

ČÁST

4

BUDOVÁNÍ SILNÝCH ZNAČEK

V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Co je to značka (*brand*) a jak se provádí branding?
2. Co je to hodnota značky (*brand equity*)?
3. Jak se vytváří, měří a řídí hodnota značky?
4. Jaká důležitá rozhodnutí je třeba učinit při vytváření brandingové strategie?

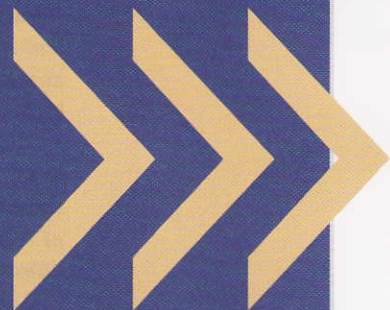


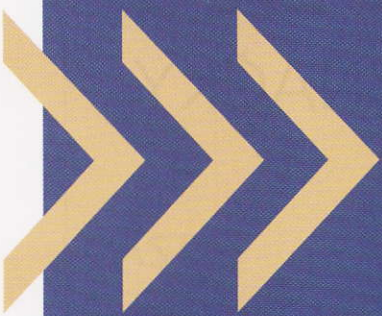
KAPITOLA 9

TVORBA HODNOTY ZNAČKY

Budování silné značky vyžaduje pečlivé plánování a značné dlouhodobé investice. Jádrem úspěšné značky je výtečný produkt podporovaný tvůrčími marketingovými aktivitami. Jednou z nejatraktivnějších značek poslední doby je Google:

Název vyhledávače Google, založeného v roce 1998 dvěma studenty Stanford University, je slovní hříčkou s anglickým výrazem Googol, označujícím číslo složené z číslice 1 a sta 0, čímž je vyjádřen obrovský objem on-line dat. S 200 miliony požadavků na vyhledávání denně dosahuje společnost zisku jen tím, že se soustřeďuje na vyhledávání informací, aniž by přidávala další služby, jak tomu bylo v případě mnoha jiných portálů. Tím, že se Google soustřeďuje pouze na text, vyhýbá se reklamě a používá k vyhledávání sofistikované algoritmy, poskytuje rychlé a spolehlivé služby. Google vydělává na placených záznamech, relevantně zobrazovaných podle uživatelem hledaného výrazu, a na licencování své technologie firmám AOL, Washington Post i dalším. Jako nejzřejmější ukázkou úspěchu této společnosti lze uvést skutečnost, že se název značky v angličtině vžil jako sloveso – „to google“ znamená vyhledávat na internetu. Na základě výzkumu veřejného mínění zjišťujícího značky, které mají na život respondentů největší dopad, byla značka Google vyhlášena brandingovými poradci společnosti Interbrand v roce 2002 Značkou roku.





Tento úspěch nezůstal bez povšimnutí a vedl k silným konkurenčním odezvám obrů tohoto odvětví, společností Yahoo! a Microsoft.¹

Snad nejvýraznějším rysem profesionálních marketérů je jejich schopnost vytvářet, udržovat, posilovat a chránit značky. Branding se stal marketingovou prioritou. Úspěšné značky, například Starbucks, Sony či Nike, mohou požadovat vyšší ceny a získávají věrné zákazníky. Nové značky jako Krispy Kreme, Red Bull a JetBlue si získaly jak uznání spotřebitelů, tak finančních odborníků. Marketéři úspěšných značek 21. století musí vynikat v procesu strategického řízení značky. **Strategické řízení značky** se týká navrhování a implementace marketingových aktivit a programů k vytvoření, hodnocení a vedení značek tak, aby se maximalizovala jejich hodnota. Proces strategického řízení značky zahrnuje čtyři hlavní kroky:

- identifikaci a zavedení positioningu značky,
- plánování a implementace marketingu značky,
- měření a hodnocení výkonu značky,
- růst a udržování hodnoty značky.

Kapitola 10 se zabývá positioningem značky. Zbývající kroky jsou probírány v této kapitole. Kapitola 11 se pak zabývá důležitými přístupy zvládnutí konkurence.

9.1 Co je to hodnota značky

American Marketing Association definuje **značku** jako „jméno, výraz, znak, symbol nebo design či jejich kombinaci, které mají identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží a služeb konkurentů“. Značka je tudíž výrobkem nebo službou a její vlastnosti ji určitým způsobem odlišují od jiných výrobků nebo služeb, které jsou určeny k uspokojení stejné potřeby. Tyto rozdíly mohou být funkční, racionální nebo hmotné – vztahují se k výkonu značkového výrobku. Mohou být také spíše symbolické, emocionální nebo nehmotné – vztahují se k tomu, co značka reprezentuje.

Branding je používán po staletí coby prostředek k odlišení zboží jednoho výrobce od ostatních.² K nejstarším projevům brandingů v Evropě patří požadavky cechů, aby řemeslníci označovali své výrobky značkami a chránili tak sami sebe a také spotřebitele před podřadnou kvalitou. V umění se objevil branding ve chvíli, kdy umělci začali podepisovat svá díla. Dnes hrají značky několik důležitých rolí, které zlepšují život spotřebitelů a zvyšují finanční hodnotu firem.

9.1.1 Úloha značek

Značky identifikují zdroj nebo výrobce produktu a umožňují spotřebitelům – ať jednotlivcům nebo firmám – připsat zodpovědnost konkrétnímu výrobcí nebo distributorovi. Spotřebitelé mohou hodnotit naprosto identický výrobek jinak, podle značky, kterou nese. Spotřebitelé poznávají značky prostřednictvím minulých zkušeností s výrobkem a jeho marketingovým programem. Zjišťují, které značky uspokojí jejich potřeby a které nikoliv. S tím, jak se stává život spotřebitelů stále složitějším, úspěšnější a časově náročnějším, je schopnost značky zjednodušit rozhodování a snížit riziko neocenitelná.³

MARKETINGOVÁ VSUVKA: VLASTNOSTI SILNÝCH ZNAČEK

Nejsilnější značky světa sdílejí 10 společných vlastností:

- 1. Značka vyniká v poskytování výhod, po nichž spotřebitelé opravdu touží.** Soustředíte se neúnavně na maximalizaci zážitků spotřebitele s výrobkem či službou?
- 2. Značka zůstává relevantní.** Držíte krok s vkusem svých zákazníků, současnými tržními podmínkami a trendy?
- 3. Strategie tvorby cen je založena na vnímání hodnoty spotřebiteli.** Optimalizujete cenu, náklady a kvalitu, abyste naplnili nebo předčili očekávání zákazníků?
- 4. Značka má správný positioning.** Vytvořili jste nezbytné a konkurenceschopné body, v nichž se svým konkurentům vyrovnáte? Vytvořili jste žádané a poskytnutelné body, v nichž se od svých konkurentů odlišujete?
- 5. Značka je konzistentní.** Jste si jistí, že vaše marketingové programy nevysílají protřečící si sdělení?
- 6. Portfolio a hierarchie značky má smysl.** Dokáže korporátní značka uceleně zastřešit všechny značky portfolio? Máte dobře promyšlenou a dobře chápanou hierarchii značky?
- 7. Značka využívá a koordinuje celý repertoár marketingových aktivit k vytvoření hodnoty.** Využili jste jedinečné přednosti každého komunikačního prostředku a přitom jste zajistili, aby byl význam značky reprezentován konzistentně?
- 8. Manažeři značky chápou, co představuje značka pro spotřebitele.** Víte, co se spotřebitelům na vaší značce líbí a nelíbí? Vytvořili jste si detailní, výzkumem podložené profily svých cílových zákazníků?
- 9. Značce je poskytována patřičná a trvalá podpora.** Jsou úspěchy a neúspěchy marketingových programů plně pochopeny předtím, než dojde k jejich změně? Dostává se značce dostatečné podpory výzkumu a vývoje?
- 10. Společnost sleduje zdroje hodnoty značky.** Vytvořili jste si diagram značky, který definuje smysl a hodnotu značky a určuje, jak by se s ní mělo zacházet? Přidělili jste někomu jasnou zodpovědnost za sledování a udržování hodnoty značky?

Zdroj: Podle článku Kevina Lane Kellera, „The Brand Report Card“, *Harvard Business Review*, 1. ledna 2000, str. 147–157.

Značky také plní pro firmy řadu hodnotných funkcí.⁴ Za prvé, zjednodušují manipulaci s výrobkem a jeho sledování. Značky pomáhají při třídění zásob a účetních záznamů. Značka rovněž poskytuje firmě právní ochranu jedinečných rysů nebo aspektů výrobku.⁵ Název značky lze chránit pomocí registrované obchodní značky (*trademark*), výrobní procesy lze chránit patenty a obaly pomocí *copyrightu* a *designu*. Tato práva intelektuálního vlastnictví zajišťují, že firma může do značky bezpečně investovat a sklízet výhody tohoto hodnotného aktiva.

Značky mohou signalizovat určitou úroveň kvality, takže spokojení zákazníci si mohou výrobek snadno znovu vybrat.⁶ Věrnost značce poskytuje firmě předvídatelnost a jistotu poptávky a vytváří bariéry vstupu, které ztěžují dalším firmám vstup na trh. Věrnost se také často projevuje jako ochota zaplatit vyšší cenu – často o 20 až 25 % více.⁷ Konkurenti sice mohou snadno napodobit výrobní procesy a *designy* výrobků, ale nedokáží v myslích jednotlivců a firem vytvořit trvalé dojmy shromážděné po léta marketingové činnosti a zkušeností s výrobkem. V tomto smyslu může být branding chápán jako mocný prostředek k zajištění konkurenční výhody.⁸

Pro firmy proto značky představují nesmírně cenné právní vlastnictví, které může ovlivňovat spotřebitelské chování, lze ho kupovat a prodávat, a poskytuje svým majitelům jistotu udržitelných budoucích příjmů.⁹ Vysoké násobky ročních příjmů byly zaplacené za získání značek v rámci fúzí a akvizic, jejichž hlavní vlna vypukla v polovině osmdesátých let 20. století. Zaplacená přírůžka je často ospravedlňována předpoklady mimořádných zisků, které lze díky značkám získat a udržet, stejně jako nesmírnými obtížemi a výdaji na vytvoření podobných značek z ničeho. Wall Street věří, že silné značky vedou k lepším příjmům a ziskovosti firem – ty pak vytvářejí vyšší hodnotu pro akcionáře. Mnohé z nedávného zájmu vedení společností o značky bylo důsledkem těchto finančních úvah. Marketingová vsuvka *Vlastnosti silných značek* uvádí 10 klíčových charakteristických rysů založených na zkoumání nejsilnějších světových značek.¹⁰

3.1.2 Zaměření brandingů

Jak obbrandujete nějaký výrobek? Přestože podnět k tvorbě značky poskytují firmy svými marketingovými programy a dalšími aktivitami, v konečném důsledku je značka něčím, co sídlí v myšlení spotřebitelů. Značka je perceptivní entita, která je zakořeněna v realitě, ale odráží vnímání a snadno synchronizuje spotřebitelů.

Branding vybavuje produkt (výrobky a služby) silou značky. Podstatou brandingů je vytváření smyslů. Aby byl produkt označen značkou (brandovaný), je nutné „naučit“ spotřebitele, „čím“ je

produkt – tím, že dostane název, a využitím dalších prvků značky, které ho pomáhají identifikovat – stejně jako „co“ dělá a „proč“ by se o něj spotřebitelé měli zajímat. Branding zahrnuje vytvoření mentálních struktur a napomáhá spotřebitelům utřídit si své poznatky o výrobcích a službách, aby jim usnadňovaly jejich rozhodování. Branding v průběhu tohoto procesu poskytuje hodnotu firmě.

Aby byly brandingové strategie úspěšné a došlo k vytvoření hodnoty značky, musí být spotřebitelé přesvědčeni, že v určité produktové kategorii existují mezi značkami smysluplné rozdíly. Smyslem branding je docílit, aby si spotřebitelé nemysleli, že všechny značky v kategorii jsou stejné.

Rozdíly mezi značkami jsou často spojeny s vlastnostmi nebo výhodami výrobků samotných. Gillette, Merck, Sony, 3M a další společnosti si udržují vedoucí postavení ve svých produktových kategoriích už po desetiletí, do značné míry právě díky neustálým inovacím. Jiné značky si vytvořily konkurenční výhody pomocí prostředků, které nejsou spojeny s výrobkem. Společnosti Coca-Cola, Calvin Klein, Gucci, Tommy Hilfiger, Marlboro a další se staly lídry ve svých výrobních kategoriích díky tomu, že pochopily motivace a přání spotřebitelů a vytvořily okolo svých výrobků relevantní a přitažlivou image.

Branding lze aplikovat prakticky všude, kde má spotřebitel na výběr. Je možné opatřit značkou fyzické zboží (polévku Campbell's, šampón Pantene, automobil Ford Mustang), službu (Singapore Airlines, Bank of America, zdravotní pojištění Blue Cross/Blue Shield), obchod (obchodní dům Nordstrom, specializovaný obchod Foot Locker nebo supermarket Safeway), osobu (Tom Clancy, Britney Spears nebo Andre Agassi), místo (město Sydney, stát Texas nebo Španělsko), organizaci (UNICEF, American Automobile Association nebo The Rolling Stones) či nějakou ideu (právo na potrat, volný obchod nebo svobodu projevu).

9.1.3 Definování hodnoty značky

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

Marketéři a výzkumníci používají různé perspektivy pro zkoumání hodnoty značky.¹¹ Přístup odvozující hodnotu od zákazníků nahlíží na hodnotu značky z hlediska zákazníka – ať jednoduše nebo firmy.¹² Modely odvozující hodnotu značky od zákazníků tvrdí, že síla značky spočívá v tom, co zákazníci v průběhu času vidí, čtou, slyší, zjistí, myslí si a cítí o značce. Řečeno jinými slovy, síla

Branding místa: Reklama podporující cestovní ruch v Austrálii se soustřeďuje na město Sydney a jeho dominantu, budovu opery.

dined by candlelight in a rainforest? shopped winter sales before it was winter? gone wine tasting in a desert? taken your pick of 1,100 miles of coral reef?

HAVE YOU EVER

waited with a kangaroo? shared a laugh with an aborigine? been a fish? seen an entire country smile? spent a night out under a different set of stars?

watched the sun set over the Indian Ocean? climbed off the end of the earth? found yourself in a land without strangers?

had an entire island to yourself? dreamed about a vacation after it was over? caught a water-taxi to the opera?

For those who long to take home more from a vacation than pictures and souvenirs, Qantas is starting from under \$2,000. For more information, call Qantas at 888-798-4949. Or visit our website to find out how two weeks can change your life. Australia.com

značky spočívá v myslích existujících nebo potenciálních zákazníků a v tom, jaké mají se značkou spojené nepřímé zkušenosti.¹³

Hodnota značky odvozená od zákazníků může být definována jako reakce zákazníků na marketingovou značku.¹⁴ O určité značce lze prohlásit, že má pozitivní hodnotu značky odvozenou od zákazníků, pokud spotřebitelé reagují na výrobek a také na způsob jeho marketingu příznivěji, je-li značka uvedena, než kdyby značka uvedena nebyla. Naopak značka má negativní hodnotu odvozenou od zákazníků, jestliže spotřebitelé reagují při uvedení značky na její marketingové aktivity méně příznivě.

Tato uvedená definice sestává ze tří klíčových ingrediencí. Za prvé, hodnota značky vzniká z rozdílných reakcích spotřebitelů. Neexistují-li žádné rozdíly, pak výrobek této značky může být v podstatě považován jako komodita nebo generická verze určitého výrobku. Konkurence pak bude pravděpodobně závislá na ceně.

Za druhé, tyto rozdíly v reakcích jsou důsledkem znalosti značky mezi spotřebiteli. **Znalost značky** vychází ze všech myšlenek, pocitů, představ, zkušeností, přesvědčení atd., které jsou spojovány s značkou. Značky musí u zákazníků především vytvářet silné, příznivé a jedinečné asociace se značkou, jako je tomu v případě společnosti Volvo (**bezpečnost**), Hallmark (**starostlivost**) a Harley-Davidson (**dobrodružství**). Za třetí, diferenční reakce spotřebitelů, které vytvářejí hodnotu značky, souvisejí se vnímáním, preferencích a chování týkajících se všech aspektů marketingu určité značky. Tab. 9.1 shrnuje některé z těchto klíčových výhod hodnoty značky.

Prvním pro marketéry při vytváření silné značky je nutnost zajistit, aby zákazníci získali správný vztah k výrobku a službami a jejich marketingovými programy a vytvořili si žádoucí strukturu znalosti o dané značce.

■ APPLE COMPUTER

Společnost Apple Computer je uznávána coby mistr v budování silné značky, jejíž znalost mezi zákazníky překonává hranice generací nebo států. Apple, jmenovaná časopisem *Advertising Age* „2003 Marketer of The Year“, dosahuje vynikající věrnosti značce. Daří se jí to převážně díky plnění svého poslání, jak ho definoval generální ředitel této společnosti Steven Jobs: „Vytvářet velké věci, aby změnilo životy lidí“. Společnost vytvořila armádu apoštolů značky, a to nejen prostřednictvím reklam, ale i proto, že se ve všem, co dělá, soustřeďuje na spotřebitele. Některé z největších rozruchů okolo společnosti dokonce ani neměly původ ve společnosti: v jednom vyhledávaném klubu v oblasti Manhattanu pořádají každý týden diskžokejové *Open iPod DJ Parties*. Přesto se však společnost nespolehá na to, že zákazníci budou provádět marketing za ni. Společnost Apple utratila 293 milionů dolarů na vytvoření 73 obchodů, jejichž úkolem je podpořit značku, která sídlí v newyorském Soho, který přilákal v roce 2003 přes 14 milionů návštěvníků. Důvod v pozadí tohoto kroku není jiný, než je jednoduchý – čím více lidí si bude moci výrobky společnosti Apple prohlédnout a osahat – a zajistit tak, aby si lidé Apple udělat – tím spíše se společnosti Apple podaří zvýšit tržní podíl, který je stále jen drobnou výše-tržní částkou počítačů.¹⁵

Zákaznická znalost způsobuje rozdíly, které se projevují v hodnotě značky. V abstraktním smyslu lze říci, že hodnota značky poskytuje marketérům důležitý strategický „most“ z jejich minulosti do budoucnosti.

- vnímání výkonu výrobku
- vyšší věrnost
- menší zranitelnost vůči konkurenčním marketingovým akcím
- menší zranitelnost vůči marketingovým krizím
- vyšší marže
- méně pružné reakce spotřebitelů na zvýšení ceny
- pružnější reakce spotřebitelů na snížení ceny
- větší obchodní spolupráce a podpora
- zvýšená účinnost marketingové komunikace
- možné příležitosti licencování
- příležitosti k dalšímu rozšíření značky

Tab. 9.1
Marketingové výhody
silných značek

9.1.4 Hodnota značky jako most

Z perspektivy hodnoty značky by všechny dolary vydané ročně na marketing výrobků a služeb měly být pokládány za investici do znalosti značky spotřebiteli. Důležitým faktorem je **kvalita** investice – tvorby značky, nikoliv nezbytně její **kvantita**, pomineme-li určitou minimální prahovou částku.

