas.....	23
Obrázek 7 - Identita značky dle Příbové	24
Obrázek 8 - Mapa vnímání globálních značek	27
Obrázek 9 - Struktura pojmu Image značky dle Příbové.....	31
Obrázek 10 - Systém značky P&G dle Aakera.....	33
Obrázek 11 - Komunikační cíle jak je vidí Colley: model DAGMAR	39
Obrázek 12 - Podpora prodeje: merchandising (druhotné umístění).....	42
Obrázek 13 - Komunikační mix a jeho zařazení v rámci marketingového mixu	44
Obrázek 14 - Prostorová známka (tvar výrobku Toblerone spol. Kraft Foods Group).....	46
Obrázek 15 - Chráněné označení původu (Olomoucké tvarůžky spol. A.W. Loštice)	48
Obrázek 16 - Průmyslový vzor (Škoda Octavia společnosti Škoda Auto a.s.)	49
Obrázek 17 - Mezinárodní trh užitkového skla	54
Obrázek 18 - Portfolio značek společnosti Crystalex, CZ.....	57
Obrázek 19 - Původní podoba značky Crystalex.....	58
Obrázek 20 - Současná podoba značky Crystalex.....	58
Obrázek 21 - Ochranná známka Bohemia Crystal ve dvou podobách	59
Obrázek 22 - Soubor Turbulence - průmyslový vzor	62
Obrázek 23 - Mentální mapa značky Bohemia Crystal.....	63
Obrázek 24 - Identita značky Bohemia Crystal dle Aakera	64
Obrázek 25 - Presentace společnosti Crystalex, CZ na mezinárodních veletrzích	66
Obrázek 26 - Presentace značky Bohemia Crystal v místě prodeje I.....	81
Obrázek 27 - Presentace značky Bohemia Crystal v místě prodeje II	81
Obrázek 28 - Ukázka vhodné presentace značky v místě prodeje	82
Obrázek 29 - Závěry terénního výzkumu	83

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Role značky pro spotřebitele a výrobce	21
--	----

Seznam grafů

Graf 1 - Znalost podniku Crystalex, CZ v závislosti na místě dotazování.....	70
Graf 2 - Znalost podniku Crystalex, CZ v závislosti na věkové kategorii	70
Graf 3 - Znalost značky Crystalex v závislosti na místě dotazování – jedn. odpovědi	72
Graf 4 - Znalost značky Crystalex v závislosti na věkové kategorii – jedn. odpovědi	72
Graf 5 - Znalost značky Bohemia Crystal v závislosti na místě dotazování	73
Graf 6 - Znalost značky Bohemia Crystal v závislosti na věkové kategorii.....	73
Graf 7 - Znalost značky Bohemia Crystal v závislosti na místě dotazování - jedn od.....	74
Graf 8 - Znalost značky Bohemia Crystal v závislosti na věkové kategorii – jedn. od.....	75
Graf 9 - Cenová hladina - Hypermarket Albert (Praha - Chodov)	76
Graf 10 - Cenová hladina - Hypermarket Globus (Praha - Černý Most)	77
Graf 11 - Cenová hladina - Obchodní dům My (Praha - Národní).....	78
Graf 12 - Podíl na sortimentu - Hypermarket Albert (Praha - Chodov).....	79
Graf 13 - Podíl na sortimentu - Hypermarket Globus (Praha - Černý Most)	80
Graf 14 - Podíl na sortimentu - Obchodní dům My (Praha - Národní)	80

Úvod

V současné době je situace na globálním trhu zboží a služeb značně nevyrovnaná. Spotřebitelská poptávka byla významně oslabena zejména ekonomickou krizí s počátkem v roce 2007 a doposud nedošlo k dosažení předkrizové úrovně poptávky. Existují samozřejmě státy, kterých se krize dotkla méně a tamní spotřebitelé nereagovali tak prudkým snížením poptávaného zboží a služeb, ale pokud bereme v úvahu celý globální trh, pak skutečně hovoříme o krizi ve všech aspektech, tedy i krizi spotřebitelské poptávky.

Krize měla přirozeně vliv také na stranu nabídky. Podnikům klesaly prodeje, následně propouštěly své zaměstnance a omezovaly výrobu. Dnes naštěstí můžeme o těchto skutečnostech mluvit v minulém čase. V globálním měřítku došlo k oživení ekonomiky a příznaky krize postupně odeznívají. I spotřebitelská poptávka se zvýšila, avšak strana nabídky zaznamenala výraznější růst, a proto se na současném globálním trhu zboží a služeb setkáváme s přebytkem nabídky nad poptávkou.

Výrobci zboží a poskytovatelé služeb dnes tedy fungují na silně konkurenčním trhu. Prosadit se znamená nabídnout spotřebiteli něco navíc. V minulosti to bývaly technologické inovace, avšak v současnosti, kdy rychle rostoucí asijské společnosti dokážou napodobit téměř jakýkoliv výrobek, spočívá konkurenční boj především v souboji značek jednotlivých výrobců. Volba názvu značky, její obrazové podoby, stanovení základních hodnot značky, komunikační strategie značky či soustavná péče o značku. To je jen úzký výběr toho, co představuje v souboji značek hlavní konkurenční výhodu. Vlastníci světově úspěšných podniků si jsou této skutečnosti dobře vědomi, a proto vyčleňují v rámci svých společností speciální útvary pro řízení značky.

Tématem mé diplomové práce je právě ono řízení značky, v anglickém znění brand management. Mojí snahou je analyzovat brand management značky vybrané společnosti. Jako předmět zkoumání jsem zvolila společnost Crystalex, CZ, úspěšného českého výrobce a exportéra užitkového skla. Ačkoliv se nachází v nevelkém severočeském městě Nový Bor, jeho výrobky obdivují i šejkové ve Spojených arabských emirátech. Rozhodla jsem se proto podrobit analýze brand management značky společnosti Crystalex, CZ a konfrontovat tak teoretické poznatky se zavedenou praxí.

1 Cíl a metodika diplomové práce

Cílem této práce je analyzovat brand management vybrané společnosti. Ověřím tak uplatnitelnost teoretických poznatků v praxi na příkladu úspěšné české společnosti exportující většinu své produkce do zahraničí. Na základě případně zjištěných odchylek vypracuji návrhy pro zefektivnění procesu řízení značek dané společnosti.

Pro zpracování teoretické části využiji knižní zdroje doplněné o on-line informační zdroje. Neopomenu ani použití článků z odborných časopisů či novin, které se zabývají mnou zkoumanou tematikou. Dotknu se i oblasti právní, proto mým zdrojem informací budou také tuzemské a zahraniční právní předpisy týkající se problematiky ochrany práv duševního vlastnictví. Využiji i materiály vytvořené tuzemskými a nadnárodními institucemi, jež oblast ochrany práv duševního vlastnictví oficiálně regulují.

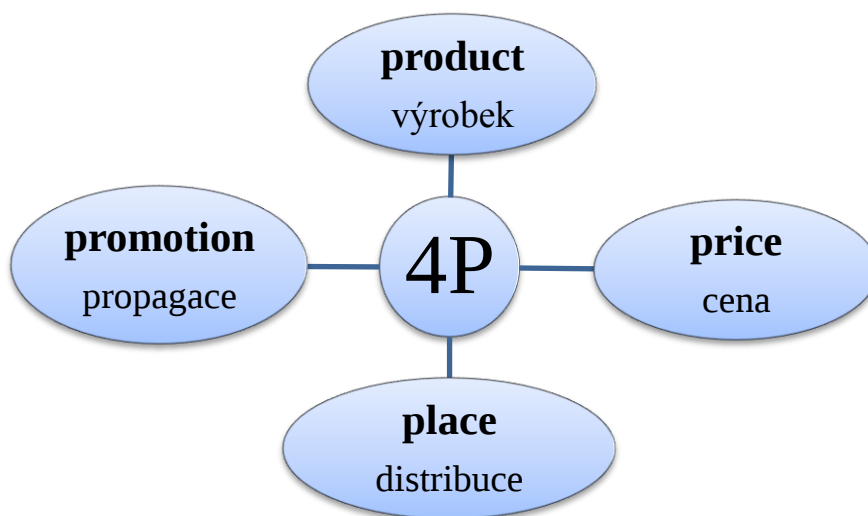
Praktickou část diplomové práce bude představovat případová studie brand managementu vybrané společnosti, konkrétně **Crystalex, CZ**. K tomu je nutné sesbírat mnoho sekundárních i primárních dat týkajících se společnosti Crystalex, CZ. Ta sekundární budou představována interními materiály společnosti Crystalex, CZ, které byly vypracovány marketingovým oddělením firmy. Primární data získám prostřednictvím **expertních rozhovorů** vedených s pracovníky společnosti Crystalex, CZ a dalšími odborníky z oblasti ochrany práv duševního vlastnictví.

Dále budu čerpat i z výsledků **dotazníkového šetření**, které budu provádět osobně v místech prodeje produktů společnosti Crystalex, CZ. Já sama budu tazatelem, což mi umožní minimalizovat chyby při sběru dat, například špatné vyplnění či nepochopení otázky. Díky osobnímu kontaktu s dotazovanými zvolím především otevřené otázky, a proto se dotazníkové šetření bude blížit spíše rozhovoru. V místech prodeje zhodnotím také prezentaci produktů společnosti Crystalex, CZ (**průzkum marketingu v místě prodeje**).

2 Brand management a jeho zařazení v rámci marketingového názvosloví

Anglické spojení brand management překládáme do českého jazyka jako **řízení značky**. Rozhodování o volbě značky a její následné řízení je součástí komplexní marketingové strategie pro konkrétní výrobek či službu nabízenou na trhu. Základní prvky marketingové strategie definoval Neil H. Borden¹, profesor na harvardské univerzitě a pozdější prezident Americké marketingové asociace (AMA), ve svém článku *The Concept of the Marketing Mix* z roku 1964. Borden zde vysvětluje, že k dosažení marketingových cílů používají podniky soubor marketingových nástrojů, které společně tvoří výsledný marketingový mix.

Na Neila Bordena navázal E. Jerome McCarthy², profesor na chicagské univerzitě, a vytvořil takový koncept marketingového mixu, který známe dodnes. Z doslova mnoha tuctů marketingových nástrojů definoval čtyři elementární složky marketingového mixu známé jako „čtyři P“, které jsem znázornila v následujícím diagramu.



Obrázek 1 - Marketingový mix - 4P
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Tento „magický čtyřúhelník“ marketingu následně zpopularizoval McCarthyho spolupracovník z chicagské univerzity Philip Kotler, jenž je celosvětově známý jako guru

¹ JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing – Strategie a trendy, Praha: Grada Publishing, 2008, s. 146.

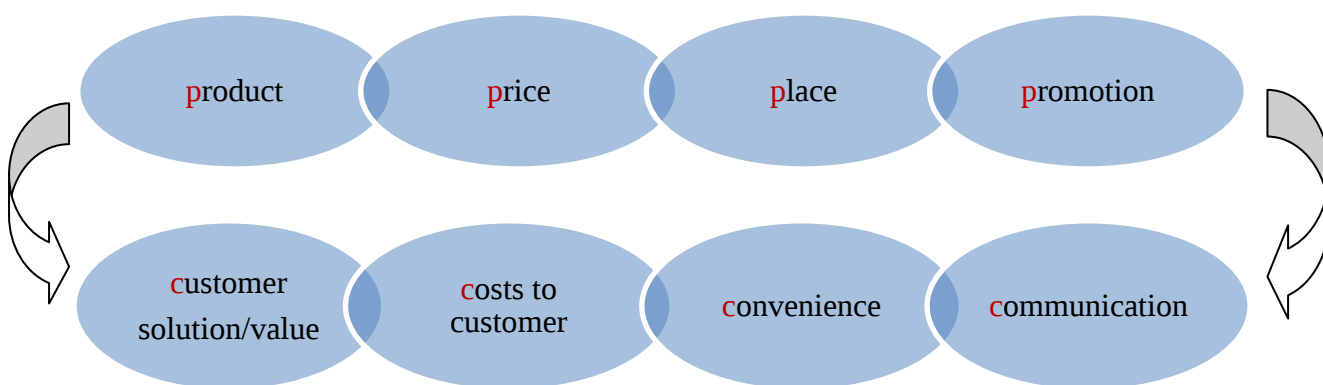
² KOTLER, P.: Marketing management – Analýza, plánování, realizace a kontrola, Praha, Victoria Publishing, 1997, s. 74.

soudobého marketingu. Z teoretického konceptu se stal marketingový mix široce aplikovaným nástrojem k dosažení podnikových cílů.

Postupem času se v mnoha odborných publikacích začal objevovat názor, že pro úspěšnou realizaci marketingového mixu je nezbytné dívat se na jednotlivé jeho části také z pohledu kupujícího. Právě kupující je totiž ten, kdo v současné době rozhoduje o tom, co, v jakém množství a za kolik se bude vyrábět. V popředí tak nestojí výrobce (producer) jako v minulosti, ale zákazník neboli kupující (customer). Tento názor zastával i Robert Lauterborn³, americký odborník na oblast marketingové komunikace. Proto pojetí „čtyř P“ později modifikoval do konceptu „čtyř C“:

- na produkt se dívá jako na řešení potřeb zákazníka (customer solution) či užitnou hodnotu pro zákazníka (customer value),
- cena odpovídá nákladům pro zákazníka (costs to customer),
- místo musí maximalizovat zákaznické pohodlí (convenience)
- z propagace se stává oboustranná komunikace se zákazníkem (communication).

V následujícím diagramu jsem propojila obě výše zmíněná pojetí marketingového mixu a marketingového „magického čtyřúhelníku“. Od „čtyř P“ v čele s P-producer-výrobce odvodil R. Lauterborn „čtyři C“, kdy v popředí stojí C-customer-zákazník. Reagoval tak na příchod moderního přístupu k marketingu, který staví do středu zájmu právě zákazníka.



Obrázek 2 - Modifikace marketingového mixu – vztah mezi 4P a 4C

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

³ JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing – Strategie a trendy, Praha: Grada Publishing, 2008, s. 148.

Poněkud rozsáhlejší úvod do problematiky marketingového mixu jsem zvolila záměrně, abych mohla nyní zařadit pojem brand management již zcela konkrétně do celkového systému marketingových pojmů. Brand management neboli **řízení značky** je součástí celé řady podnikových činností, jež jsou spjaté s prvním P-product, případně C-customer solution, v rámci výrobkové politiky, tedy komplexního pohledu podniku na výrobek. V širokém pojetí se brand management týká všech P, případně C. Neboť celkový obraz značky je vytvářen nejen výrobkem, ale také cenovou hladinou, způsobem distribuce i komunikační strategií, již podnik pro propagaci značky volí.

Zařazení brand managementu do systému strategických rozhodnutí každého podniku, jenž chce uspět na trhu se svým výrobkem, je zřejmé z Obrázku 3. Ten znázorňuje aplikaci marketingového mixu v pojetí „4P“ do podnikové praxe.



Obrázek 3 - Marketingový mix a jednotlivé politiky z něho vyplývající

Zdroj: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/marketingovy-mix> (upraveno)

2.1 Brand management – definice

Poté, co jsem pojem brand management neboli řízení značky zařadila v rámci systému marketingového názvosloví, přistoupím k samotné definici pojmu. Z předchozího textu prozatím vyplývá, že tato problematika spadá pod výrobkovou politiku, konkrétně do oblasti značení výrobku.

Pojmu brand management se podrobně věnuje Doc. Ing. Marie Příbová, CSc. v publikaci *Strategické řízení značky*. Zde Příbová definuje řízení značky jako komplexní systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit, jež se týkají značení produktů. Výrobci se podle ní začali věnovat značce zejména v období po roce 1860, které nazývá jako „období silného obchodu“.⁴ Producenti se snažili získat konkurenční výhodu odlišením svých výrobků. A to realizovali právě používáním značek. Právě v té době vznikly silné globální značky jako CocaCola či Budweiser.⁵ Ty by nemohly být dodnes známé, aniž by byla adekvátně budována jejich znalost mezi spotřebiteli a posilována jejich věrnost právě těmto značkám.

Rozvoj řízení značek byl celkem rychlý a vyústil až ve vznik celé disciplíny, která se neomezuje jen na výrobek a jeho značení. Dnes řízení značky zahrnuje i propojení s marketingovou komunikací, která má při budování povědomí o značce v myslích spotřebitelů neoddiskutovatelný význam. V neposlední řadě využívají brand manažeři i informace o spotřebním chování, které jsou výsledkem marketingového výzkumu.

Zásadním obdobím ve vývoji brand managementu byla pro výrobce především 90. léta 20. století, kdy se spotřebitelé začali odklánět od značek producentů ke značkám distribučním.⁶ Ty jsou označovány i jako privátní značky (private labels) a výhodou výrobků označených těmito značkami je jejich nižší cena. Výrobci museli na tuto i další změny rychle reagovat a výsledkem byla formulace pojetí moderního řízení značky. Mezi hlavní úkol moderního řízení řadí Příbová zejména rozvíjení „značkového myšlení“ (brand thinking) a překonání „produktového myšlení“ (product thinking).

Značkové myšlení je takový přístup výrobce ke značce, kdy ji nechápe jen jako visačku na produkt, což naopak odpovídá myšlení produktovému. Výrobce již nerozlišuje výrobek a značku zvlášť, ale výrobek se stává součástí značky, která vše zastřešuje. Dle Příbové přísluší značkovému myšlení následující atributy⁷:

Spotřebitele chápe jako interprety značky – nevidí je jako pasivní příjemce reklamních sdělení, naopak spotřebitelé reklamní sdělení interpretují, domýšlí je a kriticky hodnotí.

⁴ PŘIBOVÁ, M.: *Strategické řízení značky – Brand management*, Praha: EKOPRESS, 2000, s. 14.

⁵ PŘIBOVÁ, M.: *Strategické řízení značky – Brand management*, s. 15.

⁶ PŘIBOVÁ, M.: *Strategické řízení značky – Brand management*, s. 16.

⁷ PŘIBOVÁ, M.: *Strategické řízení značky – Brand management*, s. 17.

Značky jsou anonymní a soběstačné entity – značky jsou prvotní a značkové produkty musí plnit slib daný v komunikaci značky, musí vyhovovat požadavkům kladeným na značku.

Komunikovat značku znamená komunikovat identitu – spotřebitel díky takovéto komunikaci chápe značku jako „někoho“, nikoliv „něco“. Značka ho sama oslovuje řečí, již spotřebitel rozumí, a prostřednictvím produktu řeší ona značka jeho potřeby.

Přibová čerpá z práce K. L. Kellera, jednoho z předních mezinárodních lídrů ve strategickém řízení značky. Ten problematice brand managementu věnoval především svou knihu *Strategické řízení značky*. Zde uvádí, že řízení značky je stále trvající proces, který lze rozdělit do 4 fází.⁸

Identifikace a stanovení positioningu značky

Marketingové aktivity týkající se značky

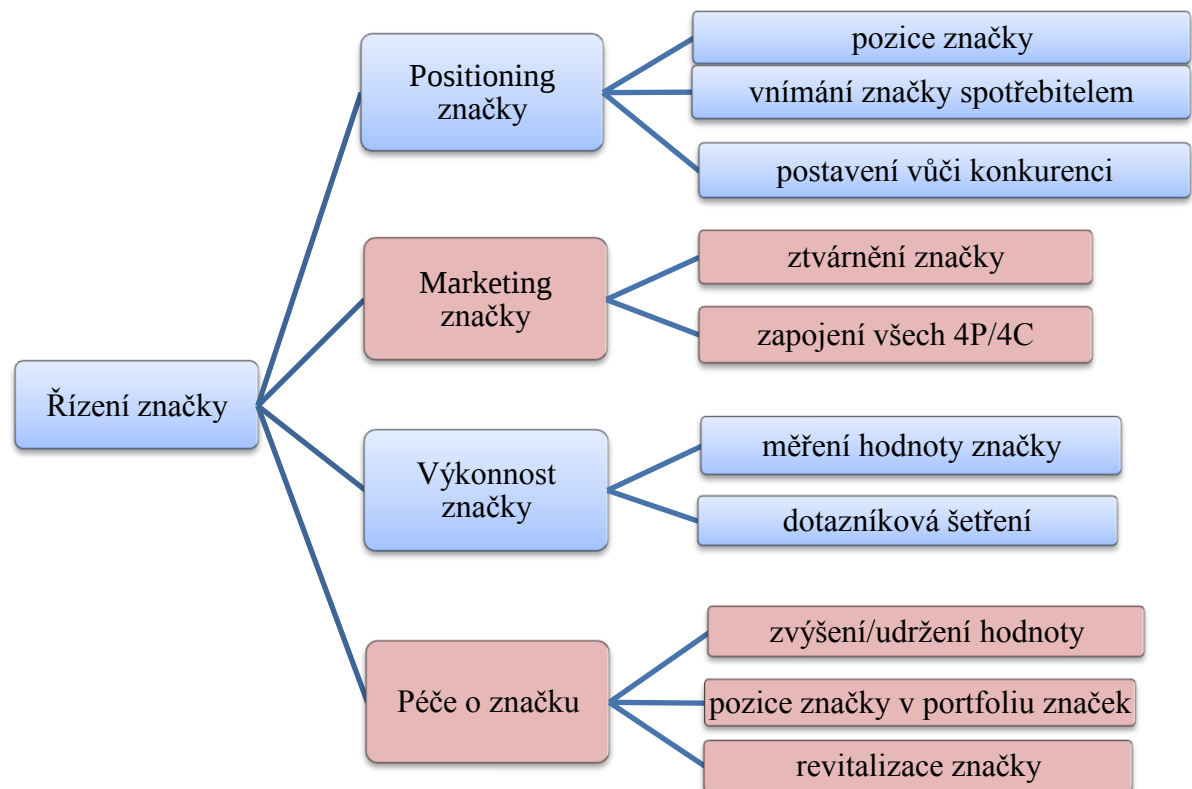
Měření výkonnosti značky

Péče o značku

Konkrétním pojmům, které jsou s výše zmíněnými fázemi spjaty, se věnuji dále v textu. Nyní jen krátce definuji jednotlivé etapy procesu řízení značky a postupně uvedu aktivity, jež brand manažeři v rámci těchto fází realizují. Pro přehlednost použiji pro tento účel tabulku, kterou vytvořím dle popisu dílčích fází tak, jak je vidí Keller.⁹

⁸ KELLER, K. L.: *Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 72.

⁹ KELLER, K. L.: *Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace*, s. 73



Obrázek 4 - Řízení značek a jeho jednotlivé fáze
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

3 Značka

Následující text věnuji pojmu značka, jelikož ta je ústředním prvkem brand managementu. Na značku se podívám nejprve z marketingového pohledu a vysvětlím pojmy jako funkce značky, identita značky, hodnota značky a komunikaci značky. Následně popíši i právní pojetí značky, které z ní činí ochrannou známku.

3.1 Původ a definice pojmu značka

Podíváme-li se na pojem značka – anglicky brand - z etymologického hlediska, nalezneme původ slova brand ve staronorském výrazu brandr, který volně překládáme jako „vypálit“.¹⁰ Svůj význam si toto slovo napříč staletími zachovalo a vztah se soudobým použitím slova brand v marketingové teorii i praxi je celkem blízký. Neboť značky či cejchy se používaly a stále používají (např. na západě USA) k jednoznačné identifikaci zvířat ze stáda jednoho vlastníka, a to především vypálením vlastnické značky do kůže zvířete. A právě identifikace a odlišení patří mezi základní funkce značky dle odborné definice Americké marketingové asociace (American Marketing Association, AMA).

Následující formulaci přebírá od této asociace i Philip Kotler ve své knize *Marketing Management*, kde značku popisuje jako „jméno, termín, znak, symbol, barva, tvar, nebo jejich kombinace, jejichž smyslem je identifikace zboží nebo služeb jednoho prodejce, nebo skupiny prodejců a jejich odlišení od těch konkurenčních“.¹¹

Jakmile tedy prodejce vytvoří nový název, logo či znak pro svůj výrobek, službu nebo celý podnik, vytváří tak značku. Podle marketérů však v praxi pojem značka obsahuje mnohem více, neboť představuje i to, co již proniklo lidem do podvědomí a jaké si v jejich mysli získal výrobek, služba či podnik postavení vůči konkurenci.¹²

¹⁰ KELLER, K. L.: Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 32.

¹¹ KOTLER, P.: Marketing management – Analýza, plánování, realizace a kontrola, 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, s. 475.

¹² KELLER, K. L.: Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 33.

3.2 Tvorba značky – prvky značky a pravidla pro její tvorbu

Při vytváření značky produktu dle definice AMA je nutné vybrat takové jméno, logo, symbol, design balení a další komponenty, které identifikují výrobek a odliší jej od těch konkurenčních. Značka je tak komplexem jednotlivých prvků značky, které ji určují a vyčleňují vůči ostatním.

Jméno může být tvořeno písmeny, slovy a čísly, jako např. IKEA, Citibank nebo 3M. Části značek, které nemohou být vyjádřeny verbálně, jsou **symbols**, **logo** či **design balení**. Jako příklad můžeme uvést nakousnuté jablko typické pro značku Apple či specifický tvar lahve pro Coca-Colu či Absolut Vodka.

Zejména při výběru vhodného jména použitého ve značce je nutné dodržovat určitá pravidla. Jméno by mělo být **snadno vyslovitelné a zapamatovatelné**. Tvorba značky s globálním dosahem je o to složitější, že jména v takových značkách by měla být **kulturně a jazykově neutrální**, aby nevyvolávala nechtěné negativní konotace v místním jazyku. Jazykově neutrální je např. značka IBM, naopak jako nesprávně zvolené se jeví označení Nova pro model automobilu Chevrolet, neboť ve španělštině výraz *no va* znamená *nejede*.¹³ A to je jistě pro model automobilu značně nevhodné jméno.

Správně zvolené jméno ve značce může dokonce natolik zdomácnět, že je často používáno pro označení celé kategorie produktů či činnosti s těmito produkty související. Pro ilustraci uvedu značku Xerox a výraz xeroxování, který je běžně užíván pro kopírování, nebo označení léku Aspirin německé společnosti Bayer, jímž se často označují obecně léky proti bolesti.

3.3 Funkce značky

Prvním krokem brand managementu je rozhodnutí firmy, zda přidělí svému výrobku značkové jméno. V dnešní době si lze jen stěží představit, že by výrobky neměly své vlastní jméno. Avšak v dobách minulých právě toto byla běžná praxe. Na kostce másla byl nápis máslo, a nikoliv Jihočeské máslo Madeta. Na lahvi octu bylo napsáno pouze ocet, na rozdíl od dnešního Bzenecký ocet OKL. Spotřebitel tehdy neměl možnost výběru a jakékoliv odlišování výrobků stejné kategorie bylo zbytečné. Současnost je toho naprostým

¹³ Mezinárodní marketing 2MO401, doc. Ing. Machková, CSc., LS 2012/2013.

opakem. V rámci každé produktové kategorie si zákazníci volí mezi velkým množstvím variant konkrétního produktu, jež se liší cenou, kvalitou, balením a dalšími vlastnostmi, ale především právě značkou. Ta má tak pro spotřebitele i výrobce značný význam. Nyní tedy popíši roli, jež značka hraje pro obě výše uvedené strany směny.

3.3.1 Přínosy značky pro spotřebitele

Jak jsem již uvedla výše, význam značky pro spotřebitele rostl s rozšiřující se nabídkou zboží a služeb. Především pak u výrobků, jejichž funkčnost či specifické vlastnosti si zákazník nemůže sám ověřit při samotné koupi, je značka jakýmsi „vodítkem“ pro uskutečnění nákupu. Proto je značka důležitá zejména v dnešní době internetových nákupů, kdy spotřebitel zboží ani fyzicky nevidí. Značka se stává důležitým faktorem výběru.

Takto popisuje funkce značky z pohledu spotřebitele J. N. Kapferer, celosvětově známý francouzský odborník v oblasti brand managementu, ve své knize *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*¹⁴.

Identifikuje produkt – značka umožňuje spotřebiteli rychlou orientaci v tržní nabídce a navíc je díky ní schopen jednoznačně přiřadit daný produkt ke konkrétnímu výrobcí či distributorovi.

Identifikuje výrobce či distributora – je tak jasně stanovena zodpovědnost za případné vady produktu a zákazník ví, na koho se obrátit v případě problémů.

Šetří čas a energii – zákazníci věrní určité značce již nemusí shánět další informace o produktu a jejich rozhodovací proces je výrazně kratší. Náklady kupujícího na hledání konkrétního produktu se podstatně snižují, a to jak interní (zákazník nemusí při volbě produktu tolik přemýšlet), tak i externí náklady (samotný nákup je učiněn bez shánění dalších alternativ v okolí).

Zaručuje kvalitu – ať už spotřebitel zakoupí výrobek dané značky kdekoliv, garantuje mu značka shodnou kvalitu výrobku.

¹⁴ KAPFERER, J. N.: *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4th edition, London: Kogan Page Limited, 2008.

Optimalizuje výběr – díky značce si zákazník může zvolit pro něj nejvhodnější poměr ceny a kvality, který značka představuje.

Symbolizuje image – spotřebitel prezentuje skrze značkový produkt vlastní image.

Uspokojuje zákazníka – dlouhodobým používáním produktů určité značky se vytváří vztah familiarity a určité formy intimity mezi zákazníkem a značkou. Ta se tak stává do jisté míry jeho součástí.

