

Univerzita Pardubice

Fakulta chemicko – technologická

Katedra Ekonomiky a managementu chemických a potravinářských
podniků

Značka v chemickém průmyslu a její budování

Eliška Fialová

Bakalářská práce

2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 7. 7. 2017

Eliška Fialová

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eliška Fialová**
Osobní číslo: **C14009**
Studijní program: **B2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**
Název tématu: **Značka v chemickém průmyslu a její budování**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení pojmů značka, hodnota značky, její určování a význam.
2. Specifikace brand managementu a popis strategií doporučovaných pro budování hodnotných značek.
3. Realizace primárního výzkumu ve vybraném podniku chemického průmyslu s cílem zjistit prakticky využívané nástroje a strategie pro budování hodnotných značek a identifikovat indikátory jejich hodnoty a významu pro firmu.
4. Obsahová analýza zjištěných informací.
5. Zhodnocení a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. KOTLER, P., KELLER, K. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
2. DE CHERNATONY, L. Značka: od vize k vyšším ziskům. Brno: Computer Press, 2009, 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.
3. TAYLOR, D. Brand management. Brno: Computer Press, 2007, 240 s. ISBN 978-80-251-1818-4.
4. MALAVAL, P. Strategy and Management of Industrial Brands: Business to Business Products and Services. Toulouse: Springer Science & Business Media, 2003, 398 s. ISBN 978-1-4020-7753-1.
5. ELLIOTT, R. , LARRY, P. Strategic Brand Management. Oxford : Oxford University Press, 2007, 265 s. ISBN 978-0-19-926000-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Jelínková, Ph.D.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: 17. února 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 7. července 2017



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.
děkan

I.S.



prof. Ing. Hana Ložáková, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 17. února 2017

PODĚKOVÁNÍ

Zde bych ráda poděkovala Ing. Martině Jelínkové, Ph.D., za cenné připomínky k bakalářské práci a rovněž za podnětné a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Anotace:

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku značky, a to konkrétně v chemickém průmyslu. Na základě rešerše odborné literatury je definován pojem značka a její atributy. Dále je vymezen pojem hodnota značky a způsoby jejího stanovení, stejně jako význam značky pro podnik, ale i pro zákazníka. Další část práce se věnuje různým strategiím, které lze využít při řízení a budování značek.

Praktická část bakalářské práce navazuje na zpracovanou rešerši a uvádí výsledky výzkumu. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak se v podniku oproti teorii liší práce se značkou. Získané informace z výzkumu jsou v praktické části zanalyzovány a zhodnoceny a na jejich základě jsou navržena zlepšující doporučení.

Klíčová slova:

Značka, hodnota značky, význam značky, brand management, řízení značky, budování značky, výrobce hnojiv.

Annotation:

The bachelor thesis is focused on the issue of the brand, namely in the chemical industry. Based on a literature research, the term "brand" and its attributes are defined. The concept of brand value and its determination and also the importance of the brand for the company as well as for the customer are also defined. The next part deals with various strategies that can be used in brand management and brand building.

The practical part of the bachelor thesis follows up on the theoretical part and presents the results of the research. The aim of the research was to find out how the work with the brand in the business differs from the theory. The information obtained from the research is analyzed and evaluated in the practical part, and suggestions for improvement based on this analysis are proposed.

Keywords:

Brand, brand equity, brand value, brand management, brand building, fertilizer manufacturer.

OBSAH

ÚVOD	1
1 ZNAČKA, JEJÍ HODNOTA A VÝZNAM	3
1.1 DEFINICE ZNAČKY A JEJÍ IDENTITA	3
1.2 PRVKY ZNAČKY A JEJICH VOLBA	6
1.3 HODNOTA ZNAČKY A JEJÍ MĚŘENÍ	13
1.3.1 Definice hodnoty značky	13
1.3.2 Určení a měření hodnoty značky	15
1.4 VÝZNAM ZNAČKY.....	19
1.4.1 Význam značky pro zákazníky	20
1.4.2 Význam značky pro podnik (producenta).....	21
2 ŘÍZENÍ A BUDOVÁNÍ ZNAČKY	23
2.1 BRAND MANAGEMENT	23
2.2 STRATEGIE VYTVÁŘENÍ A ROZŠÍŘOVÁNÍ ZNAČEK	27
3 VÝZKUM VYUŽÍVÁNÍ A BUDOVÁNÍ ZNAČEK V PODNIKU OPERUJÍCÍM V CHEMICKÉM PRŮMYSLU	34
3.1 PROJEKT VÝZKUMU	34
3.2 PREZENTACE INFORMACÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝZKUMEM	38
3.3 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU, ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	50
ZÁVĚR	54
SEZNAM TABULEK	59
SEZNAM PŘÍLOH	60