Ve skutečnosti je možné utratit za budování značky až příliš, pokud nejsou peníze vynaloženy moudře. V kategorii nápojů se v devadesátých letech minulého století dočkaly značky jako Michelob, Miller Lite a 7Up poklesu obrátu navzdory značné marketingové podpoře, nejspíše vinnou opo- cílených a provedených reklamních kampaní. Existují rovněž četné příklady značek, které nahromadily značné množství hodnoty značky investováním do marketingových kampaní, jež vytvářejí hodnotu, trvanlivé stopy v myslích spotřebitelů. Přestože na reklamu vynaložil mnohem méně než takové značky nápojů jako Coca-Cola, Pepsi či Budweiser, dokázal California Milk Processor Board zastavit desetiletí trvající pokles spotřeby mléka v Kalifornii. Podařilo se to částečně díky době nastavené a provedené kampani *Got Milk?*.

Zároveň však znalost značky, vytvořená těmito marketingovými investicemi, diktuje směr budoucí směřování značky. Spotřebitelé si budou na základě toho, co si myslí o značce a jaké si uchovávají pocity, vytvářet názor na to, kam (a jak) by se měla značka pohybovat, a schvalovat (či nikoliv) jakékoliv marketingové akce nebo programy. Nové výrobky, například Crystal Pepsi, klasické obilniny šité na míru od společnosti Levi, prací prášek Fruit of the Loom a pokrm z obilnin Cracker Jack, neuspěly, protože si spotřebitelé mysleli, že neodpovídají značce.

Značka je v podstatě příslibem marketéra poskytnout předvídatelný výkon výrobku nebo služby. **Príslib značky** je marketérovou vizí toho, jaká by měla značka být a co by měla spotřebiteli přinést. V konečné podobě závisí skutečná hodnota a budoucí vyhlídky značky na spotřebitelích, na jejich znalostech značky a jejich pravděpodobné reakci na marketingovou aktivitu v důsledku těchto znalostí. Porozumění znalostem značky mezi spotřebiteli – všem různým asociacím, které jsou na myslích spotřebitelů se značkou spojeny – má nedozírný význam, protože je základem hodnoty značky.

Virgin, duchovní dítě geniálního Richarda Bransona z Anglie, živě ilustruje sílu, která se stala odpovědností, kterou přebírá silná značka.¹⁶

■ VIRGIN

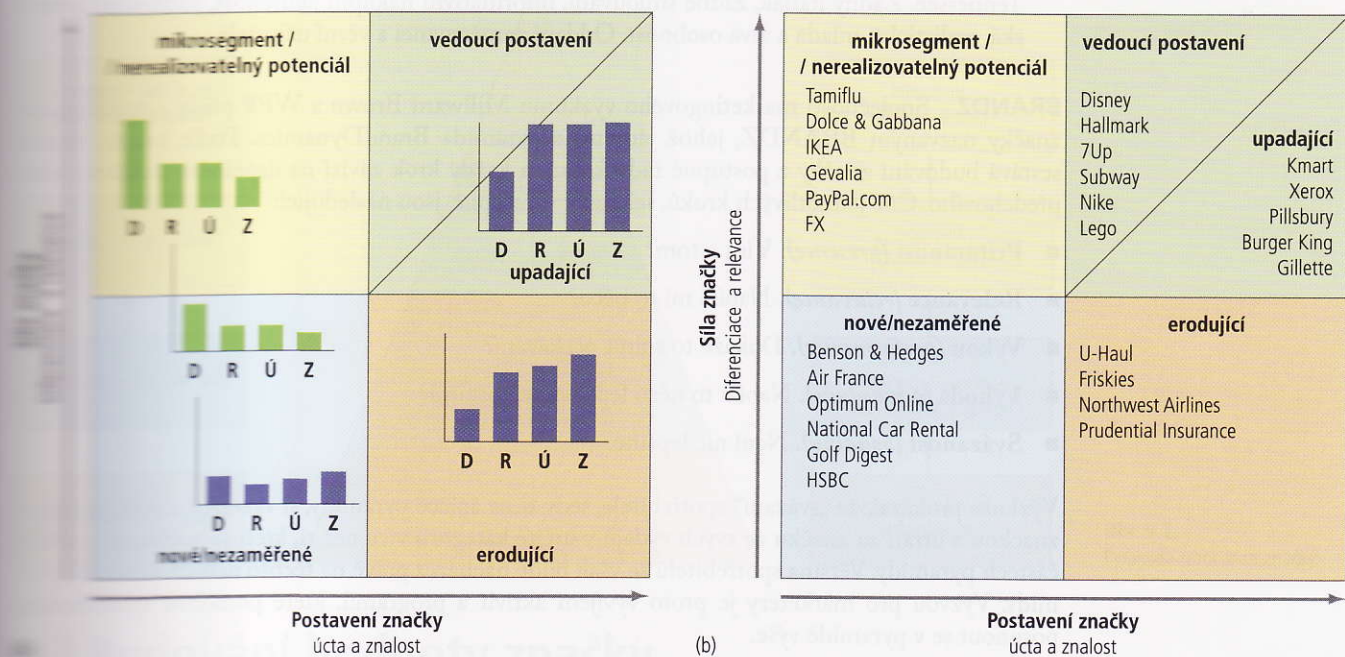
Po začátcích s Virgin Music spojuje dnes Bransonova Virgin Group tři kontinenty a 200 společností, včetně Virgin Atlantic Airways, Virgin Mobile (mobilní telefony), Virgin Energy, Virgin Rail, Virgin Direct (pojištění, hypotéky a investiční fondy) a Virgin Hotels. Je zřejmé, že Branson dokáže vzbudit zájem o jakoukoliv firmu, kterou si zamane založit, a to prostým použitím slova *Virgin* v jejím názvu. Příkladem může být Virgin Mobile. Branson dodá značku, malou počáteční investici a přebere majoritní kontrolu, zatímco partneři s velkými jmény dodají hotovost. Někteří marketingoví a finanční kritici tvrdí, že rozřeďuje značku, neboť ta nyní pokrývá příliš mnoho podnikatelských činností. Bransonovi se všechno nevydařilo: Virgin Cola, Virgin Cosmetics a Virgin Vodka zmizely z trhu. Branson však na to řekl: „Máme strategii využívat důvěryhodnost naší značky k útoku na dominantní hráče v širokém rozsahu odvětví, o nichž se domníváme, že v nich spotřebitel nedostává své peníze příslušnou hodnotu... Pokud z toho má spotřebitel prospěch, nevidím žádný důvod, proč bychom se měli starat o zavádění nových produktů.“ Jedna z nejnovějších Bransonových aktivit: v roce 2005 skočil po hlavě na vysoce konkurenční trh nízkonákladových aerolinek v USA se svým Virgin USA.

9.1.5 Modely hodnoty značky

I když existuje shoda v otázce základních principů, nabízí řada modelů hodnoty značky poněkud odlišnou perspektivu. Stručně si probereme čtyři modely z těch známějších:

BRAND ASSET VALUATOR Reklamní agentura Young a Rubicam (Y&R) přišla s modelem hodnoty značky nazvaným *Brand asset valuator* (BAV). Model je výsledkem výzkumu 200 000 spotřebitelů ve 40 zemích, poskytuje komparativní měřítka hodnoty tisíců značek ve stovkách různých kategorií. Podle BAV existují čtyři klíčové složky nebo pilíře hodnoty značky:

- **diferenciace** (*differentiation*) určuje stupeň, v němž je značka pojímána jako odlišná od jiných;
- **relevance** (*relevance*) určuje šíři přitažlivosti značky;
- **úcta** (*esteem*) určuje respekt a vážnost značky;
- **znalost** (*knowledge*) určuje, jak známá a blízká je značka pro spotřebitele.



Obr. 9.1 Matice BAV

Diferenciace a relevance společně určují **sílu značky** (*brand strength*). Tyto dva pilíře poukazují spíše na budoucí hodnotu značky než na její minulost. Úcta a znalost společně vytvářejí **postavení značky** (*brand position*), které je spíše odrazem minulosti značky.

Prozkoumání vztahů mezi těmito čtyřmi dimenzemi značky, odhalení „konstelace jejich čtyř pilířů“, odkrývá mnohé o jejím současném a budoucím postavení. Kombinací **síly značky** a **postavení značky** lze vytvořit matici, která zobrazuje stadia cyklu vývoje značky – každé se svou charakteristickou konstelací pilířů – v jednotlivých kvadrantech (viz obr. 9.1). Nové značky těsně po svém uvedení na trh vykazují nízké úrovně všech čtyř pilířů. Silné nové značky mívají tendenci projevovali vyšší úroveň diferenciace než relevance, zatímco úcta a znalost zůstávají nízké. Vůdčí značky vykazují vysoké úrovně všech čtyřech pilířů. A konečně, erodující značky vykazují vysokou úctu a znalost – což je důsledek minulého výkonu v porovnání s úctou a ještě nižší úrovní relevance a diferenciace.

MARKETOVÝ MODEL Bývalý profesor marketingu na UC-Berkeley pohlíží na hodnotu značky jako na soubor pěti kategorií aktiv a pasiv spojených se značkou, která zvyšují nebo snižují hodnotu investovanou firmou a/nebo jejím zákazníkům výrobkem nebo službou firmy. Těmito kategoriemi jsou značky jsou: 1. věrnost značce, 2. znalost značky, 3. vnímaná kvalita, 4. asociace spojované se značkou a 5. jiná duševní aktiva, například patenty, obchodní známky a distribuční vztahy.

Podle Aaker je obzvláště důležitým pojmem při vytváření značky **identita značky** – jedinečný soubor asociací spojovaných se značkou, který reprezentuje to, co značka představuje a slibuje zákazníkovi. Aaker tvrdí, že identita značky sestává z 12 hledisek uspořádaných ve 4 skupinách: **značka jako výrobek** (účel výrobku, vlastnosti výrobku, kvalita/hodnota, využití, uživatelé, země původu), **značka jako společnost** (vlastnosti společnosti, lokální nebo globální), **značka jako osoba** (osobnost značky, vztah značky a zákazníka) a **značka jako symbol** (vizuální metaforika a odkaz značky).

Aaker také mizorňuje identitu značky jako jádro identity a rozšířenou identitu okolo něj. Jádro identity – ústřední, nadčasová esence značky – pravděpodobně zůstane konstantní i při přenosu značky na nové trhy a nové výrobky. Rozšířená identita sestává z různých prvků identity značky rozložených do kohezivních a smysluplných skupin. Aplikujeme-li tento přístup na značku Saturn, měla by být nejnovější automobilová divize společnosti General Motors charakterizována následovně:

Jádro identity. Vypělý automobil, zaměstnanci společnosti zacházejí se zákazníky s úctou a jako přáteli.

- **Rozšířená identita.** Americký vůz nižší střední třídy vyráběný v továrně v Spring Hill ve státě Tennessee. Žádný nátlak, žádné smlouvání, informativní nákupní zkušenost, přemýšlivá, přátelská, realistická, mladá a živá osobnost. Oddaní zaměstnanci a věrní uživatelé.

BRANDZ Společnosti marketingového výzkumu Millward Brown a WPP přišly s modelem budování značky nazvaným BRANDZ, jehož jádrem je pyramida BrandDynamics. Podle tohoto modelu sestává budování značky z postupné řady kroků, a každý krok závisí na úspěšném dosažení kroku předchozího. Cíle jednotlivých kroků, seřazeny vzestupně, jsou následující:

- **Prítomnost (*presence*).** Vím o tom?
- **Relevance (*relavance*).** Nabízí mi to něco?
- **Výkon (*performance*).** Dokáže to splnit očekávání?
- **Výhoda (*advantage*).** Nabízí to něco lepšího než ostatní?
- **Svázanost (*bonding*).** Není nic lepšího.

Výzkum prokázal, že „svázání“ spotřebitelé, tedy ti na špičce pyramidy, si vytvářejí silnější vztahy ke značce a utratí za značku ze svých výdajů v určité kategorii více než ti, kteří se nacházejí v nižších částech pyramidy. Většina spotřebitelů se však bude nacházet právě na těchto nižších úrovních pyramidy. Výzvou pro marketéry je proto vyvíjení aktivit a programů, které pomohou spotřebitelům posunout se v pyramidě výše.

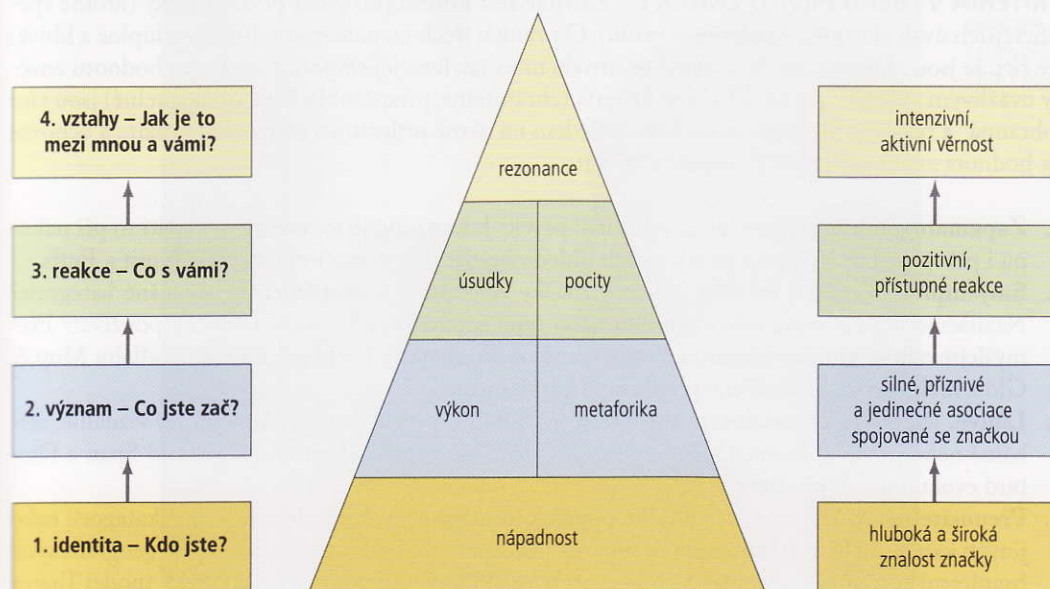
REZONANCE ZNAČKY Model rezonance značky také pojímá budování značky jako řadu vzestupných, následných kroků odspoda nahoru: 1. zajištění identifikace značky u zákazníků a asociace značky v myslích zákazníků se specifickou výrobkovou třídou nebo zákaznickou potřebou; 2. potvrzení celkového významu značky v myslích zákazníků strategickým propojením celé řady hmotných a nehmotných asociací týkajících se značky; 3. vyvolání správných reakcí zákazníků týkajících se úsudků a pocitů ke značce; 4. přeměna reakce na značku směřující k vytvoření intenzivního vztahu aktivní věrnosti mezi zákazníky a značkou. Podle tohoto modelu se provedení čtyř výše uvedených kroků skládá z šesti stavebních kamenů značky. Tyto stavební kameny značky lze pak uspořádat do pyramidy značky, jak je ukázáno na obr. 9.2. Model zdůrazňuje dualitu značek – racionální cesta k vytvoření značky se nachází v levé straně pyramidy, zatímco emocionální cesta v její pravé části.

Příkladem značky s takovou dualitou je Master Card, protože společnost zdůrazňuje jak racionální výhody kreditní karty, vyjádřené akceptací karty obchodníky celého světa, tak emocionální výhody ve své cenami ověřené kampani *K nezaplacení...* – ukazuje lidi jak nakupují, aby dosáhli určitého cíle. Samotný cíl – pocit, úspěch nebo jiný nehmotný prvek – *je k nezaplacení...* („Jsou věci, které si za peníze nekoupíte. Na všechno ostatní je tady MasterCard.“).

Vytvoření významné hodnoty značky znamená dosažení vrcholu pyramidy značky, k čemuž dojde jen tehdy, jsou-li sestaveny správné stavební kameny.

- **Nápadnost značky** se týká toho, jak snadno dochází k evokaci značky při různých nákupních nebo spotřebních situacích.
- **Výkon značky** se týká toho, jak výrobek nebo služba naplňuje funkční potřeby zákazníků.
- **Metaforika značky** se zabývá vedlejšími vlastnostmi výrobku nebo služby, včetně způsobů, jimiž se značka pokouší naplnit psychologické nebo společenské potřeby zákazníků.
- **Úsudky o značce** se zabývají osobními názory a hodnoceními zákazníků.
- **Pocity ze značky** jsou emocionální odpovědi a reakce zákazníků vztahující se ke značce.
- **Rezonance značky** poukazuje na povahu vztahu zákazníků se značkou a rozsahu, v němž mají zákazníci pocit, že jsou „sladěni“ se značkou.

Rezonanci lze charakterizovat ve smyslu intenzity nebo hloubky psychologického spojení zákazníků se značkou, stejně jako úrovně aktivity vyvolávané touto věrností. K příkladům značek s vysokou rezonancí patří Harley-Davidson, Apple a eBay.


 Obr. 9.2
 Pyramida rezonance značky

9.2 Budování hodnoty značky

Marketéři budují hodnotu značky (*building brand equity*) vytvářením správných struktur znalostí u správných spotřebitelů. Tento proces závisí na všech se značkou spojených kontaktech – ať již iniciovaných marketérem či nikoliv. Z hlediska marketing managementu však existují tři hlavní soubory faktorů hodnoty značky:

- 1. Původní výběr prvků nebo identit značky, které ji vytvářejí (např. názvy značek, URL, loga, symboly, postavy, mluvčí, reklamní slogany, znělky, balení a nápisy či popisky).** Kosmetika Old Spice používá jasně červené obaly a svůj známý mořský škuner, aby posílila námořní symboliku, ve chvíli, kdy na trh uvádí deodoranty a antiperspiranty pod značkovými názvy High Endurance a Red Zone.²⁰
- 2. Výrobek, služba a veškeré doprovodné marketingové aktivity i podpůrné marketingové programy.** Společnost Joe Boxer si udělala jméno prodejem pestrobarevného spodního prádla se svým charakteristickým žlutým usmívajícím se obličejem Mr. Licky. Společnost neutratila téměř nic za reklamu a spolehla se jen na chytré propagační nápady a akce, které jí získaly publicitu. Exkluzivní smlouva s Kmartem jí získala silnou maloobchodní podporu.²¹
- 3. Jiné asociace nepřímo přenášené na značku spojením s jinou entitou (např. s osobou, místem nebo věcí).** Automobilka Subaru využila australskou divočinu a slávu herce Paula Hogana z filmu *Krokodýl Dundee* ve svých reklamách, aby vytvořila image modelu Subaru Outback v kategorii sportovních užitkových kombi.

9.2.1 Výběr prvků značky

Prvky značky (*brand elements*) jsou ty patentovatelné instrumenty, které slouží k identifikaci a diferenciaci značky. Většina silných značek využívá větší počet prvků. Nike má své výrazné „odškrtnuté“ logo, posilující slogan „Just Do It“ a mytologické jméno „Nike“ podle okřídlené bohyně vítězství.