Poskytuje požitek – zákazníka těší používání značkového produktu, díky logu je viditelné, že zákazník je příznivcem dané značky. Často se také stylizuje do postav, jež se objevují v reklamních kampaních konkrétní značky.

Zaručuje etický přístup – značka prezentuje výrobce či distributora a jeho chování. Často tak spotřebitel se značkou spojuje i celkový způsob podnikání, ať už se jedná o dodržování ekologicky přívětivou výrobu, či souhrnně o společensky odpovědné podnikání.¹⁵

3.3.2 Přínosy značky pro výrobce

Značení výrobků poskytuje i výrobcí celou řadu výhod, a proto je ochoten investovat značné finanční prostředky do tvorby značky, její komunikace a právní ochrany, ale také dobrovolně podstupuje riziko snížení prodejů v případě, kdy výrobek neuspokojí potřeby spotřebitele. Ten tak může generalizovat svou nespokojenost na celý sortiment dané značky. Funkce značky pro výrobce popisuje K. L. Keller ve své publikaci *Strategické řízení značky*¹⁶ následovně:

Identifikuje produkt – konkrétní značka jasně definuje produkt v rámci celkového sortimentu výrobce jednak pro potřeby objednávek, ale také ulehčuje sledování úspěšnosti prodeje produktu v rámci interních výkazů. Výrobce tak za pomoci značek diverzifikuje svůj sortiment.

Poskytuje právní ochranu – značka chrání jedinečnost zpracování a specifické vlastnosti produktu a výrobce je tak jediným subjektem, jenž je oprávněn k jejímu užívání.

¹⁵ KAPFERER, J. N.: The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term, 4th edition, London: Kogan Page Limited, 2008, s. 22.

¹⁶ KELLER, K. L.: Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace, Praha: Grada Publishing, 2007.

Odlišuje výrobce od konkurence – značka vyvolává asociace, jež spotřebitel přiřazuje právě jen ke konkrétnímu výrobcí, a tím ho v mysli spotřebitele zřetelně odlišuje od konkurence.

Snižuje riziko výkyvů – značka, která je zárukou určité výše kvality, zvyšuje pravděpodobnost opakovaného nákupu. Díky loajálním zákazníkům výrobce snáze odhaduje výši prodeje i zisku z nich plynoucích. To umožňuje výrobcí i plánování výroby.

Vytváří bariéry vstupu pro konkurenci – ke značce loajální spotřebitelé často nereagují ani na nové produkty v dané kategorii, což stěžuje vstup konkurence na trh.

Zajišťuje kontinuitu – dlouhodobé užívání konkrétní značky umožňuje výrobcí i změnu výrobních postupů či designu produktu bez výrazných dopadů na odbyt produktu, neboť pro loajálního zákazníka je důležitá zejména stálost a neměnnost značky. Díky ní podstatně snáze akceptuje změny na úrovni vlastností produktu.

Představuje prostředek komunikace – značka ztělesňuje marketingový nástroj, jehož prostřednictvím výrobce komunikuje se spotřebiteli i obchodními partnery.

Je nositelem hodnoty – značka tvoří velmi cenné nehmotné aktivum pro výrobce. Podrobně se hodnotě značky věnuji dále v textu.

Jednotlivé funkce, které značka naplňuje jak ve vztahu ke spotřebiteli, tak k výrobcí, shrnuje Tabulka 1, při jejíž tvorbě jsem čerpala z pojetí rolí značky dle K. L. Kellera¹⁷.

Role značky pro spotřebitele
Identifikace zdroje výrobku
Stanovení zodpovědnosti výrobce
Snížení rizika
Snížení nákladů spojených s výběrem produktu
Slib, závazek či smlouva s výrobcem
Symbol
Signál kvality

¹⁷ KELLER, K. L.: Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 39.

Role značky pro výrobce
Prostředek identifikace ke zjednodušení obchodování či vyhledávání firmy
Prostředek legální ochrany jedinečných vlastností
Signál úrovně kvality pro spokojené zákazníky
Platforma pro jedinečné asociace, které obohatí výrobek
Zdroj konkurenčních výhod
Zdroj finanční návratnosti

Tabulka 1 - Role značky pro spotřebitele a výrobce

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

3.4 Identita značky

Tímto pojmem se podrobně zabývá především David A. Aaker v publikaci *Brand building*¹⁸. Aaker definuje identitu značky jako soubor asociací spojených s danou značkou, které reprezentují, co značka představuje. Signalizují i určitý slib výrobce zákazníkům. Struktura identity značky dle Aakera připomíná dva soustředné kruhy, jádro a obal. Jádro nazývá tzv. základní identitou a je tvořeno takovými asociacemi, které jsou konzistentní, nadčasové. Obal pak představují asociace spojené se značkou, které se mohou měnit v závislosti na představení nových produktů dané značky či příchodu značky na nové trhy.¹⁹ Základní identita jsou tedy asociace spojené se samotným produktem, jeho kvalitou, způsobem užití, zemí původu. Rozšířená identita představuje to, co odlišuje značkové výrobky od těch neznačkových. Jsou to asociace související s výrobcem dané značky, vizuální stránkou značky či osobností, do níž se značka personifikuje (Marlboro Man jako drsný kovboj).

Aaker dále vysvětluje, že identitu značky reprezentuje celkem dvanáct dimenzí, které dělí do čtyř skupin podle toho, z jakého úhlu pohledu se na značku dívá. Značku vnímá jako produkt, organizaci, osobu a nakonec jako symbol. Co si pod jednotlivými přístupy k identitě značky Aaker představuje, znázorním v následujícím diagramu.²⁰

¹⁸ AAKER, D. A.: *Brand building*, Brno: Computer Press, 2003.

¹⁹ AAKER, D. A.: *Brand building*, Brno: Computer Press, 2003, s. 60.

²⁰ AAKER, D. A.: *Brand building*, Brno: Computer Press, 2003, s. 69.



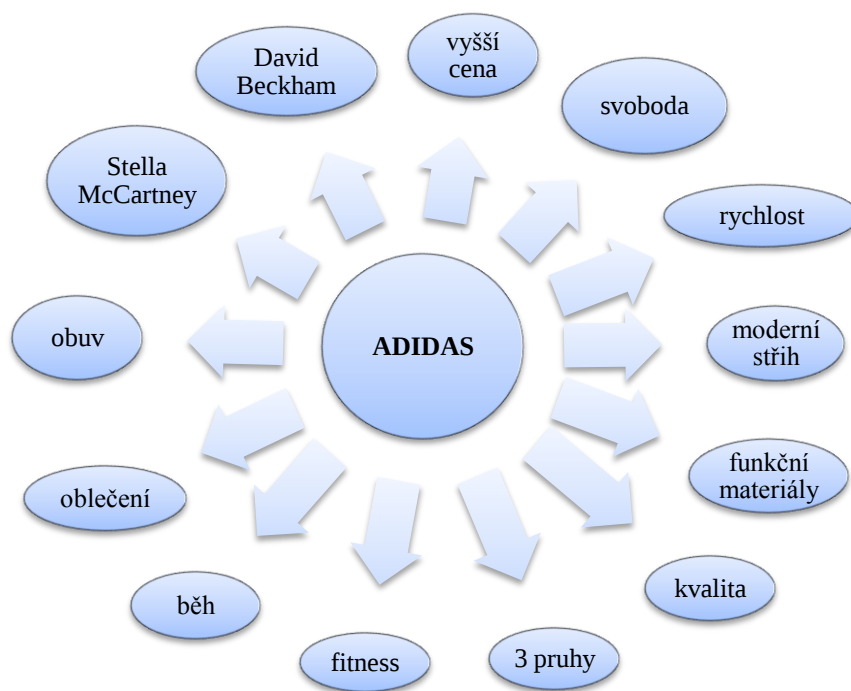
Obrázek 5 - Přístupy k identitě značky dle Aakera

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Vedle Aakera se identitou značky zabývá i K. L. Keller. Ten vytvořil dva koncepty vysvětlující tento pojem, a to identita jako základní hodnoty značky a identita jako mantra značky. Jednotlivé koncepty se nevyklučují, ba naopak. Při tvorbě značky a její následné analýze je vhodné užít obou konceptů.

Zprvče identitu definuje jako základní hodnoty značky neboli abstraktní asociace vyvolané značkou. Takové charakteristické asociace mohou být znázorněny do podoby tzv. **mentální mapy**. Ta tak odráží, jak je značka vnímána spotřebiteli, jaké místo zaujímá v jejich myslích, názorech, image. Jednou z možností, jak konstruovat mentální mapu je, zeptat se přímo spotřebitele na asociace, které se mu vybaví při vzpomínce na konkrétní značku.²¹ Mentální mapy lze tvořit k libovolným tématům či pojmům. Lze si je představit jako grafické znázornění procesu brainstormingu neboli generování co nejvíce nápadů na dané téma. Při konstrukci mentální mapy značky jsou pouze místo nápadů zaznamenávány asociace, které se spotřebitelům vybaví v souvislosti s danou značkou. Pro příklad uvedu mentální mapu značky Adidas (viz Obrázek 6), kterou jsem vytvořila na základě svých asociací spojených s touto značkou.

²¹ KELLER, K. L.: Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 178.



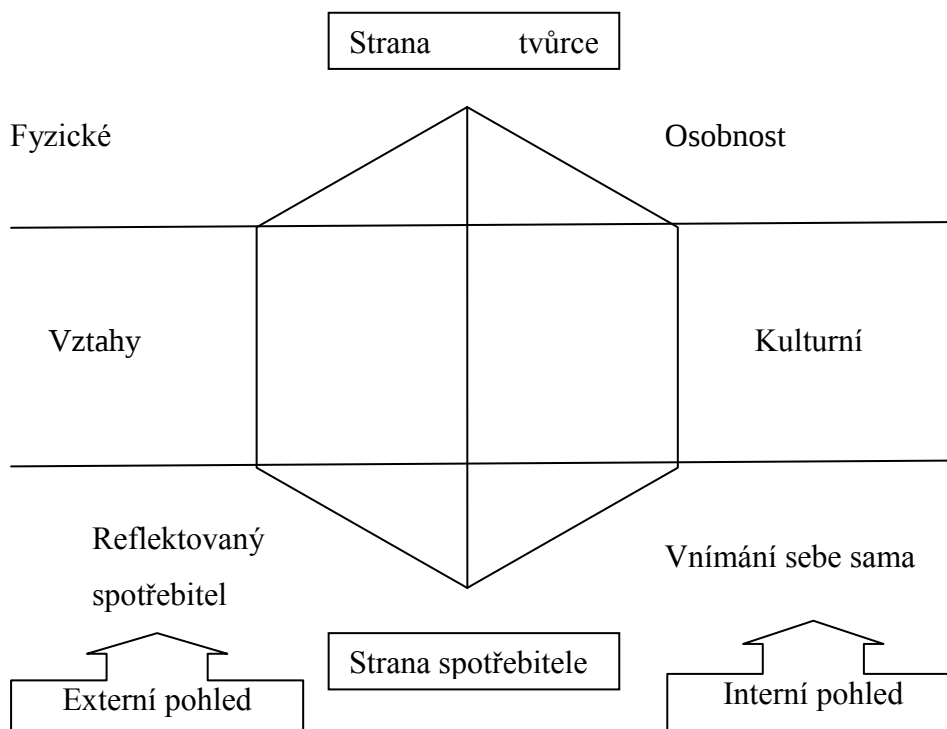
Obrázek 6 - Mentální mapa značky Adidas

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Druhý koncept, jež Keller užívá při práci s identitou značky, je vytvoření tzv. mantry značky, která představuje „esenci značky“ či „základní slib značky“, jak je užívá Aaker. **Mantra značky** je dle Kellera „srdce a duše“ značky tvořená krátkými frázemi o pár slovech, jež vyjadřují základ positioningu značky. Mantru značky definují tvůrci značky a je pro ně nástrojem, jak krátce a výstižně informovat veškeré zaměstnance v organizaci i vnější marketingové partnery, jak mají se značkou pracovat, aby na spotřebitele zapůsobila zamýšleným způsobem. Mantře značky jsou poté podřízena marketingová rozhodnutí, jako je vzhled a průběh reklamní kampaně, prodejní síť, ale také vystupování zaměstnanců. Ukázkou mantry je ta značky kosmetiky Dove společnosti Unilever. Základní slib značky Dove lze shrnout slovy *krása skutečných lidí*. A s touto mantrou korespondují i reklamní kampaně, např. Objev svoji krásu či Portréty skutečné krásy.²²

²² Oficiální stránky značky Dove (společnost Unilever), dostupné z: www.dove.cz.

Příbová definuje identitu značky jako soubor charakteristik, které jasně vymezují podstatu značky. Tyto charakteristiky lze přehledně znázornit šestiúhelníkem, jehož strany tvoří celkově šest základních charakteristik.



Obrázek 7 - Identita značky dle Příbové
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Zobrazený šestiúhelník v obrázku 7 představuje identitu značky tak, jak ji vidí Příbová. Ta rozděluje tento útvar na několik částí, strana tvůrce značky, strana spotřebitele, externí a interní pohled na značku. Proč tomu tak je, bude zřejmé poté, co alespoň krátce popíši jednotlivé charakteristiky, které tvoří strany šestiúhelníku.

Strana tvůrce značky podává informace o výrobci (abstrahuji od privátních značek), je tvořena fyzickými charakteristikami, které mají materializovaný charakter, např. tvar láhve na CocaColu. Ne všechny značky nabývají těchto charakteristik, naopak všechny mají svou osobnost. Značky se personifikují a mají podobně jako lidé určitý charakter. Již zmíněnou značku Dove představuje bílá něžná holubice a tato značka tak v sobě skrývá jemnost, opravdovost a citlivost.

Strana spotřebitele naopak poskytuje obrázek příjemce sdělení, spotřebitele. Skrze značku spotřebitel sám sebe identifikuje, vytváří tak tzv. self-image. Značka v sobě nese i představu typického uživatele a skutečný spotřebitel tak vytváří na ostatní dojem, že ony charakteristiky jsou mu vlastní. Značka Mercedes je komunikována jako značka pro seriózní lidi, umírněné, kteří v životě již dosáhli určité mety. Díky tomu jsou uživatelé této značky i tímto způsobem vnímání ostatními.

Střed šestiúhelníku tvoří kulturní hodnoty a vztahy. Kulturními hodnotami značky jsou myšleny její kulturní kořeny, to, co si v sobě značka nese již od svého vzniku. Jsou tedy součástí interního pohledu na značku. Jedná se o kořeny značky buď v zemi původu, nebo ve firemní kultuře. Tyto charakteristiky jsou podporovány jen v případě, že jsou pro značku přínosem, jako např. německá spolehlivost a preciznost pro značku aut Volvo. Naopak při odpoutání se od vnitřního světa značky, dospějeme k poslední ze šesti charakteristik, kterými Příbová definuje hodnotu značky. Jedná se o vztahy, vztahy uživatelů dané značky k okolí. Ukázkou může být přátelskost symbolizovaná značkou CocaCola či nadřazenost typická pro luxusní značky jako Dior.²³

3.5 Positioning značky

Identita značky, které se věnovala předchozí kapitola, je velmi úzce spojena s positioningem značky. Toto je zřejmé především na Kellerově konceptu identity značky v podobě vytvoření její mantry. Jak jsem již uvedla výše, dle Kellera je mantra značky jakousi její duší či srdcem a tvoří základ positioningu značky. Definice positioningu vyplývá už ze slova samotného – position neboli pozice, místo. Dle Kellera je positioning proces, kdy tvůrce značky identifikuje optimální umístění značky a jejích konkurentů v myslích spotřebitelů, aby tak maximalizoval přínos pro firmu. Marketingová komunikace tak nakonec prezentuje identitu značky v mezích stanovených právě positioningem. Ten totiž objasňuje, jak je značka jedinečná, nakolik se naopak podobá konkurenčním značkám a především proč by si spotřebitelé měli danou značku koupit.²⁴ Pro positioning je tak důležitá nejen odlišnost značky ve vztahu ke konkurenčním značkám, ale zároveň i příslušnost značky do dané produktové kategorie. Spotřebitel musí věřit, že značka je schopná dostatečně konkurovat ostatním značkám v této kategorii a v mnohém je předčit.

²³ PŘIBOVÁ, M.: Strategické řízení značky – Brand management, Praha: EKOPRESS, 2000, s. 22.

²⁴ KELLER, K. L.: Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 149.

Důležitost odlišnosti značky, ale také její příslušnosti do produktové kategorie považuje za významné atributy positioningu i Příbová. Ta positioning definuje jako žádoucí pozici značky v myslích spotřebitelů. Zdůrazňuje, že spotřebitelé nejprve jednotlivé značky v rámci konkrétní produktové kategorie srovnávají mezi sebou navzájem, a teprve poté každé ze značek přiřadí pozici ve své mysli. Tvůrce značky tak při snaze o získání požadované pozice musí cíleně budovat dva typy asociací, paritní a odlišující.²⁵

Paritní asociace (Points-of-Parity Associations) jsou ty, které značka sdílí s ostatními značkami v produktové kategorii, aby ji spotřebitel zařadil do správné kategorie. Představují tak nutnou, ale nikoliv postačující podmínku pro positioning značky.

Odlišující asociace (Points-of-Difference Associations) jsou unikátní pro konkrétní značku a aby jí poskytly konkurenční výhodu, měly by být nenapodobitelné.

Pojem positioning vysvětluje ve své publikaci *Marketingová komunikace*²⁶ i známý belgický profesor marketingu Patrick De Pelsmacker. Dle Pelsmackera představuje positioning značky její odlišení od konkurentů v povědomí zákazníků.²⁷ Také zdůrazňuje, že positioning je jedním ze třech kroků ve strategickém marketingovém plánování, a to za segmentací a targetíngem. Podle Kotlera je proces STP (segmentace-targeting-positioning) základem pro jakoukoliv marketingovou strategii²⁸ a je tak nosným prvkem strategického marketingu. Nejprve je nutné identifikovat a popsat jednotlivé segmenty trhu neboli vnitřně homogenní a navzájem co nejvíce heterogenní skupiny zákazníků. Pro rozdělení trhu do takových skupin se používají různá kritéria, jako např. geografická, demografická, socioekonomická či nákupní a spotřební chování. Dnešní trend je i odlišení skupin zákazníků na základě rozdílných životních stylů.²⁹ Po procesu segmentace podnik určí nejatraktivnější cílovou skupinu, na kterou se zaměří (zacílení – targeting). K hodnocení segmentů se používá obrat a potenciální růst, ziskovost segmentu či strukturální atraktivita, tedy konkurenční prostředí. Posledním krokem celého procesu je stanovení požadované pozice značky v povědomí cílové skupiny neboli positioning. Ten je klíčovým prvkem marketingové strategie, neboť se jedná o nalezení a udržení výlučného a nenapadnutelného

²⁵ PŘIBOVÁ, M.: Strategické řízení značky – Brand management, Praha: EKOPRESS, 2000, s. 32.

²⁶ PELSMACKER, P.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003.

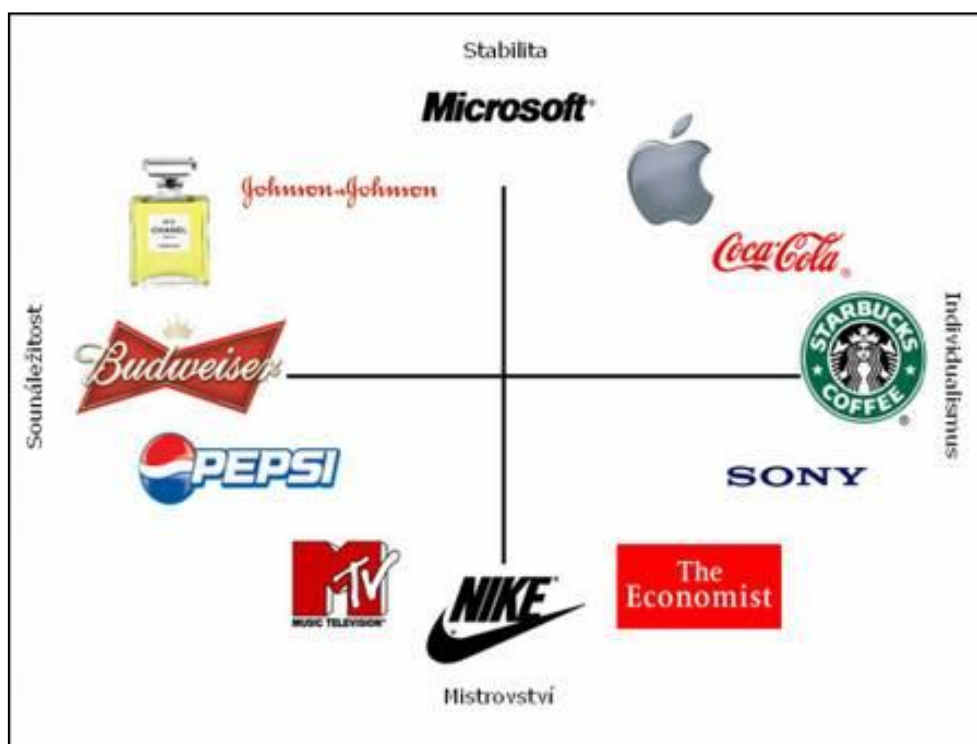
²⁷ PELSMACKER, P.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 140.

²⁸ KOTLER, P.: Marketing management – Analýza, plánování, realizace a kontrola, 12. vyd. Praha: Victoria Publishing, 2007, s. 779.

²⁹ MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní marketing, 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 90-91.

postavení značky ve vědomí zákazníka. Takovou výraznou konkurenční výhodou je nezbytné podporovat vhodnou komunikační strategií, proto je vztah positioningu a marketingové komunikace velmi úzký. Příkladem úspěšného positioningu je značka Mercedes a luxus či Duracell a síla v baterii.³⁰

Za nejčastěji používaný vizuální nástroj pro zobrazení postavení značky v myslech spotřebitelů je považovaná tzv. mapa vnímání. Je tvořena dvěma osami, které vyjadřují různé dimenze důležité pro zákazníka. Ten tak může každou značku zanést do zmíněné mapy podle toho, jaké skóre značka v obou dimenzích získala. Pro ilustraci použijí mapu vnímání globálních značek.



Obrázek 8 - Mapa vnímání globálních značek

Zdroj: <http://www.perfectcrowd.cz/archetypy/>

3.6 Strategie positioningu

Pelsmacker se věnuje i různým strategiím, mezi kterým podnik při procesu positioningu volí. Tvůrce značky by měl vzít v úvahu konkurenci, preference spotřebitelů a nakonec i své představy o budoucím postavení vlastní značky. Rozeznává positioning na základě

³⁰ MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní marketing, 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 128.

specifických vlastností produktu, díky nimž se značka stává pro cílovou skupinu něčím zvláštní. Příkladem je značka kosmetiky Garnier, která jako první přišla na český trh s tzv. BB krémem. Dalším typem je positioning na základě poměru ceny a kvality, který vychází z předpokladu, že značka může nabídnout stejně kvalitní výrobky, ale levnější než konkurence. Zde bych uvedla příklad značky Costa Coffee ve srovnání se značkou Starbucks. Realizace positioningu je možná i na základě zvláštnosti užití, dále podle konkurence uplatněním srovnávací reklamy nebo positioning vyplývající z odlišných kulturních aspektů a osobností značky.³¹

Proces positioningu nekončí, jak by se mohlo zdát, zvolením vhodné strategie a její následnou realizací. Je to nikdy nekončící proces, kdy podnik musí trvale monitorovat postavení své i konkurenčních značek v myslích spotřebitelů. Díky tomu je tvůrce značky schopen reflektovat na změny postavení značek na konkrétním trhu. Výsledkem takového monitoringu je buď pokračování ve zvolené strategii, nebo její změna, a to následujícími směry:³²

Zavedení nové značky – stávající značka již nevyhovuje měnícím se požadavkům vybraného segmentu, proto podnik přistoupí k tvorbě značky dle nových potřeb zákazníků.

Změna existující značky – obdobně jako v prvním případě, jen s tím rozdílem, že nedojde k vytvoření značky zcela nové, ale tvůrce značky změní positioning té stávající.

Změna názoru na přínosy vlastní značky – pokud již stávající přínosy (např. levné řešení potřeb) nestačí, snaží se tvůrce o posunutí obrazu své značky v myslích spotřebitelů v požadovaném směru (např. skvělý poměr cena/kvalita).

Změna názoru s ohledem na přínos konkurenčních značek – pokud je podnik schopen nabídnout nějakou hodnotu navíc, pak tím ovlivní i vnímání konkurence ze strany spotřebitelů (např. značky v oblasti bankovníctví a neustále se rozvíjející pojem „standardní nabídka“).

Změna důležitosti charakteristik – pokud je podnik schopen zdůraznit potřeby určité vlastnosti své značky pro daný segment, získá silnější pozici (např. pro Volvo typická bezpečnost, jež mezi požadovanými vlastnostmi aut získává na důležitosti).

³¹ PELSMACKER, P.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 140-141.

³² PELSMACKER, P.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 143-144.

Dodání nové charakteristiky na mapě vnímání – pokud podnik rozšíří vlastnosti své značky a cílový segment následně požaduje tuto vlastnost i od konkurenčních značek (např. trh mycích prostředků a jejich přívětivost pro lidskou pokožku).

Veškeré změny positioningu značky by měly být realizovány citlivě, a to s ohledem na cílový segment. Zároveň je nutné reflektovat na takové obměny v rámci komunikační kampaně, neboť jedním z hlavních cílů marketingové komunikace je právě positioning.³³

3.7 Image značky

S pojmem positioning velmi úzce souvisí i image značky. Dle Příbové představuje image značky to, jak ji spotřebitel vnímá, s jakými asociacemi značku spojuje. O asociacích mluví Příbová i ve vztahu k positioningu, a to konkrétně o asociacích paritních a odlišujících. V případě image značky rozlišuje 3 kategorie asociací podle toho, s čím se tyto spojují. Jedná se atributy produktu, přínosy produktu (benefity) a postoje k produktu.³⁴ Pokud propojíme znalosti o identitě značky tak, jak ji vidí Aaker, dospějeme k závěru, že image značky je ovlivněna především základní identitou, neboť právě ta představuje asociace spojené se samotným produktem. I pro image značky je rozhodující značkou reprezentovaný produkt.

Asociace spojené s atributy produktu – ty jsou vyvolané charakteristikami (atributy) produktu, ať už těmi přímo vázanými na produkt neboli jeho fyzickými charakteristikami, ale i těmi s produktem volně souvisejícími. Atributy volně související s produktem se váží na cenu, pocity a zkušenosti spojené s užitím produktu, dále na osobnost značky a představu typického uživatele značky.

Asociace spojené s přínosy produktu (benefity) – ty vyjadřují hodnotu, kterou spotřebitel očekává od užití produktu. Příbová rozlišuje benefity trojího charakteru:

Funkční přínosy – ty spojuje spotřebitel s atributy vázanými přímo na produkt, funkčním přínosem např. kartáčku na zuby je, že uživatel bude mít vyčištěné zuby.

Symbolické přínosy – ty naopak spojuje spotřebitel s atributy volně souvisejícími s produktem, symbolickým přínosem např. hodinek značky Rolex je, že jejich vlastní

³³ PELSMACKER, P.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 144.

³⁴ PŘIBOVÁ, M.: Strategické řízení značky – Brand management, Praha: EKOPRESS, 2000, s. 32.

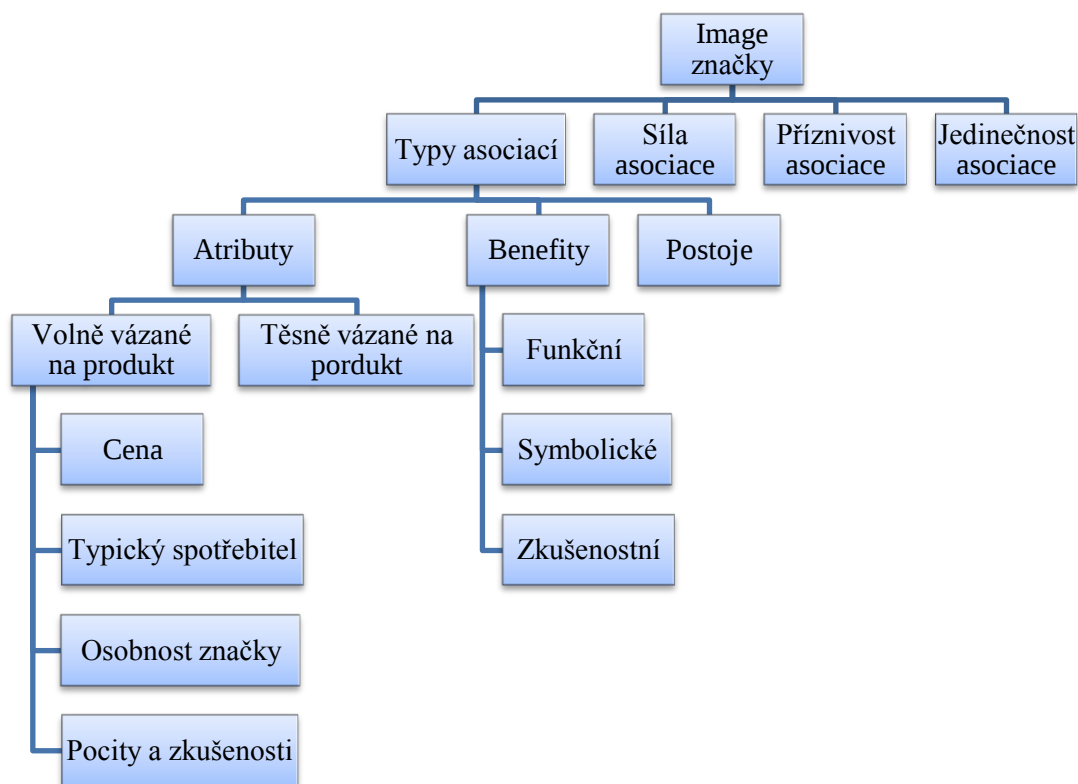
bude mít pocit důležitosti, výjimečnosti či nadřazenosti, neboť právě takový je typický uživatel hodinek značky Rolex.