ÚVOD

Značka je v současné době entita, se kterou se střetáváme každý den. Přes to se ještě nedávno o značkách jako nositelích hodnoty a o značkovém zboží příliš nemluvalo. To dokumentuje výzkum z roku 1997 (Bárta a kol., 2009, s. 93), který se zaměřil na otázku, co si vybaví český spotřebitel pod pojmem „značka“. Z dotazování vyplynulo, že 35% oslovených si vybaví značku dopravní a jen 31% označení výrobku nebo podniku. Od té doby došlo na českém trhu ke značnému vývoji ve vnímání značek. Značky se staly společenským a kulturním fenoménem s velkou silou a mocí, a to neohledně na to, zda jde o značku ze světa obchodu, sportu, umění nebo kultury. (Olins, 2009, s. 13) Značky se v dnešní době objevují na nejrůznějších věcech, produktech, místech a podobně. Silné značky si vybudovaly například kulturní akce, sportovní události, ekologické organizace a dalo by se pokračovat.

Z hlediska marketingu je značka jedním ze způsobů identifikace produktu s firmou. Umožňuje konkrétnímu výrobku vystoupit z davu a z anonymity a pomáhá mu vytvořit z něj něco nového, neviděného a originálního. (Boučková, 2003, s. 141) Značky, ale také pomáhají zákazníkům - usnadňují jejich orientaci v nepřeberném množství produktů a šetří jim čas při výběru produktů. Značky také umožňují vyjádřit názor a ukázat ostatním to, co člověk chce, aby si o něm ostatní mysleli. S tím souvisí také skutečnost, že si lidé na trhu najdou své oblíbené značky, kterým jsou věrní. To se týká značek potravin, oblečení nebo třeba kosmetiky. Ženy pak často mají i své oblíbené značky čisticích prostředků a pracích prášků apod. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 30). Na B2B trhu, kde se podniky nezaměřují na cílové spotřebitele, ale na další podniky, je přístup ke značkám poněkud odlišný. V takovém prostředí hraje hlavní roli kvalita, účinnost a vlastnosti daného výrobku, značka je pak často vnímána jen jako označení takového produktu. Tento přístup už se však v dnešní době také mění a i firmy operující na B2B trhu začínají se značkami více pracovat.

I když se může zdát, že konkrétní značky se nám do života zabudují velmi přirozeně a jednoduše, za jejich vytvořením stojí hodně práce. Ovšem tato práce se podniku bohatě vyplatí. Pokud podnik dostane značku, kterou buduje, do povědomí zákazníka jako symbol kvality a prestiže, často získá jeho preference a následně i peníze. V souvislosti s tímto zjištěním se dá tvrdit, že jednou z nejdůležitějších

dovedností marketéra je schopnost vytvořit značku, udržet ji na trhu, chránit ji a zvyšovat její prestiž (Kotler a Armstrong, 2004).

Zmíněné úkony marketérů mohou vést k vybudování a řízení hodnotné značky. Jenže je to natolik náročný úkol, který klade vysoké požadavky na zúčastněné marketéry, že není překvapením, že mezi světově nejhodnotnějšími a nejlepšími značkami jsou značky již „tradiční“, které byly založeny už před několika desetiletími, jako je Coca-Cola nebo McDonald's. Takové značky na trhu působí již dostatečně dlouhou dobu, po kterou mohly se svou značkou pracovat a značně do ní investovat. V rámci českých značek se v současnosti vyskytují tři hlavní problémy (Haigh, s. 95):

- náhodná a nesystematická volba značek a jejich prvků, která nekoresponduje s očekáváním a potřebami spotřebitele, ale naopak je vytvářena na základě potřeby podniku zviditelnit se
- nerespektování faktu, že o značku je potřeba se dlouhodobě starat a pracovat s ní
- poměrně vysoká míra tolerance k napodobeninám a padělkům.

Tyto problémy dokazují, že v České republice není oproti světu značce věnována stejná péče a stejná míra důležitosti. Přesto však v posledních letech dochází ke zlepšování situace, což bylo dokázáno i výzkumem v podniku, kde se na konci minulého století o značky nejevil v podstatě žádný zájem a kde v dnešní době již využívají více z prvků značek, různé strategie zavádění značek a celkově značkám věnují pozornost.

Cílem bakalářské práce bylo vypracovat rešerši odborné literatury zabývající se definicí podstaty značky, její hodnotou a významem pro zákazníka i pro podnik. Záměrem rešeršní části práce bylo též rámcově zmapovat přístupy k budování a vytváření značek. Navazujícím cílem praktické části práce bylo připravit a provést primární výzkum v podniku chemického průmyslu, jehož cílem bylo zjistit, jak se v praxi oproti teorii liší práce se značkou a rovněž zjistit a identifikovat indikátory hodnoty značky a jejího významu pro firmu.