Prvky značky lze vybírat tak, aby vytvořily co možná největší hodnotu značky. Testem schopností těchto prvků vytvořit značku jsou názory a pocity spotřebitelů ohledně značky v situaci, kdyby znali jen tento prvek značky. Prvkem, který pozitivně přispívá k hodnotě značky, byl by například takový, který by přiměl spotřebitele předpokládat nebo přiřadit výrobku určité hodnotné asociace nebo reakce. Kdyby záleželo jen na názvu, mohl by spotřebitel například očekávat, že rtěnky ColorStay vydrží na rtech dlouho a že SnackWell je zdravá svačinka.

KRITÉRIA VÝBĚRU PRVKŮ ZNAČKY Existuje šest kritérií pro výběr prvků značky (kromě specifitějších úvah vlastních každému případu). O prvních třech (zapamatovatelné, smysluplné a líbivé) lze říci, že jsou „kritéria značkovatelná“ ve smyslu toho, jak lze s jejich pomocí vytvářet hodnotu značky uvážlivým výběrem prvku. Zbývá tři kritéria (chránitelné, přizpůsobitelné a přenositelné) jsou více „obránná“ a týkají se toho, jak může být s ohledem na různé příležitosti a omezení využita a uchována hodnota značky obsažená v nějakém prvku.

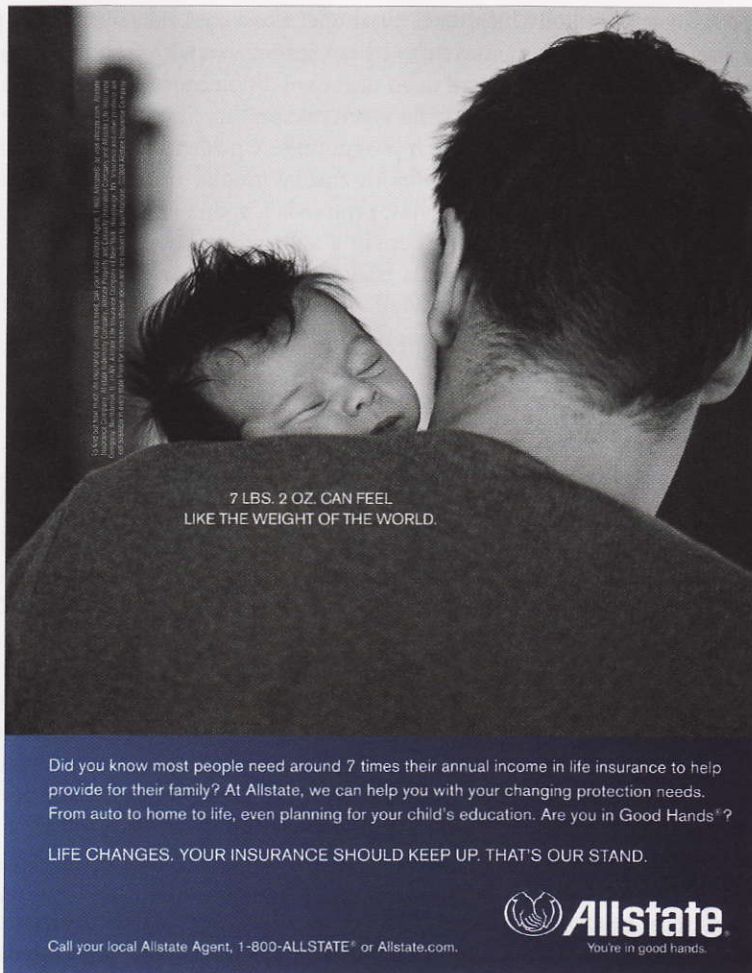
- 1. Zapamatovatelné.** Jak snadné je vybavit si prvek? Jak snadno je rozeznatelný? Platí to při nákupu i při spotřebě? Výhodné jsou v tomto ohledu krátké názvy značky jako Tide, Crest a Puffs.
- 2. Smysluplné.** V jakém rozsahu je prvek značky věrohodný a zapadající do příslušné kategorie? Naznačuje něco o ingredienci výrobku nebo typu osoby, která by mohla značku používat? Přemýšlejte o inherentním významu názvů, jako jsou autobaterie DieHard, vosk na podlahu Mop & Glo a nízkokalorické mražené předkrmy Lean Cuisine.
- 3. Líbivé.** Jak esteticky působivým shledávají spotřebitelé prvek? Je inherentně líbivý vizuálně, verbálně nebo jiným způsobem? Konkrétní názvy značek, například Sunkist, Spic and Span a Firebird evokují určité představy.
- 4. Přenositelné.** Může být prvek značky použit k uvedení nových výrobků ve stejné kategorii nebo jiných kategoriích? V jakém rozsahu je prvek přínosem pro hodnotu značky napříč geografickými hranicemi a tržními segmenty? Volkswagen se rozhodl pojmenovat svůj nový SUV model Tuareg po zajímavém kmenu Saharských nomádů. Naneštěstí to bývali rovněž proslulí majitelé otroků, což vyvolalo v USA negativní tiskovou kampaň.²²
- 5. Přizpůsobitelné.** Jak přizpůsobitelný a aktualizovatelný je prvek značky? Betty Crockerová si v průběhu let nechala udělat osm plastických operací – přestože jí je přes sedmdesát pět let, vypadá nanejvýš na třicet pět!
- 6. Chránitelné.** Jak je prvek značky právně chránitelný? Jak je konkurenčně chránitelný? Může být snadno napodoben? Je důležité, aby si názvy, které se staly synonymní s výrobovými kategoriemi – jako je Kleenex, Kitty Litter, Jell-O, Scotch Tape, Xerox – udržely svá práva na ochrannou obchodní známku a nestaly se generickými názvy.

VYVÍJENÍ PRVKŮ ZNAČKY Při vytváření značky mají marketéři široký výběr prvků, jimiž mohou identifikovat své výrobky. Dříve vybíraly společnosti názvy značek tak, že si vytvořily seznam možných názvů, prodiskutovaly jejich podstatu, vyřadily všechny nevhodné, zbylé otestovaly na cílových spotřebitelích a nakonec učinily konečný výběr.²³ Dnes si mnoho společností najímá marketingovou výzkumnou firmu, aby vytvořila a otestovala názvy značek. Tyto společnosti používají brainstormingová setkání a rozsáhlé počítačové databáze možných názvů, setříděné podle asociací, zvuků a jiných vlastností. K postupům při hledání názvů patří **testy asociací** (Jaké představy vám přicházejí na mysl?), **testy učení** (Jak snadno se název vyslovuje?), **testy paměti** (Jak dobře se název pamatuje?) a **testy preferencí** (Které názvy jsou preferovány?). Firma se musí samozřejmě také ujistit, že název již nebyl zaregistrován.

Prvky značky mohou hrát při vytváření značek několik rolí. Pokud spotřebitelé při svých nákupních rozhodnutích příliš nepátrají po informacích, měly by být prvky snadno rozpoznatelné a zapamatovatelné a inherentně popisné a přesvědčivé. Zapamatovatelné nebo smysluplné prvky značky mohou snížit požadavky na marketingovou komunikaci při vytváření znalosti značky a asociací se značkou. Různé asociace vznikající z líbivosti a přitažlivosti prvků mohou rovněž hrát důležitou úlohu pro hodnotu značky. Elfové společnosti Keebler navozují u její řady Cookies pocit kvality domácího pečení a pocitu magična a zábavy. Reklamy společnosti Lee Jeans využívající panenku Buddy Lee pomohly zpopularizovat značku u mladých lidí, kteří do té doby neměli ke značce vztah.

Názvy značek nejsou jediným důležitým prvkem značky. Často se stává, že čím méně konkrétní jsou výhody značky, tím je důležitější, aby značkové prvky zachytily nehmotné charakteristiky značky. Mnoho pojišťoven používá symbolů síly (Prudential gibraltarskou skálu a Hartford jelena), bezpečnosti (Allstate „dobré ruce“, Traveller deštník a Fireman Fund přilbu) nebo kombinace obou těchto prvků (hrad u Fortis).


Mocným, a někdy i přehlíženým, prvkem značky jsou slogany. Stejně jako názvy značek jsou slogany nesmírně účinným prostředkem k vytváření hodnoty značky. Slogany mohou fungovat jako užitečné „háčky“ nebo „ukazovátka“, které pomáhají spotřebitelům pochopit, co značka představuje a co je na ní zvláštního. Jsou to nepostradatelné prostředky k shrnutí a překladu záměru marketingu.



7 LBS. 2 OZ. CAN FEEL
LIKE THE WEIGHT OF THE WORLD.

Did you know most people need around 7 times their annual income in life insurance to help provide for their family? At Allstate, we can help you with your changing protection needs. From auto to home to life, even planning for your child's education. Are you in Good Hands®?

LIFE CHANGES. YOUR INSURANCE SHOULD KEEP UP. THAT'S OUR STAND.

 **Allstate**
You're in good hands.

Call your local Allstate Agent, 1-800-ALLSTATE® or Allstate.com.

Vytváření značky pomocí prvků, které postihují nehmotné charakteristiky značky: reklama Allstate s grafickým symbolem spojených dlaní a textem „Jste v dobrých rukou“.

gového programu. Pomyslete jen na inherentní význam značky například ve sloganech „Like a Good Neighbor, State Farm is there“ (Jako dobrý soused je tu State Farm), „Nothing Runs Like a Deere“ (Nic neběhá jako Deere; *deere připomíná slovo deer = jelen, pozn. překl.*) a „Help is Just Around the Corner. Tru Value Hardware“ (Pomoc je hned za rohem. Opravdu hodnotné železářství).

■ AVIS GROUP HOLDINGS

Klasickým příkladem společnosti, která využila slogan k vytvoření hodnoty značky, je společnost Avis se svou 41 let starou reklamní kampaní „We Try Harder“ (Snažíme se více). V roce 1963, kdy společnost přišla s touto kampaní, prodělávala peníze a byla na druhém místě na trhu půjčoven automobilů za vedoucí společností Hertz. Když se vedoucí představitelé reklamní agentury DDB sešli s manažery Avisu, zeptali se: „Co bychom mohli říci, že děláte lépe než vaši konkurenti?“ Jeden manažer Avisu odpověděl: „Více se snažíme, protože musíme.“ Kdosi z DDB si to zapsal a později na tom byla založena celá kampaň. Společnost Avis váhala se spuštěním této kampaně, a to nejen kvůli její otevřené upřímnosti, která porušovala zavedená pravidla, ale i proto, že by společnost musela tento slib dodržovat. Když si však slogan „We Try Harder“ získal všechny zaměstnance společnosti, především ty v první linii za pulty půjčoven, byla společnost schopna z tohoto reklamního sloganu vytvořit vlastní kulturu a image značky.²⁴

9.2.2 Příprava holistických marketingových aktivit

Přestože uvážlivá volba prvků značky a sekundárních asociací může být důležitým příspěvkem k vytváření hodnoty značky, jejím hlavním zdrojem zůstává samotný výrobek nebo služba a podpůrné marketingové činnosti.

Značky nejsou vytvářeny jen reklamou. Zákazníci se seznamují se značkou pomocí celé škály kontaktů a styčných bodů: osobním pozorováním a používáním, názory ostatních, interakcí se zaměstnanci společnosti, on-line nebo telefonickými zkušenostmi a platebními transakcemi. Za kontakt

se značkou lze považovat jakoukoliv informaci obsahující zkušenost zákazníka nebo potenciálního zákazníka se značkou, výrobkovou kategorií nebo trhem, jež má vztah k výrobku nebo službě.²⁵ Jakákoliv z těchto zkušeností může být pozitivní nebo negativní. Společnost proto musí na řízení těchto zkušeností vynakládat stejné úsilí, jako na tvorbu svých reklam.²⁶

Strategie a taktiky v pozadí marketingových programů se v posledních letech výrazně změnil.²⁷ Marketéři vytvářejí kontakty se značkou a hodnotu značky mnoha způsoby, například využíváním klubů a komunit spotřebitelů, obchodních výstav, promoakcí, sponzorováním, organizováním návštěv svých továren, public relations, tiskových zpráv a sdíleného marketingu. Společnost General Mills při uvádění svých cereálií na trh doplnila tradiční reklamu a propagaci mimo jiné zřízením rodinné zábavní atrakce Cereal Adventures v Mall of America v Minneapolis, největším nákupním centru na světě.²⁸ Společnost Chupa Chups vyvinula rozsáhlý marketingový program.

■ CHUPA CHUPS

Kdo říká, že lízátko jsou jen pro děti? Rozhodně ne španělská společnost Chupa Chups, největší výrobce lízátek na světě. Aby rozšířila oblibu značky i mimo děti, zaujala opravdu holistický přístup, k němuž patří vynalézavé – a naprosto bezplatné – umístování výrobků, svěží marketingové nápady a dokonce i vlastní řada maloobchodních butiků. Interní oddělení nazývané 4C (*Chupa Chups Corporate Communications*) má za úkol zvyšovat znalost značky mezi módně orientovanou a médií přesycenou mládeží. Příklad: Když se jeden pracovník oddělení 4C a fotbalový fanoušek v jedné osobě doslechl, že trenér FC Barcelona Johan Crujff se marně pokouší přestat kouřit, poslal mu zdarma krabici lízátek Chupa Chups. Po zbytek sezony byl trenér jen zřídka viděn na lavičce bez lízátko v puse. Obrat Chupa Chups se v onom roce v Katalánsku plném fotbalových fanoušků zdvojnásobil. Společnost se také zviditelňuje při prestižních předáváních cen. Když přicházejí hvězdy nejvyššího kalibru na takové události, jako je filmový festival v Benátkách nebo udělování cen Grammy, je tam vždy spoře oděná slečna „Chupa Chick“ s lízátky za podprsenkou, aby je vítala. K celebritám, které byly zachyceny kamerou, jak mají v ústech lízátko Chupa Chups, patří Jerry Seinfeld, Elton John, Giorgio Armani, Sheryl Crow a Magic Johnson. Jakmile získá společnost Chupa Chups pozornost mladých prostřednictvím těchto „nedoporučujících doporučovatelů“, může je nasměrovat k lízátkům prodávaným jako součást balení líčidel nebo dokonce k oděvům, brýlím, přilbám na motocykl a jiným předmětům nesoucím název značky.²⁹

Bez ohledu na konkrétní nástroje nebo použité přístupy zdůrazňují holističtí marketéři při plánování marketingových programů k vytváření značky tři důležitá nová témata: personalizaci, integraci a internalizaci.

PERSONALIZACE Rychlé rozšíření internetu vytvořilo příležitosti k personalizaci marketingu.³⁰ Marketéři ve zvýšené míře opouštějí praktiky hromadného trhu, které vytvořily nejsilnější značky v padesátých, šedesátých a sedmdesátých letech minulého století, a zabývají se novými přístupy, které jsou ve skutečnosti návratem k marketingovým praktikám předminulého století, kdy obchodníci doslova znali své zákazníky jménem. Aby se přizpůsobili zvyšující se touze zákazníků po personalizaci, přišli marketéři s takovými pojetími jako jsou **zážitkový marketing**, **one-to-one marketing** a **permission marketing**. Kapitola 5 shrnuje některé z těchto konceptů a marketingový postřeh *Aplikace permission marketingu* se zabývá klíčovými principy tohoto konkrétního přístupu.

Z hlediska brandingů se tato pojetí zabývají tím, jak přimět zákazníky, aby se více zabývali značkou, a to vytvořením intenzivního, aktivního vztahu. **Personalizující marketing** se nesnaží o to, aby značka a její marketing byly co nejrelevantnější pro co nejvíce zákazníků, což je vzhledem k tomu, že žádní dva zákazníci nejsou identičtí, značná výzva.

■ JONES SODA

Peter van Stolk založil společnost Jones Soda na předpokladu, že spotřebitelé z generace Y budou lépe přijímat novou značku nealkoholických nápojů, když budou mít pocit, že jí sami objevili. Jones Soda byla původně prodávána pouze v obchodech, které prodávají surfboardy, snowboardy a skateboardy. Webové stránky této společnosti vybízejí fanoušky, aby posílali své fotografie pro možné použití na etiketách Jones Soda. I když jich je ročně ze zaslaných desítek tisíc vybráno pouze asi 40, pomáhá tento přístup vytvářet relevanci a emocionální spojení.³¹

INTEGRACE Jednou z implikací těchto nových marketingových přístupů je zjištění, že tradiční pojetí marketingového mixu a princip 4P již dostatečně adekvátně nepopisují moderní marketingové programy. **Integrující marketing** se zabývá mixováním a sladováním marketingových aktivit tak, aby se maximalizovaly jejich individuální a kolektivní účinky.³² Jako součást integrovaného mar-



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: APLIKACE PERMISSION MARKETINGU

Permission marketing – aplikace marketingových postupů jen na spotřebitele, kteří k tomu dali svůj výslovný souhlas, je nástroj, který společnosti mohou využít k prosazení se ve všeobecném zmatku a vytvoření zákaznické věrnosti. S pomocí velkých databází a pokročilého softwaru mohou společnosti uskládat velká množství dat o zákaznících a posílat jim cílené, personalizované marketingové zprávy.

Průkopník této techniky Seth Godin odhaduje, že každý obyvatel USA denně dostává okolo 3000 marketingových sdělení. Tvrdí, že marketéři již nemohou používat permission marketing prostřednictvím kampaní v hromadných sdělovacích prostředcích. Marketéři mohou vytvořit silnější vztahy se zákazníky respektováním jejich přání a zasíláním sdělení jen tehdy, když sami vyjádří ochotu dostat se do užšího kontaktu se značkou. Účinný permission marketing funguje podle Godina proto, že je „předvídaný, osobní a relevantní“.

Godin identifikuje pět kroků účinného permission marketingu:

1. Nabídněte potenciálnímu zákazníkovi podnět, aby se dobrovolně zapojil (např. vzorek zdarma, podporu prodeje nebo soutěž).

2. Nabídněte zajímavější se potenciálnímu zákazníkovi v průběhu času postupně „zaškolení“, během něhož se poučí o výrobku nebo službě.
3. Podepřete tento stimul tak, aby souhlas potenciálního zákazníka trval i nadále.
4. Nabídněte dodatečné stimuly, abyste získali důraznější souhlas spotřebitele.
5. V průběhu času využijte tohoto souhlasu ke změně chování spotřebitele směrem k větší ziskovosti.

Permission marketing má určité nevýhody. Jedna z nich předpokládá, že zákazník do určité míry „ví, co chce“. V mnoha případech však mají spotřebitelé nedefinované, nejasné nebo konfliktní preference. Při aplikaci permission marketingu mohou spotřebitelé potřebovat pomoc při vytváření a sdělování svých preferencí. Vhodnějším pojetím může být **participační marketing**, protože marketéři a spotřebitelé potřebují pracovat společně, aby zjistili, jak může firma spotřebitele nejlépe uspokojit.

Zdroje: Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*, New York: Simon & Schuster 1999; Susan Fournier, Susan Dobscha a David Mick, „Preventing the Premature Death of Relationship Marketing“, *Harvard Business Review*, leden–únor 1998, str. 42–51.

ketingu potřebují marketéři rozmanitý sortiment marketingových aktivit, aby mohli posílit příslib značky. Společnost Olive Garden se stala druhým největším řetězcem restaurací pohodlného stravování v USA, s obratem dvě miliardy dolarů a s 500 restauracemi, především díky plně integrovanému marketingovému programu.