Zkušenostní přínosy, zážitky – ty jsou založeny na smyslovém prožitku, jedná se o chuť, vůně, hmat a sluchový a zrakový vjem. Z tohoto pohledu silnou značkou je např. Jacobs.

Asociace spojené s postoji k produktu – ty jsou základem spotřebního chování a představují tak predispozice k jednání, jako je připravenost výrobek koupit, přijetí značky za svou či obliba značky.

Všechny výše uvedené typy asociací tvoří výslednou image značky v mysli spotřebitele. To, do jaké míry se na tvorbě image jednotlivé asociace podílejí, záleží na jejich síle, příznivosti a jedinečnosti. Dostatečná síla je nutná, aby vůbec mohl spotřebitel rozlišit, zda jde o asociaci příznivou a jedinečnou. Dle Příbové jsou nejsilnější asociace spojené s přímou zkušeností následované těmi, jež jsou vytvořeny na základě komunikace. Příznivost asociací pak záleží na tom, zda jsou v souladu s potřebami spotřebitele, a jsou tak pro ně žádoucí. O jedinečnosti mluvíme tehdy, když je daná asociace spojována pouze s jednou konkrétní značkou. Právě jedinečnosti či unikátnost představuje pro značku konkurenční výhodu, která by měla být podpořena marketingovou komunikací značky. To, jak Příbová vidí image značky, znázorním přehledně v následujícím diagramu:³⁵

³⁵ PŘIBOVÁ, M.: Strategické řízení značky – Brand management, Praha: EKOPRESS, 2000, s. 32-41.



Obrázek 9 - Struktura pojmu Image značky dle Příbové
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Poté, co jsem představila pojmy značka, identita značky, positioning a image značky, mohu definovat i tzv. systém značek, neboť v jeho rámci se jednotlivé značky liší právě svou identitou, positioningem a image.

3.8 Systém značek

Pokud se tvůrce značky rozhodne pro vytvoření více značek, pak je žádoucí uspořádat je na základě jejich rolí a vzájemných vazeb do systému značek. O podniku, jenž se pro tuto víceznačkovou strategii rozhodne, mluvíme jako o „domě plném značek“.³⁶ Za příhodné považuji na tomto místě uvést citát Jeffreya Sinclaira, stratéga obchodních značek, kterého cituje ve své publikaci Aaker. Uvádí, že Sinclair řekl: „Dům plný značek je jako jedna velká rodina; každý má svou úlohu a svůj vztah k ostatním.“³⁷ A stejně jako rodokmen velké rodiny vytváří košatý strom života, tak i systém značek představuje hierarchické uspořádání jednotlivých značek určitého podniku.

³⁶ Mezinárodní marketing 2MO401, doc. Ing. Machková, CSc., LS 2012/2013

³⁷ AAKER, D. A.: Brand building, Brno: Computer Press, 2003, s. 205.

Všechny značky, které vlastní jeden podnik, tvoří portfolio značek. Aby mohlo být celé portfolio značek účinně řízeno, je nezbytné určit identitu a positioning každé jednotlivé značky, a následně je na základě těchto skutečností uspořádat do systému hierarchických vztahů. Proto je pojem systém značek ztotožňován s označením hierarchie značek. Značky každé dílčí úrovně mají v celém systému konkrétní roli a s ostatními značkami, jež spadají do jiných úrovní, je pojí důležité vztahy.³⁸ Řízení portfolio značek je pro podnik náročným úkolem, neboť v případě podobných identit a positioningu více značek najednou by mohlo docházet ke vzájemné konkurenci značek v rámci jediného podniku neboli tzv. kanibalizaci značek.³⁹ Úkolem systému značek je tak redukovat poškození identity jednotlivých značek.

Díky systémovému uspořádání značek podnik jasně prezentuje nabídku rozličných produktů, což spotřebiteli usnadňuje orientaci v rozmanitém sortimentu jednoho podniku. Systém značek je nezbytný i pro efektivní řízení procesu adaptace značek na měnící se tržní podmínky napříč časem. V neposlední řadě pomáhá systém značek podniku účinně rozdělovat finanční zdroje mezi jednotlivé značky. Neboť investice do jedné konkrétní značky by měla být realizována vždy s ohledem na její dopad i na jiné značky v systému.⁴⁰

Existují různé přístupy, jak definovat značky v rámci uceleného systému. Aaker⁴¹ vidí systém značek jako pětistupňovou pyramidu, na jejímž vrcholu stojí **značka korporace**, která v pozadí nabízeného produktu identifikuje konkrétní podnik, jeho firemní kulturu, hodnoty, zaměstnance i způsob řízení. Následuje **značka řady**, která typicky pokrývá několik tříd výrobků, a proto jsou často značky korporací zároveň i značkami řady. Například značka Procter & Gamble je značkou korporátní, ale zároveň pokrývá více tříd výrobků, proto je i značkou řady. Současně spadá pod značku P&G například značka Braun, která je typickým zástupcem značek řady, neboť pokrývá produkty jako Silk-épil, °CoolTec či Satin Hair. Ty představují **značky výrobní linie**, v jejímž rámci se jednotlivé základní produkty oddělují pomocí **podznaček**, jako jsou například Braun Silk-épil 7 či Braun Silk-épil 5. Na konci celé hierarchie nalezneme **označení určité specifické funkce**,

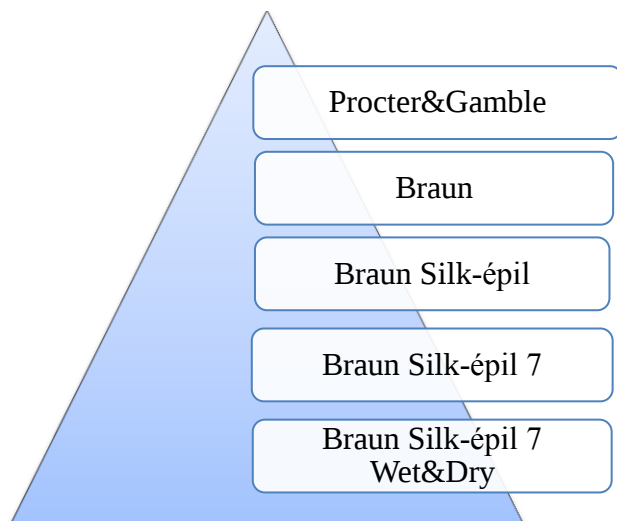
³⁸ AAKER, D. A.: Brand building, Brno: Computer Press, 2003, s. 207.

³⁹ Mezinárodní marketing 2MO401, doc. Ing. Machková, CSc., LS 2012/2013.

⁴⁰ AAKER, D. A.: Brand building, Brno: Computer Press, 2003, s. 206-207.

⁴¹ AAKER, D. A.: Brand building, Brno: Computer Press, 2003, s. 208.

kteřá produkt odlišuje od ostatních produktů. V rámci značky Silk-épil je to označení Wet&Dry odkazující na speciální vlastnost vybraných epilátorů značky Braun.⁴²



Obrázek 10 - Systém značky P&G dle Aakera
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Keller ve své knize *Strategické řízení značky* představuje pravděpodobně nejjednodušší čtyřstupňový koncept hierarchie značky. Nejvyšší úroveň představuje jen jedna značka, a to značka firemní či značka společnosti. Taková značka je zpravidla vždy přítomna na produktu či minimálně na jeho balení. Příkladem méně viditelné firemní značky je právě již zmíněná značka P&G, která je upozaděna ve prospěch tzv. značky rodinné. Ta je používána ve více než jedné produktové kategorii, přičemž to může, ale také nemusí být značka společnosti. To platí v případě společnosti P&G, která více než své vlastní označení prezentuje značky rodinné, jako je značka Braun. Tato rodinná značka v sobě zahrnuje celé množství individuálních značek, jež se omezují výhradně jen na jednu produktovou kategorii. Na této úrovni se tak nachází značky Silk-épil, °CoolTec či Satin Hair. Na konci tohoto čtyřstupňového systému značky P&G se nachází označení konkrétního typu modelu, jako je Silk-épil Wet&Dry. Na rozdíl od Aakera neuvažuje Keller v tomto jednoduchém konceptu podznačky, které v rámci produktové kategorie oddělují sériové řady. Pro firemní značky, které nejsou členěné tak jako P&G však tento koncept postačuje.⁴³

⁴² Oficiální stránky značky Braun (společnost Procter&Gamble), dostupné z: www.braun.com.

⁴³ KELLER, K. L.: *Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 561 – 562.

Jednotlivé úrovně systému značky mají rozdílnou identifikační funkci pro spotřebitele, a tím i hodnotu. Je jisté, že značka Braun je mnohem více rozšířena v myslích spotřebitelů, a proto představuje velmi cenné nehmotné aktivum pro společnost Procter&Gamble. Podrobněji se termínem hodnota značky zabývá následující podkapitola.

3.9 Hodnota značky

Problematika oceňování značky jako nehmotného aktiva podniku je podstatnou součástí celého procesu řízení značky. Cílem mojí diplomové práce sice není vypočítání hodnoty značky společnosti Crystalex, CZ, přesto na tomto místě uvedu alespoň stručnou definici pojmu hodnota značky a přístupy k jejímu měření. Pro praktickou část diplomové práce je nutné přinejmenším identifikovat ty atributy, které mají na výši hodnoty značky vliv. Následně tak budu moci v rámci praktické části zhodnotit postavení značky společnosti Crystalex, CZ z hlediska její hodnoty.

V následujícím textu budu vycházet zejména z práce Davida Haighe, významného britského konzultanta a majitele společnosti Brand Finance. Ta každoročně zveřejňuje žebříček 500 nejhodnotnějších značek, tzv. TOP 500. Při výpočtu hodnoty značky používá specifické finanční údaje, jako je čistá marže, průměrný příjem na zákazníka či marketingové výdaje.⁴⁴

Ve své knize *Oceňování značky a jeho význam* představuje Haigh různé metody měření hodnoty značky, přičemž za tu nečastěji užívanou považuje metodu ekonomického užitku.⁴⁵ Nejdůležitějším ukazatelem pro výpočet hodnoty značky touto metodou je oceňování cash-flow, tedy pohled na současný i budoucí výnos plynoucí podniku z vlastnictví značky. Konkrétně pak využívá diskontovanou hodnotu budoucího výnosu obchodní značky, kdy diskontní sazba zohledňuje rizika spojená s předpokládaným tokem hotovosti. Diskontní sazba je tím větší, čím větší je riziko nestabilních tržeb z prodeje značkového produktu.⁴⁶ Je tedy zřejmé, že značka Pilsner Urquell bude mít nižší diskontní sazbu, a tedy vyšší diskontovanou hodnotu budoucích výnosů, než je tomu u značky Klášter. Metoda ekonomického užitku je založena především na kvalitních odhadech budoucích výnosů, které však nemusí být vždy plně spolehlivé. V případě oceňování

⁴⁴ NOSEK, M.: Ferrari je nejznámější značka, nejcennější zůstává Apple, Praha: Mladá Fronta E15, vydání ze dne 19. 2. 2014, s. 8-9.

⁴⁵ HAIGH, D.: Oceňování značky a jeho význam, Praha: Management Press, 2002, s. 18.

⁴⁶ HAIGH, D.: Oceňování značky a jeho význam, Praha: Management Press, 2002, s. 19.

hodnoty značky touto metodou je velmi důležitá úzká spolupráce mezi marketingovým a finančním oddělením společnosti a případně i zapojení externí specializované instituce.

Haigh používá i pojem ekvita značky⁴⁷, kterou definuje jako rozdíl, o který finanční hodnota produktu převyšuje jeho výrobní náklady. Cena přesahující výrobní náklady je spotřebitelem akceptována právě díky značce, a proto je hodnota značky vyjádřená v peněžních jednotkách neboli ekvita přímo úměrná tomuto rozdílu.

Keller přichází s modelem hodnoty značky vycházející z pohledu zákazníka, tzv. CBBE (customer-based brand equity). Síla značky spočívá v tomto případě v tom, co spotřebitelé o značce vědí, co k ní cítí a co si o ní na základě svých zkušeností myslí. Znamená to tedy, že síla či hodnota značky spočívá v mínění spotřebitelů.⁴⁸ Marketéři se tak snaží zvýšit povědomí o značce v myslích spotřebitelů a značku řídit tak, aby vyvolávala v jejich paměti příznivé a jedinečné asociace s konkrétní značkou. Povědomí o značce představuje jednak její rozpoznání, schopnost spotřebitele potvrdit dřívější seznámení se značkou, ale také vybavení si značky v rámci dané kategorie produktů. Silnou značku tak spotřebitel jednak rozpozná například při svém nákupu, ale také si ji vybaví v souvislosti s konkrétní kategorií produktů. Příkladem silné značky je bezesporu značka Pilsner Urquell.

Přibová, která v části své knihy věnované hodnotě značky čerpá především z Kellera, shrnuje skutečnosti charakteristické pro hodnotu značky. Ta je podle ní definována jako odlišující efekt, kterým se projevuje znalost značky na spotřební chování. Pokud zákazník přijímá pozitivněji značkový produkt, než kdyby tento výrobek značku neměl, pak se jedná o pozitivní odlišující efekt. Dále hodnota značky snižuje cenovou citlivost zákazníků, což je pozitivní pro cenové kalkulace výrobku. V neposlední řadě zdůrazňuje, že v případě hodnotné značky je vybudována věrnost značce. Ta se projevuje ochotou zákazníka počkat na značkový výrobek, není-li právě dostupný, nebo dokonce hledat značku i v jiných distribučních cestách.⁴⁹ Typickým příkladem je využití internetu, pokud spotřebitel neuspěje v kamenných obchodech.

Na základě hodnoty značky vzniká každoročně celá řada žebříčků těch nejsilnějších celosvětových i tuzemských značek. V souvislosti s Davidem Haighem jsem zmiňovala

⁴⁷ HAIGH, D.: Oceňování značky a jeho význam, Praha: Management Press, 2002, s. 43.

⁴⁸ KELLER, K. L.: Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 90.

⁴⁹ PŘIBOVÁ, M.: Strategické řízení značky – Brand management, Praha: EKOPRESS, 2000, s. 26.

jím vlastněnou společnost Brand Finance, které zveřejňuje žebříček TOP 500 nejznámějších značek. Na prvním místě v roce 2013 figurovala značka Apple, dále Samsung, Google a Microsoft.⁵⁰ Často citovaný je žebříček Top 100 Best Global Brands vytvářený každoročně významnou poradenskou agenturou v otázkách řízení hodnoty značky Interbrand. Ta používá pro zjištění hodnoty jinou metodu, a proto se i výsledky poněkud liší. V roce 2013 stála na vrcholu taktéž značka Apple, avšak následována byla značkou Google, Coca-Cola a IBM.⁵¹ Neméně známý žebříček vydává světově známá agentura pro výzkum trhu Millward Brown, a to BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands. I tomuto žebříčku vévodila v roce 2013 značka Apple. Za ni se zařadily značky jako Google, IBM a McDonald`s. Již jen pouhé tři příklady žebříčků dokazují, že na hodnotu značky neexistuje jednotný pohled a existuje mnoho přístupů k jejímu měření s rozdílnými výsledky.

V případě českých značek sice takové žebříčky veřejně dostupné nejsou, avšak jistou náhradou mohou být studie vydané reklamní agenturou Ogilvy&Mather. V roce 2013 publikovala tato společnost výsledky průzkumu prováděného mezi tuzemskými marketéry, v němž zjišťovala podle nich nejúspěšnější české značky. Jedna studie se zabývá tradičními českými značkami, jimž vévodí Škoda Auto, dnes již považovaná za globální značku s českými kořeny. Marketéři dále vyhodnotili, že další silné značky Kofola a Pilsner Urquell dokážou nejlépe využít čistě domácí původ.⁵² Druhá studie se věnuje nejsilnějším českým porevolučním značkám. Výrazného prvenství dosáhla značka Seznam.cz následovaná trojicí značek PPF, Student Agency a Alza.cz.⁵³

3.9.1 Hodnota značky a její role v cenové politice

Je-li značka efektivně komunikována, pak umožňuje výrobcí dosahovat vyšší zisk, než kdyby tento prodával produkty neznačkové. Především pak značky, jež mají vybudovanou silnou pozici v myslích spotřebitelů, dávají producentům prostor pro realizaci tzv. **cenové prémie**. Tuto myšlenku uvádí ve své práci *Brand Equity Excellence* autoři v čele s Rainerem Zimmermannem, německým profesorem düsseldorfské univerzity. Cenové prémie producenti dosahují, pokud jim pevné postavení značky v povědomí spotřebitelů

⁵⁰ NOSEK, M.: Ferrari je nejznámější značka, nejcennější zůstává Apple, Praha: Mladá Fronta E15, vydání ze dne 19. 2. 2014, s. 8-9.

⁵¹ Interbrand: Best Global Brands 2013, dostupné z: www.interbrand.com.

⁵² Ogilvy&Mather: Tradiční české značky v roce 2013 (studie), dostupné z: www.ogilvy.cz.

⁵³ Ogilvy&Mather: Nové české značky 2013 (studie), dostupné z: www.ogilvy.cz.

umožní prodávat vlastní produkty za cenu vyšší, než je běžná průměrná cena zboží dané kategorie.⁵⁴ Právě značka je podle nich tím hlavním stimulem, proč jsou zákazníci ochotni o něco víc si za produkt připlatit. Cenová prémie konkrétní značky se poté vyčíslí porovnáním ceny značkového výrobku a ceny výrobku bez této značky s identickými vlastnostmi a vynásobením tohoto rozdílu množstvím prodaných výrobků dané značky. Cenová prémie v podobě dodatečných výnosů je zároveň způsob, jakým lze podle těchto autorů vyjádřit hodnotu značky a z něhož vychází celá řada metod pro zjištění hodnoty značky.⁵⁵ Cenovou prémii studuje i Scott Davis v publikaci *Brand Asset Management*, podle níž je 72 % zákazníků ochotno zaplatit 20% cenovou prémii, 50 % zákazníků 25% prémii a 40 % zákazníků neváhá připlatit až 30 % navíc v porovnání s běžným výrobkem bez jeho oblíbené konkrétní značky.⁵⁶

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnota značky je v pozitivní korelaci s povědomím o značce. K tomu, aby si značka získala své místo v myslích spotřebitelů, je důležité značku efektivně komunikovat. A právě marketingové komunikaci, která je jakýmsi hlasem značky, se budu věnovat v následující podkapitole teoretické části.

3.10 Marketingová komunikace značky

V rámci komunikační strategie své značky volí podniky takové prostředky, jimiž informují, přesvědčují a připomínají se zákazníkům v souvislosti s jejich značkou. Marketingová komunikace jako hlas značky, který umožňuje značce zavést dialog a vybudovat si vztah se zákazníkem. Přesně takto vidí značku Keller.⁵⁷ Ten také zdůrazňuje, že v jím prezentovaném modelu CBBE (hodnota značky vycházející z pohledu zákazníka) přispívá marketingová komunikace značnou měrou k hodnotě značky, neboť právě prostřednictvím marketingové komunikace vytváří podnik povědomí o své značce v myslích spotřebitelů. Povědomí o značce je totiž podle něj hlavním zdrojem hodnoty značky při použití modelu CBBE. Spojení značky se silnými, příznivými a jedinečnými asociacemi v paměti zákazníků je prvotní předpoklad pro úspěch značky.

⁵⁴ ZIMMERMANN, R., KLEIN-BOLTING, U., SANDER, B., MURAD-AGA, T.: *Brand Equity Excellence*, Düsseldorf: BBDO, 2001, s. 23.

⁵⁵ ZIMMERMANN, R., KLEIN-BOLTING, U., SANDER, B., MURAD-AGA, T.: *Brand Equity Excellence*, Düsseldorf: BBDO, 2001, s. 23.

⁵⁶ DAVIS, S. M.: *Brand asset management*, San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

⁵⁷ KELLER, K. L.: *Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 310.

Tento názor zastává i Pelsmacker, který ve své práci publikuje cíle marketingové komunikace tak, jak je už v roce 1961 viděl Russel Colley⁵⁸. Ten tehdy vytvořil model pro stanovení cílů k měření výsledků DAGMAR (Defining Advertisement Goals for Measured Advertising Results), který se dodnes používá jako rámec k definování komunikačních cílů. Tento model má devět fází, kterými podle Colleyho prochází zákazník, jenž si koupí pro něj nový produkt nebo zvýší četnost či objem opakovaných nákupů.⁵⁹ Tyto fáze, ztělesňující jednotlivé komunikační efekty či cíle, nejprve krátce popíše, poté je znázorním pomocí vývojového diagramu.

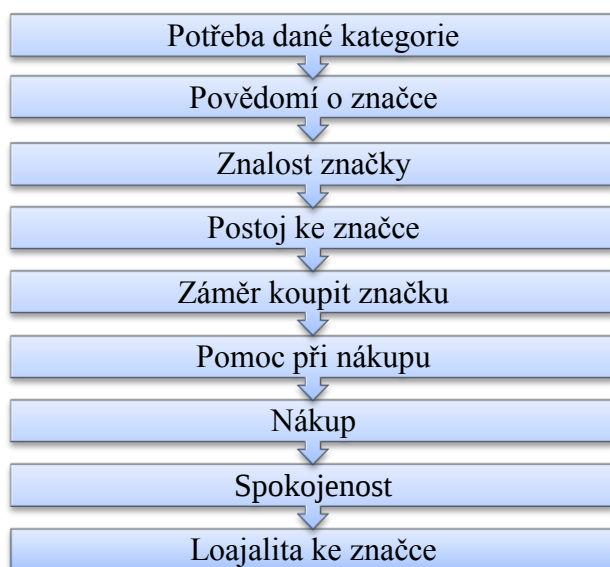
Model DAGMAR začíná v okamžiku, kdy se potenciální zákazník rozhodne pro uspokojení svých potřeb a přání. Nejprve je nutné, aby si komunikovanou značku spojil s kategorií produktů, jež jsou vhodné pro uspokojení jeho potřeb a přání (potřeba dané kategorie). Následuje vytvoření povědomí o značce v jeho paměti. Již výše v textu jsem uvedla definici povědomí jako spojení rozpoznání a zapamatování značky. Je-li povědomí dostatečně silné, mluví Pelsmacker o znalosti značky, kdy si je cílový zákazník vědom jedinečných vlastností a přínosů, a díky tomu ví, proč k naplnění svých potřeb volí značku A namísto značky B nebo C. Tím se dostává model DAGMAR do čtvrté fáze, tedy k vytvoření pozitivního (značka A), nebo negativního postoje ke značce (B a C). Dále lze podpořit nákupní záměry, podnítit potřeby a přání zákazníka zejména reklamou či podporou prodeje. Je také nezbytné právě v této fázi ujistit zákazníka o snadném nákupu, tedy neexistenci jakýchkoli překážek zabraňujících nákupu. Tato snaha ideálně vyústí v samotný nákup značky cílovým zákazníkem. Tím ale Colley nekončí a model Dagmar pokračuje i fázemi následujícími po samotném nákupu. Přináší-li výrobek dané značky požadované uspokojení potřeb, pak zákazník značku s velkou pravděpodobností koupí i v budoucnu. Tito zákazníci jsou nesmírně cenní, neboť jsou nástrojem ústní komunikace (tzv. word of mouth) ve formě doporučení spokojených zákazníků dalším doposud nezískaným spotřebitelům. Taková příznivá ústní komunikace je tím nejúčinnějším způsobem, jak si značka získá nové zákazníky. Na vrchol modelu DAGMAR řadí Colley loajalitu ke značce.⁶⁰ Získat věrné zákazníky je pro marketéry nejvyšší komunikační cíl, neboť si jsou dobře vědomi, že získat nového zákazníka je mnohem dražší, než udržet si

⁵⁸ PELSMACKER, P.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 158.

⁵⁹ PELSMACKER, P.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 159.

⁶⁰ PELSMACKER, P.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 158 – 164.

toho stávajícího.⁶¹ A právě náklady na jednoho zákazníka jsou v době nízkých rozpočtů na marketingové aktivity ve většině podniků důkladně sledovány. Všechny výše zmíněné komunikační cíle znázorním za sebou tak, jak po sobě následují během komunikačního procesu.



Obrázek 11 - Komunikační cíle jak je vidí Colley: model DAGMAR
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Pro model DAGMAR je podstatné to, že namísto tradičních cílů reklamy jako objem prodeje užívá jiná měřitelná kritéria, například úroveň povědomí o značce či znalosti značky. Takové komunikační cíle lze lépe vztáhnout k nákladům na komunikaci, než je tomu v případě objemu prodeje, neboť u nich předpokládáme téměř okamžitý účinek marketingové komunikace.⁶² A právě rychlost, s níž se vložené finanční prostředky do reklamy zúročí, je rozhodující v této době, kdy vedení podniků tlačí na co nejvyšší efektivitu práce marketingových oddělení.

3.10.1 Nástroje marketingové komunikace

Výše jsou představeny cíle marketingové komunikace, nyní popíši nástroje, které k jejich dosažení podniky volí. Laická veřejnost často ztotožňuje marketingovou komunikaci s reklamou. Ta je ale pouze jedním z celé řady marketingových nástrojů pro komunikaci podniku s trhem. Pro krátký a výstižný popis nástrojů, ale také dalších pojmů, které společně tvoří to, co mnozí zúží na jediný termín - reklama, využiji publikaci *Psychologie*

⁶¹ Mezinárodní marketing 2MO401, doc. Ing. Machková, CSc., LS 2012/2013.

⁶² PELSMACKER, P.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 165.

reklamy. Její autorkou je Doc. PhDr. Jitka Vysekalová, Ph.D., ředitelka České marketingové společnosti (ČMS), která je díky své hojné publikační činnosti uznávanou českou odbornicí v oblasti marketingu.⁶³

Vysekalová vidí marketingovou komunikaci jako veškerá relevantní spojení podniku s trhem se záměrem prodat produkt nebo službu. Řadí sem nejen dále popsanou komerční komunikaci, ale také obaly, neboť i ty dokážou upoutat pozornost potenciálních zákazníků. V současné době jsou informace, které musí či smějí být na obalech, pod přísnou kontrolou státních orgánů, přičemž v případě České republiky jsou zákony o povinných informacích na obalech výrobků v gesci Evropského parlamentu. Tato určitá nesvoboda vede marketéry k volbě jiných forem propagace.⁶⁴ Užším pojmem je komunikace komerční, jejímž cílem je na základě předávaných informací ovlivňovat poznávací, motivační a rozhodovací procesy v myslích spotřebitelů.

3.10.2 Komunikační mix

Jednotlivé komunikační nástroje, z nichž podniky pro propagaci svých produktů a služeb vytvářejí vlastní **komunikační mix**, se pokusím co nejvýstižněji shrnout na následujících řádkách. Vysekalová mezi hlavní formy propagace řadí následující:⁶⁵

- reklama
- osobní prodej
- podpora prodeje (sales promotion)
- práce s veřejností (public relations)
- přímý marketing (direct marketing)
- sponzoring
- nová média (new media)

Reklamu lze krátce definovat jako placené zprávy, které využívají různé komunikační platformy pro oslovení cílové skupiny spotřebitelů. Důležité pro reklamu je to, aby prezentovala produkt či službu zajímavě s využitím všech prvků působících na smysly člověka. Patří sem: inzerce v tisku, televizní spoty, rozhlasové spoty, venkovní reklama

⁶³ VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv: Psychologie reklamy, 4. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012.

⁶⁴ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: Reklama-Jak dělat reklamu, 3. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, s. 17.

⁶⁵ VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv: Psychologie reklamy, 4. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012, s. 20.

(zejména billboardy) a reklama v kinech. Nespornou výhodou reklamy je širší jejího záběr. Jejím prostřednictvím podniky mohou oslovit široké publikum potenciálních zákazníků. Na druhé straně má reklama i své nedostatky, především svou neosobnost a skutečnost, že se jedná pouze o jednosměrnou komunikaci. Avšak v případě novodobého pojetí marketingového mixu jako „4C“ (nikoliv „4P“) je zdůrazněn právě význam vzájemné komunikace mezi podnikem a zákazníkem. Proto jen reklama mnohdy nestačí a je nutné volit i další nástroje pro propagaci.⁶⁶

Osobní prodej založený na interpersonální komunikaci naopak řadí Vysekalová mezi nejefektivnější prostředky komunikačního mixu. Můžeme si jej představit v mnoha podobách, od obchodního jednání přes práci obchodních zástupců až po prodej ve vlastní maloobchodní síti. Přímý kontakt se zákazníky, lepší poznání jejich potřeb a získávání informací o konkurenci, to vše jsou atributy osobního prodeje, které podnikům umožňují optimalizaci jejich prodejů.

Podpora prodeje (sales promotion) představuje časově omezené nabídky s cílem zvýšit prodej, přičemž zahrnuje širokou škálu nástrojů stimulujících ke koupi, od soutěží přes vzorky až po krátkodobá cenová zvýhodnění. Často je i zde využívána přímá komunikace jako v případě osobního prodeje, a to ve formě ochutnávek zboží či předvádění výrobků na místě prodeje. V tomto případě se jedná o **spotřebitelskou podporu prodeje**, vedle níž existuje i podpora prodeje směrem k obchodním partnerům, tzv. **podpora obchodu**. Ta se vyskytuje ve formě finančních podnětů či slev poskytovaných maloobchodníkům a distributorům. Jako příklad lze uvést předplacení určitého prostoru v regálech či ve výloze, neboť umístění značek na regálech a v prodejně ovlivňuje schopnost značky zachytit pozornost zákazníka. Je to natolik důležitý aspekt úspěšného prodeje značky, že se správnou péčí o prodávané zboží, tedy o jeho umístění, označení či doplňování, zabývá celý marketingový obor – *merchandising*. Tento nástroj komerční komunikace ilustruje následující Obrázek 12 z české praxe.

⁶⁶ VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv: Psychologie reklamy, 4. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012, s. 21.



Obrázek 12 - Podpora prodeje: merchandising (druhotné umístění)

Zdroj: <http://www.nfp.cz/cs/blog/reference/nestle>

Podstatou **práce s veřejností** (public relations) je vytváření příznivého klimatu a získávání sympatií široké veřejnosti skrze dlouhodobé pozitivní působení podniku nejen v oblasti své vlastní činnosti, nýbrž napříč celou ekonomikou. Řadíme sem například charitativní projekty soukromých společností, ale také rychlou a profesionální reakci na případně vzniklé potíže podniku, tzv. krizovou komunikaci.

Přímý marketing (direct marketing) je založen na velmi přesném zacílení a oslovení jasně definované skupiny zákazníků. Jeho prostředkem jsou zejména katalogy, časopisy pro zákazníky (př. Albert magazin, DHL Newsletter), ale podstatně roste význam interaktivních forem komunikace jako telemarketingu (telefonický rozhovor) či direct mailů (e-mailová komunikace). Pro oslovení potenciálních zákazníků je nutné disponovat kvalitní databází kontaktů. Tu samotné podniky často nemají, a proto využívají služeb telemarketingových agentur (př. česká Formica Group).

Pro **sponzoring** je charakteristický vztah služby a protislužby. Sponzor poskytuje finanční částku či věcné prostředky a očekává protislužbu, kterou mu obdarovaný pomůže k dosažení marketingových cílů. Od peněžitých sponzorských darů se dnes spíše ustupuje a do popředí se dostávají dary věcné, kdy podniky poskytují bezplatně či s výraznou slevou vlastní produkty a služby (př. logistická společnost DHL přepraví zdarma filmové pásy pro produkci v rámci Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary). Skutečnost, že podniky očekávají protislužbu především v podobě možnosti prezentovat svou obchodní značku, odlišuje sponzorský dar od běžného darování, neboť sponzoring je ve své podstatě oboustranně výhodný obchod.

Nová komunikační média, jimž vévodí internet, otevírají prostor novým informačním formátům a dialogu se zákazníkem. Jedná se o reklamní kampaně vedené na internetu, komunikaci podniku se spotřebiteli formou direct mailů, ale také o vzájemné sdílení zkušeností mezi zákazníky (word-of-mouth). Webové stránky mělo v roce 2013 v České republice téměř 80 % podniků⁶⁷, což svědčí o významu tohoto média pro podnikání. V současné době dominují internetové komunikaci **sociální sítě**, a to v podobě vlastních profilů jednotlivých společností, ale také jako ideální platforma pro diskuzní fóra spotřebitelů. Sociální sítě prozatím nejsou mezi podnikateli v České republice příliš oblíbené, neboť data z roku 2013 ukazují, že je využívá jen 15 % z nich. Nicméně skutečnost, že například ve Velké Británii činí jejich podíl až 44 % a průměr EU 28 pak dosahuje výše 28 %⁶⁸, naznačuje rostoucí trend i v případě České republiky. Největší sociální sítí je aktuálně Facebook, který v červnu letošního roku evidoval více než 1,3 miliardy aktivních uživatelů.⁶⁹ Facebook tak disponuje natolik velkou databází kontaktů, že se k němu jako komunikační platformě v budoucnu jistě uchýlí stále více podniků v rámci své marketingové komunikační strategie.

Nástroje komunikačního mixu dle Vysekalové doplňuje Pelsmacker o **výstavy a veletrhy**.⁷⁰ Tato forma komunikace má význam zejména na trzích B2B (business-to-business), neboť představuje příležitost pro navázání kontaktů mezi dodavateli a odběrateli a jejich obchodními zástupci. V globalizované ekonomice, kterou ta současná bezesporu je, jsou veletrhy a výstavy důležitým místem i pro vytváření dodavatelsko-odběratelských řetězců na nadnárodní úrovni. V případě České republiky, malé exportně zaměřené ekonomiky, je účast tuzemských podnikatelů na zahraničních veletrzích a výstavách doslova žádoucí, a proto je prezentace českých výrobců a poskytovatelů služeb oficiálně podporována Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR prostřednictvím vlastní proexportní agentury CzechTrade.⁷¹

Představením nástrojů marketingové, případně komerční komunikace a komunikačního mixu jsem završila teoretická východiska pojmu značka z marketingového hlediska.

⁶⁷ ČSÚ: ICT v podnicích ČR v roce 2013, dostupné z: <http://www.czso.cz/> <cit. 2.8.2014>.

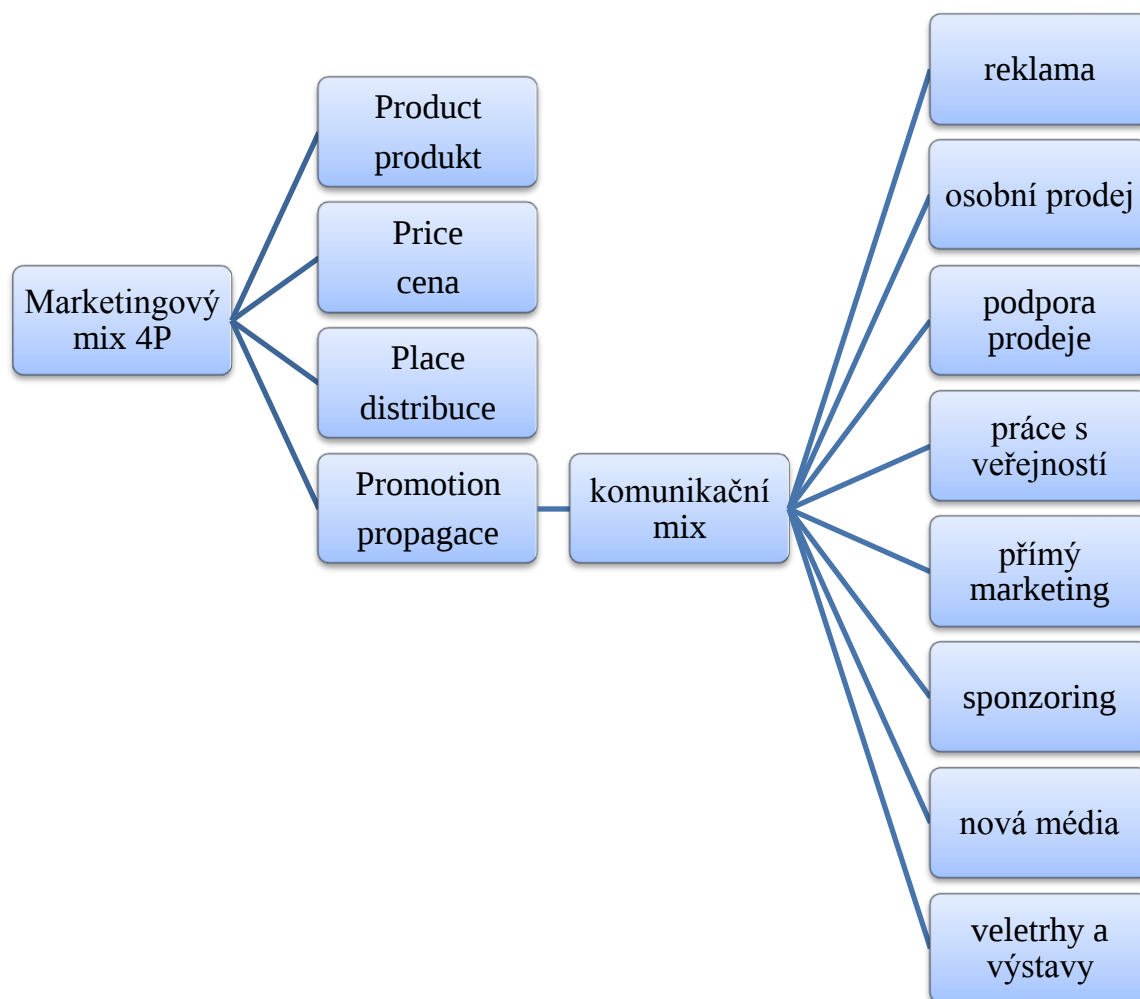
⁶⁸ Eurostat: ICT usage in enterprises in 2013, dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> <cit. 2. 8. 2014>.

⁶⁹ Oficiální stránky společnosti Facebook, dostupné z: <http://newsroom.fb.com/company-info/> <cit. 2.8.2014>.

⁷⁰ PELSMACKER, P.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 27.

⁷¹ CzechTrade: Akce pro exportéry, dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/> <cit. 3.8.2014>.

Teoretickou část své diplomové práce doplním navíc o právní pohled na tento termín, čímž bude daná část práce kompletní. Zde pro přehlednost ještě znázorním postavení komunikačního mixu v marketingové terminologii.



Obrázek 13 - Komunikační mix a jeho zařazení v rámci marketingového mixu
Zdroj: Vlastní zpracování autorky dle Pelsmackera

3.11 Právní pojetí značky

Pokud je značka registrovaná u příslušného úřadu průmyslového vlastnictví, pak nemluvíme pouze o značce, nýbrž o ochranné známce. Ta samozřejmě vychází ze základu daného značkou, její tvorba a užití se ale navíc řídí zákonem. V České republice je to zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách a příslušným úřadem je Úřad průmyslového vlastnictví se sídlem v Praze.⁷² Na úrovni mezinárodní se pojmem ochranná známka zabývá Světová organizace duševního vlastnictví při OSN (World Intellectual

⁷² ÚPV: Informační brožury, dostupné z: <http://www.upv.cz/> <cit. 15.8.2014>.

Property Organisation – WIPO).⁷³ V případě České republiky, jež je součástí evropského jednotného trhu, je důležité zmínit i Úřad pro harmonizaci vnitřního trhu (Office for Harmonization in the Internal Market – OHIM)⁷⁴, což je orgán zastřešující jednotlivé úřady průmyslového vlastnictví napříč Evropskou unií a udělující ochrannou známku Společenství s platností po celé Evropské unii. Především materiály vytvořené těmito institucemi použijí pro komplexní vysvětlení pojmu ochranná známka a dalších termínů.

3.11.1 Ochranná známka

Ochranná známka je nejrozšířenějším způsobem označování výrobků a služeb. Lze ji umístit na jakémkoliv výrobku nebo obalu, v propagačních materiálech, na obchodních papírech, a to v nejrůznějších rozměrech, tvarech, grafických úpravách, v různobarevném nebo černobílém provedení. Je to takové slovní, obrazové, prostorové nebo kombinované označení, které je způsobilé odlišit výrobky nebo služby pocházející od různých výrobců nebo poskytovatelů služeb a je zapsáno v rejstříku ochranných známek. Ochranná známka nemůže existovat samostatně, ale vždy jen ve spojení s konkrétními výrobky či službami.⁷⁵ Zákon⁷⁶ rozeznává čtyři formy ochranných známek:

Slovní ochranná známka je tvořena z jednoho nebo více slov nebo souhrnu písmen, které lze za slovo považovat. Toto slovo musí být vyslovitelné a musí mít rozlišovací způsobilost. Slovní ochranná známka by měla být pokud možno krátká, zvučná a snadno zapamatovatelná. Může být provedena standardním nebo graficky upraveným písmem.

Obrazová ochranná známka je označení utvořené z realistického nebo abstraktního zobrazení lidí, ptáků, zvířat, věcí, různých symbolů nebo jiných obrazových motivů. Může být jednoduchá, složitá, barevná, černobílá, musí však splňovat požadavek rozlišovací způsobilosti. Aby obrazová známka plnila své poslání, musí být jednoduchá, estetická a působivá.

Prostorová ochranná známka je označení, které je tvořeno trojrozměrným (plastickým) vyobrazením. Předmětem ochrany může být zvláštní tvar výrobků, například tvary mýdla,

⁷³ WIPO, dostupné z: <http://wipo.int> <cit. 15.8.2014>.

⁷⁴ OHIM, dostupné z: <https://oami.europa.eu> <cit. 15.8.2014>.

⁷⁵ ÚPV: Informační brožury, dostupné z: <http://www.upv.cz/> <cit. 15.8.2014>.

⁷⁶ Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách, dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony>.

nebo jeho obaly, jako jsou lahve, krabice, flakony. Tvar ochranné známky může být chráněn i jako průmyslový vzor (viz dále).



Obrázek 14 - Prostorová známka (tvar výrobku Toblerone společnosti Kraft Foods Group)
Zdroj: www.britishshop.pl (odkaz přes: <https://images.google.com/>)

Kombinovaná ochranná známka je označení, v němž je spojen prvek slovní s prvkem obrazovým, příp. prostorovým v jeden celek. Obrázek i slovo by na sebe měly smyslově navazovat, není to však podmínkou. Kombinované ochranné známky v současné době převažují.

3.11.1.1 Funkce ochranné známky

Hlavní funkcí ochranné známky je stejně jako v marketingovém pojetí značky **funkce rozlišovací**. Další funkcí je **funkce ochranná**, garanční, což znamená, že jako institut právní ochrany zajišťuje spotřebiteli, že pod stejným označením mu bude nabízeno zboží pocházející vždy od stejného výrobce nebo poskytovatele služeb a současně chrání výrobce před zneužíváním jeho označení. Velmi důležitou funkcí je i **funkce propagační**, kterou nese ochranná známka stejně jako značka. S propagační funkcí úzce souvisí **funkce soutěžní**, neboť ochranná známka je nástrojem získání a udržení soutěžní pozice na trhu. Společně s funkcí soutěžní působí jako **regulátor odbytu** a tím i rozsahu výroby a jako **stimulátor** k zajištění, udržení a zvyšování **kvality**.⁷⁷

Stručně řečeno, hlavní funkcí ochranné známky v podmínkách tržního hospodářství je chránit soutěžní pozici jednoho podnikatele proti druhému a samozřejmě pomocí této známky upoutat pozornost odběratelů a spotřebitelů na své výrobky. Registrace podle příslušného zákona o ochranných známkách dává majiteli známky exkluzivní právo bránit jiným firmám v prodeji identických nebo podobných produktů pod stejnou nebo zaměnitelně podobnou značkou. Bez registrace může konkurence užívat podobnou nebo stejnou značku a může dojít ke zmatení spotřebitele. V mylném domnění koupí

⁷⁷ ÚPV: Informační brožury, dostupné z: <http://www.upv.cz/> <cit. 15.8.2014>.

konkurenční produkt, což samozřejmě snižuje zisky pravého podniku, ale může to také poškodit reputaci dané společnosti, především v případě, když bude kvalita konkurenčního výrobku horší. Navíc lze registrovanou ochrannou známku poskytovat jiným firmám prostřednictvím licence a ta tak generuje další příjmy.⁷⁸

Je zřejmé, že ochranná známka může mít výrazný vliv na úspěch produktu na trhu. Proto je velmi důležité, aby byla konkrétní známka registrovaná na všech relevantních trzích. Způsoby registrace známky pro tuzemský i zahraniční trh popíši v praktické části své práce na ukázce společnosti Crystalex, CZ a její ochranné známce Bohemia Crystal. Budu se zde věnovat nejen procesu registrace této známky u příslušných úřadů, ale také formě vynucování práv k ochranné známce.

Základní doba platnosti registrovaných ochranných známek je zpravidla **10 let** a po uplynutí této doby je možné jejich platnost obnovit na další období. Ochranné známky, pokud jsou správně užívané a jsou jimi označovány výrobky vysoké kvality, získávají s dobou své existence hodnotu. A obecně platí, že čím je známka starší, tím je vyšší i její hodnota.⁷⁹ V praktické části své práce ukážu na tuzemských tradičních značkách, že toto tvrzení opravdu platí.

3.11.2 Označení původu

Součástí ochranné známky může být i označení původu, tedy název oblasti, určitého místa nebo země používaný k označení zboží pocházejícího z tohoto území. Musí však platit, že kvalita nebo vlastnosti tohoto zboží jsou výlučně a převážně dány zvláštním zeměpisným prostředím s jeho charakteristickými přírodními a lidskými faktory a že výroba, zpracování a příprava takového zboží probíhá pouze na vymezeném území.

V České republice je příkladem produktu, který nese chráněné označení původu, jediný původní český sýr. Jedná se o Olomoucké tvarůžky společnosti A.W. Loštice, kde se Olomoucké tvarůžky vyrábějí již od roku 1876. Jedinečné vlastnosti tohoto produktu ocenila v roce 2010 Evropská komise, a to udělením právě chráněného zeměpisného označení, resp. označení původu.⁸⁰

⁷⁸ ÚPV: Informační brožury, dostupné z: <http://www.upv.cz/> <cit. 15.8.2014>.

⁷⁹ ÚPV: Informační brožury, dostupné z: <http://www.upv.cz/> <cit. 15.8.2014>.

⁸⁰ Oficiální stránky společnosti A. W. Loštice, dostupné z: <http://www.tvaruzky.cz/O-firme> <cit. 15.8.2014>.



Obrázek 15 - Chráněné označení původu (Olomoucké tvarůžky společnosti A.W. Loštice)

Zdroj: http://www.tvaruzky.cz/Olomoucke-tvaruzky-g39267545_10786.aspx

3.11.3 Průmyslový vzor

Zápisem do rejstříku lze chránit nejen značku, ale i designérská řešení. Tzv. průmyslovým vzorem se rozumí vzhled výrobku, jehož unikátnost spočívá zejména v linii obrysu, barvě, tvaru, struktuře nebo materiálů výrobku samotného nebo jeho zdobení. Jde o vlastnost výrobku, jež spotřebitelé vnímají vizuálně, nejedná se tedy o technickou nebo konstrukční podstatu výrobku.

Ne každý průmyslový vzor je možné chránit. V České republice určuje podmínky pro ochranu designérského řešení zákon č. 207/2000 Sb, o ochranně průmyslových vzorů. Průmyslový vzor lze chránit, je-li nový a má-li individuální povahu. Nový je, nebyl-li přede dnem podání přihlášky zpřístupněn veřejnosti shodný průmyslový vzor. Průmyslový vzor má individuální povahu, jestliže se celkový dojem, který vyvolává u uživatele, liší od celkového dojmu, který u něj vyvolává průmyslový vzor zpřístupněný přede dnem podání přihlášky.

Získaná ochrana zabezpečuje vlastníkově výlučné právo užívat průmyslový vzor a bránit třetím osobám užívat jej bez jeho souhlasu. Stejně jako v případě ochranné známky lze poskytnout souhlas s užíváním průmyslového vzoru jiným osobám formou licence.

Ochrana zapsaného průmyslového vzoru trvá **5 let** ode dne podání přihlášky průmyslového vzoru. Vlastník průmyslového vzoru může dobu ochrany opakovaně obnovit, a to vždy o 5 let až na celkovou dobu 25 let.⁸¹

⁸¹ ÚPV: Informační brožury, dostupné z: <http://www.upv.cz/> <cit. 15.8.2014>.

Pro grafickou ukázkou průmyslového vzoru využiji český produkt, který je celosvětově známý a jeho vlastník ho prodává i formou licence na asijské trhy. Jedná se o automobil Škoda Octavia mladoboleslavské automobilky Škoda Auto a.s., jenž se díky licenční smlouvě vyrábí i v čínském Shanghai Volkswagen.⁸²



Obrázek 16 - Průmyslový vzor (Škoda Octavia společnosti Škoda Auto a.s.)
Zdroj: Národní databáze průmyslových vzorů ÚPV

Představením značky z pohledu právní ochrany uzavírám teoretickou část své diplomové práce a mohu tedy přistoupit ke konfrontaci těchto východisek s praktickou ukázkou a analýzou brand managementu tak, jak ho aplikuje při své činnosti mnou vybraná společnost **Crystalex, CZ**.

⁸² KALÁB, V.: Škoda Auto posiluje svou pozici v Číně, dostupné z: <http://ihned.cz/> <cit. 24.8.2014>.

4 Brand management společnosti Crystalex, CZ

Praktickou část diplomové práce představuje případová studie společnosti Crystalex, CZ, konkrétně pak analýza jejího brand managementu. K tomuto podniku mám velmi úzký vztah. Tato společnost byla předmětem mého zkoumání již při zpracovávání mé bakalářské práce. Vstřícnost, s níž mě zde tehdy přijali, a ochotné zodpovězení mých otázek i poskytnutí interních dat potřebných pro mou práci. To vše jsou důvody, které mě vedly k opětovnému zvolení společnosti Crystalex, CZ jako zkoumaného objektu i v případě práce diplomové.

Mým cílem je analýza současného pojetí brand managementu této společnosti, dále konfrontace způsobu řízení značky s teoretickými východisky, kterými jsem se zabývala v první části. Zaměřím se i na právní nástroje, které společnost volí pro ochranu svých duševních práv. Výstupem mé práce budou jednak výsledky dotazníkového šetření, ale také vlastní návrhy pro řízení a péči o ochrannou známku Bohemia Crystal, jejímž vlastníkem je právě společnost Crystalex, CZ.

Nejprve představím samotnou společnost Crystalex, CZ a oblast jejího působení. Jelikož toto není hlavním cílem mé práce, dovolím si převzít některé části z vlastní bakalářské práce, ve které jsem již společnost, její oblast působení i sortiment sama představila. Následně zaznamenám výsledky svého výzkumu, tedy informace získané expertními rozhovory, ale také data nabytá realizací dotazníkové šetření a návštěv míst prodeje produktů společnosti Crystalex, CZ.

4.1 Představení vybrané společnosti – Crystalex, CZ⁸³

Společnost Crystalex, CZ sídlí v severočeském městě Nový Bor a v současné době zaměstnává přibližně 540 pracovníků. Předmětem její činnosti je výroba krystalínu, což je velmi kvalitní druh křišťálového skla. Z krystalínu se zde následně zhotovuje široký sortiment domáckého skla (zejména kalíšky – s „nožičkou“ neboli štýlkem – a odlivky pro široké použití v domácnosti) v hladkém i dekorovaném provedení. Firma se ve svém oboru řadí mezi přední producenty tohoto typu skla v Evropě a na území České republiky je dokonce jeho největším výrobcem. Přibližně 90 % své produkce vyváží na více než

⁸³ ČERVINKOVÁ, T.: Exportní strategie vybrané společnosti (bakalářská práce), Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011, s. 26.

sedmdesát zahraničních trhů, kde je velmi úspěšná i díky světoznámé ochranné známce Bohemia Crystal. Té se budu podrobně věnovat v další části své diplomové práce.

4.2 Historie a současnost společnosti

Oborem podnikání společnosti Crystalex, CZ je tedy sklářská výroba i následný prodej. Sklářství má v severních Čechách, kde je i sídlo společnosti, velmi dlouhou tradici. Nejstarší archeologicky doložené sklárny jsou již ze 13. století a především pak ve století osmnáctém nastává nebývalý rozvoj nejen sklářských hutí, ale i sklářských rafinérií. Ty se nacházely i ve vsi Haida (dnešní Nový Bor), jejíž rostoucí význam byl stvrzen povýšením na město v roce 1757. Výroba a zušlechťování skla tehdy zaměstnávala významnou část obyvatel a české sklo se postupně stávalo významným exportním artiklem.

Po 2. světové válce nastává nová etapa českého sklářství. V lednu 1946 bylo v Praze zřízeno generální ředitelství Československých závodů sklářských, které řídilo všechny zestátněné podniky, mezi něž patřily i Borské sklárny. O rok dříve, v roce 1945, se spojilo 55 menších provozů v jeden národní podnik Borocrystal. Po dalším rozšíření vznikl následně v roce 1953 státní oborový podnik Borské sklo. Pro dnešní Crystalex bylo významným krokem fyzické sloučení provozů do velkoryse vybudovaného novoborského areálu v roce 1967. A neboť došlo jen k drobným úpravám, tehdejší podoba podniku je téměř totožná s tou současnou.

Podnik Borské sklo přijal v roce 1974 nové jméno Crystalex. V té době zahrnoval závody v Novém Boru, Kamenickém Šenově, Harrachově, Chřibské, Poděbradech, Chlumu u Třeboně, Karlových Varech (sklárny Moser) a Moravské sklárny (Květná, Karolinka, Vrbno).⁸⁴

Po roce 1989 dochází k oddělování a privatizaci některých závodů. V roce 1997 je privatizován samotný Crystalex a jeho vlastníkem se stala společnost Porcela Plus, která již byla vlastníkem i Karlovarského porcelánu. Vznikla tak sklářská skupina Bohemia Crystalex Trading (BCT), která fungovala jako obchodní a servisní organizace pro čtyři sklárny - Crystalex Nový Bor, Sklárny Kavalier, Sklo Bohemia Světlá a Sklárny Bohemia Poděbrady.

⁸⁴ Oficiální stránky společnosti Crystalex, CZ, dostupné z: <http://www.crystalex.cz/> <cit. 1.9. 2014>. Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ.

Začátek nového tisíciletí byl pro český sklářský průmysl zničující. BCT se již koncem roku 2008 ocitla z důvodu poklesu tržeb vlivem odbytové krize, ale i posilující koruny (kurz koruny vůči dolaru jako hlavní fakturační měně klesl ze 40 korun za dolar až na úroveň 15 CZK za USD) v insolvenčním řízení. Došlo k přerušení výroby skla, sklářské pece vyhasly a sklárny se ocitly v konkurzu. Na podzim roku 2009 koupil novoborské závody a moravskou Karolinku zahraniční investor CBC Invest a vznikla tak společnost Crystalex, CZ. Ta navázala na tradici úspěšné sklárny Crystalex a již v roce 2010 došlo k obnovení výroby a stovky lidí získaly zpět své ztracené pracovní místo.

Součástí dnešní společnosti Crystalex, CZ jsou nejen novoborské sklárny, ale i menší moravská sklárna Karolinka. Ta se specializuje na zdobení skleněných výrobků, a tak je hladké sklo (tzv. hladina) vyrobené v Novém Boru případně dekorováno tamtéž, nebo právě v tomto menším závodu nedaleko Vsetína.⁸⁵

Tento obsáhlejší pohled na historii i současnost podniku Crystalex, CZ jsem volila záměrně. A to z důvodu složitých vlastnických struktur značek, které byly společným majetkem jedné sklářské skupiny, avšak nyní jsou vlastněny samostatnými podniky. Z toho vyplývají určitá specifika, co se ochrany práv duševního vlastnictví týče. Této problematice se budu dále věnovat, proto bylo nutné popsat i předešlé skutečnosti, které však ovlivňují do jisté míry fungování podniku Crystalex, CZ dodnes.

4.3 Konkurence v oboru podnikání

Výše spotřebních výdajů na sklo a skleněné výrobky jako zástupce zbytného zboží je ovlivněna konjunkturálními výkyvy, kdy v době recese značná část spotřebitelů upřednostní méně kvalitní výrobek za nižší cenu. Proto i zájem o domácké sklo, které vyrábí Crystalex, CZ, klesá. Tato společnost totiž klade důraz na kvalitu použité skloviny, zpracování a do jisté míry i design své produkce. A právě to jsou vlastnosti výrobku, na které spotřebitelé v době krize rezignují, a spokojí se pouze se základní užitnou hodnotou. Tito zákazníci tak nejčastěji upřednostní sklo dovážené z východních trhů, jakými jsou Indonésie, Čína či Thajsko. Takové sklo nelze srovnávat s novoborskou produkcí, avšak spotřebitelé hledají pouze to nejjednodušší a nejlevnější řešení své potřeby mít doma „sklo, které neteče“. Zkrátka takové, ze kterého pohodlně vypijí svůj nápoj, přičemž na kvalitě

⁸⁵ Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ. Materiál společnosti Crystalex, CZ vydaný k příležitosti veletrhu Ambiente 2014 (Frankfurt n. Mohanem).