■ OLIVE GARDEN

Příslib značky Olive Garden je „idealizované italské rodinné jídlo“ charakterizované „čerstvými, jednoduchými a lahodnými italskými pokrmy, doplněnými sklenicí výtečného vína“, „uvítání lidmi, kteří s vámi budou zacházet jako s členy rodiny“ v „pohodlném domácím prostředí“. Aby Olive Garden dodržela tento příslib, posílá vybrané manažery, číšníky a servírky na naučné pobyty do Itálie, otevřela v italském Toskánsku Kulinářský ústav, aby podnítila vznik nových pokrmů, vede odborné vinařské kurzy pro zaměstnance, pořádá ve svých restauracích ochutnávky vína pro zákazníky a přestavuje restaurace, aby jim dodala toskánský venkovský vzhled. K jejím komunikačním prostředkům patří nápisy v restauracích, informace z úst zaměstnanců i sdělení v médiích, všechny posilující příslib značky a reklamní slogan „When You're Here, You're Family“.³³

Integrace je zvláště důležitá u marketingové komunikace. Z pohledu vytváření značky by měly být všechny komunikační možnosti vyhodnocovány ve vztahu k jejich schopnosti ovlivnit hodnotu značky. Každá komunikační možnost může být posuzována z hlediska její účinnosti a účelnosti, s jakou odvíjí znalost značky a s jakou vytváří, udržuje nebo posiluje image značky. **Znalost značky** je schopnost spotřebitelů identifikovat značku za různých podmínek, jak se odráží v jejich schopnosti poznat a vybavit si. **Image značky** je souhrnem dojmů a názorů spotřebitelů, jak se odrážejí v asociacích uchovaných v jejich paměti.

Jak budeme probírat v kapitole 17, různé komunikační možnosti mají rozdílnou sílu a mohou dosáhnout různých cílů. Je důležité využívat mix různých komunikačních možností, z nichž každá hraje specifickou roli při vytváření nebo udržování hodnoty značky. Přestože společnost Michelin může investovat do výzkumu i vývoje, používat reklamu, podporu prodeje a další prostředky komunikace, aby posílila asociace svých pneumatik s aspektem bezpečnosti, může se také rozhodnout sponzorovat různé akce, aby prokázala, že je současná a moderní. Marketingový komunikační program by měl být složen tak, aby byl celek větší než souhrn jeho částí. Řečeno jinými slovy, komunikační možnosti by měly být sladěny tak, aby účinky kterékoli z jeho částí byly posilovány přítomností ostatních.

K integrovanému marketingovému programu Olive Garden patří posílání manažerů, číšníků a servírek do Itálie na seznámení s tamější kuchyní. Součástí této cesty jsou kurzy v kulinářském ústavu této společnosti v Toskánsku. Na fotografiích se školí o těstovinách.



INTERNALIZACE Marketéři se nyní musí hodně snažit, aby dodrželi to, co značka slíbuj. Musí přijmout **interní** perspektivu a zvážít, jaké kroky podniknout, aby si mohli být jistí, že zaměstnanci a marketingoví partneři ocení a pochopí základní představy o značce. Dále musí zvážít, jak mohou pomoci – nebo ublížit – její hodnotě.³⁴ **Interní branding** shrnuje aktivity a procesy, které pomáhají informovat a inspirovat zaměstnance.³⁵ Pro společnosti služeb a obchodníky je kritické, aby všichni zaměstnanci měli aktuální a hluboké pochopení značky a jejího příslibu.

K **provázání se značkou** dochází tehdy, když zákazníci získají zkušenost, že společnost dodržuje příslib své značky. Veškeré kontakty zákazníků se zaměstnanci společnosti a její komunikací musí být pozitivní. **Příslib značky nebude splněn, pokud každý ve společnosti značkou nežije.** Jeden z nejsilnějších vlivů na vnímání značky jsou zkušenosti zákazníků se zaměstnanci společnosti.

■ ELI LILLY

V roce 2000 zahájila společnost Eli Lilly novou značku vytvářející iniciativu doprovázenou sloganem „Answers that Matter“. Cílem bylo vytvořit z Eli Lilly farmaceutickou firmu, která by dokázala poskytovat lékařům, pacientům, nemocnicím, zdravotním pojišťovnam a vládě důvěryhodné odpovědi na nejrůznější otázky. Aby společnost zajistila, že každý zaměstnanec má dostatečné znalosti a dokáže správně odpovídat, vyvinula ucelený výcvikový program *Brand-to-Action*.³⁶

Společnosti se musí zabývat neustálým otevřeným dialogem se zaměstnanci. Některé firmy prosazují programy B2E (*business-to-employee*, firma–zaměstnanec) prostřednictvím korporátních intranetů a jiných prostředků. Společnost Disney dosáhla v interním brandingovém úspěchů a má takovou podporu své značky mezi zaměstnanci, že dokonce pořádá semináře v Disney Institute o „stylu společnosti Disney“ pro zaměstnance jiných společností.

Holističtí marketéři musí jít ještě dále a cvičit a vybízet distributory a dealery, aby dobře sloužili jejich zákazníkům. Špatně instruovaní dealeri dokáží zničit i ty nejlepší snahy o vytvoření silné značkové image.

9.2.3 Využívání sekundárních asociací

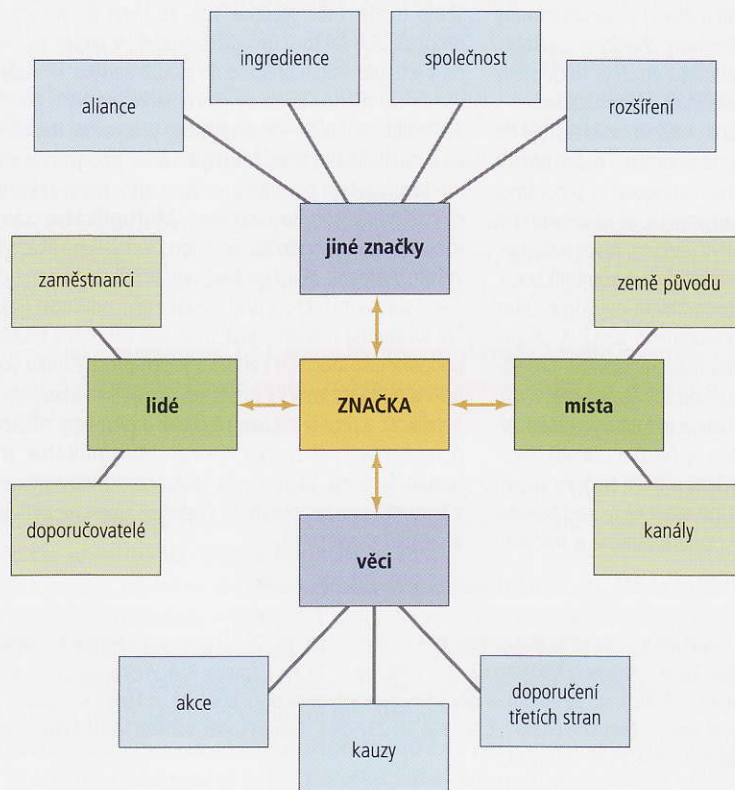
Třetím a posledním způsobem vytvoření hodnoty značky je v důsledku „její vypůjčení“. To znamená, že asociace se značkou mohou být spojeny s jinými entitami, které mají své vlastní asociace a vytvářejí tak **sekundární** asociace značky. Rečeno jinými slovy, hodnota značky může být vytvořena spo-

jením značky s dalšími informacemi v paměti spotřebitele a společně mu dokáží sdělovat význam (viz obr. 9.3).

Značka může být spojena s některými zdrojovými faktory, jako jsou společnost (prostřednictvím značkových strategií), země nebo jiné geografické oblasti (prostřednictvím identifikace původu výroby), a distribuční kanály (prostřednictvím strategie distribučních kanálů). Stejně tak může být spojena i s jinými značkami (prostřednictvím ingredience nebo co-brandingu), postavami (licencování), mluvčími (prostřednictvím doporučení), se sportovními nebo kulturními akcemi (prostřednictvím sponzoringu) nebo s různými zdroji třetích stran (prostřednictvím cen nebo nezávislých hodnocení).

Předpokládejme například, že se Burton, výrobce snowboardů, ale i lyžařských bot, vázání a lyžařských oděvů, rozhodl uvést na trh nový surfboard s názvem *Dominator*. Burton získal více než třetinu trhu se snowboardy tím, že se úzce spojil se špičkovými profesionálními snowboardisty a vytvořil silnou komunitu amatérských snowboardistů po celých Spojených státech. Při vytváření marketingového programu na podporu nového surfboardu *Dominator* se Burton může pokusit využít sekundární znalosti značky několika různými způsoby:

- Burton by mohl zhodnotit asociace s korporátní značkou využitím podznačky a označením výrobku jako *Dominator od Burtona*. Hodnocení nového výrobku spotřebiteli bude ovlivněno tím, co si myslí o společnosti Burton a zda se domnívají, že tato jejich znalost předurčuje kvalitu surfboardu Burton.
- Burton by mohl zkusit spoléhat se na svůj původ z vesnického prostředí v Nové Anglii, ale tato geografická lokalita by zřejmě byla v případě surfingu celkem irelevantní.
- Burton by se mohl také pokusit prodávat přes oblíbené surfařské obchody v naději, že se jeho důvěryhodnost projeví i u značky *Dominator*.
- Burton by mohl zkusit co-branding pomocí identifikace silné značky některé ingredience svých pěnových nebo laminátových materiálů (jak učinila firma Wilson využitím gumy Goodyear na podrážky své tenisové obuvi *ProStaff Classic*).
- Burton by mohl zkusit najít jednoho nebo dva profesionální špičkové surfaře, kteří by byli ochotni doporučit jeho surfboard, nebo by se mohl rozhodnout stát se sponzorem surfařské soutěže či dokonce celé Association of Surfing Professional (ASP) World Tour.



Obr. 9.3
Sekundární zdroje
znalosti značky

- Burton by se mohl pokusit zajistit si a publikovat příznivé hodnocení třetí strany, například časopisů *Surfer* nebo *Surfing*.

Čili nezávisle na asociacích vytvořených samotným surfboardem, názvem jeho značky nebo jakýmkoliv jiným aspektem marketingového programu může být Burton schopen vytvořit hodnotu spojením značky s těmito dalšími entitami.

9.3 Měření hodnoty značky

Vzhledem k tomu, že síla značky spočívá v myslích spotřebitelů a v tom, jak dokáže změnit jejich reakce na marketing, existují dva základní přístupy k měření hodnoty značky (*measuring brand equity*). **Nepřímý** přístup hodnotí potenciální zdroje hodnoty značky identifikací a vyhledáním struktur znalostí spotřebitelů o značce. **Přímý** přístup hodnotí skutečný dopad znalosti značky na odezvu spotřebitelů na různé aspekty marketingu. Marketingový postřeh *Hodnotový řetězec značky* ukazuje, jak lze oba tyto měřicí přístupy spojit.

Oba tyto obecné přístupy se navzájem doplňují a marketér je může využívat oba. Řečeno jinými slovy, aby hodnota značky vykonávala užitečnou strategickou funkci a řídila marketingová rozhodnutí, je pro marketéry důležité: 1. plně porozumět zdrojům hodnoty značky i tomu, jak ovlivňují žádoucí výsledky, 2. jak se tyto zdroje a výsledky, pokud vůbec, mění v čase. U bodu bodu 1 jsou důležité audity značky, u bodu 2 sledování značky.

9.3.1 Audity značky

Aby lépe rozuměli svým značkám, potřebují marketéři často provádět audity značky. **Audit značky** (*brand audit*) je spotřebitelsky orientovaný postup, který sestává z řady úkonů zjišťujících zdraví značky, odhalujících její zdroje hodnoty a navrhuje, jak tuto hodnotu zlepšit a využít.

MARKETINGOVÝ POSTŘEH: HODNOTOVÝ ŘETĚZEC ZNAČKY

Hodnotový řetězec značky (*brand value chain*) je strukturovaný přístup k hodnocení zdrojů a výsledků hodnoty značky a způsobu, jakým marketingové aktivity vytvářejí hodnotu značky. Hodnotový řetězec značky je založen na několika základních předpokladech.

Proces vytváření hodnoty značky začíná, když firma investuje do marketingového programu zaměřeného na současné nebo potenciální zákazníky. Jakákoliv investice do marketingového programu, kterou lze považovat za rozvíjející hodnotu značky, ať již záměrná či nikoliv, spadá do této kategorie – výrobkový výzkum, vývoj a design, podpora obchodu nebo prostředníků a marketingová komunikace.

Marketingová aktivita spojená s programem ovlivňuje „stav mysli“ zákazníků s ohledem ke značce. Problémem zůstává, jakými způsoby byli zákazníci změněni v důsledku marketingového programu. Tento stav mysli napříč rozsáhlou skupinou zákazníků pak vyústí v úspěch značky na trhu. Kolektivním dopadem jednotlivých zákazníků je množství nakoupených výrobků, cena výrobků a období nákupu. A konečně, investoři považují tržní výkon a další faktory, například náklady na obnovu a nákupní cenu při akvizicích, za společné vstupy analýzy hodnotící hodnotu pro akcionáře obecně a hodnotu značky konkrétně.

Tento model také předpokládá, že mezi těmito stadii působí řada propojujících faktorů určujících rozsah, v jakém se hodnota vytvořená v jednom stadiu přenesla do stadia dalšího. Tři sady multiplikátorů usměrňují přenos hodnoty mezi marketingovým programem a těmi následujícími stadii – multiplikátor programu, multiplikátor zákazníků a multiplikátor trhu. **Multiplikátor programu** určuje schopnost marketingového programu ovlivnit stav mysli zákazníků a je funkcí kvality investic do programu. **Multiplikátor zákazníků** určuje rozsah, v jakém hodnota vytvořená v myslích zákazníků ovlivní tržní výkon. Výsledek závisí na kontextuálních faktorech mimo zákazníka. Těmi takovými faktory jsou konkurenční odlišnost (jak účinná je kvalita a kvantita marketingové investice ostatních soupeřících značek), podpora distribučních kanálů a jiných prostředníků (kolik prodejního úsilí a podpory značky přišlo od různých marketingových partnerů), a velikost a profily zákazníků (kolik a jaké typy zákazníků, ziskových či neziskových, si značka získala). **Multiplikátor trhu** pak určuje rozsah, v němž se hodnota ukázaná tržním výkonem manifestuje v hodnotě pro akcionáře. To částečně závisí na aktivitách finančních analytiků a investorů.

Zdroje: Kevin Lane Keller, Don Lehmann, „How Do Brands Create Value“, *Marketing Management*, květen/červen 2003, str. 27–31. Viz rovněž Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani, Liam Fandy, „Market-Based Assets and Shareholder Value“, *Journal of Marketing* 62, č. 1, 1998, str. 2–18; M. J. Epstein, R. A. Westbrook, „Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making“, *MIT Sloan Management Review*, jaro 2001, str. 39–49. Co se týče s tím spojených empirických postřehů viz Manoj K. Agrawal, Vithala Rao, „An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity“, *Marketing Letters* 7, č. 3, 1996, str. 237–247, Walfried Lassar, Banwari Mittal a Arun Sharma, „Measuring Customer-Based Brand Equity“, *Journal of Consumer Marketing* 12, č. 4, 1995, str. 11–19.

Audit značky lze využít ke stanovení strategického směru pro značku. Jsou současné zdroje hodnoty značky uspokojivé? Je potřeba některé asociace značky posílit? Postrádá značka jedinečnost? Jaké existují příležitosti pro značku a jakým potenciálním ohrožením své hodnoty může čelit? V důsledku této strategické analýzy může marketér vytvořit marketingový program, který by maximalizoval dlouhodobou hodnotu značky.

Marketéři by měli provádět audity značky tehdy, když přemýšlejí o důležitých změnách ve strategickém směru. S tím, jak noviny zažívají pokles čtenosti, protože lidé se spoléhají stále více na rádio, televizi a internet, zadávají některá vydavatelství audity značky a pokoušejí se noviny přepracovat tak, aby byly pro čtenáře současné, relevantní a zajímavé. Provádění pravidelných auditů značky (např. jednou ročně) umožňuje marketérům držet prst na pulzu své značky, aby ji mohli řídit aktivněji a aby mohli pružněji reagovat na změny. Audity jsou pro manažery obzvláště užitečným materiálem při sestavování marketingových plánů.

Audity značky mohou mít vážné důsledky pro strategický směr a výsledný výkon značky.³⁷

■ POLAROID

Výsledky auditu značky v západní Evropě vedly společnost Polaroid k rozhodnutí, že se pokusí změnit svoji image spojenou s konvenční fotografií a místo toho zdůrazňovat „zábavnou stránku“ svých fotoaparátů. Společnost dala jedné skupině spotřebitelů 35 mm fotoaparáty a druhé skupině fotoaparáty Polaroid. Obě skupiny se odebraly na jistou svatbu, kde bylo každému členovi řečeno, aby nafotil jednu ruličku filmu. Snímky nafocené klasickými fotoaparáty byly typické pro svatby – naaranžované a konvenční. Fotografie z polaroidů byly naprosto odlišné – spontánní a plné náboje. Spotřebitelé fotící Polaroidem vyprávěli zábavné historky o tom, co se dělo, když se objevili s fotoaparátem. Společnost Polaroid z tohoto výzkumu zjistila, že její fotoaparáty mohou být stimulem a katalyzátorem společenské zábavy a vnášet do lidských životů radost, což bylo využito v reklamách a naznačilo nové distribuční strategie.

Audit značky vyžaduje porozumění zdrojům hodnoty značky z perspektivy jak firmy, tak i spotřebitele.³⁸ Z perspektivy firmy je nezbytné přesně pochopit, jaké výrobky a služby jsou v současné době nabízeny spotřebitelům a jak je veden jejich marketing a branding. Z perspektivy spotřebitele je nezbytné odhalit skutečný význam značek a výrobků pro spotřebitele. Audity značky sestávají ze dvou kroků: inventury značky a výzkumu značky.

INVENTURA ZNAČKY Účelem **inventury značky** (*brand inventory*) je poskytovat aktuální, vyčerpávající přehled o tom, jak je u všech výrobků a služeb prodávaných společností veden marketing a branding. Profilace každého výrobku nebo služby si žádá identifikaci všech spojených prvků značky i podpůrného marketingového programu. Tyto informace by měly být přesné, vyčerpávající a aktuální, a měly by být shrnuty jak ve vizuální, tak verbální formě. Jako součást inventury značky je také vhodné provést profilaci konkurenčních značek, a to tak detailně, jak je jen možné, včetně jejich brandingových a marketingových snah.

Inventura značky pomáhá zjistit, na čem by mohlo být založeno současné vnímání spotřebitelů. Přestože inventura značky je především popisnou záležitostí, mohou být v jejím průběhu provedeny i některé užitečné analýzy. Marketéři například mohou určit konzistentnost všech výrobků nebo služeb sdílejících stejný název značky. Jsou různé prvky značky používány konzistentně nebo existuje mnoho různých variací a verzí – aniž by k tomu byl zřejmý důvod – podle geografického trhu, tržního segmentu a tak dále? A podobně, jsou podpůrné marketingové programy logické a důsledné u všech příbuzných značek?

VÝZKUM ZNAČKY Výzkum značky (*brand exploratory*) je výzkumná činnost prováděná za účelem porozumění tomu, jak spotřebitelé smýšlí a co pociťují ohledně značky a příslušné výrobkové kategorie, za účelem identifikace zdrojů hodnoty značky.

K tomuto výzkumu je užitečné provést několik přípravných činností. Řada minulých studií může být relevantní. Je rovněž užitečné vyzpovídat zaměstnance společnosti a získat tak jejich názory na vnímání spotřebitelů. Různorodost názorů, která se obvykle projeví při těchto interních rozhovorech poslouží několika funkcím: zvyšuje pravděpodobnost, že se objeví užitečné postřehy nebo nápady a také se ukáží interní nedůslednosti nebo mylné úvahy.

I když tyto předběžné činnosti mohou přinést užitečná zjištění a navrhnout určité hypotézy, jsou často neúplné. K lepšímu pochopení toho, jak zákazníci nakupují a používají výrobky a služby, i co

si myslí o různých značkách, může být zapotřebí dodatečný výzkum. Aby byl pokryt značný rozsah zkoumaných entit a přitom bylo možné některé z nich zkoumat do větší hloubky, využívá často výzkum značky kvalitativní výzkumné techniky, jako jsou slovní asociace, projektivní techniky, vizualizace, personifikace značky a výstup po žebříku (viz kapitola 4).

Mnohé firmy nyní využívají etnografii coby doplněk k tradičním focus groups. Studují spotřebitele v jejich každodenních činnostech doma, v práci, při zábavě nebo nakupování. Společnost Dunell například na základě etnografického výzkumu zjistila, že lidé mají potíže při vyjímání baterií ze svých naslouchadel. Výsledkem bylo uvedení nového výrobku Easy Tab. Společnost Whirlpool zase zjistila, že lidé nechtějí čekat, než se jejich velké myčky naplní nádobím, aby mohli spustit mytí, proto jednotka Kitchen Aid přišla s menší verzí myčky nazvanou Briva.

■ E! NETWORK

Sesterská stanice E! Network Style Network nedávno prošla v důsledku auditu značky metamorfózou. Style Network byla kdysi známá svým důrazem na náročnější kulturu, ale audit značky odhalil, že diváci Style Network chtějí více zábavy ve vztahem k jejich životu. V reakci na to Style začlenila do již hotových pořadů nové prvky. Například v pořadu *Guess Who's Coming to Decorate?* si soutěžící vybírá, dejme tomu, mezi svou matkou, kamarádem nebo návrhářem, kdo mu pomůže s renovací interiéru. K propagaci své vlastní renovace vydala společnost na reklamní kampaň s přidavným sloganem „When life gets a new look“ 10 milionů dolarů.³⁹

9.3.2 Sledování značky

Studie **sledování značky** (*brand tracking*) shromažďují informace od spotřebitelů v průběhu času na rutinní bázi. Tyto studie obvykle využívají kvantitativní metriky poskytující marketérům nejnovější informace o tom, jak si vedou jejich značky a marketingové programy v základních klíčových dimenzích. Tyto studie jsou prostředkem k porozumění, kde, nakolik a jakými způsoby dochází k vytváření hodnoty značky.

Tyto studie také plní důležitou funkci zdroje konzistentních výchozích informací k usnadnění jejich každodenního rozhodování manažerů. Protože se nyní provádí v souvislosti se značkami více různorodých aktivit, je stále obtížnější a nákladnější provádět výzkum každé individuální činnosti. Sledovací studie proto poskytují cenné diagnostické postřehy k celkovým výsledkům veškerých marketingových činností. Bez ohledu na to, ke kolika změnám dojde v průběhu času v marketingovém programu, je důležité sledovat zdraví značky a její hodnotu, aby bylo možné učinit včasná opatření.

9.3.3 Ocenění značky

Hodnotu značky je třeba odlišovat od **ocenění značky** (*brand valuation*), jehož cílem je odhadnutí celkové finanční hodnoty značky. Některé společnosti zakládají svůj růst na získávání a vytváření bohatých značkových portfolií. Nestlé získala značky Rowntree (Velká Británie), Carnation (USA), Stouffer (USA), Buitoni-Perugia (Itálie) a Perrier (Francie), což z ní učinilo největší potravinářskou společnost na světě.

Tab. 9.2 ukazuje nejcennější světové značky v roce 2004 podle jednoho z hodnocení.⁴⁰ U těchto dobře známých společností tvoří hodnota značky obvykle přes polovinu celkové tržní kapitalizace společnosti. John Start, spoluzakladatel společnosti Quaker Oats, prohlásil: „Kdyby se tato firma měla rozdělit, dal bych vám půdu a budovy, vzal si značky a obchodní známky a vedl bych si lépe než vy.“ Společnosti v USA neuvádějí ve svých rozvahách cenu značky kvůli libovůli odhadu. Cenu značky však uvádějí některé společnosti ve Velké Británii, Hongkongu a Austrálii. Marketingový postřeh *Jakou hodnotu má značka?* se zabývá jedním oblíbeným přístupem k určování ceny, založeným částečně na rozdílu ceny, kterou si může společnost účtovat díky značce nad běžnou úroveň ostatních značek násobeno objemem prodaným společností oproti prodejům průměrné společnosti.⁴¹

9.4 Řízení hodnoty značky

Účinné řízení hodnoty značky, neboli *brand management*, vyžaduje dlouhodobý pohled na marketingová rozhodnutí. Protože reakce spotřebitelů na marketingovou aktivitu závisí na tom, co znají a pamatují si o značce, krátkodobé marketingové akce nutně zvyšují, nebo snižují úspěch budoucích

Pořadí	Značka	Cena značky v roce 2004 (v miliardách USD)
1	Coca-Cola	67,39
2	Microsoft	61,37
3	IBM	53,79
4	GE	44,11
5	Intel	33,50
6	Disney	27,11
7	McDonald's	25,00
8	Nokia	24,04
9	Toyota	22,67
10	Marlboro	22,13

Tab. 9.2
Deset nejcennějších
značek světa

marketingových akcí tím, že mění znalosti o značce. Dlouhodobé hledisko vede navíc v průběhu času k proaktivním strategiím navrhovaným k udržení a posílení zákaznické hodnoty značky tváří v tvář největším změnám marketingového prostředí a vnitřním změnám marketingových cílů a programů firmy.

9.4.1 Posilování značky

Protože značka je hlavním stálým aktivem společnosti, je třeba ji pečlivě řídit, aby její hodnota neklesla. Mnohé přední značky doby před 70 lety jsou předními značkami i dnes: Kodak, Wrigley's, Coca-Cola, Heinz a Campbell Soup, ale pouze díky neustálé snaze o zlepšování výrobků, služeb a marketingu. Marketingová vsuvka *Branding v 21. století* nabízí některé současné pohledy na uchování předního postavení značky.

Hodnota značky je posilována marketingovými akcemi, které důsledně prezentují smysl značky spotřebitelům zdůrazňováním: 1. jaké výrobky značka reprezentuje, jaké klíčové výhody poskytuje a jaké potřeby uspokojuje; 2. čím jsou výrobky značky nadřazené a které silné, příznivé a jedinečné asociace spojené se značkou by měly existovat v myslích spotřebitelů. Nivea, jedna z nejsilnějších značek v Evropě, rozšířila své zaměření od značky krémů na pleť ke značce celkové péče o pokožku a osobní péče prostřednictvím pečlivě navrženého a realizovaného rozšíření značky. Posiluje příslib značky Nivea ve smyslu „mírná“, „jemná“ a „pečující“ v dalších tržních oblastech.

Posilování hodnoty **značky** (*brand reinforcement*) si vyžaduje inovaci a relevanci napříč marketingovým programem. Marketéři jsou nuceni uvádět na trh nové výrobky a provádět nové marketingové aktivity, aby plně uspokojili cílové trhy. Značka se neustále musí pohybovat vpřed – ale pohybovat se správným směrem. Marketing musí nacházet nové a neodolatelné nabídky a způsoby, jak je uvést na trh. Značky, jimž se to nedaří, jako je Kmart, Levi Strauss, Montgomery Ward, Oldsmobile a Polaroid, zjišťují, že ztrácejí vedení na trhu, nebo se z něho dokonce vytrácejí.

■ KELLOGG

Společnost Kellogg zažila v devadesátých letech 20. století klesání svého tržního podílu a zisků, dokázala znovuzískovat vedení na trhu s cereáliemi tím, že přiměla spotřebitele platit více za své nejziskovější značky. V čem spočívá tajemství? Znovu objevila nové prvky starým oblíbeným cereáliím s názvem Special K Red Berries se zmraženými lesními plody, jejichž cena byla dvojnásobkem konkurenčního výrobku Raisin Bran a začala vkládat do krabic s cereáliemi pro děti hračky a CD s vzdělávacími programy.⁴²

Důležitým faktorem v posilování značek je konzistence marketingové podpory, které se značce dostává jak z hlediska množství, tak typů. Konzistence neznamená uniformitu a absenci změn. K udržení strategického náporu a směru značky může být nutné provést celou řadu taktických změn. Pokud však nedojde ke změně v marketingovém prostředí, není příliš potřeba odchýlovat se od úspěšného positioningu. V takových případech by měly být zdroje hodnoty značky energicky ochraňovány a udržovány.

MARKETINGOVÝ POSTŘEH: JAKOU HODNOTU MÁ ZNAČKA?

Podle Interbrand – přední firmy zabývající se určování hodnoty značek – je oceňování značek založeno na odhadu dnešní hodnoty očekávaných budoucích výnosů nebo *cash flow*. K odhadnutí ceny značky je třeba: 1. identifikovat skutečné výnosy, které lze striktně připsat značce; 2. diskontovat budoucí *cash flow* použitím multiplikátoru historických výnosů jako diskontní sazby.

Výnosy značky (*brand earnings*). Interbrand tvrdí, že nikoliv všechno ze ziskovosti značky může být nezbytně aplikováno při oceňování značky. Značka může být v podstatě komoditou nebo může odvozovat značnou část své ziskovosti ze zdrojů, které nejsou spojeny se značkou (např. distribuční systém). Prvky ziskovosti, které nejsou důsledkem identity značky, musí být vyloučeny. Protože ocenění může být při použití pouze ročního zisku nepříznivě zkresleno, používá Interbrand tříletý vážený průměr zisků minulých let.

Výnosy značky jsou zjišťovány očištěním prodejů značky o řadu položek: 1. náklady na prodeje značky, 2. marketingové náklady, 3. variabilní a fixní režijní náklady, včetně odpisů a alokace nákladů ústředí, 4. úhrada nákladů kapitálových aktiv (5–10 % nákladů na obnovu výrobních aktiv – například nájemné), 5. zdanění.

Síla značky (*brand strength*). Interbrand upravuje výše zjištěné výnosy pomocí hloubkového určení síly značky. K tomuto určení patří podrobná revize značky, jejího positioningu, trhu, na němž operuje, konkurence, minulých výkonů, budoucích plánů a rizik, jímž je značka vystavena. Interbrand rozdává podrobný dotazník k získání informací od manažerů a zákazníků. Zkoumá rovněž výroční zprávy a jiné tištěné materiály a dokonce provádí inspekční návštěvy distributorů a maloobchodních provozoven.

Síla značky se skládá ze sedmi vážených faktorů, které jsou obo- dovány podle ustálených pravidel (viz níže). Výsledný součet – **skóre síly značky**, je vyjádřen v procentech. Toto skóre je převedeno do multiplikátoru výnosů, a ten je následně aplikován na výnosy značky z kroku 1. Pak jsou provedeny určité úpravy k získání váženého průměru ziskovosti značky po zdanění, které jsou vynásobeny multiplikátorem značky. Interbrand provádí srovnání převrácených hodnot těchto multiplikátorů s obvyklými diskontními mírami (nebo úrokovými mírami): Tak zvaná dokonalá značka se skóre síly značky 100 by měla diskontní míru 5 % (1 z 20), což by byla typická návratnost

investice s poměrně nízkým rizikem. Slabší značka s nižším multiplikátorem by dosáhla vyšší diskontní míry odrážející vyšší riziko.

Ohodnocení síly značky podle společnosti Interbrand (vyjádřeno v závorkách)

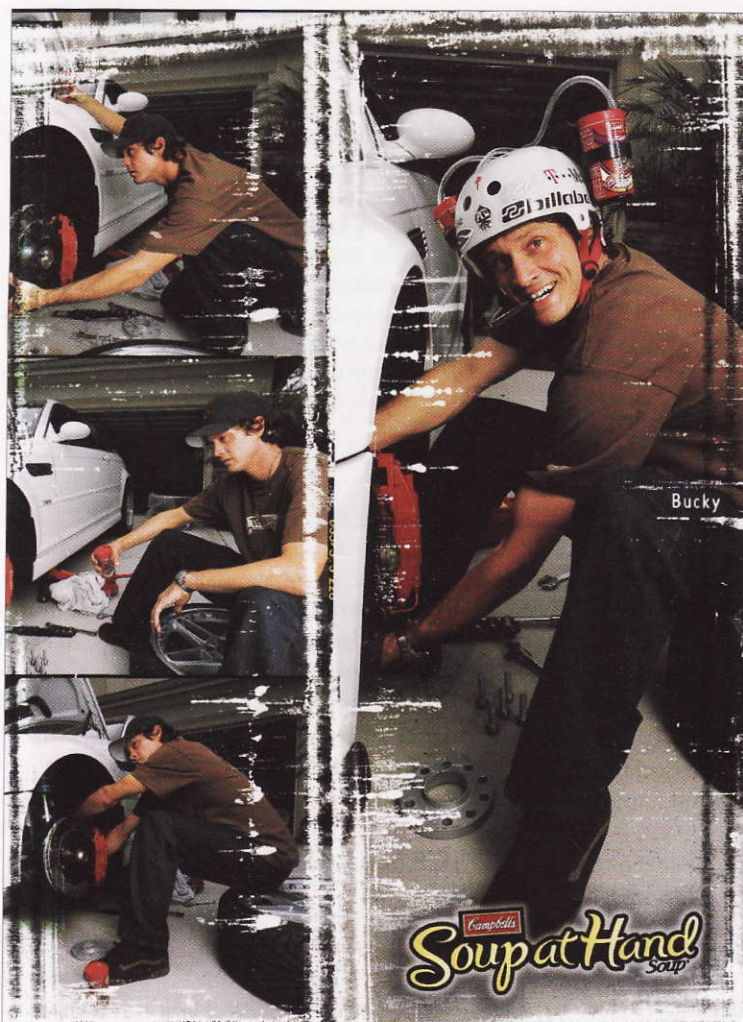
- 1. Vůdčí postavení (25 %).** Schopnost značky ovlivňovat svůj trh a být dominantní silou se silným tržním podílem; dokáže stanovit cenovou úroveň, ovládat distribuci a odolávat vpádům konkurence. Značka, která vede na svém trhu nebo ve své tržní oblasti, je stabilnějším a hodnotnějším vlastnictvím než značka, která je v pořadí níže.
- 2. Stabilita (15 %).** Schopnost značky dlouhodobě přežívat díky věrnosti zákazníků a své minulosti. Dlouho zavedené značky, jímž se podařilo stát se neodmyslitelnou součástí svých trhů, jsou obzvláště cenné.
- 3. Trh (10 %).** Obchodní prostředí značky lze charakterizovat v pojmech perspektivy růstu, volatility a bariér vstupu na trh. Značky na takových trzích, jako jsou trhy s potravinami, nápoji a knihami, jsou samy o sobě hodnotnější, než například značky v oblastech high-tech nebo odívání, protože tyto trhy jsou zranitelnější změnami technologie nebo módy.
- 4. Geografické rozšíření (25 %).** Schopnost značky překračovat geografické a kulturní hranice. Mezinárodní značky jsou svojí podstatou hodnotnější než národní nebo regionální značky, mimo jiné díky svým úsporám z rozsahu.
- 5. Trend (10 %).** Současný směr a schopnost značky se mu přizpůsobit a zůstat pro spotřebitele relevantní.
- 6. Podpora (10 %).** Množství a konzistentnost marketingových a komunikačních aktivit. Názvy značek, jímž se dostává trvalých investic a soustředěné podpory, jsou pokládány za hodnotnější, než ty, kterým se takové podpory nedostává. I když hlavní roli hraje částka investovaná na podporu značky, je neméně důležitá i kvalita této podpory.
- 7. Ochrana (5 %).** Právní nároky vlastníka značky. Registrovaná obchodní známka je zákonným monopolem názvu, zařízení nebo kombinace obou. Existuje i ochrana podle zvykového práva, alespoň v některých zemích. Síla a šíře ochrany značky je při jejím oceňování důležitá.

Zdroje: Michael Bikin, „Assessing Brand Value“, v *Brand Power*, v edici Paula Sobarta, New York: Macmillan, Simon Mottram, „The Power of the Brand“, ARF Brand Equity Conference, 15.–16. února 2004; John Muring *Brand Valuation*, Londýn: Hutchinson Business Books 1989; Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management*, Londýn: Kogan Page Limited 1992; Noel Penrose a Martin Moorhouse, „The Valuation of Brands“, *Trademark World*, č. 17, únor 1989; Tom Blackett, „The Role of Brand Valuation in Marketing Strategy“, *Marketing Research Today* 17, č. 4, listopad 1989, str. 245–248.

■ VOLVO

Ve snaze oslovit jiné zákazníky, odchýlila se na konci devadesátých let 20. století společnost Volvo od své tradice bezpečnosti a začala stavět na zábavě z řízení, rychlosti a výkonu. Společnost Volvo, kterou v roce 1999 získal Ford, se vzdala své reklamní kampaně ReVOLVolution a ve snaze zvednout propadající se obrat se vrátila ke svým kořenům. Positioning značky Volvo byl však aktualizován na „aktivní bezpečnost“, aby tak překročil svou hranatou, masivní image „pasivní bezpečnosti“. S uváděním nových výrobků na trh, které maximalizovaly bezpečnost, ale přitom zdůrazňovaly i styl, výkon a luxus, docílilo Volvo v roce 2003 rekordního obratu.⁴³

Při řízení hodnoty značky je důležité si uvědomovat kompromisy mezi těmi marketingovými aktivitami, které upevňují značku a posilují její smysl, a těmi, které se pokoušejí využívat existující hodnoty



Společnost Campbell Soup neustále aktualizuje svůj marketing a své reklamy. Na fotografii je reklama pro její novou polévku *Soup at Hand* zobrazující Buckyho Laseka, špičkového profesionálního skateboardistu.

volněm dosáhnout určitých finančních výhod.⁴⁴ V určitém bodě povede selhání při posilování značky ke snížení její znalosti a oslabení image.