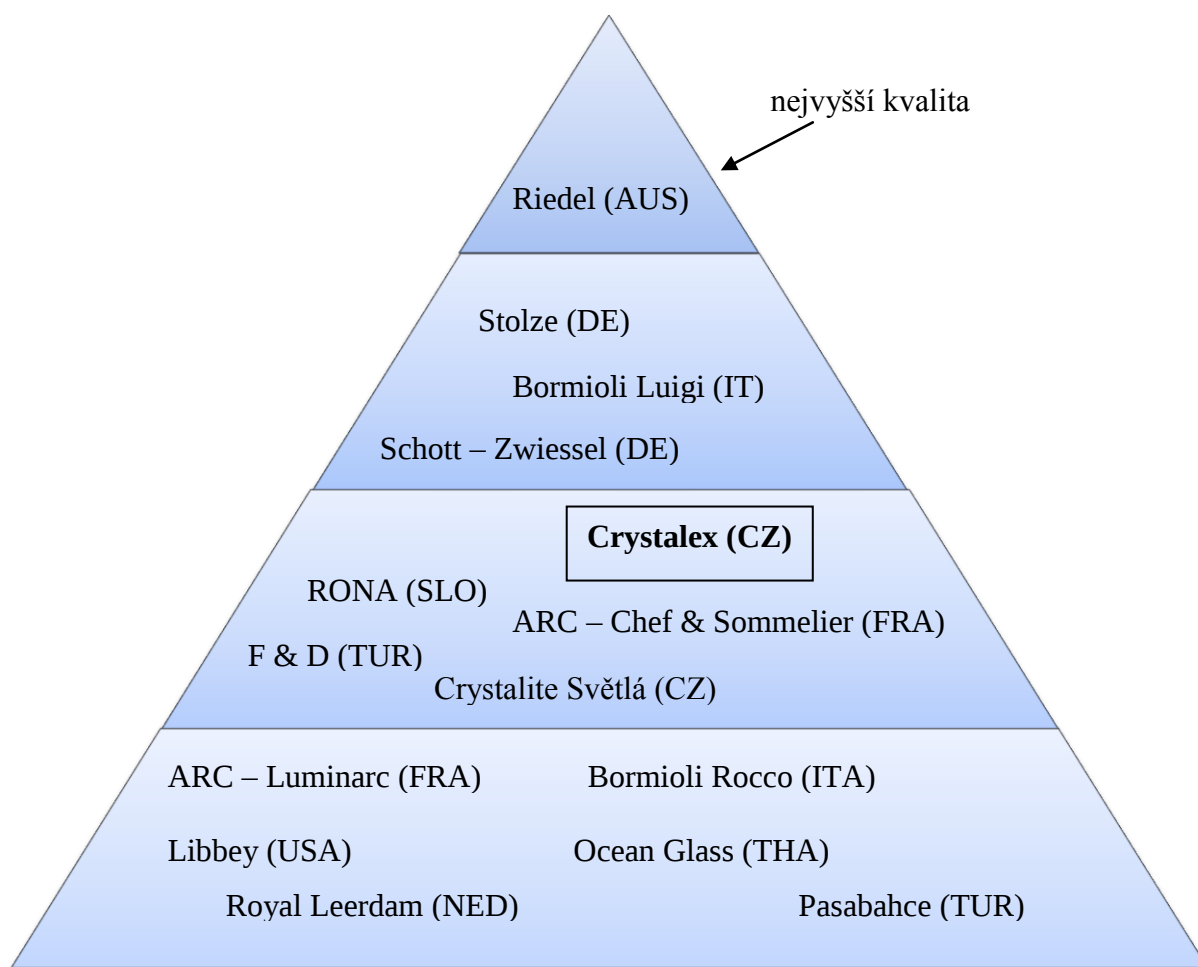
ani vzhledu skla jim příliš nezáleží. Proto jim i přes svou nedokonalost sklo z východních trhů dostatečně vyhovuje.⁸⁶

Konkurenci pro společnost Crystalex, CZ nepředstavují pouze výrobci z již zmíněných východních trhů, ale v teritoriálně menším měřítku zejména sklárny, které kdysi bývaly součástí již zmíněné skupiny Bohemia Crystalex Trading. Největším přímým konkurentem je pak společnost Crystalite Bohemia se sklárnami ve Světlé nad Sázavou, které byly pod názvem Sklo Bohemia součástí skupiny BCT. Sortiment této firmy je v podstatě obdobný tomu z Nového Boru, přičemž v mnoha případech dochází až k nápadnému kopírování tvarů novoborského skla. Crystalex, CZ se této konkurenci brání hlavně za použití propracovaných dekoračních technik, neboť právě dekor je to, co sklu ze Světlé nad Sázavou schází. Nepřímým konkurentem je společnost Crystal Bohemia vlastníci sklárny Poděbrady, které také patřily skupině BCT. V těchto sklárnách totiž vyrábějí sklo olovnaté, které si s novoborským krystalínem přímo nekonkuruje. V celosvětovém měřítku patří mezi nejvýznamnější konkurenty turecký výrobce domáckého skla Pasabahce, německé sklárny Schott Zwiesel a německá sklářská skupina Riedel či americká sklářská skupina Libbey s výrobními závody v USA, Mexiku, Portugalsku, Holandsku a nejnověji i Číně.⁸⁷

Konkurence společnosti Crystalex, CZ byla objektem mého zájmu i při mé návštěvě podniku v Novém Boru. Na základě expertního rozhovoru s marketingovým manažerem společnosti Ing. Petrem Kaplánkem jsem sestavila následující diagram (Obrázek 17) znázorňující mezinárodní trh užitkového skla.

⁸⁶ ČERVINKOVÁ, T.: Exportní strategie vybrané společnosti (bakalářská práce), Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011, s. 27.

⁸⁷ Materiál společnosti Crystalex, CZ vydaný k příležitosti veletrhu Ambiente 2011 (Frankfurt n. Mohanem). Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ.



Obrázek 17 - Mezinárodní trh užitkového skla

Zdroj: Vlastní zpracování autorky dle expertních rozhovorů v podniku Crystalex, CZ

4.4 Sortiment

Společnost Crystalex, CZ nabízí široký sortiment domáckého skla, neboť se vedle hladkého skla specializuje i na sklo dekorované, čímž docílí nevyčísitelného množství různých výrobků. Původní ruční výrobu zcela nahradila výroba automatická. Firma vlastní sklářské formy přibližně na 180 ucelených souborů nápojového a dekorativního skla, přičemž každý soubor v sobě zahrnuje několik velikostí kalíšků (nápojové sklo s „nožičkou“ neboli štýlkem) a odlivek (bez štýlku). Ne o všechny soubory je mezi zákazníky stejný zájem, a tak je v současné době opravdu „živých“ zhruba 20 souborů. Aby firma minimalizovala náklady na skladové prostory, vyrábí na sklad pouze ty soubory, které jsou žádané nejvíce. Díky předzásobením se jen těmito výrobky je firma schopna uspokojit velmi rychle i nezvykle velkou poptávku, ale zároveň není její potřeba skladů příliš finančně nákladná. Takové soubory, které vzbuzují největší zájem, nazývá podnik tzv. core line a řadí sem například již od roku 1974 vyráběnou nápojovou soupravu

Claudia, která je zároveň nejprodávanějším souborem svého druhu na světě. Vedle soupravy Claudia se společnost předzасobuje i soubory Angela (ve výrobě již 10 let) či Natálie (přibližně 13 let). Tzv. core line, která obsahuje celkem 14 souborů, představuje přibližně 85 % z celkového objemu prodeje skla v hladkém (bez dekoru) i dekorovaném provedení. Ostatní soubory, které nejsou součástí zmíněné core line, se vyrábí na zakázku, a to pouze v případě, že poptávka dosáhne minimálně 30 000 kusů na každou velikost.

Šíře sortimentu je zvyšována zejména díky rozsáhlé škále dekorací i dekoračních technik. Krystalinové sklo se tak zušlechťuje mnoha způsoby, jako jsou například rytí, panto, sítotisk, pískování či stříkání. Návrhy dekorací jsou výsledkem práce firemních výtvarníků, ale není ani výjimkou, že zákazník požaduje dekorování podle vlastního návrhu. Společnost Crystalex, CZ dokonce vyrábí i na základě zákazníkem navržené sklářské formy. K těmto obchodům firma přistupuje pouze tehdy, pokud se co do objemu výroba pro jediného zákazníka vyplatí, neboť ten si většinou chrání své dekorace či formy autorskými právy, a tak má zaručenou jejich maximální exkluzivitu. Trhy tradiční na dekorované sklo jsou z hlediska teritoriálního velmi stabilní. Ty nejbohatší dekory, často za použití drahých kovů jako zlato či platina, vyžadují zákazníci zejména ze zemí bývalého Sovětského svazu či Libanonu, který je vstupní branou na trhy Blízkého a Středního východu. Méně zdobné dekory jsou velmi populární na německém trhu.

Vedle nápojového skla nabízí společnost i tzv. velké kusy, kam se řadí karafy, džbány, decantery či mísy. V minulosti výroba tohoto typu skla probíhala v novoborských sklárnách, avšak po znovuspuštění výroby (leden 2010) nejsou příslušné linky v provozu, a tak musí výrobu velkých kusů společnost outsourcovat. Podle sklářských forem vlastněných podnikem Crystalex, CZ se sklo vyrábí ve slovenských sklárnách RONA a poté je dopravováno do Nového Boru či do Karolinky, aby zde bylo odekorováno.⁸⁸

4.5 Portfolio značek společnosti Crystalex, CZ

Výše jsem popsala šíři sortimentu společnosti Crystalex, CZ a zmínila i názvy vybraných souborů, které jsou poptávány tuzemskými i zahraničními klienty. Na základě teoretických poznatků uvedených v první části diplomové práce je zřejmé, že názvy souborů musí společnost Crystalex, CZ právně chránit proti zneužití. Proto tyto názvy registruje u

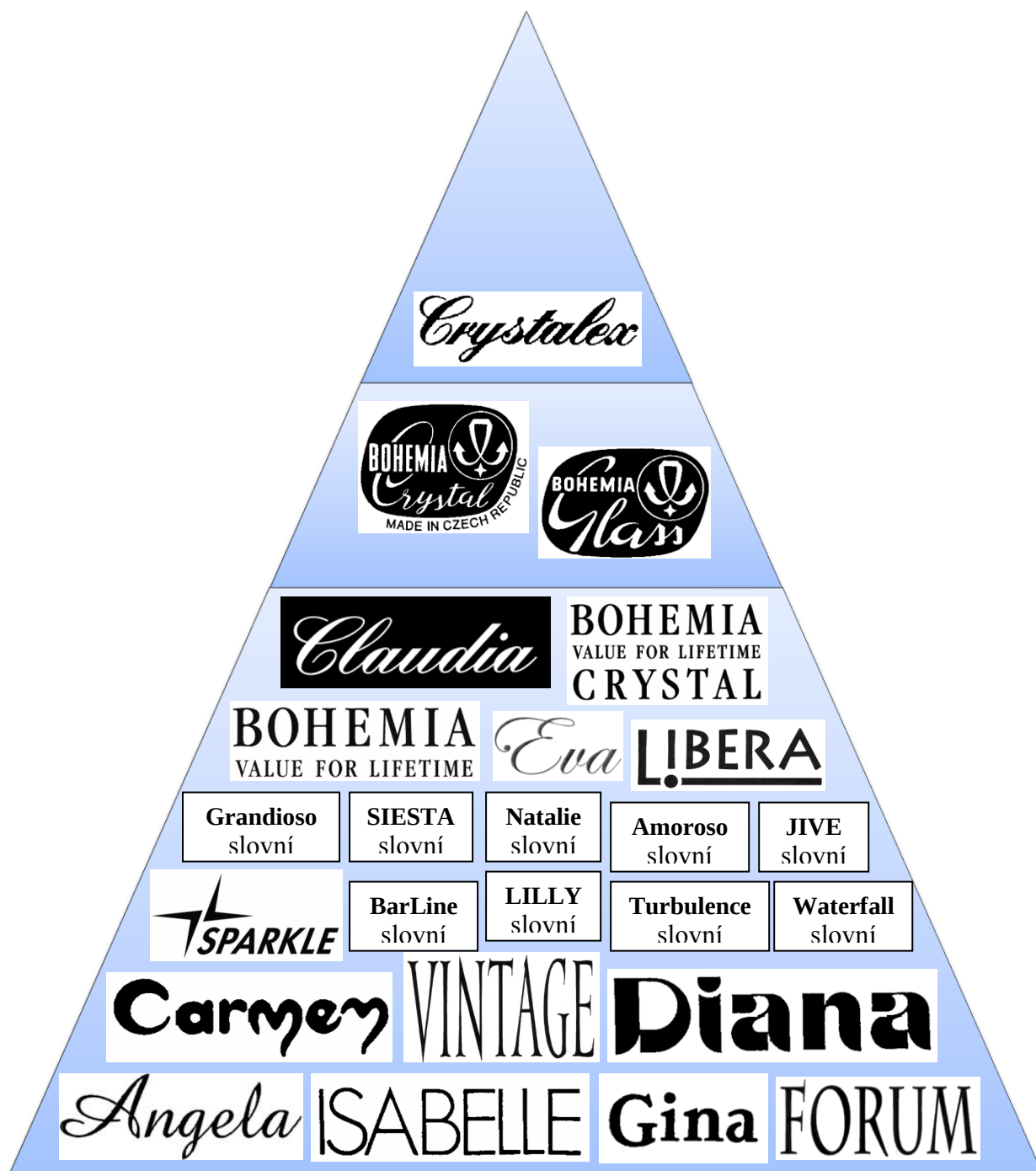
⁸⁸ ČERVINKOVÁ, T.: Exportní strategie vybrané společnosti (bakalářská práce), Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011, s. 29.

příslušných institucí pro ochranu práv duševního vlastnictví a název souboru se stane ochrannou známkou ve vlastnictví podniku. Proces, kterým tak činí, budu popisovat níže, zde pro přehlednost znázorním portfolio ochranných známek celého sortimentu společnosti Crystalex, CZ. Pro tento účel jsem na základě expertního rozhovoru s panem Kaplánkem a informací ze souhrnné databáze ÚPV, WIPO a OHIM⁸⁹ vytvořila Obrázek 18 znázorňující právě portfolio značek společnosti Crystalex, CZ.

Z obrázku je zřejmé, že společnost Crystalex, CZ volí víceznačkovou teorii, kterou jsem již v teoretické části diplomové práce připodobnila k „domu plnému značek“. Podobně jako Aaker i já znázorňuji portfolio značek pomocí několikasupňové pyramidy, na jejímž vrcholu stojí značka korporace (Crystalex). Na dalším stupni pyramidy se však přikláním k pohledu Kellera na systém značek. Ten totiž pod značku korporace, tedy značku firemní, řadí tzv. značky rodinné, které podnik používá u více podznaček (v tomto bodě se opět vracím k pohledu Aakera na systém značek). V případě společnosti Crystalex, CZ představují rodinné značky dvě značky, a to Bohemia Crystal a Bohemia Glass. Značka Bohemia Glass je užívána podstatně méně než značka Bohemia Crystal, a to především na francouzském trhu, neboť zde je přijímána lépe než zmíněná značka Bohemia Crystal. Ta je také mým hlavním objektem zájmu v diplomové práci, a tak se jí budu věnovat podstatně více než ostatním jmenovaným značkám společnosti Crystalex, CZ. Tyto dvě rodinné značky se používají u podznaček, jež stojí na nejnižším stupni hierarchie a jsou to právě ony zmíněné názvy souborů (např. Claudia).⁹⁰

⁸⁹ ÚPV: Souhrnná databáze, dostupné z: <http://www.upv.cz/> <cit. 28.10.2014>.

⁹⁰ Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ.



Obrázek 18 - Portfolio značek společnosti Crystalex, CZ
Zdroj: Vlastní zpracování autorky dle databáze ÚPV, WIPO a OHIM

Nejprve blíže představím značku korporátní, tedy značku Crystalex, poté se zaměřím konkrétně na rodinnou značku Bohemia Crystal.

4.5.1 Firemní značka Crystalex

Značka Crystalex stojí na vrcholu pyramidového znázornění portfolia značek celého podniku a zastupuje kompletní název společnosti Crystalex, CZ. Z historického hlediska

názvu Crystalex je důležité, že se takto již od roku 1974 jmenoval do té doby podnik Borské sklo (viz podkapitola týkající se historie a současnosti společnosti). V té době byla používána etiketa na Obrázku 19.



Obrázek 19 - Původní podoba značky Crystalex

Zdroj: Interní materiál marketingového oddělení společnosti Crystalex, CZ

Po privatizaci Crystalexu v roce 1997 (viz historie a současnost společnosti) a vzniku sklářské skupiny Bohemia Crystalex Trading, jež fungovala jako obchodní a servisní organizace pro sklárny v Novém Boru, ve Světlé nad Sázavou, v Poděbradech a ve středočeské Sázavě, došlo ke zjednodušení kompletního grafického manuálu i samotného loga Crystalex (viz Obrázek 20).



Obrázek 20 - Současná podoba značky Crystalex

Zdroj: Interní materiály marketingového oddělení společnosti Crystalex, CZ

V této upravené podobě je logo používáno dodnes ve všech uvedených případech⁹¹:

- v označení firmy (včetně velkoplošných log na budově a neonu)
- na osobních i nákladních autech
- na propagačních předmětech (vlajky, tužky, desky aj.)

⁹¹ Interní materiály marketingového oddělení společnosti Crystalex, CZ.

- v obchodních i jiných tiskovinách (katalogy, propagační materiály, výroční zprávy) a na webových stránkách společnosti
- při pořádání různých akcí a na tuzemských výstavách (Dny otevřených dveří, prodeje, veletrhy)
- při účasti na mezinárodních veletrzích (např. každoročně pořádaný veletrh užitkového skla Ambiente v německém Frankfurtu nad Mohanem)
- v tuzemské i zahraniční inzerci
- při sponzoringu řady sportovních a kulturních akcí v České republice s celostátní působností (v minulosti např. Sportovec roku, Křišťálová kopačka, motoristické závody, dnes např. Zdravotně postižený zaměstnanec roku).

Značka Crystalex je tak dlouhodobě obecně známá a dle pana Kaplána, marketingového manažera, patří mezi 100 nejznámějších značek v České republice. K těmto výzkumům agentury AISA však nemám já osobně přístup. Nicméně míru povědomí o značce Crystalex prověřím vlastním dotazníkovým šetřením, jehož výsledky uvedu později v textu.

4.5.2 Bohemia Crystal jako značka i ochranná známka

Nyní se zaměřím již zcela konkrétně na značku Bohemia Crystal (viz Obrázek 21), neboť ta je ve výše uvedeném portfoliu nejhodnotnější. Právě o ní má většina spotřebitelů alespoň minimální povědomí a při použití Kellerova modelu hodnoty značky CBBE, který vychází z pohledu zákazníka, dospějeme ke zmíněnému závěru o jejím významném postavení v rámci systému značek (viz Obrázek 18).



Obrázek 21 - Ochranná známka Bohemia Crystal ve dvou podobách

Zdroj: Databáze ÚPV ČR (dostupné z: <http://isdv.upv.cz/portal/pls/portal/portlets.glob.lst>)

4.5.2.1 Historie a současnost ochranné známky Bohemia Crystal

Podobně jako značka Crystalex má i značka Bohemia Crystal bohatou historii. V minulosti označovala produkci skláren v Novém Boru, Světlé nad Sázavou i ve středočeské Sázavě. Ve výčtu chybějící poděbradská sklárna skupiny BCT měla vlastní značku Bohemia B, která byla zároveň nosnou značkou celé skupiny. Po krizovém období v letech 2008 až 2009 se skupiny ocitla v konkurzu a vznikla samostatná společnost Crystalex, CZ (viz historie a současnost společnosti). Ta se také stala jediným vlastníkem značky Bohemia Crystal, která byla do té doby registrována jako majetek celé skupiny. Podobně i značka Bohemia B získala jediného vlastníka, a to společnost Crystal BOHEMIA, jež se stala majitelem poděbradských skláren. Konečně sklárny ve Světlé nad Sázavou jsou dnes vlastněné společností Crystalite Bohemia a sázavské sklárny akciovou společností Kavalierglass.⁹²

Tyto složité vlastnické struktury, kdy z původně jedné skupiny vzniklo několik samostatných podniků, mají za následek i spory v oblasti ochrany práv duševního vlastnictví, neboť to se rozdělilo mezi nové majitele a ne každý dodržuje morální i zákonem stanovená pravidla v podobě neužívání ztraceného duševního vlastnictví. O komplikovaných právních vztazích jsem mluvila jednak s panem Kaplánkem, marketingovým manažerem, ale také s paní Ing. Janou Vandělikovou ze společnosti BOHEMIA PATENT, která je patentovým zástupcem společnosti Crystalex, CZ. Oba mi sice poskytli podrobné informace, avšak s upozorněním o jejich vysoké míře důvěrnosti. Uvádět je tedy nebudu, přesto byly podstatné pro pochopení současné situace ochranných známek na tuzemském trhu užitkového skla.

4.5.2.2 Právní péče o ochrannou známku Bohemia Crystal

Jedním z teoretických východisek této diplomové práce je skutečnost, že v rámci řízení značky (brand management) je nutné neustále pečovat o značku, a to nejen z hlediska marketingového, ale v případě ochranné známky i z hlediska právního. Společnost Crystalex, CZ si je toho jako zkušený český exportér vědoma, a proto v tomto ohledu využívá služeb patentové a známkové kanceláře BOHEMIA PATENT se sídlem v Praze 1.

⁹² Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ a BOHEMIA PATENT.

Pro další informace nezbytné pro vypracování diplomové práce jsem tak navštívila patentového zástupce společnosti Crystalex, CZ paní Ing. Janu Vandělíkovou.

Úkolem patentového zástupce je podle paní Vandělíkové poskytovat právní poradenství v oblasti ochranných známek a označení původu a zajištění jejich právní ochrany včetně obnov a kontroly platnosti registrací a zápisů. Neméně důležitý je také monitoring ochranných známek a označení původu, tedy sledování zveřejňovaných ochranných známek v tuzemských i zahraničních databázích (ÚPV, OHIM, WIPO) ve vztahu k ochranným známkám klienta. Paní Vandělíková tak činí každé dva měsíce, čímž výrazně omezuje možnost porušení práv duševního vlastnictví ze strany konkurence. Takové porušení práv rozeznáváme dvojího charakteru. Jednak je to snaha konkurence zaregistrovat podobnou ochrannou známku, ale je to také faktické porušování práv duševního vlastnictví užíváním ochranné známky bez registrace cizím subjektem. Proto musí patentový zástupce sledovat i konkrétní trh zboží či služeb klienta včetně tuzemských i zahraničních věstníků.⁹³ Pokud k takovému porušení dojde, patentový zástupce poskytuje právní poradenství při řešení skutkových podstat sporných záležitostí nekalé soutěže a často klienta zastupuje před soudem. Paní Vandělíková byla účastníkem mnoha takových sporů, avšak i tyto informace jsou vysoce důvěrné.

Specifikem ochranné známky Bohemia Crystal je i to, že je zároveň označením původu Bohemia. To může používat více uživatelů, avšak pouze při splnění podmínek požadovaných ÚPV ČR. Proto se jen na trhu užitkového skla můžeme setkat s ochrannými známkami Bohemia Crystal, Bohemia Glass (obě ve vlastnictví společnosti Crystalex, CZ), Bohemia B (společnost Crystal BOHEMIA) či Crystalite BOHEMIA. K 27. 11. 2014 je v souhrnné databázi ÚPV registrováno 909 obchodních názvů, které obsahují slovo „Bohemia“.⁹⁴

Paní Vandělíkové jsem se dotazovala i na možnosti ochrany designu výrobků společnosti Crystalex, CZ. Podle jejích slov je to na trhu užitkového skla spíše ojedinělé, neboť stačí jen drobná úprava vzhledu výrobku a konkurence je právně nepostihnutelná. Přesto má společnost Crystalex, CZ i průmyslové vzory. Příkladem je novinka novoborského sortimentu z roku 2013 soubor Turbulence (Obrázek 22). Tyto kalíšky na víno se vyznačují speciálním designérským řešením, které má i funkční užitek pro zákazníka. Díky

⁹³ Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti BOHEMIA PATENT.

⁹⁴ ÚPV: Souhrnná databáze, dostupné z: <http://www.upv.cz/>.

unikátnímu kalíšku je pouhým lehkým točením dosažena taková míra oxidace vína, kterou milovník vína získá jen dlouhotrvajícím dekantováním (víno si „oddechne“ a díky okysličení lépe vynikne buket jednotlivých vinných odrůd).⁹⁵ Jak se sama paní Vandělíková vyjádřila: „To už stojí za registraci průmyslového vzoru.“



Obrázek 22 - Soubor Turbulence - průmyslový vzor

Zdroj: Oficiální webové stránky společnosti Crystalex, CZ (dostupné z: www.crystalex.cz)

Na příkladu ochranné známky Bohemia Crystal popsala paní Vandělíková dopad globalizace na oblast ochrany práv duševního vlastnictví. S rostoucím množstvím mezinárodně obchodovaného zboží a služeb je totiž nutné rozšířit i platnost ochrany z národního měřítka na mezinárodní. Dnes tak rozlišujeme ochranné známky národní (v ČR registrovány v databázi ÚPV ČR), mezinárodní (databáze WIPO) a ochranné známky Společenství (databáze OHIM). Vždy platí, že pokud chce společnost chránit svou značku na mezinárodní úrovni, musí nejprve registrovat značku na národní úrovni. Taková mezinárodní ochranná známka je registrovaná v databázi WIPO a automaticky platí ve všech 188 členských státech OSN. Paní Vandělíková připustila i možnost registrování značky u příslušných institucí jednotlivých států (tzv. národní cesta), ale jelikož se produkty společnosti Crystalex, CZ obchodují po celém světě, je ekonomičtější registrace mezinárodní ochranné známky. Výjimkou jsou samozřejmě státy, které nejsou členem WIPO, resp. OSN. Tam je nutné značku chránit samostatně.⁹⁶

4.5.2.3 Marketingová péče o značku Bohemia Crystal

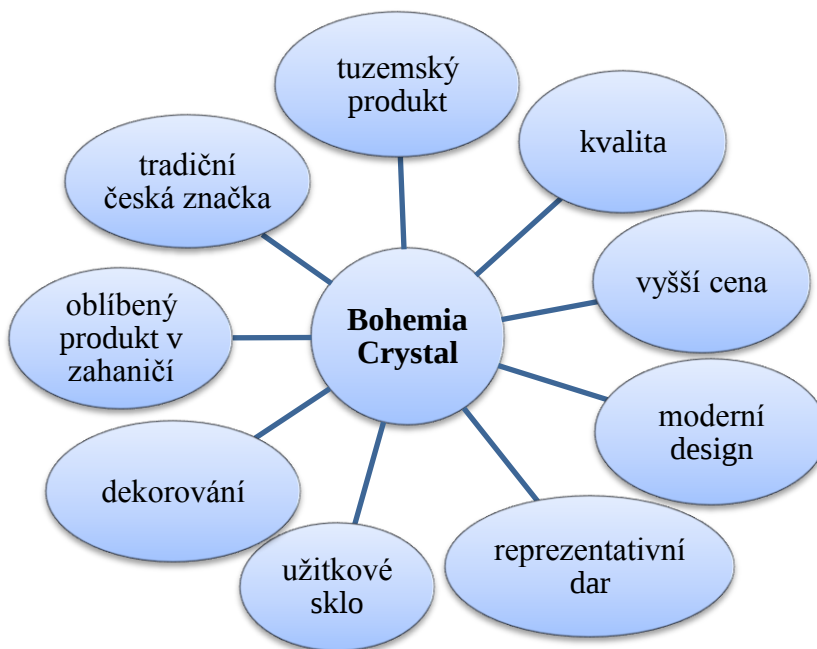
Vedle právní péče o ochrannou známku nesmí společnost zapomínat ani na péči marketingovou. Pouze soustavná práce se značkou umožňuje podniku udržet postavení této značky na trhu, posiluje povědomí o značce v myslech spotřebitelů a zvyšuje tak její hodnotu (dle Kellerovy metody CBBE pro stanovení hodnoty značky).

⁹⁵ Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ a BOHEMIA PATENT.

⁹⁶ Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti BOHEMIA PATENT.

4.5.2.3.1 Identita a positioning značky Bohemia Crystal

Identita značky i její positioning prošli za dobu její existence mnohými změnami. Pan Kaplánek, marketingový manažer, mi představil současný pohled společnosti Crystalex, CZ na značku Bohemia Crystal. Na základě těchto informací jsem pomocí mentální mapy (viz Obrázek 23) znázornila základní hodnoty značky Bohemia Crystal, které si lze představit i jako žádoucí abstraktní asociace vyvolané značkou v myslech spotřebitelů.



Obrázek 23 - Mentální mapa značky Bohemia Crystal

Zdroj: Vlastní zpracování autorky dle expertních rozhovorů ve společnosti Crystalex, CZ

Identita značky je úzce spojena se strategií positioningu, kterou zvolila společnost Crystalex, CZ pro značku Bohemia Crystal. Tu se snaží odlišit od konkurenčních výrobků a dosáhnout tak optimálního umístění v myslech spotřebitelů zejména důrazem na kvalitu zpracování i použitých materiálů a spojením historických zkušeností a tradic českého sklářství s moderními technologiemi. Spotřebitelům nabízí jak specifické vlastnosti produktů prodáváných pod značkou Bohemia Crystal (např. podznačka Turbulence), ale také výborný poměr ceny a kvality, kdy prodává vysoce kvalitní výrobky za o něco vyšší ceny, avšak poměr ceny a kvality zůstává pro zákazníka velmi příznivý.⁹⁷ Pro grafické zpracování výše uvedených skutečností využiji pojetí identity a positioningu dle Aakera.

⁹⁷ Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ.

Tomuto jsem věnovala zvláštní kapitulu v rámci teoretické části. Zde se tedy omezím jen na grafické znázornění.



Obrázek 24 - Identita značky Bohemia Crystal dle Aakera
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Positioning je v tomto Aakerově pojetí součástí identity značky. Positioning chápe jako klíčové sdělení, které chce společnost aktivně komunikovat směrem k cílové skupině. V případě značky Bohemia Crystal jsou to lidé, kterým záleží především na kvalitě poptávaných produktů, ale i ti, kteří upřednostňují nákup tuzemských výrobků. Vysokou kvalitu svých výrobků dokládá společnost Crystalex, CZ řadou certifikátů ISO, což jí také umožňuje stanovit prémiové ceny, které dále přirozeně definují cílovou skupinu.⁹⁸

4.5.2.3.2 Hodnota značky Bohemia Crystal a její vliv na cenovou politiku

Odhadnout skutečnou hodnotu značky je velmi složité a její výše se odvíjí i od použité metody, kterých pro zjištění hodnoty značky existuje hned několik. Konkrétní hodnotu nejsem schopná na základě poskytnutých informací stanovit. Proto mohu uvést pouze údaje z roku 1997, kdy byla hodnota stanovena v rámci soudního jednání týkajícího se

⁹⁸ Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ.

tunelování vývozního podniku Skloexport (z něho se později vytvořila již několikrát zmiňovaná sklářská skupina BCT). V době soudního řízení byla značka Bohemia Crystal ohodnocena na 900 milionů korun.⁹⁹ Od roku 1997 však uplynulo již 17 let a vzhledem ke všeobecně se zvyšujícím se cenám i rostoucímu zahraničnímu zájmu o výrobky se značkou Bohemia Crystal lze předpokládat, že je hodnota značky Bohemia Crystal v současné době mnohem vyšší.¹⁰⁰

Společnost Crystalex, CZ tvoří cenu své produkce na základě hodnoty značky Bohemia Crystal vnímané spotřebitelem na jednotlivých trzích a prestiž svých výrobků udržuje prostřednictvím strategie prémiové ceny. Na všech trzích se firma snaží držet cenu své produkce ve střední či poněkud vyšší cenové hladině, přičemž klade důraz na poskytování kvalitního zboží za stále ještě přijatelné ceny. Společnost Crystalex, CZ volí tuto dlouhodobě konzistentní strategii positioningu značky Bohemia Crystal, díky čemuž si může dovolit stanovit o něco vyšší ceny. Výše cenové premie závisí na konkrétním trhu a tamních spotřebitelích. Například ze strany zákazníků v Latinské Americe či v zemích bývalého Sovětského svazu je to především vysoce ceněná kvalita a tradice českého sklářství zhmotněná ve značce Bohemia Crystal, co dovoluje společnosti Crystalex, CZ stanovit ceny v průměru o 15 až 20 % vyšší v porovnání se standardním ceníkem.¹⁰¹ Velmi pozitivní vývoj pro tržby společnosti slibuje i růst zájmu o české kvalitní sklo v asijských zemích s rychle se rozvíjející střední a vyšší společenskou třídou.

4.5.2.3.3 Komunikace značky Bohemia Crystal

Z teoretických poznatků vyplývá, že marketingová komunikace je nezbytná pro vytvoření vztahu se zákazníkem. Jejím prostřednictvím vytváří a udržuje podnik povědomí o své značce v myslích spotřebitelů. Pouze značka, která je správně a dostatečně komunikovaná, dosáhne nejvyšší komunikační cíl. V modelu DAGMAR je tímto vrcholem loajalita zákazníků. Společnost Crystalex, CZ se snaží získat věrné zákazníky především kvalitní produkcí, ale také formou propagace značky Bohemia Crystal. Snahou společnosti je komunikovat tuto značku ve spojení se značkou korporátní, tedy Crystalex. Proto všude tam, kde prezentuje firemní značku, přidružuje i rodinnou značku Bohemia Crystal. Jedná

⁹⁹ ČERVINKOVÁ, T.: Exportní strategie vybrané společnosti (bakalářská práce), Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011, s. 37.

¹⁰⁰ Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ.

¹⁰¹ Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ.

se tedy o stejné komunikační nástroje jako v případě firemní značky Crystalex (veletrhy, inzerce, webové stránky, sponzoring a další).¹⁰²

Marketingové oddělení společnosti Crystalex, CZ se zaměřuje zejména na propagaci značky prostřednictvím prezentace účasti na mezinárodních veletrzích (př. již zmíněný Veletrh užitého skla Ambiente ve Frankfurtu nad Mohanem či veletrh České sklo pořádaný za podpory agentury CzechTrade na podzim letošního roku v čínském Chengdu). V českém prostředí je nejvýznamnější takovou událostí každoročně pořádaný veletrh pro gastronomii Vín & Delikatesy na pražském holešovickém výstavišti. Zde pracovníci marketingového oddělení i obchodní zástupci jednají přímo s koncovými zákazníky, milovníky vína, ale také s reprezentanty jiných společností, které se následně mohou stát odběrateli společnosti Crystalex, CZ. Jak se podnik prezentuje na veletrzích, je možné vidět na Obrázku 25 (veletrh Ambiente 2013).¹⁰³



Obrázek 25 - Prezentace společnosti Crystalex, CZ na mezinárodních veletrzích
Zdroj: Interní materiály marketingového oddělení společnosti Crystalex, CZ

¹⁰² Interní materiály marketingového oddělení společnosti Crystalex, CZ.

¹⁰³ Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ.

Dalším komunikačním prostředkem korporátní značky Crystalex i rodinné značky Bohemia Crystal je inzerce v tuzemských i zahraničních časopisech s tematikou bydlení a designu. Pro příklad těch zahraničních uvedu celosvětově distribuovaný časopis Tableware a francouzský Offrir International. V českém prostředí lze nalézt inzerci společnosti Crystalex, CZ v časopisech Bydlení, Moderní byt či v příloze Mladé Fronty Dnes OnaDnes. V Příloze I je ukázka inzerce společnosti Crystalex, CZ na obálce francouzského časopisu Offrir International.¹⁰⁴

Velmi důležitým prvkem při budování hodnoty značky a její komunikaci jsou PR články a reportáže, tedy neplacená sdělení ze strany cizí osoby (př. novinář, reportér v televizi). Tímto způsobem je komunikována především firemní značka. Příkladem může být práce nezávislého novináře a jeho vlastní zpracování informací uvedených v tiskové zprávě. V nedávné době se však v takovém článku objevila i jedna z podznaček společnosti Crystalex, CZ a nepřímo tak byla velmi pozitivně komunikována i značka Bohemia Crystal. Soubor Claudia, bestseller novoborského sortimentu, se letos v březnu „dožil“ 40 let, během nichž se prodalo přes 200 milionů kusů tohoto souboru. Tento úspěch novoborského sklárství zaznamenala celá řada médií, například i týdeník Ekonom¹⁰⁵, kde v rámci speciální rubriky hledal Aleš Michl, český veřejně známý ekonom, nejstarší české výrobky vyráběné v nezměněné podobě (článek je naskenován v Příloze II).

Na tomto místě se v rámci praktické části diplomové práce odkloním od informací, které jsem získala formou expertních rozhovorů. Na následujících řádkách budu konfrontovat takto nabytá data s těmi, jež jsem opatřila prostřednictvím vlastního dotazníkového šetření i průzkumu formy prezentace značky Bohemia Crystal v místě prodeje. Závěrem diplomové práce tak bude vlastní pohled na brand management značky společnosti Crystalex, CZ, případně zjištěné nedostatky a návrhy na jejich nápravu. V neposlední řadě se zaměřím i na propojení značky firemní se značkou rodinnou ve značku novou, neboť v jejich společné komunikaci prostřednictvím nové značky spatřuji velký potenciál pro zvýšení hodnoty obou značek.

¹⁰⁴ Vlastní sběr dat formou expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ.

¹⁰⁵ MICHL, A.: Pátrání po nejstarších nezměněných produktech, Ekonom, číslo 11, rok 2014, s. 15.

5 Terénní výzkum

Výsledkem expertních rozhovorů v sídle společnosti Crystalex, CZ a patentové kanceláře BOHEMIA PATENT byl zisk informací, které mi umožnily analyzovat brand management společnosti tak, jak jej vidí sama společnost, tedy z hlediska výrobce. Nyní se na to, jak společnost řídí své značky, konkrétně pak značku, respektive ochrannou známku Bohemia Crystal, podívám z pohledu zákazníka. Pro tento účel jsem realizovala terénní výzkum, který jsem rozdělila na dvě samostatné části. Jednak jsem provedla dotazníkové šetření v místě prodeje produktů značky Bohemia Crystal, ale také jsem podrobila analýze samotné místo prodeje, tedy umístění těchto produktů a formu komunikace značky Bohemia Crystal v místě prodeje.

5.1 Dotazníkové šetření

Pro dotazníkové šetření jsem nezvolila obvyklou formu sběru elektronických dat prostřednictvím dotazníku umístěného na webových stránkách. Naopak jsem se rozhodla pro osobní dotazování, což mi umožnilo minimalizovat chyby při sběru dat, například špatné vyplnění či nepochopení otázky. Díky osobnímu kontaktu s dotazovanými jsem zvolila především otevřené otázky, a proto se dotazníkové šetření blížilo spíše rozhovoru.

Dotazník tvoří celkem pět otevřených otázek (viz Příloha III). Většinou však pokládané otázky podnítily dotazované k pokračování v rozhovoru a já jsem tak získala jejich vlastní názor na společnost Crystalex, CZ a její značku. Tyto informace sice nezaznamenávám na následujících grafech, avšak pomohly mi zobjektivnit můj pohled na brand management společnosti Crystalex, CZ a staly se cennou součástí závěrečného shrnutí.

Dotazník jsem realizovala v průběhu měsíce července a srpna letošního roku, a to v hlavním městě Praze a v severočeském Liberci a jeho blízkém okolí. Tato dvě města jsem volila záměrně. V případě hlavního města s vysokou kupní silou obyvatel lze předpokládat znalost kvalitního českého skla, které je zároveň i oblíbeným a vyhledávaným tuzemským artiklem zahraničními turisty, jejichž koncentrace je právě v hlavním městě taktéž nejvyšší. Město Liberec a jeho okolí jsem zvolila s ohledem na skutečnost, že se novoborská společnost Crystalex, CZ nachází v Libereckém kraji a velké množství obyvatel toho regionu má ke sklářskému průmyslu určitou vazbu (přímou či nepřímou). Lze tedy usuzovat na jejich vyšší informovanost v tomto odvětví.

V hlavním městě Praze jsem se dotazovala přímo potenciálních zákazníků, navštívila jsem tedy místa prodeje výrobků společnosti Crystalex, CZ a respondenty se stali lidé, kteří projevíli zájem o produkty sklářského průmyslu. Zároveň jsem volila taková místa, kde jsem předpokládala jejich vyšší koncentraci. V případě hlavního města jsem vybrala následující místa prodeje výrobků společnosti Crystalex, CZ.

- Hypermarket Globus, Praha – Černý Most
- Hypermarket Albert, Praha – Chodov
- Obchodní dům My (Tesco), Praha – Národní

V severočeském Liberci a jeho okolí (př. Jablonec nad Nisou) jsem se dotazovala přímo v ulicích, jelikož, jak jsem již zmínila, zde lze předpokládat vyšší obecnou informovanost zkoumaného odvětví.

Celkem jsem realizovala 60 osobních rozhovorů, z toho jednu polovinu v hlavním městě Praze a druhou polovinu v Liberci a okolí. Zároveň jsem volila i podobně rovnoměrné zastoupení jednotlivých věkových kategorií, tzn. 20 respondentů z každé ze tří kategorií. Co se týče pohlaví, vycházím z předpokladu, že v případě produktů společnosti Crystalex, CZ není nákupní chování ovlivněno pohlavím. Jedná se sice o skleněné výrobky do domácnosti, což by mohlo naznačovat větší zájem ženské populace, avšak tyto produkty mají i vysokou technologickou a designovou hodnotu, přičemž na těchto hodnotách si zakládají naopak muži. Proto jsem v rámci dotazníkového šetření neuvažovala rozdíl mezi respondenty odlišného pohlaví

5.1.1 Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace

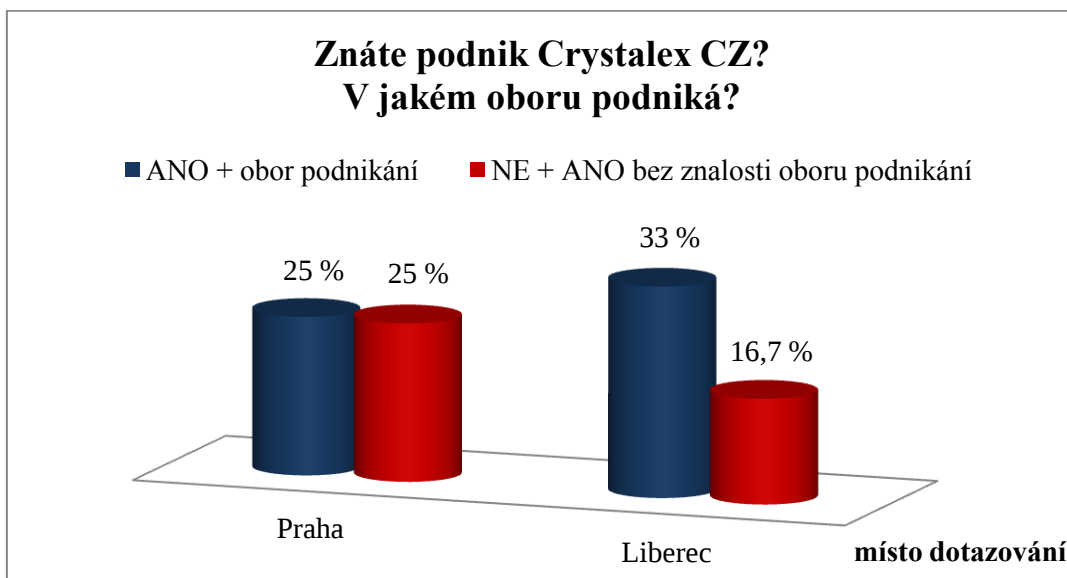
Následovat bude představení výsledků dotazníkového šetření a jejich interpretace, nikoliv však hodnocením každé z pěti otázek zvlášť, nýbrž v tematických celcích.

5.1.1.1 Znalost podniku Crystalex, CZ, resp. značky Crystalex.

Nejprve jsem zjišťovala míru povědomí spotřebitelů o značce Crystalex (resp. podniku Crystalex, CZ). Pro tento účel jsem pokládala respondentům dvě otázky (viz Příloha III), a to „*Znáte podnik Crystalex, CZ?*“, pokud ano, pak „*V jakém oboru podniká?*“.

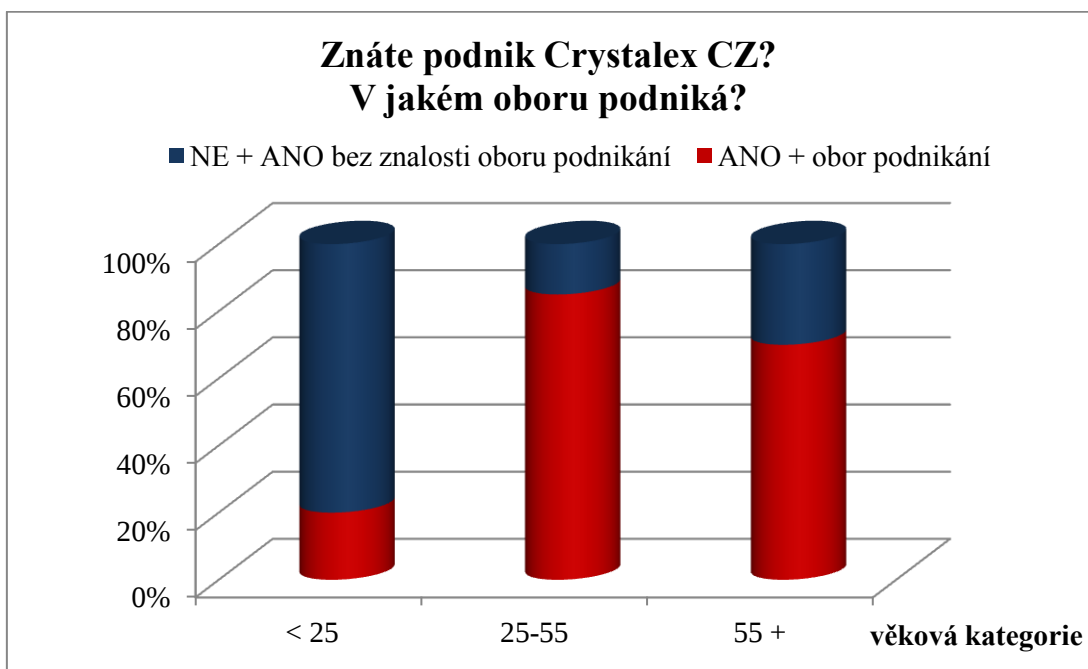
Zde jsem vycházela z předpokladu, že znalost značky Crystalex bude vyšší v případě severočeského Liberce, neboť na území Libereckého kraje se podnik nachází. Dále jsem

předpokládala, že mezi mladší generací (< 25 let) bude značka méně známá. Pokud by tomu tak nebylo, znamenalo by to, že podnik komunikuje správně nejen svou rodinnou značku Bohemia Crystal, ale také značku firemní. Výsledky jsem zaznamenala pomocí následujících grafů, přičemž podrobněji zpracované grafy navíc lze nalézt v Příloze IV.



Graf 1 - Znalost podniku Crystalex, CZ v závislosti na místě dotazování

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření



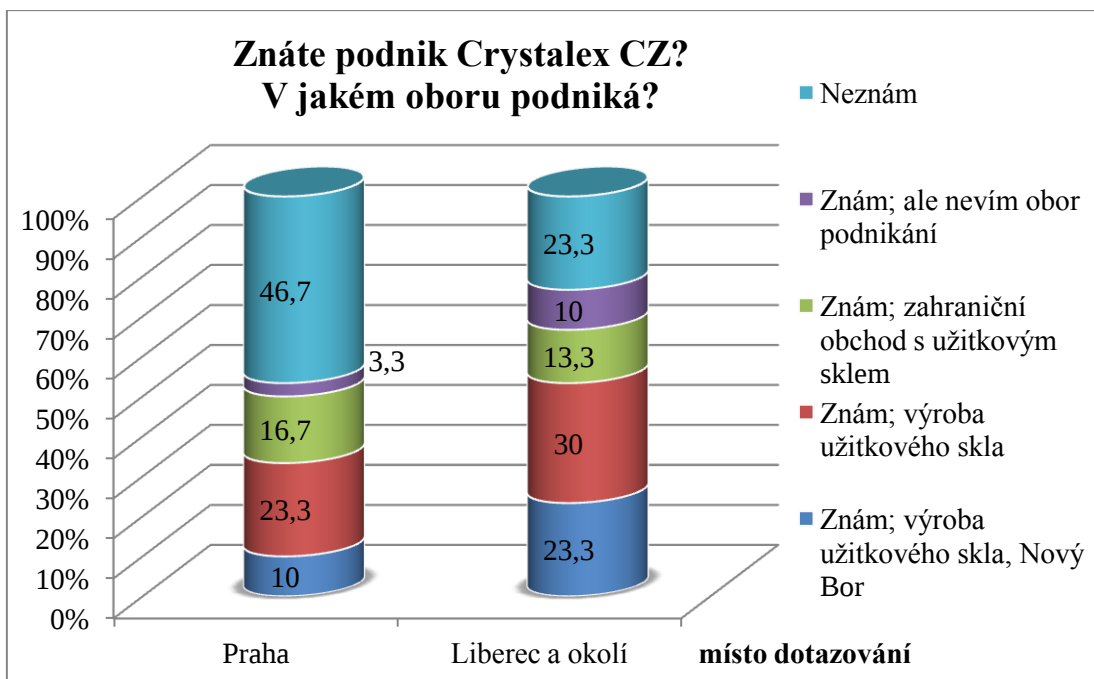
Graf 2 - Znalost podniku Crystalex, CZ v závislosti na věkové kategorii

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

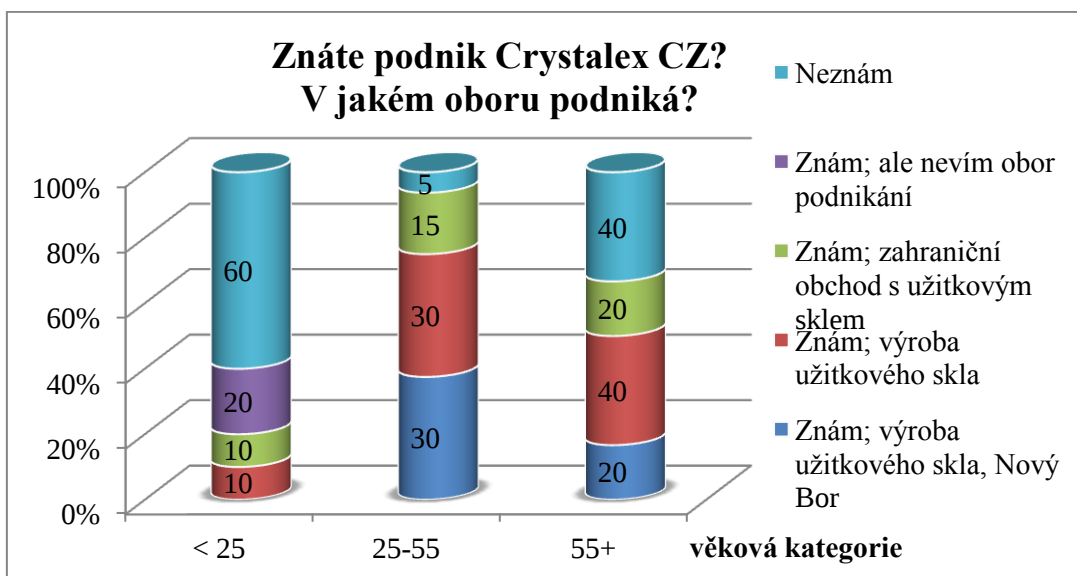
Z Grafu 1 je zřejmé, že můj předpoklad o vyšší informovanosti obyvatel Libereckého kraje byl správný, firemní značku i obor podnikání znalo 33 % dotázaných, tedy 66 % libereckých respondentů, neboť grafy jsem konstruovala tak, aby celkový počet respondentů v obou městech představoval 100 % odpovědí, tedy 50 % v Liberci a okolí a 50 % v Praze. Proto tedy při pohledu pouze na jedno ze dvou měst počet procent násobím dvěma. V hlavní městě Praze odpovědělo správně 25 % dotázaných, tedy polovina tamních respondentů.

Graf 2 opět dokázal správnost mého uvažování, neboť jen 4 z 20 dotazovaných zástupců kategorie do 25 let znalo značku Crystalex. Graf 2 jsem konstruovala pro každou kategorii zvlášť, tedy 20 dotázaných v dané kategorii tvořilo 100 %. Znalost značky Crystalex prokázalo 20 % respondentů ve věku do 25 let, 80 % respondentů ve věku mezi 25 až 55 lety a 60 % respondentů ve věku nad 55 let. Opravdu tak mladší generace tuto značku nezná, naopak lidé v produktivním věku prokázali vysokou znalost značky Crystalex.

Pro úplnost následují grafy, v nichž jsou uvedeny jednotlivé typy odpovědí, a to vždy zvlášť pro výše uvedené kategorie. Graf 3 tak zaznamenává odpovědi respondentů v závislosti na místě dotazování a Graf 4 odpovědi dle věkových kategorií. Přirozeně výsledky kopírují ty v předchozích grafech, jelikož se jedná o totožné otázky. Pokud bychom tedy sečetly počty odpovědí „*Znám, obor podnikání*“, dostaneme počet odpovědí označených v předchozích grafech jako „*ANO + obor podnikání*“. Podobně spolu souvisí odpovědi „*NE + ANO bez znalosti oboru*“ a typy odpovědí „*Neznám*“ a „*Znám, ale nevím obor*“ (taková míra znalosti není dostatečná).



Graf 3 - Znalost značky Crystalex v závislosti na místě dotazování - jednotlivé odpovědi
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

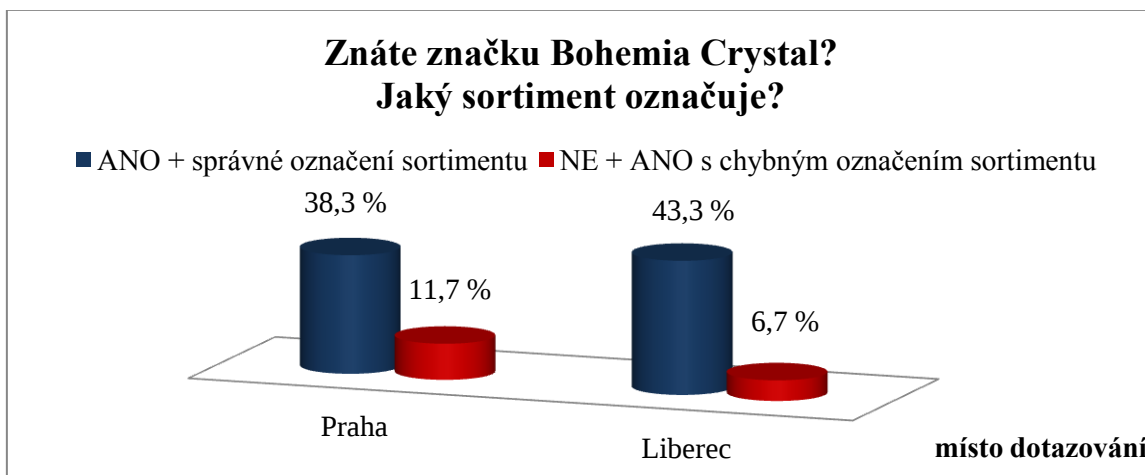


Graf 4 - Znalost značky Crystalex v závislosti na věkové kategorii - jednotlivé odpovědi
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

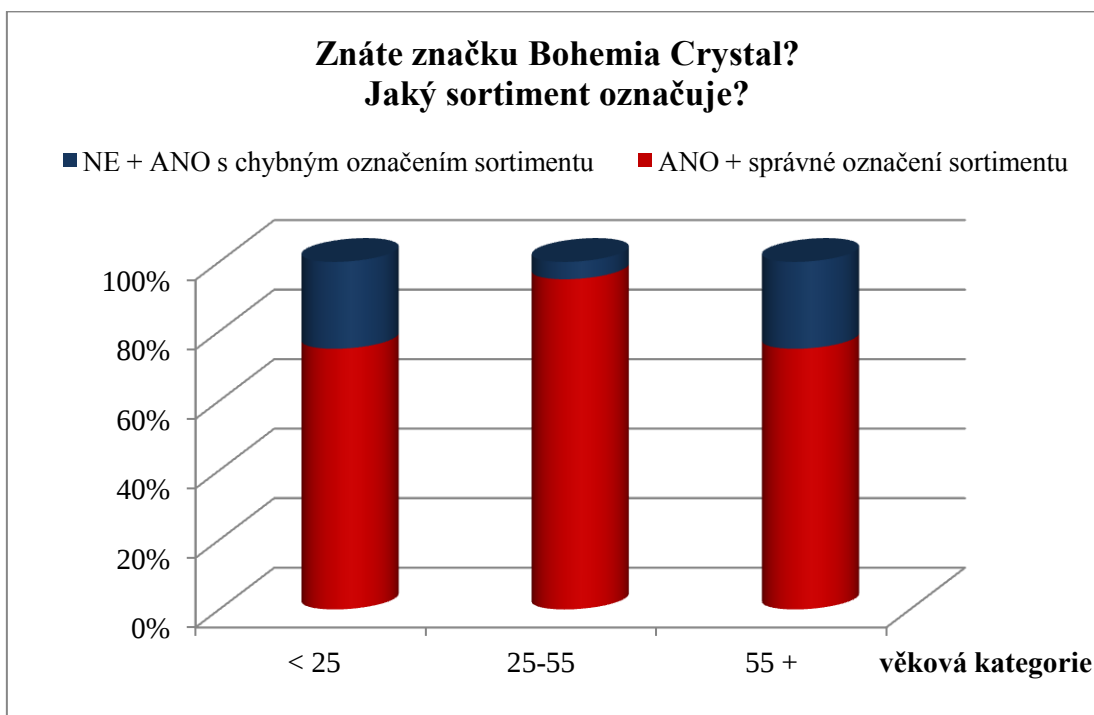
5.1.1.2 Znalost značky Bohemia Crystal

Následovaly dvě otázky s cílem zjistit, do jaké míry respondenti znají nosnou rodinnou značku Bohemia Crystal, která je rovněž ochrannou známkou. Položila jsem tedy tyto dvě otázky: „Znáte značku Bohemia Crystal?“, pokud ano, pak „Jaký sortiment zboží

označuje? “. I zde jsem vyhodnocovala odpovědi v závislosti na místě dotazování a věkové kategorii, přičemž mým předpokladem (vycházím z provedené analýzy brand managementu společnosti Crystalex, CZ) byla vyšší míra povědomí respondentů v obou případech a menší rozdíl mezi městy a kategoriemi. Podobně jako v předešlém případě i zde jsem konstruovala dvojici zjednodušených a podrobnějších grafů.