■ HOME DEPOT

Od chvíle, kdy společnost Home Depot otevřela v roce 1978 v Atlantě svůj první obchod, zdůrazňovala příkladnou službu zákazníkům. Zaměstnanci prodeje jsou vycvičeni k tomu, aby na místě poskytovali odborné rady – jak se pokládají dlaždice, jak se provádí elektroinstalace a další odborné práce. Jsou to zkušení řemeslníci – instalatéři, elektrikáři a tesaři. V posledních letech se však začaly množit stížnosti zákazníků na zmatek v uličkách mezi regály a na prodavače, kteří místo aby poskytovali služby, doplňují do regálů zboží. Od roku 2001 Home Depot proto předělal své obchody v rámci programu *Service Performance Improvement (SPI)*. SPI omezuje doplňování zásob na dobu mimo špičku, a zakazuje přítomnost vysokozdvížečných vozíků v uličkách obchodů během dne. Tento program vyústil v 70% zvýšení interakcí zaměstnanců se zákazníky. Před zavedením SPI trávili zaměstnanci se zákazníky jen 40 % své pracovní doby.

9.4.2 Revitalizace značky

Změny ve vkusu a preferencích spotřebitelů, vznik nových konkurentů nebo nových technologií či jakýkoliv nový vývoj v marketingovém prostředí by mohly potenciálně ovlivnit osudy značky. V podstatě v každé výrobní kategorii existují příklady kdysi významných a obdivovaných značek, například Smith Corona, Zenith a TWA, na něž dolehly těžké časy nebo které v některých případech dokonce zmizely.⁴⁵ Přesto se řadě těchto značek podařilo v posledních letech imponantní comeback, když marketéři vdechli nový život do svých franšíz. Značky jako Breck, Dr. Scholl's a Fanta byly svědky v různé míře úspěšného zvratu osudy svých značek.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: BRANDING V 21. STOLETÍ

Jeden z nejúspěšnějších marketérů posledních patnácti let Scott Bedbury hrál klíčovou úlohu jak při vzniku firmy Nike, tak Starbucks. Ve své knize plné zajímavých postřehů, *A New Brand World*, nabízí následující zásady brandingů:

- 1. Spoléhání se na znalost značky je sebeklamem.** Chytré značky se více zabývají relevancí značky a její rezonancí u spotřebitelů.
- 2. Musíte ji znát, než začnete o ni pečovat.** Většina značek neví, kdo jsou, kde jsou a kam jdou.
- 3. Vždy je třeba mít na mysli pravidlo o expanzi značky.** Jen proto, že můžete expandovat, ještě neznamená, že byste měli.
- 4. Velké značky budují trvalé vztahy se zákazníky.** Mají více co činit s emocemi a důvěrou, než s odpružením obuvi nebo způsobem, jímž se praží káva.
- 5. Na všem záleží.** I na vašich toaletách.
- 6. Všechny značky potřebují dobré rodiče.** Většina značek bohužel pochází z rozvrácených rodin.
- 7. Být velký není omluvou pro být špatný.** Skutečně velké značky využívají svých nadlidských schopností k dobru a kladou lidi a zásady před zisky.
- 8. Relevance, jednoduchost a humánnost.** Budou spíše než technologie odlišovat značky v budoucnu.

Zdroj: Scott Bedbury, *A New Brand World*, New York: Viking Press 2002.

Zvrátit trend upadající značky si vyžaduje buď „návrat ke kořenům“ a obnovení zdrojů hodnoty značky, nebo objev nových zdrojů hodnoty značky. Bez ohledu na zvolený přístup potřebují vracející se značky provádět spíše **revoluční**, než **evoluční změny**.

Často první věcí, kterou je třeba ke zvrácení osudů značky udělat, je pochopit, s kterými zdroji hodnoty značky začít. Ztrácejí pozitivní asociace svoji sílu nebo jedinečnost? Začínají být se značkou spojovány negativní asociace? Musí být učiněno rozhodnutí, zda zachovat stejný positioning nebo vytvořit nový, a pokud ano, jaký positioning zvolit. Někdy se ukáže, že dosavadní positioning vyhovuje a zdrojem problému je současný marketingový program, protože se mu nedaří dodržet příslib značky. V těchto případech může mít smysl strategie „návratu k základům“, jak tomu bylo v případě společnosti Harley-Davidson.

■ HARLEY-DAVIDSON

Společnost Harley-Davidson, založená v roce 1903 v Milwaukee ve Wisconsinu, dvakrát jen těsně unikla bankrotu, ale dnes je jednou z nejuznávanějších značek motorových vozidel na světě. V těžkých finančních úžinách osmdesátých let 20. století zoufale poskytovala licence svého názvu k tak špatně promyšleným projektům, jako byly cigarety Harley-Davidson nebo chladiče na víno. Přestože spotřebitelé měli tuto značku rádi, obrat klesal kvůli problémům s kvalitou výrobků. Návrat firmy k velikosti začal zlepšením výrobních procesů. Harley si také vytvořil silnou značkovou komunitu ve formě klubu majitelů těchto motocyklů s názvem Harley Owner Club (HOG), který sponzoruje motocyklové závody, charitativní jízdy a další motocyklistické akce. Harley-Davidson nadále propaguje svoji značku pomocí marketingu podhoubí a nachází se v záviděníhodném postavení, kdy spotřebitelská poptávka převyšuje možnosti dodávek.

V jiných případech však není starý positioning nadále udržitelný a je zapotřebí strategie **revitalizace**. Značka Mountain Dew kompletně předělala svoji značkovou image, aby se dostala na trhu s nealkoholickými nápoji nahoru. Jak nám ukazuje minulost, je často nejsnadnější oživit značku, která již existuje, ale byla víceméně zapomenuta.

■ MOUNTAIN DEW

Pepsi uvedla na trh Mountain Dew v roce 1969 se sloganem „Yahoo Mountain Dew! It'll Tickle Your Innards.“ (Pošimrá vám vnitřnosti.) V devadesátých letech prodej značky vážil navzdory snahám oživit image outdoorovými akčními scénami. Aby dosáhla v případě značky zvratu, změnila Pepsi balení Mountain Dew a zahájila reklamní kampaň zobrazující skupinu anonymních mladíků, *Dew Dudes*, jak při extrémních sportech jako bungee jumping, skydiving a snowboarding pijí Mountain Dew. Značkovým sloganem se stalo „Do the Dew“. Úspěch značky u mladých konzumentů nealkoholických nápojů vedl až k tomu, že Mountain Dew začala do roku 2000 dohánět Diet Coke na třetím místě trhu nealkoholických nápojů.

Revitalizačních strategií existuje zřejmá škála, od „zpátky k základům“ na jednom konci a „kompletní reinvenční“ na konci druhém. Mnohé revitalizace spojují prvky obou strategií. K osvětlení starých zdrojů hodnoty značky nebo vytvoření nových zdrojů existují dva hlavní přístupy:

1. Rozšířit hloubku nebo šířku znalosti značky zvýšením schopnosti vybavení si a rozpoznání značky u spotřebitelů v průběhu nákupu nebo spotřeby.
2. Zlepšit sílu, příznivost a jedinečnost asociací značky vytvářením image značky. Tento přístup může využívat programy zaměřené na existující nebo nové značkové asociace.

Revitalizace značky téměř všech typů začínají u výrobku. Obrat společnosti General Motors s její upadající značkou Cadillac byl poháněn designy nových modelů, které předělaly vzhled a styl Cadillaca, jak tomu bylo u sedanu CTS, roadsteru XLR nebo SUV modelu ESV.⁴⁶

9.4.3 Krize značky

Marketingoví manažeři musí předpokládat, že dříve nebo později dojde ke krizi nějaké značky. Rozmanité značky, například restaurace Jack in the Box, pneumatiky Firestone, ropa Exxon či SUV Suzuki Samurai, prožily vážné krize, které mohly značku ochromit. Obecně řečeno, čím vyšší hodnota značky a silnější korporátní image byly vytvořeny, zvláště s ohledem na důvěryhodnost a spolehlivost korporace, tím je pravděpodobnější, že firma bouři přežije. Pečlivá příprava a dobrý program krizového managementu jsou také důležité. Jak se ukazuje v případě společnosti Johnson & Johnson, která téměř bez poskvrny přestála incident s nedovoleným měněním výrobku Tylenol, klíč k vyřešení krize spočívá v tom, aby spotřebitelé viděli, že reakce firmy je jak **rychlá**, tak **upřímná**.

Co se týče rychlosti, čím déle trvá firmě, než zareaguje na marketingovou krizi, tím je pravděpodobnější, že si spotřebitelé vytvoří negativní dojmy v důsledku mediálního zpravodajství nebo ústně šířených zpráv. A co je snad ještě horší, spotřebitelé mohou zjistit, že vlastně značku nakonec až zas tak rádi nemají a mohou nastálo přejít k alternativním značkám nebo výrobkům.

■ PERRIER

Společnost Perrier byla v únoru 1994 nucena na celém světě zastavit výrobu a stáhnout všechny existující lahve, když se v láhvích s její vodou našly stopy značného množství benzenu, známé karcinogenní látky. V průběhu několika následujících dnů poskytla několik vysvětlení, jak k tomu došlo, což vedlo ke zmatku a skepsi. Ještě větší škodu však utrpěla společnost tím, že její výrobek nebyl v regálech k dispozici až do května 1994. Navzdory rozsáhlé snaze o znovuuvedení produktu na trh pomocí reklam a podpory prodeje, značka tvrdě zápolila o získání ztraceného tržního podílu a ještě o rok později tvořil její obrát necelou polovinu toho, co kdysi. Součástí problému byla skutečnost, že v průběhu doby, kdy byl výrobek nedostupný, si spotřebitelé i maloobchodníci našli uspokojivé náhrady. Protože došlo k poškození klíčové asociace s „čistotou“, kdy byl výrobek uváděn v reklamách jako „Earth's First Soft Drink“ a „It's Perfect, It's Perrier“, neměla již firma žádnou zřetelnou výhodu před konkurencí.⁴⁷ Nakonec byla firma převzata společností Nestlé SA.

Rychlé reakce musí být také vnímány jako upřímné. Čím upřímnější je reakce firmy – veřejné uznání skutečného dopadu na spotřebitele a ochoty a firmy podniknout jakékoliv nutné a proveditelné kroky k vyřešení krize – tím méně je pravděpodobné, že si spotřebitelé vytvoří negativní povědomí.

■ GERBER

Když si společnost Gerber vytvořila u zákazníků silnou image důvěry, je strava pro kojence výrobkovou kategorií, kterou charakterizuje vysoká úroveň angažovanosti a nutnost opakovaného ujišťování. Když spotřebitelé hlásili, že v některých stáncích její stravy pro kojence našli skleněné střepty, pokoušela se společnost ujistit veřejnost, že problém není v jejích výrobních závodech. Navíc společnost neústupně odmítala stáhnout svoji kojeneckou stravu z obchodů s potravinami. Řada spotřebitelů pokládala odpověď společnosti za naprosto neuspokojivou a její tržní podíl během několika měsíců klesl ze 66 % na 52 %. Jak přiznal jeden z vedoucích představitelů společnosti: „To, že jsme nestáhli naši kojeneckou stravu z regálů, vytvořilo dojem, že nejsme společností, které by záleželo na zákaznících.“⁴⁸

9.5 Určení brandingové strategie

Brandingová strategie (*branding strategy*) odráží počet a povahu společných a odlišujících prvků značky aplikovaných na rozdílné výrobky prodávané firmou. Řečeno jinými slovy, určení brandingové strategie zahrnuje rozhodování o povaze nových a existujících prvků značky, které budou aplikovány na nové i existující výrobky.

Rozhodnutí, jak brandovat nový výrobek, je obzvláště kritické. Když firma uvádí na trh nový výrobek, má tři hlavní volby:

1. Může pro nový výrobek vytvořit nové prvky značky.
2. Může aplikovat některé z existujících prvků značky.
3. Může použít kombinaci nových a existujících prvků značky.

Když firma použije při uvedení nového výrobku zavedenou značku, nazývá se to **rozšíření značky**. Když je nová značka zkombinovaná s existující značkou, může být rozšíření značky nazýváno také **podznačka** (*sub-brand*), jak je tomu u cukroví Hershey Kisses, softwaru Adobe Acrobat, automobilů Toyota Camry a Blue cards American Express. O existující značce, která umožnila vznik rozšíření značky, se hovoří jako o **rodičovské značce** (*parent brand*). Je-li rodičovská značka již spojena prostřednictvím rozšíření značky s celou řadou výrobků, může být rovněž nazývána **rodinná značka** (*family brand*).

Rozšíření značky lze v širším smyslu třídit do dvou obecných kategorií:⁴⁹ Při **rozšíření výrobkové řady** je rodičovská značka používána k označení nového výrobku, který se zaměřuje na nový tržní segment v rámci výrobkové kategorie, v současné době obsluhované rodičovskou značkou, například prostřednictvím nových příchutí, tvarů, barev, přidání ingrediencí a velikosti balení. Společnost Dannon uvedla v průběhu let na trh několik typů rozšíření výrobkové řady jogurtů – Fruit on the Bottom, Natural Flavours, Fruit Blends a Whipped. V **rozšíření kategorie** je rodičovská značka použita ke vstupu do jiné výrobkové kategorie, než kterou v současnosti rodičovská značka obsluhuje. Honda použila název své společnosti pro tak rozdílné výrobky, jako jsou automobily, motocykly, sněžňové frézy, sekačky na trávu, lodní motory a sněžné skútry. To umožňuje společnosti Honda uvádět v reklamách, že se „do dvougaráže vejde šest Hond“.

Řada značky (*brand line*) sestává ze všech výrobků, původních i uvedených v rámci rozšíření řady nebo kategorie, prodávaných pod určitou značkou. **Mix značek** (nebo sortiment značek) je soubor všech řad značek, které určitý prodejce zpřístupňuje kupujícím. Mnohé společnosti nyní zavádějí **značkové obměny**, což jsou specifické řady značek dodávané specifickým retailerům nebo distribučním kanálům. Jsou výsledkem tlaku vyvíjeného retailery na výrobce, aby jim poskytli nabídky, jimiž by se odlišovali od ostatních. Společnost vyrábějící fotoaparáty může například poskytnout své modely low-end do hromadného prodeje, zatímco prodej svých dražších přístrojů omezí jen na specializované obchody s fotoaparáty. Valentino může různým obchodním domům navrhnout a dodávat odlišné řady oděvů a sak.⁵⁰

Licencovaný výrobek je výrobek, jehož název značky byl poskytnut formou licence jiným výrobcům, kteří ho pak vyrábějí. Korporace poskytují licence, aby rozšířily název a image společnosti na co největší škálu výrobků, od ložního prádla k obuvi, čímž z licencování učinily odvětví s obrátem 35 miliard dolarů.⁵¹ Licenční program společnosti Jeep vedl v roce 2002 ke globálnímu obrátu 400 milionů dolarů a zahrnoval vše od kočárků (přízpusobených delším rukám tatínek) až k oděvům (s obsahem teflonu v džínovině); cokoli zapadalo do positioningu značky „Život bez hranic“.⁵²

9.5.1 Rozhodnutí ohledně brandingů: brandovat nebo nebrandovat?

Prvním rozhodnutím brandingové strategie je, zda vyvinout pro výrobek jméno značky. Dnes je branding natolik velkou silou, že jen máloco zůstane bez značky. Tzv. komodity nemusí zůstat komoditami. **Komodita** je výrobek v podstatě natolik základní, že jej nelze v myslích spotřebitelů fyzicky diferencovat. V průběhu let se však některé výrobky, které byly kdysi nevyhnutelně pokládány za komodity, staly vysoce diferencovanými, neboť v jejich kategorii se objevily silné značky.⁵³ Ke známým příkladům (průkopníci brandingů v dané kategorii jsou uvedeni v závorce) patří: káva (Maxwell House), koupelové mýdlo (Ivory), mouka (Gold Medal), pivo (Budweiser), ovesné vločky (Quaker), nakládané okurky (Vlasic), banány (Chiquita), ananasy (Dole) a dokonce i sůl (Morton).

Za předpokladu, že se firma rozhodne opatřit své výrobky nebo služby značkou, pak musí provést volbu, které názvy značek použije. Často se používají čtyři obecné strategie:

- **Individuální názvy.** Touto politikou se řídí společnosti General Mills (sušenky Bisquick, mouka Gold Medal, tyčinky Nature Valley, mexické potraviny Old El Paso, popcorn Pop Secret, obilniny Wheaties a jogurty Yoplait). Hlavní výhoda strategie individuálních názvů spočívá v tom, že společnost neváže svoji pověst na výrobek. Pokud se nebude výrobku dařit nebo se jeho kvalita ukáže

jako nízká, jménu nebo image společnosti to neublíží. Společnosti často používají různé názvy značek pro řady s rozdílnou kvalitou ve stejné výrobkové třídě. Společnost Delta pojmenovala svoje nízkonákladové aerolinky Song, částečně proto, aby chránila svoji značku Delta Airlines.⁵⁴

- **Všepokrývající rodinné názvy.** Touto politikou se řídí Heinz a General Electric. Má také některé výhody. Náklady na vývoj jsou nižší, protože nevzniká potřeba hledat jméno ani vydávat značné prostředky na reklamu usilující o vytvoření známosti názvu značky. Prodej nového výrobku bude navíc pravděpodobně vyšší, má-li název výrobce dobrou pověst. Společnost Campbell uvádí jednoduše na trh nové polévky pod svým značkovým názvem s extrémní jednoduchostí a dosahuje tím okamžitého rozpoznání.
- **Oddělená rodinná jména pro všechny výrobky.** Touto politikou se řídí Sears (Kenmore pro domácí elektrospotřebiče, Craftsman pro nástroje a Homart pro větší domácí zařízení). Vyrábí-li společnost poměrně rozdílné výrobky, není vhodné užívat jeden všepokrývající rodinný název. Shift and Company vytvořila rozdílné rodinné názvy pro své šunky (Premium) a umělá hnojiva (Vigoro).
- **Korporátní název spojený s individuálními názvy výrobků.** Tuto politiku podznaček zastává Kellogg (Kellogg's Rice Crispies, Kellogg's Raisin Bran a Kellogg's Corn Flakes), ale i Honda, Sony a Hewlett-Packard. Jméno společnosti legitimizuje a individuální název individualizuje nový výrobek.

Odvětvích dvou strategiích se někdy hovoří jako o „house of brands“ či „branded house“ a lze je chápat i jako zástupce dvou konců škály vztahů značek, kdy zbývající dvě strategie jsou někde uprostřed této kombinací obou prve zmíněných. Přestože firmy jen zřídka přijímají kteroukoliv z těchto dvou strategií v ryzí podobě, rozhodnutí, kterou z nich upřednostnit, závisí na několika faktorech, jak je naznačeno v tab. 9.3.

Dvěma klíčovými složkami v podstatě každé brandingové strategie jsou rozšíření značky a portfolia značky.

9.5.2 Rozšíření značky

Stejně si mnohé firmy uvědomují, že jedním z jejich nejhodnotnějších aktiv je značka, rozhodly se rozšířit tohoto aktiva a uvádějí na trh celou řadu nových výrobků pod svými nejsilnějšími názvy značek. Veliká nových výrobků je ve skutečnosti rozšířením řady – každoročně obvykle 80–90 %. Navíc některé z nejdůležitějších nových výrobků, hodnocených z různých zdrojů, jsou rozšířením značky (např. herní konzole Microsoft Xbox, digitální přehrávač Apple iPod či mobilní telefon Nokia 6800). Nicméně i přesto mnoho nových výrobků přichází každoročně na trh jako nové značky (např. lék pro stabilizaci nálady Zyprexa, digitální videorekordér TiVo a automobil Mini).