Graf 5 - Znalost značky Bohemia Crystal v závislosti na místě dotazování
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

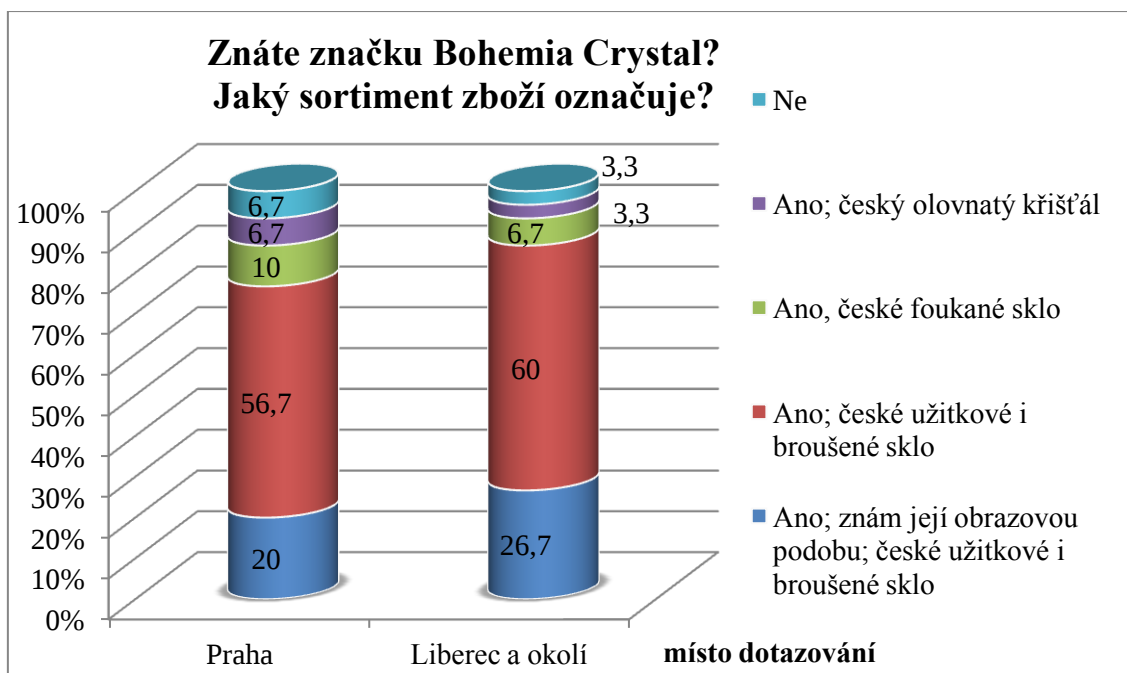


Graf 6 - Znalost značky Bohemia Crystal v závislosti na věkové kategorii
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

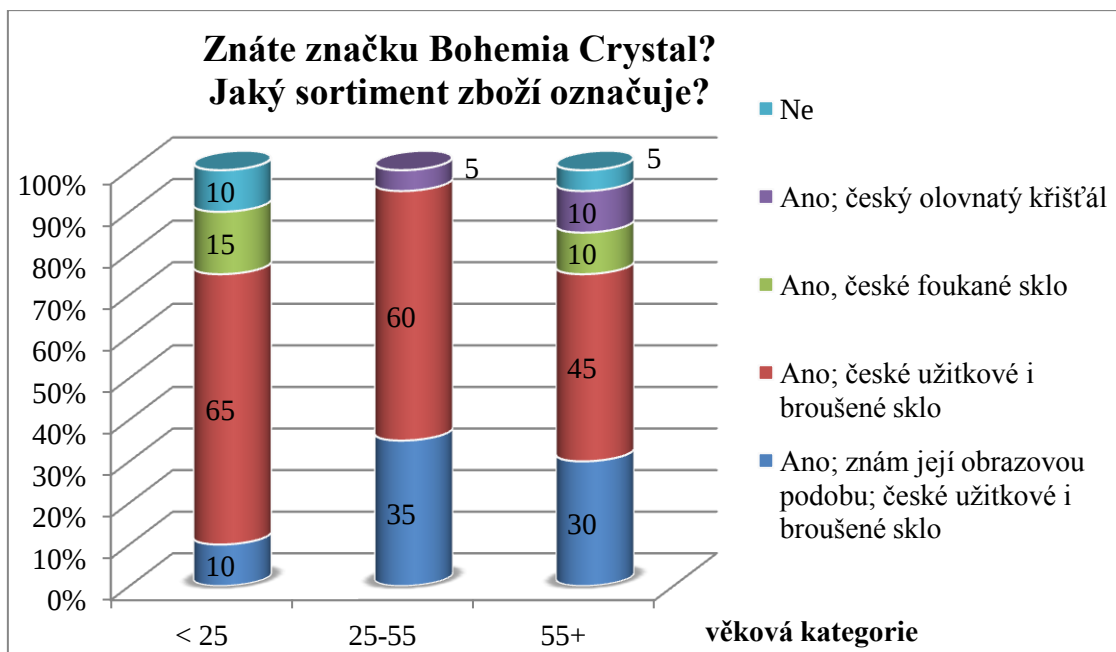
Z Grafu 5 vyplývá, že většina dotazovaných projevila znalost značky Bohemia Crystal, přičemž rozdíl mezi informovaností respondentů v Liberci a okolí a v Praze se oproti předešlým otázkám výrazně snížil. Graf 5 ukazuje, že téměř 77 % dotázaných v Praze (opět grafy konstruovány tak, že v grafu uvedených 50 % odpovědí představuje 30 respondentů, tedy jejich celkové množství v jednom ze dvou měst, proto v grafu uvedené hodnoty násobím dvěma). V Liberci a okolí znalo značku Bohemia Crystal téměř 87 % dotázaných, to ukazuje na kvalitní komunikaci rodinné značky.

Graf 6 informuje o tom, že značka Bohemia Crystal zaujímá významné postavení v myslích spotřebitelů napříč věkovými kategoriemi. Mladší generace v tomto ohledu odpovídá věkové kategorii nad 55 let, znalost projevilo shodně 75 % dotázaných. Respondenti v produktivním věku prokázali výbornou znalost značky Bohemia Crystal, správně odpovědělo 95 % z nich.

Následující grafy podrobně ilustrují typy odpovědí, jež jsem v rámci dotazníkového šetření získala. Zde tak odpověď „ANO + správné označení sortimentu“ představuje odpovědi „Ano, znám její obrazovou podobu; české užitkové i broušené sklo“, dále „Ano; české užitkové i broušené sklo“. Naopak odpovědi „Ano; české foukané sklo“ a „Ano; český olovnatý křišťál“ jsou společně s odpovědí „Neznám“ označeny v předešlých grafech jako „NE + ANO s chybným označením sortimentu“.



Graf 7 - Znalost značky Bohemia Crystal v závislosti na místě dotazování - jednotlivé odpovědi
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření



Graf 8 - Znalost značky Bohemia Crystal v závislosti na věkové kategorii - jednotlivé odpovědi
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Takto detailně zpracované grafy ukazují, že nejvíce respondentů odpovídalo takto: „*Ano; české užitékové i broušené sklo*“, a to napříč věkovými kategoriemi i místy dotazování. Zajímavé jsou kladné odpovědi s chybným označením sortimentu. Dle Grafu 8 tak odpovědělo 15 % dotázaných do 25 let a 20 % respondentů ve věku nad 55 let. Za sortiment označili buď foukané sklo, či sklo olovnaté. Předpokládám, že tato skutečnost je dána chybějící snahou zástupců těchto dvou věkových kategorií být informován o aktuálních trendech v českém sklářství, neboť v minulosti se opravdu v Novém Boru vyrábělo i ručně.

V Příloze IV lze najít navíc grafy, jež znázorňují totožné výsledky, avšak ty jsem konstruovala odlišným způsobem. Pro některé čtenáře by tak mohla být tato forma prezentace výsledků průkaznější.

5.2 Průzkum marketingu v místě prodeje

Navštívená pražská místa prodeje výrobků společnosti Crystalex, CZ z důvodu realizace dotazníkové šetření jsem podrobila dále analýze, díky níž zhodnotím, do jaké míry jsou rozhodnutí společnosti Crystalex, CZ v otázce brand managementu skutečně realizována. Ověřím tak jednak, zda jsou produkty nabízeny v kvalitě odpovídající vyšší cenové

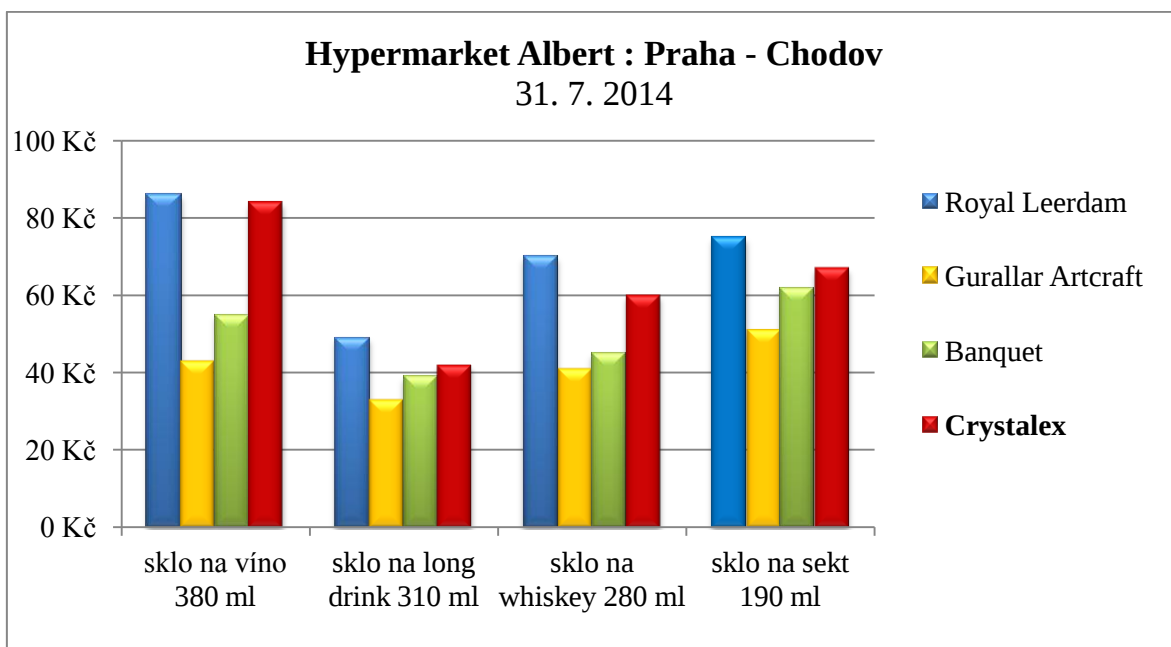
hladině, jaká je dostupnost produktů v jednotlivých navštívených prodejnách, ale zaměřím se i na způsob prezentace výrobků a značek Crystalex a Bohemia Crystal.

5.2.1 Cenová hladina produktů značky Bohemia Crystal, resp. Crystalex

Ve všech třech prodejnách (Hypermarket Globus, Praha – Černý most; Hypermarket Albert, Praha – Chodov; Obchodní dům My (Tesco), Praha – Národní), jsem zaznamenala ceny reprezentativních produktů společnosti Crystalex, CZ a obdobných produktů konkurenčních značek, které zobrazím pomocí následujících grafů. Na základě analýzy brand managementu provedené v sídle společnosti vycházím z předpokladu, že jsou její produkty nabízeny za vyšší cenu než výrobky z Polska, Turecka či Číny, čímž udržují v myslech spotřebitelů povědomí o své mimořádné kvalitě, a to nejen použitého materiálu, ale také designového zpracování.

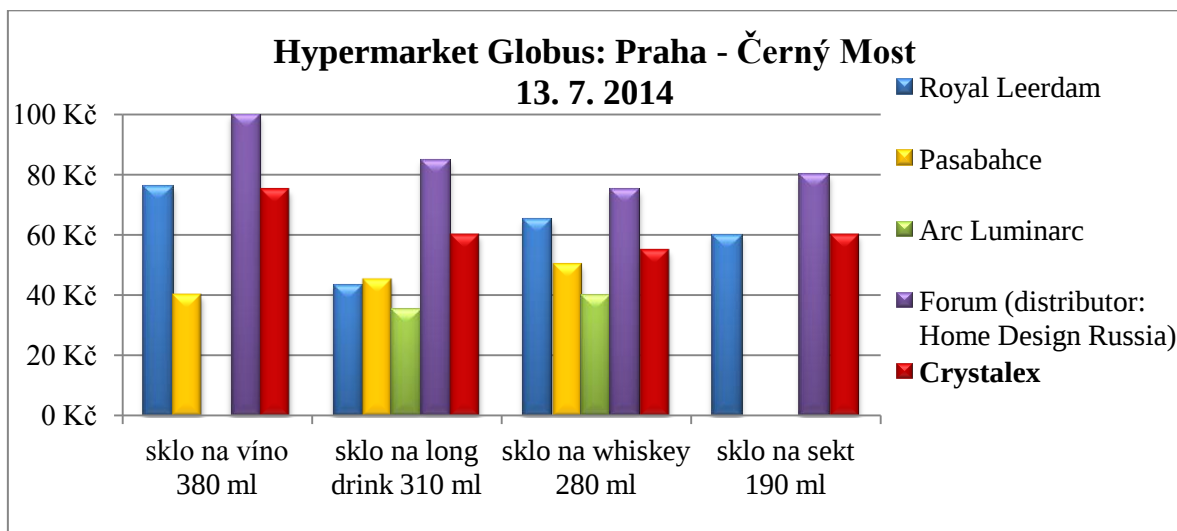
Pro analýzu cenové hladiny jsem zvolila čtyři produkty reprezentující užitkové sklo:

- Sklo na víno 380 ml
- Sklo na long drink 310 ml
- Sklo na whiskey 280 ml
- Sklo na sekt (tzv. flétny) 190 ml



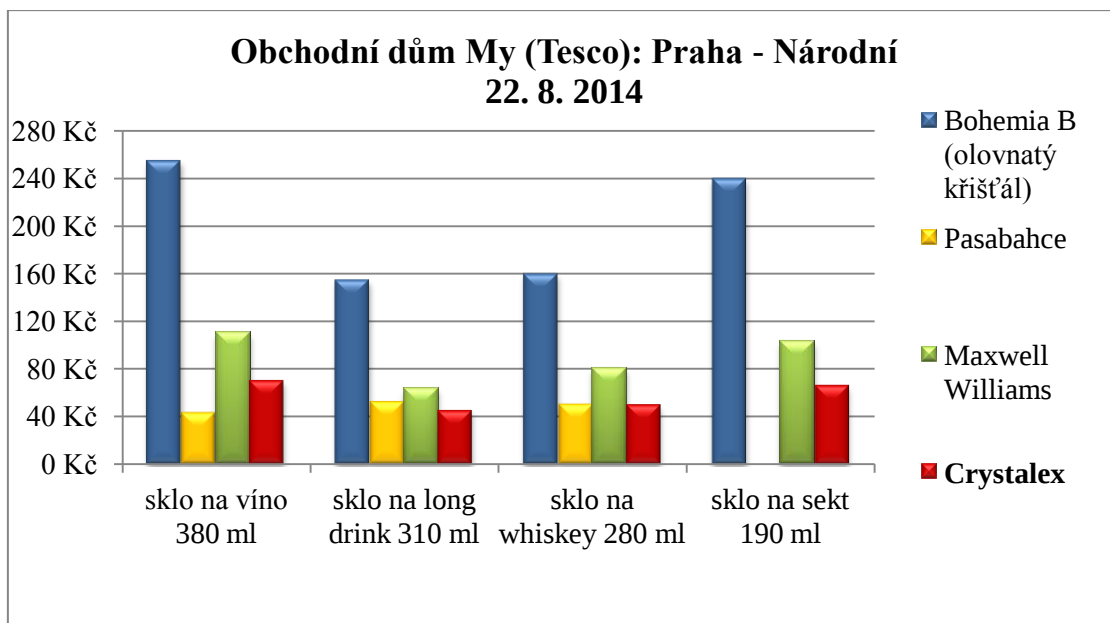
Graf 9 - Cenová hladina - Hypermarket Albert (Praha - Chodov)
Zdroj: Vlastní průzkum místa prodeje

Z Grafu 9 lze vyčíst, že v případě Hypermarketu Albert na pražském Chodově je skutečně dodržen záměr nabízet produkty společnosti Crystalex, CZ za prémiové ceny. Ty se nacházejí ve stejné cenové hladině jako produkty značky Royal Leerdam, které však marketingový manažer společnosti Crystalex, CZ umístil v rámci mezinárodního trhu užitkového skla na nižší úroveň (viz Obrázek 17). Naopak vyšší cena oproti turecké produkci společnosti Gürallar Artcraft odpovídá přesvědčení marketingového manažera o nižší kvalitě tureckého skla (podobně turecká společnost Pasabahce viz Obrázek 17).



Graf 10 - Cenová hladina - Hypermarket Globus (Praha - Černý Most)
Zdroj: Vlastní průzkum místa prodeje

Graf 10 ukazuje, že v případě Hypermarketu Globus jsou produkty značky Crystalex, resp. Bohemia Crystal, nabízeny ve stejné cenové hladině jako produkty tureckého výrobce Pasabahce s nižší kvalitou produkce. Opět tedy skutečnost neodpovídá přesvědčení marketingového manažera. Ovšem při porovnání francouzské produkce Arc Luminarc s tou novoborskou odpovídá skutečnost tomu, jak popsal mezinárodní trh užitkového skla (viz Obrázek 17). Zajímavá je dominance, co se týče výše ceny, značky Forum, jejíž produkty ve skutečnosti svým designem ani kvalitou zpracování (můj subjektivní názor) neodpovídají takto vysoké ceně. Pravděpodobně budou vlastnické vztahy u tohoto výrobního podniku poměrně složité, neboť se mi nepodařilo zjistit víc, než jen ruského distributora Home Design.



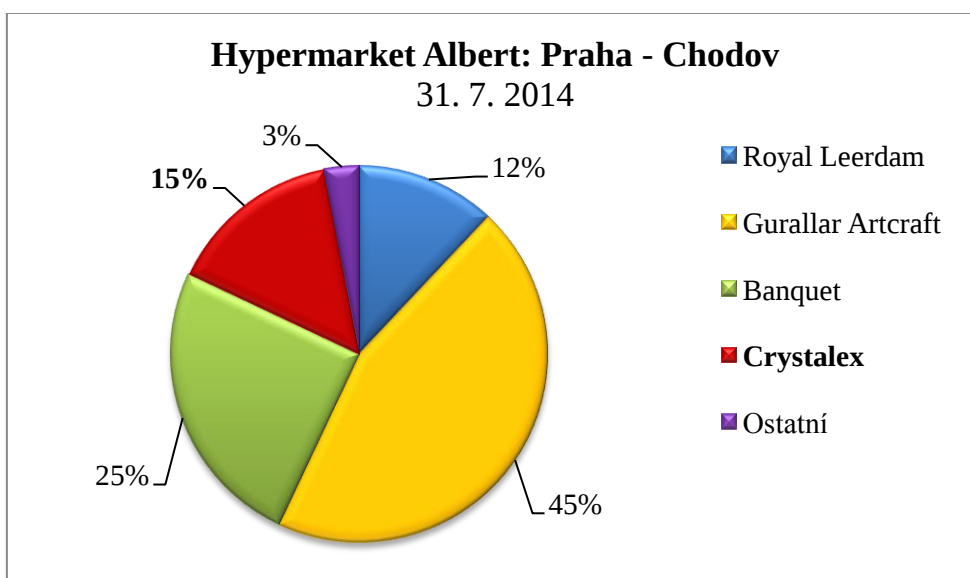
Graf 11 - Cenová hladina - Obchodní dům My (Praha - Národní)
Zdroj: Vlastní průzkum místa prodeje

V případě Obchodního domu My na pražské Národní třídě jsem do grafu zanesla i produkty značky Bohemia B, přestože se jedná o olovnatý křišťál a ostatním značkám užitkového skla tak přímo nekonkuruje. Nicméně na této prodejně byly výrobky umístěny v bezprostřední blízkosti ostatních značek, což je pro zákazníka matoucí.

Není překvapivé, že olovnatý křišťál značky Bohemia B vysoce převyšuje svou cenou ostatní uvedené značky. Dále je z Grafu 11 možné vysledovat opět totožnou cenovou hladinu produktů společnosti Crystalex, CZ a tureckého výrobce Pasabahce (tento rozpor jsem komentovala výše). V o něco vyšší cenové hladině se pohybují výrobky značky Maxwell Williams, australského výrobce skla a porcelánu. Tohoto výrobce jako možného konkurenta společnosti Crystalex, CZ její marketingový manažer nezmiňoval, pravděpodobně proto, že se tento podnik zaměřuje především na výrobu kvalitního porcelánu, a sklo tak tvoří jen doplňkový sortiment. V Obchodním domě My je tento výrobce významným dodavatelem porcelánu, předpokládám tedy, že právě z toho důvodu nabízí obchodní dům i jeho skleněnou produkci.

5.2.2 Dostupnost produktů značky Bohemia Crystal, resp. Crystalex

Analýzu cenové hladiny jsem doplnila i o výpočet podílu sortimentu značky Bohemia Crystal a již výše zkoumaných konkurenčních značek na celkovém sortimentu v daném místě prodeje. Výsledky v jednotlivých prodejnách jsou znázorněny v následujících grafech.

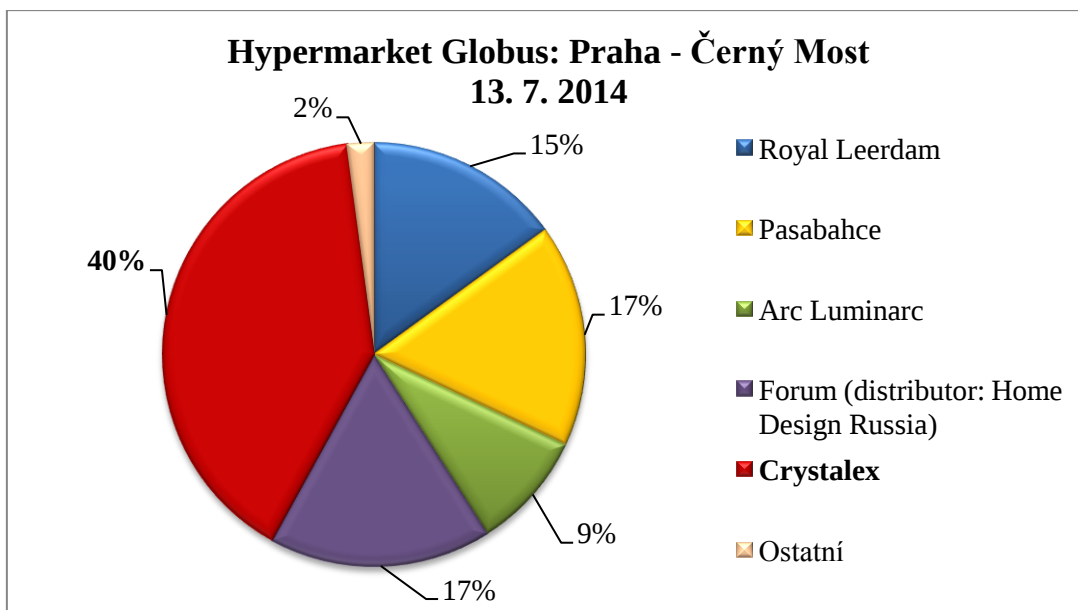


Graf 12 - Podíl na sortimentu - Hypermarket Albert (Praha - Chodov)

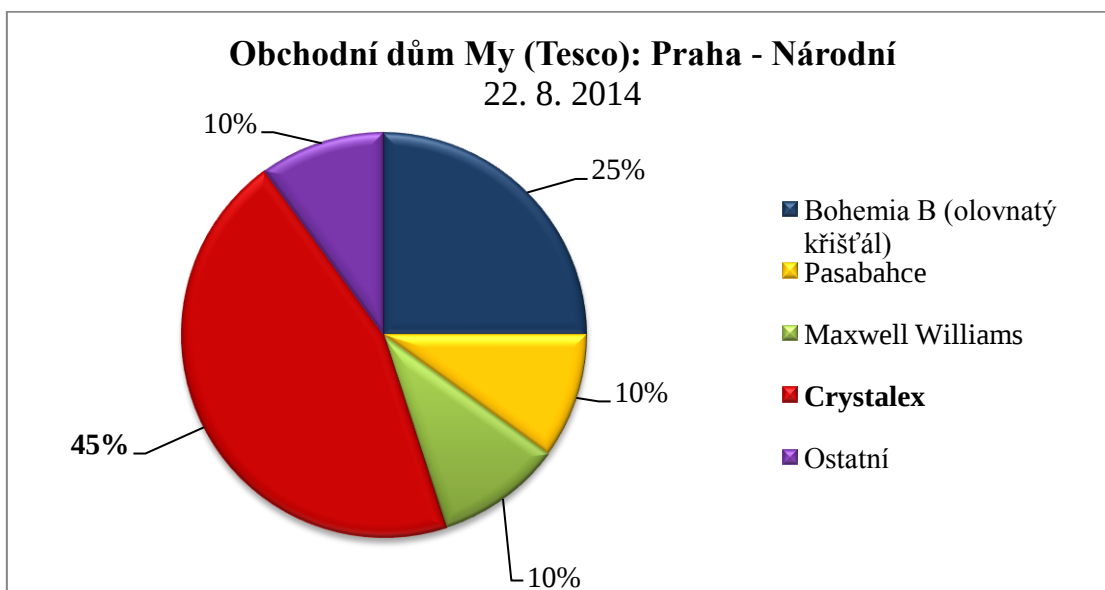
Zdroj: Vlastní průzkum místa prodeje

Z Grafu 12 vyplývá, že společnost Crystalex, CZ a její rodinná značka Bohemia Crystal je zastoupena méně. Značnou část sortimentu představují výrobky již zmíněného tureckého výrobce Gürallar Artcraft a značky Banquet, která se sice na svých webových stránkách¹⁰⁶ pyšní označením „české sklo“, avšak v kontaktech je uvedena indonéská společnost Kedaung. Z tohoto důvodu jsem nekomentovala ani cenovou hladinu jejích výrobků.

¹⁰⁶Oficiální stránky společnosti Banquet, dostupné z: <http://www.banquet-crystal.cz> <cit. 29.11.2014>.



Graf 13 - Podíl na sortimentu - Hypermarket Globus (Praha - Černý Most)
Zdroj: Vlastní průzkum místa prodeje



Graf 14 - Podíl na sortimentu - Obchodní dům My (Praha - Národní)
Zdroj: Vlastní průzkum místa prodeje

Z Grafů 13 a 14 lze vyčíst, že v obou prodejních místech má společnost Crystalex, CZ a její rodinná značka Bohemia Crystal vysoké postavení, neboť zde představuje téměř polovinu nabízeného sortimentu (Hypermarket Globus: 40 %, Obchodní dům My: 45 %). Na těchto místech by tak společnost Crystalex, CZ měla důsledně dohlížet na způsob prezentace svých výrobků.

5.2.3 Prezentace značky Bohemia Crystal, resp. Crystalex, v místě prodeje

Pro zhodnocení způsobu prezentace produktů společnosti Crystalex, CZ a značky Bohemia Crystal využiji pouze návštěvu Obchodního domu My (Tesco) na pražské Národní třídě. Zde totiž značka Crystalex, resp. Bohemia Crystal, představuje 45 % nabízeného sortimentu (viz Graf 14), a proto také představuje toto místo prodeje největší plochu věnovanou jejím produktům (ze třech navštívených prodejních míst).