VÝHODY ROZŠÍŘENÍ ZNAČKY Dvěma největšími výhodami rozšíření značky je skutečnost, že snižují přijetí nového výrobku a poskytují pozitivní zpětnou vazbu rodičovské značce a společnosti.

Úspěch nového výrobku. Rozšíření značky zlepšuje šance na úspěch nového výrobku celou řadou způsobů. U rozšíření značky mohou spotřebitelé dedukovat a vytvářet si očekávání o poměrně podobném složení a výkonu nového výrobku na základě toho, co již vědí o samotné rodičovské značce, a v rozsahu, který je relevantní pro nový výrobek.⁵⁵ Když například přišla společnost Sony s novým osobním počítačem Vaio určeným pro multimediální aplikace, mohli být spotřebitelé klidně očekávat jeho předpokládaného výkonu, díky svým předchozím zkušenostem s výrobky Sony.

Tím, že rozšíření značky vytváří pozitivní očekávání, snižuje riziko.⁵⁶ Vzhledem k potenciálně větší spotřebitelské poptávce v důsledku uvedení nového výrobku coby rozšíření značky, může být mnohem snazší přesvědčit retailery, aby nový výrobek zařadili do svého sortimentu a propagovali ho. U perspektivy marketingové komunikace nemusí zaváděcí kampaň výrobku rozšiřujícího značku vymáhat jak znalost značky, tak nového výrobku, ale může se zaměřit pouze na samotný nový výrobek.⁵⁷

Rozšíření tak může vést ke snížení nákladů zaváděcí kampaně, což je důležité vzhledem k tomu, zavádění nového názvu značky baleného zboží pro hromadný trh může stát v USA až sto milionů

Tab. 9.3
Výběr pozice vztahu
značky ve spektru

1. extrém: Branded house	2. extrém: House of brands
<p>Rodičovská značka posiluje nabídku tím, že jí dodává:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Asociace zvýrazňující hodnotovou nabídku? ■ Důvěryhodnost prostřednictvím asociací k firmě? ■ Zviditelnění? ■ Komunikační účinnost? <p>Posílí hlavní značku spojení s novou nabídkou?</p>	<p>Existuje naléhavá potřeba pro samostatnou značku, protože:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vytvoří a bude mít nějakou asociaci? ■ Představuje novou, odlišnou nabídku? ■ Udrží/získá spojení se zákazníky? ■ Řeší konflikt v distribučních kanálech? <p>Podpoří oblast podnikání nový název značky?</p>
<p><i>Zdroj: Podle knihy Davida A. Aakera a Ericha Joachimsthalera, <i>Brand Leadership</i>, New York: Free Press 2000, obr. 4–6, str. 120.</i></p>	

dolarů! Společnosti se zároveň mohou vyhnout potížím – a výdajům – s vymyšlením nového názvu. Rozšíření umožňují úspory v oblasti balení a etiket. Podobná, nebo téměř stejná balení a etikety použité na rozšiřující výrobek, mohou vést k nižším výrobním nákladům a při správné koordinaci k jejich atraktivnější prezentaci v obchodech díky „billboardovému“ efektu. Společnost *Stouffien* například nabízí rozmanité zmražené předkrmy v identickém oranžovém balení, které zvyšuje jejich viditelnost, když jsou společně skladovány v mrazicím zařízení. Nabízí-li se spotřebitelům portfolio značkových variací v rámci určité výrobkové kategorie, mohou spotřebitelé, kteří touží po změně – v důsledku nudy, přesycenosti či čehokoliv jiného – přejít k jinému výrobkovému typu, aniž by opustili rodinu značky.

■ SUAVE

Rodina diskontní značky *Suave*, společnosti *Helen-Curtis*, obsahuje rozmanitou škálu výrobků osobní hygieny, jako jsou šampony a kondicionéry, výrobky pro kojence, pleťové krémy, antiperspiranty, deodoranty atd. Vzhledem k množství přechodů od jedné značky ke druhé a velkému počtu značek výrobků osobní hygieny – zejména šamponů, které mívají spotřebitelé doma, je schopnost *Suave* nabízet úplnou výrobkovou řadu konkurenční výhodou. Neustálým rozšiřováním řady udržuje *Suave* krok s jakýmkoliv novým tržním trendem nebo posunem ve spotřebitelské poptávce.⁵⁸

Účinky pozitivní zpětné vazby. Kromě toho, že rozšíření značky usnadňuje přijetí nových výrobků, může také poskytnout výhodu zpětné vazby.⁵⁹ Může pomoci vyjasnit smysl značky a jejích klíčových hodnot nebo zlepšit spotřebitelské vnímání věrohodnosti společnosti, která uvádí na trh rozšíření značky. Právě díky rozšiřování značky znamená *Crayola* „pestrobarevnou dětskou dovednost“, *Aunt Jemina* „jídlo k snídani“ a *Weight Watchers* „snížení a udržování váhy“.

Rozšiřování řady může obnovit zájem o značku a její oblibu a může vést k výhodě pro rodičovskou značku díky rozšíření pokrytí trhu. Divize *Kleenex* společnosti *Kimberly-Clark* má za cíl, aby její papírové kapesníky byly v každé místnosti každého domova. Tato filozofie vedla k široké rozmanitosti kapesníků *Kleenex* a jejich balení, včetně navoněných, extra měkkých a pleťovou vodou impregnovaných ubrousků, krabiček s kresbami dinosaurů a psů do dětských pokojů, nebo pestrobarevných, stylových designů, které ladí s interiéry místností, i balení „pánské velikosti“ s papírovými kapesníky o 50 % většími než jsou obvyklé. Jednou z výhod tohoto úspěšného rozšíření je, že může sloužit také coby základna k následným rozšířením. V průběhu sedmdesátých a osmdesátých let 20. století si společnost *Billabong* vytvořila důvěryhodnost své značky mezi mladou surfuující komunitou jako firma, která navrhuje a vyrábí kvalitní oblečení na surfing. Tento úspěch jí umožnil rozšířit se do jiných oblastí orientovaných na mládež, jako je snowboarding a skateboarding.

NEVÝHODY ROZŠÍŘENÍ ZNAČKY Na druhé straně mohou značková rozšíření způsobit, že název značky nebude silně identifikován ani s jedním výrobkem.⁶⁰ *Ries* a *Trout* tomu říkají „past rozšiřování značky“.⁶¹ Spojením své značky s výrobky každodenní spotřeby, například s bramborovou kaší, mlékem v prášku, polévkami a nápoji, podstoupila společnost *Cadbury* riziko ztráty specifického významu značky čokolády a sladkostí.⁶² **K rozředování značky** (*brand dilution*) dochází tehdy,



Rozšíření značky přináší synergie při balení a označování: Výrazné oranžové obaly značky Stouffer usnadňují spotřebitelům vyzkoušet jiný výrobek, aniž by opustili značku.

Spotřebitelé již dále nespojují značku s určitým výrobkem nebo několika vysoce podobnými výrobky a strácejí o ní mínění.

Jednou z hlavních obav firmy, která uvede na trh rozšíření značky, které spotřebitelé shledají nevhodným, mohou začít pochybovat o integritě a kompetentnosti značky. Různé varianty rozšíření řady mohou spotřebitele nejen oslovit, ale i frustrovat: Která verze výrobku je pro ně „ta správná“? V důsledku toho mohou nová rozšíření odmítat a dávat přednost „vyzkoušeným a opravdovým“ oblíbeným výrobkům nebo univerzálně uznávaným. Maloobchodníci musí odmítat mnoho nových výrobků a značek, protože nemají pro ně dostatek prostoru v regálech nebo ve výkladních skříních.

Nejhorší možný scénář rozšíření vypadá tak, že rozšíření nejen nevyjde, ale poškodí v tomto procesu i image rodičovské značky. Naštěstí jsou takové případy vzácné. **Marketingové neúspěchy**, kdy nová značka získá nedostatečný počet spotřebitelů, jsou obvykle mnohem méně škodlivé, než selhání výrobku, kdy značka nedokáže splnit svůj slib. Ale i v takovém případě selhání výrobku sníží hodnotu značky jen tehdy, je-li rozšíření pojmáno jako velmi podobné rodičovské značce. Selhání Audi 5000 byl v polovině osmdesátých let 20. století vystaven ohromné vlně negativní publicity a nepříznivých vyjádření spotřebitelů, neboť se rozneslo, že má problém s „okamžitou akcelerací“. Nepříznivá publicita se následně přenesla na model 4000. Model Quattro však těmito negativními reakcemi utrpěl mnohem méně, protože byl od modelu 5000 izolován odlišnou brandingovou a reklamní strategií.⁶³

Častěji je obrát po rozšíření značky vysoký a naplňuje stanovené cíle, je možné, že je důsledkem odchodu spotřebitelů od stávajících výrobků rodičovské značky – a jedná se tak o **kanibalizaci** rodičovské značky. Přesuny mezi obraty v rámci jedné značky nemusí být vždy nežádoucí, protože je lze vnímat i jako **preventivní kanibalizaci**. Řečeno jinými slovy, kdyby nebylo uvedeno na trh rozšíření v dané kategorii, spotřebitelé by mohli přejít ke konkurenční značce. Prací prášek Tide si udržuje svou tržní podíl dnes jako před 50 lety právě díky nejrůznějším rozšířením řady (prášek s vůní i bez vůně, tablety, tekutý prací prostředek a další formy).

Jednou z nejnepřehlednějších nevhodností rozšíření značek je to, že zaváděním nového výrobku jako rozšíření značky firma ztrácí šanci na vytvoření nové značky s vlastní jedinečnou image a hodnotou. Uvažte například, jaké výhody získala společnost Disney zavedením řady filmů Touchstone zaměřených na dospělejší diváky, nebo společnost Levi's, když přišla na trh s neformálními kalhotami Dockers či společnost Black and Decker představením řady profesionálního nářadí Dewalt.

CHARAKTERISTICKÉ RYSY ÚSPĚCHU Potenciální nový výrobek uvedený jako rozšíření značky může být posuzován podle toho, jak účinně využívá existující hodnoty rodičovské značky a přenáší ji na nový výrobek, ale musí být posuzován i opačně – jak účinně přispívá rozšíření k hodnotě rodičovské značky.⁶⁴ Společnost Crest White Strips využila dobré pověsti Crestu v péči o chrup k upevnění svého postavení v oblasti výrobků pro bělejší zuby, čímž zároveň posílila svou image autority v oblasti péče o zuby. Nejdůležitější úvahou při rozšíření značky je, zda vhodně zapadne do myšlení spotřebitelů. Spotřebitelé mohou vhodnost posuzovat z několika pohledů – společné fyzické atributy, situace, při které je výrobek používán nebo typy uživatelů.

Crest White Strips využívá dobré pověsti Crestu v péči o chrup.

Take off
14 years
in
7 days*

NEW Crest Whitestrips Premium
is clinically proven to remove up to
14 years of stain build-up in just
7 days - satisfaction guaranteed.**

©2004 P&G
QUAKERTOWN

*Average 10-week improvement.
**In USA. For guarantee call 1-800-366-6465 within 90 days of purchase with UPC code and receipt.

Jednou z hlavních chyb při vyhodnocování příležitostí k rozšíření je opomenutí zohlednění všech struktur znalostí spotřebitelů o značce. Marketéři se často mylně zaměřují na jednu nebo na několik asociací spojených se značkou jako na potenciální základnu vhodného rozšíření a ignorují jiné, možná důležitější, asociace.

■ BIC

Francouzská společnost Societe Bic díky své orientaci na laciné výrobky k jednomu použití byla schopná vytvořit koncem padesátých let 20. století trhy pro neplnitelné propisovací tužky, na začátku sedmdesátých let pro neplnitelné zapalovače a na začátku osmdesátých let pro holicí strojky k jednomu použití. Neúspěšně tuto strategii zkoušela v roce 1989 v USA a v Evropě s parfémů BIC. Parfémy, dva pro ženy (Nuit a Jour) a dva pro muže (Bic for men a Bic Sport for Men), byly baleny v lahvičkách s rozprašovačem o obsahu čtvrt unce, které vypadaly jako tlusté zapalovače a prodávaly se po pěti dolarech. Výrobky byly vystaveny na policích u pokladen ve všech rozsáhlých distribučních kanálech společnosti Bic. V té době mluvčí společnosti popsala nové výrobky jako rozšíření dědictví Bic – „vysoké kvality za přijatelnou cenu, výhodné nakupovat a výhodné používat“. Toto rozšíření značky bylo uvedeno na trh reklamní a propagační kampaní s rozpočtem 20 milionů dolarů. Představovali módně oblečené lidi, kteří projevují radost z parfému, a bylo doprovázeno sloganem „Paříž ve vaší kapse“. Bic však přesto nedokázala překonat nedostatek kvality i asociace negativní image a rozšíření skončilo neúspěchem.⁶⁵

Marketingová vsuvka *Postřeby výzkumu o rozšiřování značky* poskytuje některé vědecké závěry o rozšířeních značky.

9.5.3 Portfolia značek

Všechny značky mají své hranice. Často je zapotřebí více značek, aby pokryly více tržních segmentů. Žádná ze značek není vnímána různými tržními segmenty, které chce firma oslovit, stejně příznivě.

K některým dalším důvodům pro zavádění více značek v určité kategorii patří:⁶⁶

1. větší množství v regálech a větší závislost maloobchodníka;
2. nízká spotřebitelů hledajících rozmanitost, kteří by jinak přešli k jiné značce;
3. zvýšení interní konkurence ve firmě;
4. nízká úspora z rozsahu při reklamě, prodeji, merchandisingu a fyzické distribuci.

Portfolio značek je soubor všech značek a řad výrobků, které firma nabízí k prodeji kupujícím v určité kategorii. Různé značky mohou být navrženy a nabízeny tak, aby oslovily rozdílné tržní segmenty.

■ GAP

Problema retailového oblečení GAP, pojmenovaný po Generation gap, vznikl v roce 1969. Úspěch získal prodejem pestrých oděvů, prezentovaných jako neformální, funkční a „vyjadřující určitý názor“. GAP rozšířil prodej svých oděvů mimo své tradiční obchody pomocí akvizic a výrobových rozšíření. Vysoce úspěšným rozšířením je značka GAPKids z roku 1986. V roce 1983 koupil GAP společnost Banana Republic a její jedinečné obchody a katalogy s tematikou cestování a safari, změnil podstatu jejich oděvů tak, aby více vyjadřovaly městský vkus. V březnu 1994 představil GAP obchody Old Navy, které prodávají oděvy ve stylu GAP pro muže, ženy i děti za nízké ceny ve velkých, skladům se podobajících provozovnách.

Portfolio značek je nutné posuzovat podle jeho schopnosti maximalizovat hodnotu značky. Optimální portfolio značek je takové, v němž každá značka maximalizuje hodnotu ve spojení se všemi ostatními značkami portfolio. Při sestavování optimálního portfolio značek potřebují marketéři ověřit porovnat pokrytí trhu a další zřetel s náklady a ziskovostí. Pokud lze zvýšit zisk tím, že se firma některých značek vzdá, pak je portfolio příliš velké; pokud lze zisk zvýšit přidáním značek, pak je portfolio příliš malé. Obecně řečeno, základním principem při sestavování portfolio značek je **maximalizace tržního pokrytí**, a to tak, aby nebyli ignorováni žádní potenciální zákazníci, ale aby se **minimalizovalo i překrývání značek** a značky si nekonkurovaly při získávání zákazníků. Každá značka by měla být jasně odlišená a měla by apelovat na dostatečně velký tržní segment, aby se ospravedlnily marketingové a výrobní náklady.⁶⁷

MARKETINGOVÁ VSUVKA: POSTŘEHY VÝZKUMU O ROZŠÍŘENÍ ZNAČKY

Výzkumníci rozšíření značky detailně zkoumali. Zde je souhrn některých klíčových zjištění z jejich výzkumu.

- K úspěšným rozšířením značky dochází tehdy, když jsou s rodičovskou značkou spojovány příznivé asociace a je vnímán soulad mezi rodičovskou značkou a výrobovým rozšířením.
- Pro rozšíření výrobové řady existuje mnoho možností: na základě identických vlastností (atributů) a výhod (benefitů) spojených s daným výrobkem nebo na základě vlastností a výhod, které s výrobkem spojeny nejsou, avšak souvisejí se způsobem běžného užívání nebo se skupinou uživatelů daného výrobku.
- Podle úrovně znalosti výrobových kategorií ze strany spotřebitelů může být vnímání vhodnosti rozšíření řady založeno na technických či výrobních podobnostech, případně na jiných úvahách, jako je nutná či aktuální potřeba doplňků výrobové řady.
- Značky vysoké kvality dosahují dále než značky průměrné kvality, přestože oba typy značek mají hranice.
- Značku, která je pojímána jako prototyp v určité výrobové kategorii, může být obtížné rozšířit mimo kategorii.
- Asociace konkrétních vlastností může být složitější rozšířit než asociace abstraktních benefitů.
- Spotřebitelé mohou vnímat asociace, které jsou pozitivní ve spojitosti s původní výrobovou řadou, avšak v rozšířeném kontextu se mohou tyto asociace proměnit v negativní.
- Spotřebitelé mohou vyhodnotit rozšířené výrobové řady negativně, a to i přes to, že původně vycházeli z pozitivní asociace.
- Může být obtížné provést rozšíření do výrobové třídy, přestože se to může zdát snadné.
- Úspěšné rozšíření může nejen zlepšit image rodičovské značky, ale může také značce usnadnit ještě další rozšíření.
- Neúspěšné rozšíření řady poškozuje rodičovskou značku tehdy, pokud jsou si oba výrobky – původní a nový – velmi blízké.
- Neúspěšné rozšíření nebrání firmě v tom, aby zjistila, co udělala špatně, a nepokusila se o víceméně podobné rozšíření znovu.
- Vertikální rozšíření řady může být složité a často může také vyžadovat vytvoření subbrandingové strategie.
- Nejúčinnější reklamní strategie při rozšíření zdůrazňuje informace o samotném rozšíření (spíše než aby se odvolávala na rodičovskou značku).

Zdroj: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 2. vydání, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2003.

Portfolia značek musí být pravidelně pečlivě kontrolována, aby byly identifikovány slabé značky a zrušeny značky neziskové.⁶⁸

■ ELECTROLUX

Ke konci devadesátých let 20. století nabízel výrobce zboží dlouhodobé spotřeby Electrolux v západní Evropě celou řadu profesionálního kuchyňského vybavení. V roce 1996 měla společnost na tomto trhu 15 značek, ale pouze jedna z nich – Zanussi – byla prodávána ve více než jedné zemi Evropy. Tím, že společnost změnila segmentační schéma založené na ceně (nízké, střední, vysoké) na schéma založené na potřebách spotřebitelů, od základních řešení až po prestižní řešení pro labužníky, byla společnost schopná redukovat 15 lokálních značek na 4 panevropské. Výsledné úspory z rozsahu pomohly společnosti zvrátit vývoj. Přestože mnoho značek zrušila, obrát její divize s profesionálním kuchyňským vybavením nikdy neklesl a v roce 2001 divize konečně poprvé dosáhla zisku.