Obrázek 26 - Prezentace značky Bohemia Crystal v místě prodeje I
Zdroj: Vlastní fotografie



Obrázek 27 - Prezentace značky Bohemia Crystal v místě prodeje II
Zdroj: Vlastní fotografie

Obrázky 24 a 25 znázorňují způsob prezentace značky Bohemia Crystal v Obchodním domě My. Na vysokých regálech (viz Obrázek 24) jsou vystaveny jednotlivé kusy kalíšků a odlivek, avšak s upozorněním, že prodejné je zboží pouze jako celé sety nejčastěji o šesti

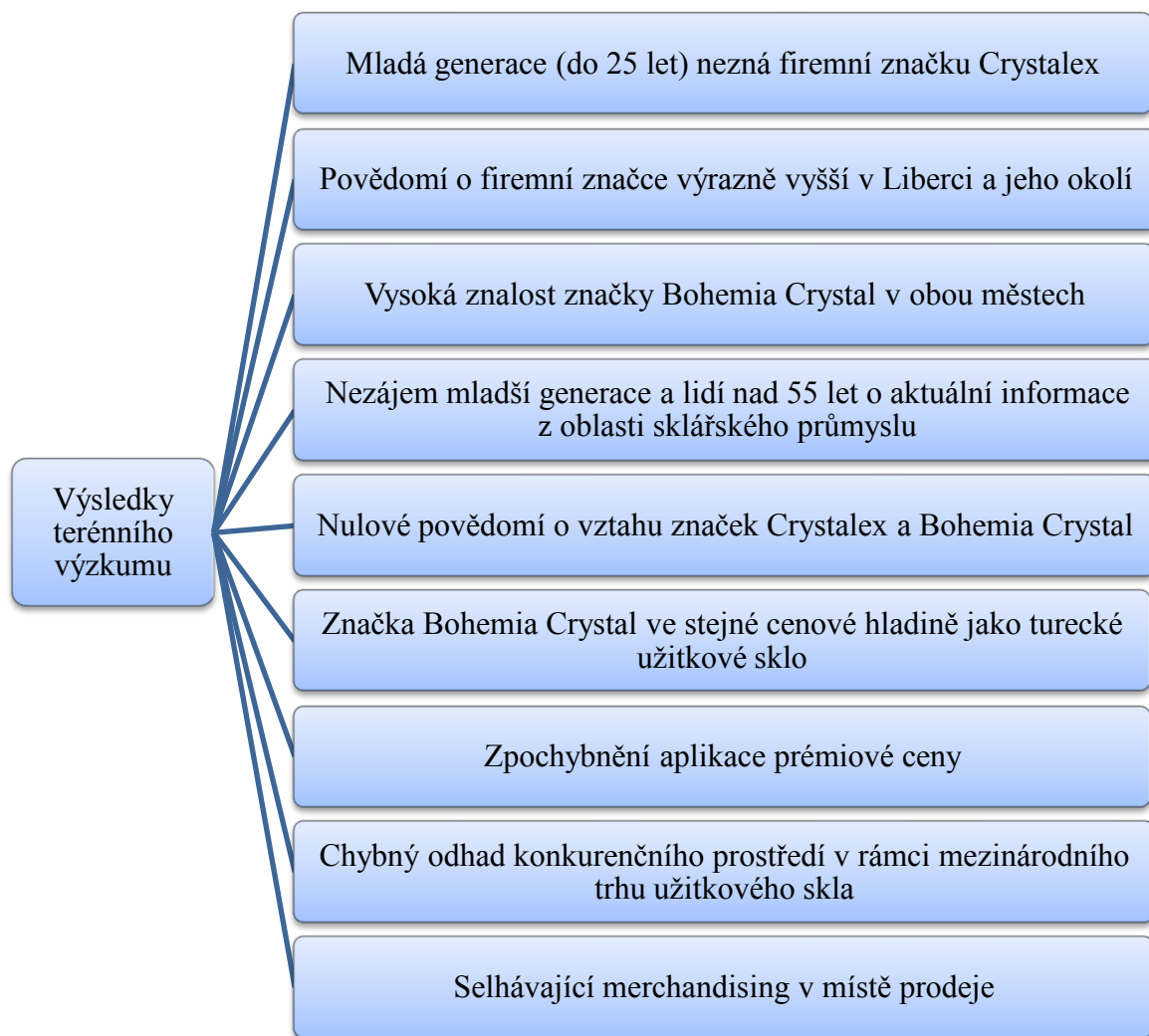
kusech. Tyto sety jsou zabaleny v reprezentativním obalu společnosti Crystalex, CZ a nacházejí se taktéž přímo na prodejně, tentokrát pod již zmíněnými regály (viz Obrázek 25). Celé oddělení skla vypadá velmi luxusně a čistě, navíc jsou skleněné výrobky bohatě osvětleny, čímž se pocit třpytivosti a luxusu ještě zvyšuje. Značka Bohemia Crystal zde bohužel není speciálně prezentována. Naopak je tomu v případě značky Bohemi B (olovnatý křišťál). Na obrázku 26 lze vidět, že této značce je věnován zvláštní oddíl, který je jasně označen názvem společnosti (Crystal BOHEMIA) i obrazovou podobou značky Bohemia B. Tento způsob prezentace shledávám jako velice vhodný způsob podpory prodeje.



Obrázek 28 - Ukázka vhodné prezentace značky v místě prodeje
Zdroj: Vlastní fotografie

5.3 Shrnutí výsledků terénního výzkumu

Výsledky terénního výzkumu, které jsem detailně popsala na předcházejících řádkách, nyní pro přehlednost shrnu a vytvořím si tak ideální podklad pro závěrečnou část diplomové práce, kde budu hledat řešení nedostatků brand managementu společnosti Crystalex, CZ, které vyplynuly právě z realizovaného terénního průzkumu. Nejdůležitější závěry, které vyplynuly zobecněním výsledků terénního výzkumu, jsou znázorněny v Obrázku 27.



Obrázek 29 - Závěry terénního výzkumu
Zdroj: Vlastní terénní výzkum

6 Návrhy pro brand management společnosti Crystalex, CZ

Podle mého názoru by bylo výhodné komunikovat značku firemní zároveň se značkou rodinnou. Vytvořením společného grafického znázornění obou značek, tedy Crystalex a Bohemia Crystal, by došlo ke konkretizaci a nezaměnitelnosti značky Bohemia Crystal ve vazbě na výrobce. Označení „bohemia“ je totiž užito ve velkém množství ochranných známek (př. Bohemia B, Crystalite Bohemia, Bohemia Art Glass a další) a neinformovaný zákazník tak stěží identifikuje značku Bohemia Crystalex jako ochrannou známku ve vlastnictví společnosti Crystalex, CZ. Díky tomu by se široké povědomí o značce Bohemia Crystal projevilo i na značce firemní.

Společnost Crystalex, CZ by také měla více reflektovat vývoj ve společnosti. Především používáním sociálních sítí pro svou prezentaci by rozšířila skupinu potencionálních zákazníků o mladší generaci, u které se nyní nesetkává s hlubší znalostí své produkce. Zacílení i na mladší ročníky by mohlo být jedním ze strategických rozhodnutí v rámci brand managementu. Účinek se sice nedostaví ihned, avšak v dlouhodobém časovém horizontu představují strategická rozhodnutí důležitou konkurenční výhodu.

Doporučila bych i důkladnější práci s tuzemskými odběrateli produktů společnosti Crystalex, CZ. Jelikož se pohybuje především na trhu B2B, její odběratelé většinou nabízejí produkty se značkou Bohemia Crystal dále na trh, a proto je nezbytné dodržování určitých pravidel z jejich strany. Nemělo by se tak stát, že je produkce společnosti Crystalex, CZ nabízena ve stejné cenové hladině jako výrobky tureckých producentů. K tomu dnes běžně dochází, a značce Bohemia Crystal tak konkurují i ty, podle společnosti Crystalex, CZ o třídu nižší, turecké značky. Je tedy nutné provést aktuální rozbor konkurenčního prostředí společnosti, neboť to se od stávajícího odhadu výrazně liší.

S jasnými a vymahatelnými pravidly pro odběratele souvisí i předpisy týkající se merchandisingu produktů značky Bohemia Crystal. V současné době je v tuzemských prodejnách místech, vyjma podnikových prodejen, kladen nedostatečný důraz na komunikaci značky právě přímo v místě prodeje. Jasné označení sortimentu značky Bohemia Crystal, výraznější odlišení od konkurenčních produktů či informační materiály týkající se ochranné známky Bohemia Crystal i firemní značky Crystalex. To vše by mohlo zajistit spotřebitelovo nákupní rozhodnutí v místě prodeje ve prospěch značky Bohemia Crystal.

Závěr

Nosným tématem mé diplomové práce je pojem brand management, přičemž jsem tento teoretický pojem vztáhla na českou podnikovou praxi a analyzovala řízení značky společnosti Crystalex, CZ. Ověřila jsem tak uplatnitelnost teoretických poznatků v praxi na příkladu této úspěšné české společnosti exportující většinu své produkce do zahraničí. Na základě odborných publikací s tematikou brand managementu od celosvětově známých marketingových velikánů jsem roztrídila všechny značky společnosti Crystalex, CZ do hierarchicky uspořádaného systému značek a zaměřila jsem se na jednu z rodinných značek této společnosti. Tou je značka a zároveň i registrovaná ochranná známka Bohemmia Crystal, kterou jsem podrobila detailnějšímu zkoumání a vytvořila tak například i její mentální mapu. Díky expertním rozhovorům, jež jsem vedla s pracovníky společnosti Crystalex, CZ a patentovým zástupcem společnosti, jsem získala důležité informace nejen o způsobu marketingové péče o značku Bohemia Crystal, ale také o její právní ochranu. Ta je v případě značky registrované v ochrannou známku naprosto nezbytnou součástí brand managementu.

Analyzovala jsem brand management společnosti tak, jak jej vidí sama společnost, tedy z hlediska výrobce. Poté jsem se na to, jak společnost řídí své značky, konkrétně pak značku, respektive ochrannou známku Bohemia Crystal, podívala z pohledu zákazníka. Pro tento účel jsem realizovala terénní výzkum, který jsem rozdělila na dvě samostatné části. Jednak jsem provedla dotazníkové šetření, ale také jsem podrobila analýze samotné místo prodeje, tedy umístění těchto produktů a formu komunikace značky Bohemia Crystal v místě prodeje.

Zjištěné odchylky jsem si dovolila zobecnit a shrnula je v rámci výsledků terénního výzkumu. Právě ony pak vytvářejí prostor pro návrhy na zefektivnění procesu řízení značek dané společnosti. Se znalostí teoretických poznatků, podnikové praxe společnosti Crystalex, CZ a pohledu potencionálního zákazníka jsem v závěru diplomové práce vypracovala doporučení pro zefektivnění brand managementu společnosti Crystalex, CZ.

Seznam zdrojů

Literatura:

AAKER, D. A.: Brand building, Brno: Computer Press, 2003.

ČERVINKOVÁ, T.: Exportní strategie vybrané společnosti (bakalářská práce), Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011.

DAVIS, S. M.: Brand asset management, San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

HAIGH, D.: Oceňování značky a jeho význam, Praha: Management Press, 2002.

JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing – Strategie a trendy, Praha: Grada Publishing, 2008.

KAPFERER, J. N.: New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term, 4th edition, London: Kogan Page Limited, 2008.

KELLER, K. L.: Strategické řízení značky – positioning a hodnota značky, plánování a implementace, Praha: Grada Publishing, 2007.

KOTLER, P.: Marketing management – Analýza, plánování, realizace a kontrola, Praha: Victoria Publishing, 1997.

MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní marketing, 3. vyd., Praha: Grada Publishing, 2009.

PELSMACKER, P.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003.

PŘIBOVÁ, M.: Strategické řízení značky – Brand management, Praha: EKOPRESS, 2000.

VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv: Psychologie reklamy, 4. vyd., Praha: Grada Publishing, 2001.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: Reklama – Jak dělat reklamu, 3. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010.

ZIMMERMANN, R., KLEIN-BOLTING, U., SANDER, B., MURAD-AGA, T.: Brand Equity Excellence, Düsseldorf: BBDO, 2001.

Internet – Informační servery:

CzechTrade (www.czechtrade.cz)

Český statistický úřad ČSÚ (www.czso.cz)

Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)

Portál veřejné správy (<http://portal.gov.cz>)

Úřad pro harmonizaci na vnitřním trhu OHIM (oami.europa.eu)

Úřad průmyslového vlastnictví ÚPV (www.upv.cz)

World Intellectual Property Organisation WIPO (www.wipo.int)

Webové stránky společností:

BOHEMIA PATENT (www.patent.cz)

Crystalex, CZ (www.crystalex.cz)

Facebook (www.facebook.com)

Interbrand (www.interbrand.com)

Ogilvy&Mather (www.ogilvy.cz)

Procter&Gamble, konkrétně značka Braun (www.braun.com)

Unilever, konkrétně značka Dove (www.dove.cz)

Monitoring tisku:

Ekonom, Mladá Fronta E15

Vlastní zápisky přednášek na Vysoké škole ekonomické:

Mezinárodní marketing 2MO401, doc. Ing. Machková, CSc., LS 2012/2013

Příloha I

Inzerce společnosti Crystalex, CZ na obálce francouzského časopisu Offrir International (sken čísla 447, 1. trimestr 2014)

Offrir
international

Votre magazine *home style*

Crystalex

WATERFALL
www.crystalex.cz

Ambiente 2014 | 7. — 11.2.2014 | Stand 4.2 - J 81

4 VÉRITÉS / INTERVIEW ETIENNE COCHET HOMI	DOSSIER USTENSILES DE CUISINE KITCHEN UTENSILS	CLUB DES CHEFS CLAUDE DOZORME
--	---	---

top
15



MICHLiq

Pátrání po nejstarších nezměněných produktech

Claudia

sklenička od Crystalexu
Vyrábí se 40 let (od 1974).

Letos bude vyrobena ta s pořadovým číslem 200 000 000. Trvale patří mezi tři nejprodávanejší Crystalexu. Aktuálně nejvíce letí v arabských zemích a v Rusku.



Židle 14

židle od společnosti TON
Vyrábí se 155 let (představena v roce 1859).

Letos bude vyrobena židle s pořadovým číslem 80 000 000. Trvale patří mezi nejprodávanejší produkty Tonu. Nabízena je ve 24 barvách a provedeních. Na výběr je také v klasické nebo barové verzi.



Koh-i-noor 1500

grafitová tužka od Koh-i-nooru.
Vyrábí se 125 let (zavedena v roce 1889 v 17 gradacích).

Trvale patří mezi nejprodávanejší od Koh-i-nooru. Prodává se v 20 tvrdostech. Aktuálně nejvíce letí v Rusku a našla cestu i do Vietnamu, kde popularita výrobků Koh-i-noor roste.



MICHLiq hledal v Česku

a našel tři

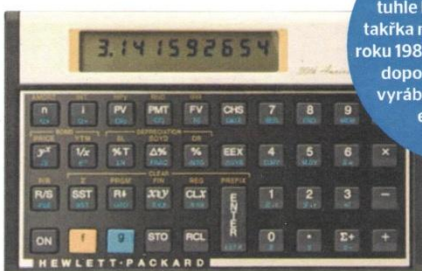
spotřební výrobky,

které nejsou potraviny a které

se vyrábějí nezměněné

DODNES:

V HP se chlubí, že tuhle kalkulačku dělají takřka nezměněnou již od roku 1981 a je to asi nejstarší doposud beze změny vyráběná a prodávaná elektronika.



Strana připravená Alex Michl

Závěr: Jakožto absolvent pouze kurzu Marketing MG 101 na VŠE (přičemž jsem navíc všechno samozřejmě zapomněl) si dovoluji dovést, že možná nám to říká, že v jednoduchosti je síla, že služby, procesy, produkty je třeba zjednodušovat než vše komplikovat, do sofistikovaných balíčků kombinovat a tak.

Příloha III

Dotazníkové šetření formou osobních rozhovorů

- Znáte podnik Crystalex, CZ?
- V jakém oboru podniká?
- Znáte značku Bohemia Crystal?
- Jaký sortiment zboží označuje?
- Věková kategorie (< 25 let; 25 – 55 let; 55+)

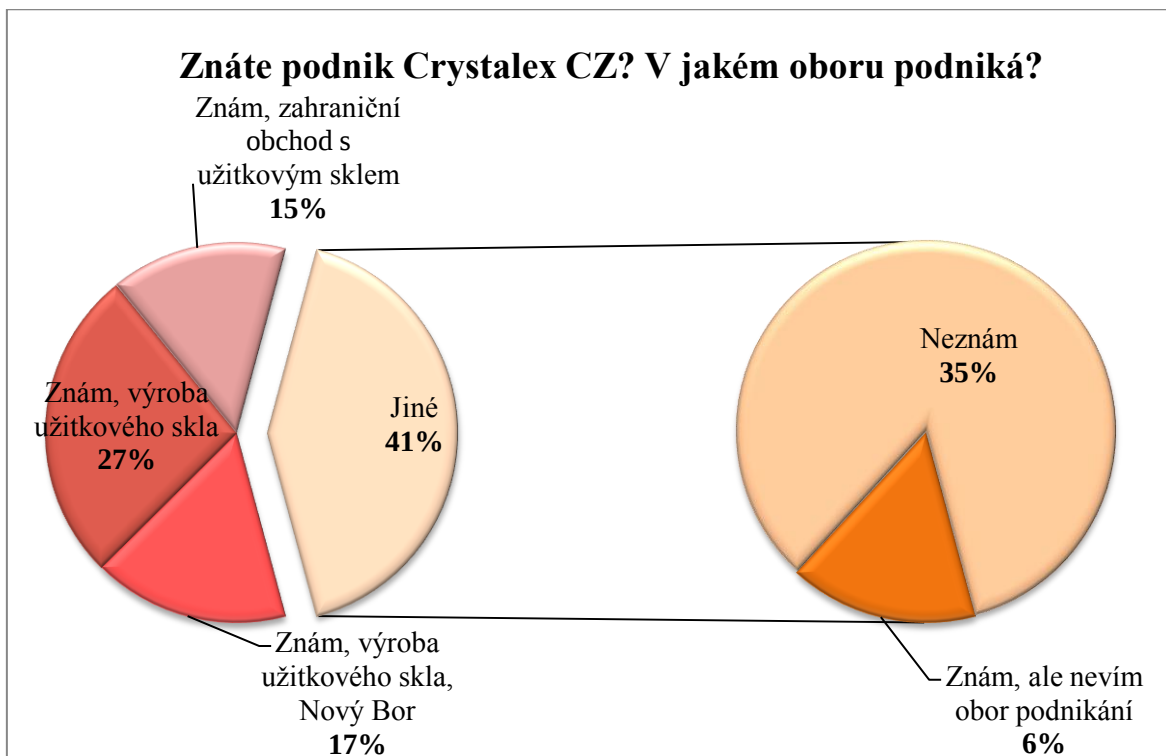
+ záznam autorky o místě dotazování (Praha X Liberec a okolí)

Příloha IV

Tabulka výsledků pro vytvoření v práci uvedených grafů

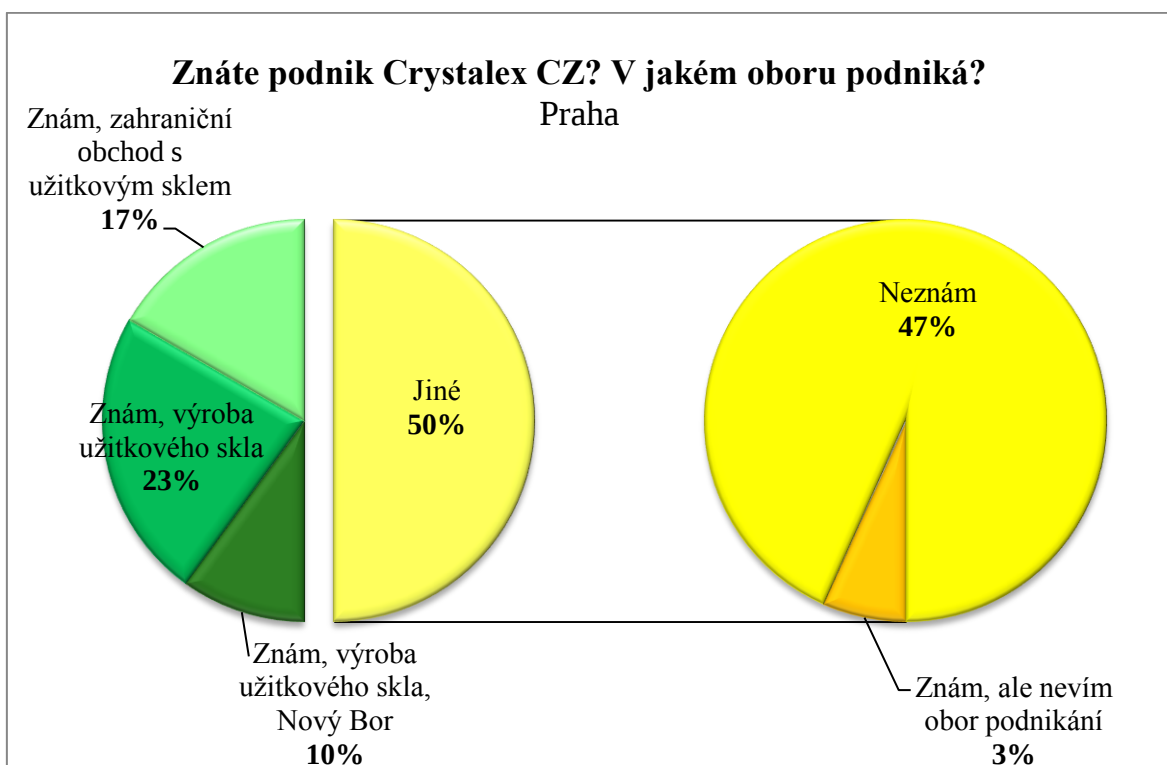
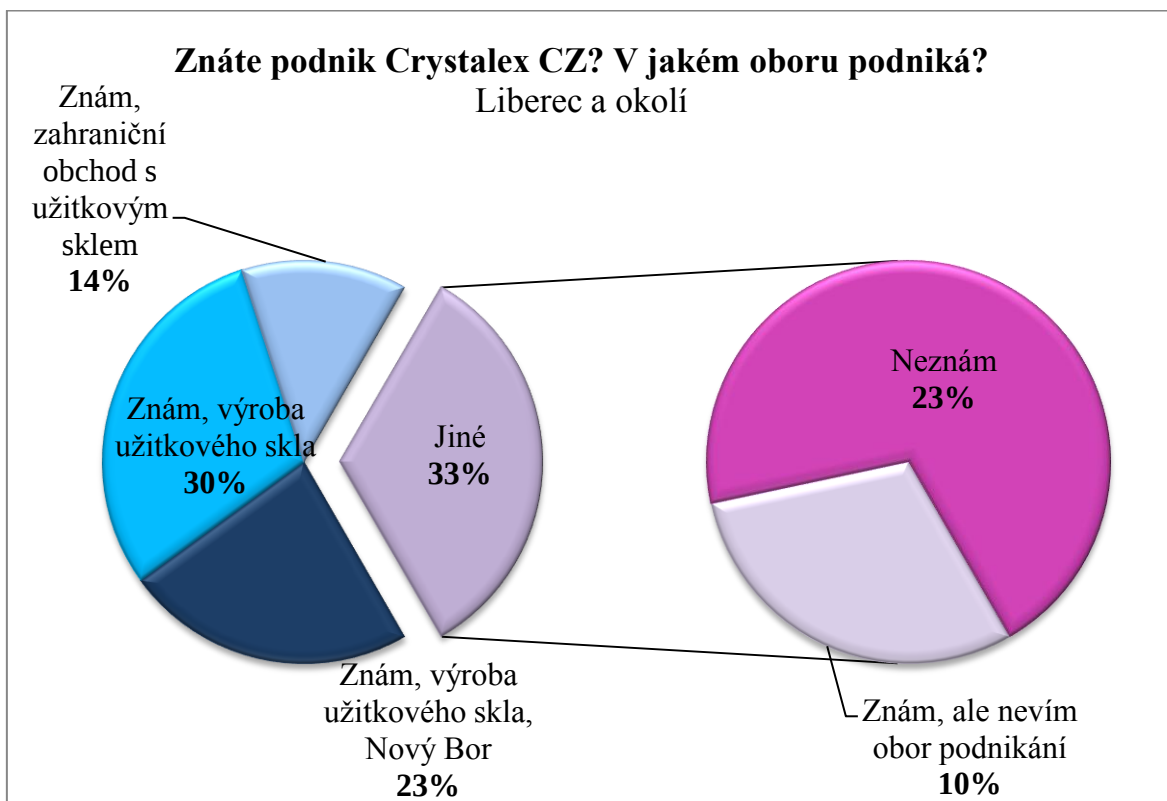
Znáte podnik Crystalex CZ? V jakém oboru podniká?	Praha	%	Liberec a okolí	%	Celkem	%
Znám; výroba užitkového skla, Nový Bor	3	5	7	11,7	10	16,7
Znám; výroba užitkového skla	7	11,7	9	15	16	26,7
Znám; zahraniční obchod s užitkovým sklem	5	8,3	4	6,7	9	15
Znám; ale nevím obor podnikání	1	1,7	3	5	4	6,7
Neznám	14	23,3	7	11,7	21	35

Doplňkové grafy znázorňující výsledky vlastního dotazníkového šetření



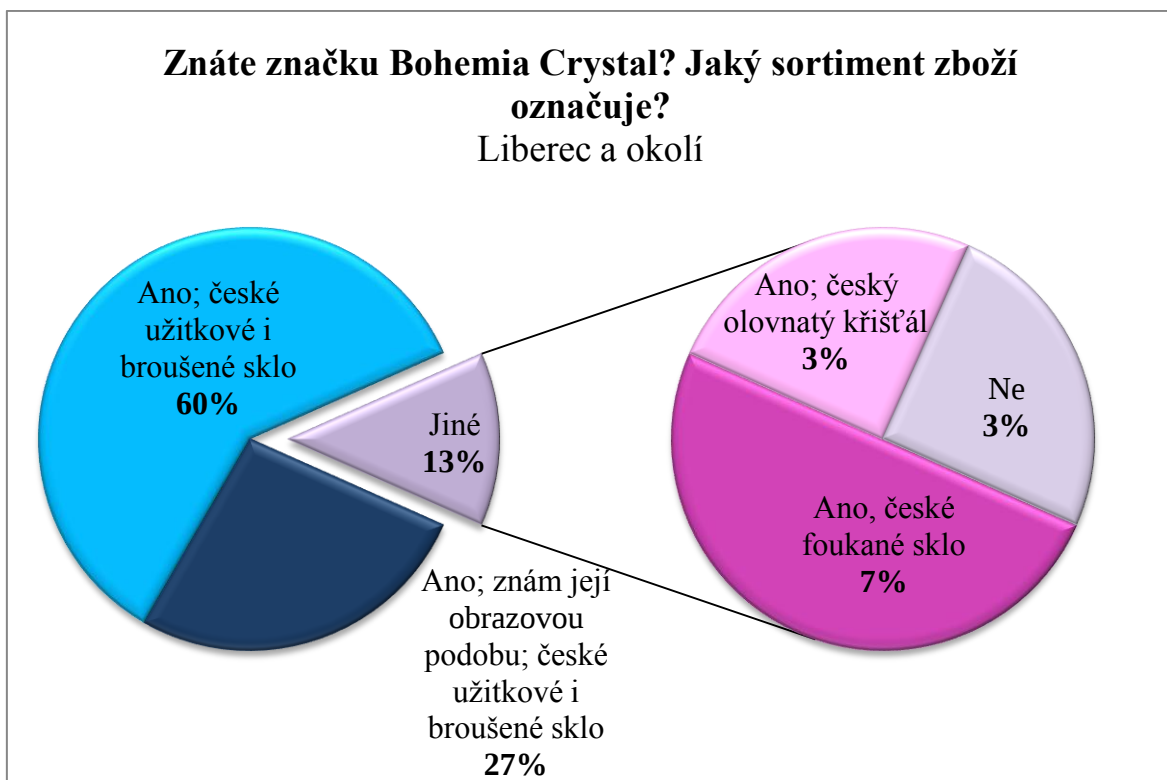
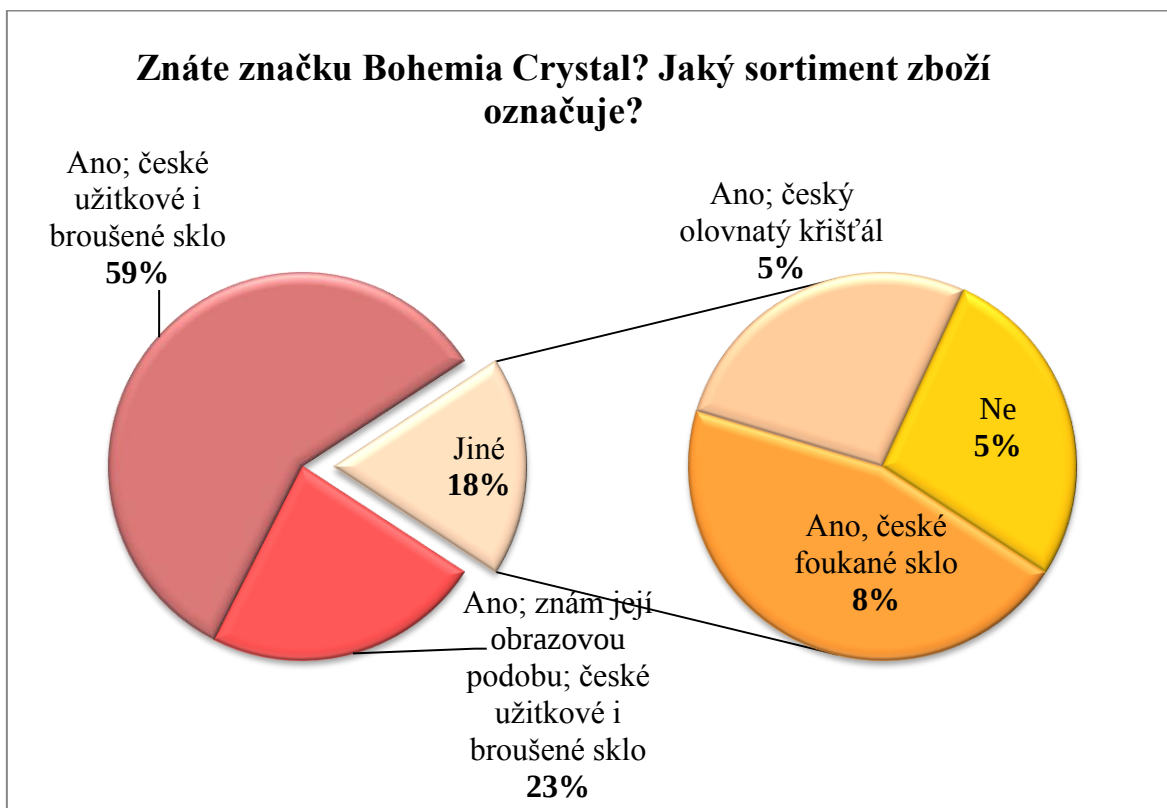
Příloha IV

Doplňkové grafy znázorňující výsledky vlastního dotazníkového šetření



Příloha IV

Doplňkové grafy znázorňující výsledky vlastního dotazníkového šetření



Příloha IV

Doplňkové grafy znázorňující výsledky vlastního dotazníkového šetření