Značkové řady se špatně diferencovanými značkami jsou často charakteristické značnou kanibalizací a potřebují prořezat.⁶⁹ Oplatky Eggo firmy Kellogg jsou k dostání s 16 různými příchutěmi. Investoři si mohou vybírat mezi 8000 podílovými fondy. Studenti mohou volit mezi stovkami ekonomických univerzit. Prodávajícimu se to může jevit jako hyperkonkurence. Kupujícím to může naopak připadat jako nadměrná možnost výběru.

Kromě těchto zřetelů je zde ještě několik specifických rolí, které mohou značky hrát coby součást značkového portfolia.

KŘÍDLA Křídelní neboli „bojovné“ značky (*flanker* nebo *fighter brands*) jsou umísťovány s ohledem na značky konkurentů, aby si důležitější (a ziskovější) **vlažkové značky** udržely svůj žádoucí positioning. Procter & Gamble dodává na trh plenky Luvs tak, aby chránily z boku dražší Pampers. Při navrhování těchto bojovných značek kráčejí marketéři na velmi tenkém ledě. Tyto značky nesmí být tak atraktivní, aby odebíraly prodej příbuzným značkám s vyšší cenou. Současně, jsou-li tyto značky vnímány jako jakkoliv spojené s ostatními značkami portfolia (např. společnou brandingovou strategií), nesmí být navrženy chybně – mohly by poškodit image těchto ostatních značek.

DOJNÉ KRÁVY Některé značky je třeba udržovat navzdory klesajícímu obratu, protože se jim nadále drží dostatečný počet zákazníků a udržují svoji ziskovost v podstatě bez jakékoliv marketingové podpory. Tyto značky, zvané „dojné krávy“ (*cash cows*), mohou být úspěšně „dojeny“, neboť kapitalizují hodnotu značky. Společnost Gillette například značnou část svého existujícího trhu pokryla díky technologickému pokroku novější značkou holicích přístrojů Mach III, přesto prodává i nadále starší značky Trac II, Atra a Sensor. Stažení těchto značek nemusí nutně vést k přechodu zákazníků k jiné značce společnosti Gillette, proto může být pro tuto společnost ziskovější udržovat celé značkové portfolio holicích přístrojů.

LOW-END – VSTUPNÍ ÚROVEŇ Rolí značky s relativně nízkou cenou ve značkovém portfoliu může často být přilákání zákazníků ke značce vůbec. Maloobchodníci rádi vystavují tyto „generátory provozu“, protože jsou schopní „dotáhnout“ zákazníky ke značce s vyšší cenou. Například BMW uvedl na trh vybrané modely své řady „3“ částečně coby prostředek k přivedení nových zákazníků do značkových autosalónů s nadějí, že je později „přitáhne“ k dražším modelům, jakmile se rozhodnou koupit si nový vůz.

PRESTIŽ HIGH-END ZNAČEK Rolí relativně drahé značky v rodině značek bývá často dodávat prestiž a důvěryhodnost celému portfoliu. Jeden analytik například tvrdí, že skutečná hodnota automobilu Corvette – sportovního automobilu s vysokým výkonem – spočívá pro Chevrolet „v jeho schopnosti přilákat zvědavé zákazníky do předváděcích místností, současně má pomoci zlepšit image ostatních automobilů Chevrolet. Neznamená příliš pro ziskovost GM, ale je nesporně generátorem provozu.“⁷⁰ Technologická image a prestiž automobilu Corvette měly za úkol vytvořit rozruch okolo celé řady automobilů Chevrolet.

Shrnutí

1. Značka je jméno, pojem, znak, symbol, design nebo libovolná kombinace těchto prvků – jejím účelem je identifikovat zboží nebo služby jednoho prodejce nebo skupiny prodejců a odlišit je od konkurenčních. Různé součásti značky – názvy, loga, symboly, design, balení apod. – jsou označovány jako prvky značky.
2. Značky nabízejí řadu výhod zákazníkům i firmám. Značky jsou hodnotná nehmotná aktiva, která je potřeba řídit s opatrností. Cílem brandingů je naučit spotřebitele vnímat rozdíly mezi značkami v dané výrobní kategorii.
3. Hodnota značky by měla být definována na základě marketingových výsledků, které lze nesporně připsat dané značce. Marketing určitého výrobku nebo služby má rozdílné výsledky díky značce, v porovnání s výsledky, jaké by dosáhly výrobek nebo služba, kdyby nebyly ztotožňovány s touto značkou.
4. Vytváření hodnoty značky závisí na třech hlavních faktorech: 1. na původním výběru prvků značky nebo identit, které tvoří značku; 2. na způsobu, jímž je značka integrována do podpůrného marketingového programu; 3. na asociacích nepřímě přenášených na značku jejím spojením s jinou entitou (např. společností, zemí původu, distribučním kanálem nebo jinou značkou).
5. Hodnotu značky je třeba měřit, aby mohla být dobře řízena. Audity značky jsou hloubková zkoumání „zdraví“ značky a mohou být využita k stanovení strategického směru značky. Sledovací studie sestávají ze sběru informací od spotřebitelů na rutinním základě v průběhu času a poskytují cenné taktické postřehy o krátkodobé účinnosti marketingových programů a aktivit. Audity značky zjišťují, kde se „značka nacházela“, a sledovací studie „kde je značka nyní“ a zda měly marketingové programy zamýšlené účinky.
6. Brandingová strategie identifikuje, které prvky značky se firma rozhodne aplikovat na své různé výrobky. Při rozšíření značky firma používá k uvedení nového výrobku na trh zavedený název značky. Potenciální rozšíření musí být posuzováno podle toho, jak účinně využívají existující hodnotu značky pro nový výrobek, i jak účinně rozšíření přispívají k hodnotě existující rodičovské značky.
7. Značky mohou hrát v rámci značkového portfolia určitý počet různých rolí. Značky mohou rozšiřovat pokrytí, poskytovat ochranu, rozšiřovat image nebo plnit pro firmu celou řadu jiných rolí. Každý výrobek nesoucí název značky musí mít dobře definovaný positioning. Tím mohou značky maximalizovat pokrytí a minimalizovat překrývání, a tím optimalizovat portfolio.

Aplikace

MARKETINGOVÁ ÚVAHA: JE ROZŠÍŘOVÁNÍ ZNAČKY DOBRÉ, NEBO ŠPATNÉ?

Někteří kritici energicky odmítají praxi rozšiřování značky, protože mají pocit, že příliš často společnosti ztrácejí zaměření a spotřebitelé bývají pak zmateni. Jiní experti naopak tvrdí, že rozšíření značky jsou důležitou strategií růstu a pro firmu zdrojem příjmů.

Zaujměte stanovisko: Rozšiřování značek může značky ohrožovat, nebo rozšiřování značek je důležitou strategií jejich růstu.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

V jakém vztahu jsou různé modely hodnoty značky probírané v této kapitole? Čím si jsou podobné? Čím se liší? Dokážete sestavit model hodnoty značky, který by obsahoval nejlepší aspekty každého modelu?

ZAMĚŘENO NA MARKETING: PROCTER & GAMBLE

Společnost Procter & Gamble (P&G) je jedním z nejšikovnějších marketérů spotřebního baleného zboží. Dodává na trh vedoucí značku v 19 z 39 kategorií, ve kterých „soutěží“. Průměrný tržní podíl této společnosti je téměř 25 %. Její vedoucí postavení na trhu je postaveno na několika principech:

- **Znalost zákazníků.** P&G studuje své zákazníky – jak konečné spotřebitele, tak obchodníky – pomocí neustálého marketingového výzkumu a shromažďování informací. Bezplatné číslo 0800 uvádí společnost na každém svém výrobku.
- **Dlouhodobý výhled.** P&G si udělá čas na to, aby pozorně analyzovala každou příležitost a připravila nejlepší výrobek, a pak se zaváže udělat z výrobku úspěšný výrobek. S brambůrkami Pringles se potýkala téměř 10 let, než se jí podařilo dosáhnout tržního úspěchu.
- **Výrobová inovace.** P&G je aktivním novátorem výrobků a ročně věnuje 1,7 miliardy dolarů (4 % z obrátu) na výzkum a vývoj, což je na společnost v oblasti spotřebního zboží působivá částka. Součástí jejího inovačního programu je vytváření značek, které nabízejí zákazníkům nové výhody. K nedávným příkladům patří Febreze, sprej na látky proti zápachům, Dryel, výrobek umožňující spotřebitelům čistit doma oblečení vyžadující jinak praní v čistírně, a Swiffer, nový čisticí prostředek, který účinněji odstraňuje prach, špínu a vlasy z podlah a jiných tvrdých povrchů.
- **Strategie kvality.** P&G navrhuje výrobky nadprůměrné kvality a neustále je vylepšuje. Když P&G oznámí, že je výrobek „nový a vylepšený“, myslí to vážně. K příkladům z poslední doby patří prací prášky Tide a Ariel, které odstraňují skvrny, přičemž chrání původní barvy látek, a Pampers Rash Gard, jediné plenky se schopností zabránit vyrážkám vznikajícím z mokřích plen.
- **Strategie rozšiřování řady.** P&G vyrábí své značky v několika velikostech a formách. Tato strategie jí získává více prostoru v regálech a brání konkurentům ve vstupu a uspokojování nenaplněných potřeb.
- **Strategie rozšiřování kategorií.** P&G často používá k uvádění nových produktů na trh názvy svých silných značek. Značka Ivory byla rozšířena od mýdel k tekutým mýdlům, mycím prostředkům na nádobí a šamponům. Značka Old Spice byla úspěšně rozšířena z parfémů pro muže k deodorantům. Příchod nového výrobku pod silným existujícím značkovým názvem poskytuje nové značce okamžité rozpoznání a věrohodnost s mnohem nižšími výdaji na reklamu.
- **Strategie více značek.** P&G má na trhu několik značek ve stejné výrobové kategorii. Každá značka plní rozdílné přání spotřebitelů a soupeří se specifickými značkami konkurentů. Manažeři jednotlivých značek mezi sebou soutěží o prostředky společnosti. V nedávné době začala společnost zmenšovat svoji širokou škálu výrobků, velikostí, chutí a vůní a druhů, aby snížila náklady.
- **Silná reklama a mediální průkopník.** P&G je v USA druhým největším zadavatelem reklamy mezi výrobci spotřebního baleného zboží a ročně vydá za reklamu přes tři miliardy dolarů. Jako průkopník využí-

vání schopnosti televize k vytvoření silné znalosti a preference mezi spotřebiteli, přebírá nyní P&G vedoucí roli v budování značky pomocí internetu.

- **Agresivní prodejní síla.** V roce 1998 byla časopisem *Sales & Marketing* prodejní schopnost společnosti P&G jmenována jako jedna z 25 nejlepších. Klíčem k úspěchu společnosti jsou těsné vztahy, které její prodejci vytvářejí s retailery, zvláště s Wal-Martem. Tímto způsobem obsluhujících tohoto retailového obra spolupracuje těsně s Wal-Martem jak na zlepšování výrobků, které se dostávají do jeho obchodů, tak na způsobu, jímž se tam dostávají.
- **Účinná podpora prodeje.** Oddělení propagace a prodeje pomáhá radit svým brand manažerům, jak neúčinněji propagovat výrobky, aby dosáhly svých cílů. Oddělení si vyvinulo odborný cit pro účinnou propagaci za různých okolností. V současnosti se společnost pokouší realizovat využívání podpory prodeje a přejít „ke každodenním slevám“.
- **Konkurenční tvrdost.** Společnost má na potenciální agresivní konkurenci hůl. Je ochotná vynaložit značné sumy na překonání nových konkurenčních značek a zabránění tomu, aby se na trhu vůbec uchytily.
- **Efektivnost a snižování nákladů.** Reputace P&G jako velké marketingové společnosti je v souladu s její pověstí výtečné výrobní operativnosti. P&G utrácí velké částky na vývoj a zlepšování výrobních operací, ale udržovala náklady mezi nejnižšími v celém odvětví. Společnost dokonce začala snižovat náklady ještě radikálněji, což jí umožnilo vyvíjet vyšší ceny, za něž prodává některé své zboží.
- **Systém brand managementu.** Ve společnosti P&G vznikl takový systém řízení hodnoty značky (*brand management*), v němž má za každou značku zodpovědnost jeden vedoucí pracovník. Systém byl napodoben mnoha konkurenty, ale většinou v něm nedosáhli stejných úspěchů jako P&G. Nedávno společnost modifikovala svoji strukturu brand managementu tak, aby každá kategorie značek byla vedena manažerem kategorie se zodpovědností za objem a zisk. Přestože tato nová organizace nenahrazuje dosavadní systém brand managementu, pomáhá zaostřit strategické zaměření na klíčové potřeby spotřebitelů v konkurenci v dané kategorii.

Vedoucí postavení na trhu této společnosti tudíž není založeno na tom, že by dělala dobře jednu věc, ale na úspěšném sladění nesčetného množství faktorů, které přispívají k vedoucímu postavení na trhu.

Diskusní otázky:

1. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu společnosti Procter & Gamble?
2. Kde je společnost zranitelná? Na co by si měla dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu společnosti marketingu i rozvoje celé firmy?

Poznámky

- 11 Jefferson Graham, „Googley-eyed Over Success“, *USA Today*, 27. srpna 2001; „How Good Is Google?“ *The Economist*, 21. listopadu 2003, str. 57–58; Fred Vogelstein, „Can Google Grow UP?“ *Fortune*, 8. prosince 2003, str. 102–111.
- 12 Interbrand Group, *World's Greatest Brands: An International Review*, New York: John Wiley 1992).
- 13 Jacob Jacoby, Jerry C. Olson a Rafael Haddock, „Price, Brand Name, and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality“, *Journal of Consumer Research* 3, č. 4, 1971, str. 209–216; Jacob Jacoby, George Syzbillo a Jacqueline Busato-Schach, „Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations“, *Journal of Marketing Research*, 1977, str. 63–69.
- 14 Tadele de Chernatony a Gil McWilliam, „The Varying Nature of Brands as Drivers“, *International Journal of Advertising* 8, č. 4, 1989, str. 339–349.
- 15 Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 2. vydání, Cincinnati, OH: West Publishing, 1995.
- 16 Tilde Erdem, „Brand Equity as a Signaling Phenomenon“ *Journal of Consumer Psychology* 7, č. 2, 1998, str. 131–157.
- 17 Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*, San Francisco: Jossey-Bass 2000; D. C. Bello a M. H. Holbrook, „Does an Absence of Brand Equity Generalize Across Product Classes?“ *Journal of Business Research* 34, 1996, str. 125–133; Mary W. Sullivan, „How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles“, *Journal of Marketing Research* 35, 1998, str. 154–165; Adrian J. Slywotzky a Benson P. Shapiro, *Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mindset*, *Harvard Business Review*, září/říjen 1993, str. 97–107.
- 18 Rebrandování však má své kritiky, a někteří z nich odmítají komercialismus spojený s brandovacími aktivitami. Viz Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*, Picador, New York, NY 2000).
- 19 Charles Bymer, „Valuing Your Brands: Lessons from Wall Street and the Impact on Marketers“, *ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop*, 5.–6. února 1991.
- 20 Kevin Lane Keller, „The Brand Report Card“, *Harvard Business Review*, listopad 2000, str. 147–157.
- 21 Branding jsou založeny na ekonomických principech signalizace, viz Tilde Erdem, „Brand Equity as a Signaling Phenomenon“, *Journal of Consumer Psychology* 7, č. 2, 1998, str. 131–157; nebo z více vědeckých, antropologické nebo biologické perspektivy, např. Grant McCracken, „Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods“, *Journal of Consumer Research* 13, 1986, str. 71–83; nebo Susan Venkatram, „Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory“, *Journal of Consumer Research* 24, č. 3, 1997, str. 340–353.
- 22 David A. Aaker, *Managing Brand Equity*, New York: Free Press 1991; David A. Aaker, *Building Strong Brands*, New York: Free Press 2000; Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 2. vydání, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2003.
- 23 Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Londýn: Kogan Page 1992, str. 38; Jennifer L. Aaker, „Dimensions of Brand Personality“, *Journal of Marketing Research*, srpen 1997, str. 347–56; Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. K přehledu vědeckého výzkumu o značkování viz Kevin Lane Keller, „Branding and Brand Equity“, v *Handbook of Marketing* v edici Barta Weitze a Robina Wensleye, Sage Publications 2002, str. 151–178.
- 24 Londýn, UK Keller, *Strategic Brand Management*.
- 25 Alice Z. Cune, „Apple Transcends as Lifestyle Brand“, *Advertising Age*, 15. června 2003, str. S2, S6.
- 26 Melanie Wells, „Red Baron“, *Forbes*, 3. července 2000, str. 151–160; Kerry Capell a Wendy Kellner, „Richard Branson's Next Big Adventure“, *Business Week e.biz*, 22. ledna 2001, str. EB30–34; Capell a Kellner, „Richard Branson's Next Big Adventure“, str. 44–45.
- 27 Aaker, *Building Strong Brands*.
- 28 Aaker, *Building Strong Brands*.
- 29 Kevin Lane Keller, „Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands“, *Marketing Management* 10, červenec/srpen 2001, str. 15–19.
- 20 Christine Bittar, „Old Spice Does New Tricks“, *Brandweek*, 2. června 2003, str. 17–18.
- 21 Paul Keegan, „The Rise and Fall (and Rise Again) of Joe Boxer“, *Business 2.0*, prosinec 2002/leden 2003, str. 76–82.
- 22 Alex Taylor III, „VW Learns What's in a Name: Trouble“, *Fortune*, 11. srpna 2003, str. 40.
- 23 Kim Robertson, „Strategically Desirable Brand Name Characteristics“, *Journal of Consumer Marketing*, podzim 1989, str. 61–70; C. Kohli a D. W. LaBahn, „Creating Effective Brand Names: A Study of the Naming Process“, *Journal of Advertising Research*, leden/únor 1997, str. 67–75.
- 24 Robert Salerno, „We Try Harder: An Ad Creates a Brand.“ *Brandweek*, 8. září 2003, str. 32, 33.
- 25 Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum a R. F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications*, Lincolnwood IL: NTC Business Books 1993.
- 26 Mohanbir Sawhney, „Don't Harmonize, Synchronize“, *Harvard Business Review*, červenec/srpen 2001, str. 101–108.
- 27 David C. Court, John E. Forsyth, Greg C. Kelly a Mark A. Loch, „The New Rules of Branding, Building Strong Brands Faster“, *McKinsey Marketing Practice* 13; Scott Bedbury, *A New Brand World*, New York: Viking Press 2002.
- 28 Sonia Reyes, „Cheerios: The Ride“, *Brandweek*, 23. září 2002, str. 14–16.
- 29 Ian Wylie, „These Lollies Are About to Go Pop“, *Fast Company*, prosinec 2002, str. 52–54.
- 30 Christopher Locke, Rick Levine, Doc Searls a David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, Cambridge MA: Perseus Press 2002.