1 ZNAČKA, JEJÍ HODNOTA A VÝZNAM

Vyomezit pojem značka není jednoduché. Lze na něj pohlížet z věcného i hodnotového hlediska. Je zřejmé, že úspěšná značka se všemi svými atributy má hodnotu a význam nejen pro firmu, ale i pro zákazníky. Rozborem daných pojmů se detailněji zabývají navazující kapitoly.

1.1 DEFINICE ZNAČKY A JEJÍ IDENTITA

Značení lidských výrobků není z pohledu historie v dnešní době žádnou novinkou. První doložené případy použití značek se datují do 1. století po Kristu, kdy je k označení svých produktů používali hrnčíři. Hrnčíři své výrobky vypalovali společně v jedné peci, proto vyvstala potřeba jednotlivé výrobky od sebe po vypálení odlišit. Hrnčíři používali značení počátečními písmeny svých jmen nebo v podobě různých piktogramů. (Bárta a kol., 2009, s. 91) Dalším důležitým využitím značek bylo značení dobytka, kdy jednotlivým kusům byly vypalovány značky jejich majitelů. (Millman, 2012, s. 16) V návaznosti na toto zjištění nepřekvapí, že slovo „brand“ (anglicky značka) pochází ze starého norského slova „brandr“, což znamená „vypálit ohněm“ (Clifton a kol., 2003, s. 13).

V soudobé odborné literatuře nalézáme celou řadu definic pojmu značka, které již souvisí s jejich moderním využitím. Každý z odborníků, který se touto problematikou zabýval a zabývá, obvykle přichází se svou vlastní definicí či doplňuje a rozšiřuje definice starší. V různých odborných publikacích se tedy nachází mnoho úhlů pohledu na danou problematiku, i když některé přístupy si jsou dost podobné a zásadně se od sebe neliší.

American Marketing Association definuje značku jako „jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinaci těchto pojmů sloužících k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“. Danou definici cituje Keller (2007, s. 33), který dodává, že v podstatě kdykoli marketér vytvoří nové jméno, logo či symbol nového produktu, vytváří tak značku. Tuto definici lze nalézt i v dalších knihách zahraničních autorů, uvádí ji například Malaval (2003, s. 101) nebo Knipp (2009, s. 51) Velmi podobné definice, které ze zmíněné definice vycházejí a nepatrně ji obměňují, nalézáme také v pojetí Pelsmackera a kol. (2003, s. 59) a Kotlera a kol. (2004, s. 21).

Ve spojení se značkou (v zahraniční, ale i v některé současné české odborné literatuře, označované anglickým slovem „brand“) je často skloňovaným pojmem obchodní značka (trademark), jejichž definice se však v českém pojetí (překladu) navzájem téměř neliší. Například De Chernatony (2009, s. 17) definuje obchodní značku takto: „Obchodní značka je jakýkoliv znak, který lze reprezentovat graficky, který je schopen odlišit zboží nebo službu organizace od obdobných zboží nebo služeb jiných organizací.“ Obchodní značka tedy může obsahovat slova, písmena (zkratky), číslice, symboly, podpisy nebo tvary. V současné české legislativě se dále objevuje pojem ochranná známka, kterou zákon (č.441/2003 Sb.) definuje jako: „Označení tvořené slovy, písmeny, číslicemi, kresbou nebo tvarem výrobku, nebo jeho obalu, popřípadě jejich kombinací, určené k rozlišení výrobků nebo služeb pocházejících od různých podnikatelů a zapsané do rejstříku ochranných známek vedeného Úřadem průmyslového vlastnictví“. V této souvislosti je nutné si uvědomit, že každá ochranná známka je značkou, nicméně značka je ochrannou známkou pouze tehdy, pokud je řádně zapsána do rejstříku ochranných známek.(Boučková, 2003, s. 145). Výše zmíněný zákon také uvádí podmínky registrace ochranné známky a důvody k jejímu zamítnutí. Aby mohla být značka zaregistrována, musí být spojena s určitým produktem, musí být možné ji odlišit od konkurence a musí být graficky znázornitelná. Platnost registrované ochranné známky je deset let a na žádost vlastníka je možné ji vždy o deset prodloužit. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 254)

V literatuře nalézáme také definice značky, které se nezabývají komponenty ani vizuální stránkou značky, ale soustředí se spíše na hodnoty, které se pod značkou skrývají. Definici značky zaměřenou na její hodnotové pojetí uvádí De Chernatony (2009, s. 11). Autor tvrdí, že „značku lze chápat jako soubor funkčních a emočních hodnot, které slibují určitý jedinečný a příjemný zážitek a zároveň reprezentuje dynamické rozhraní mezi činy organizace a jejich interpretací zákazníky“. Funkční hodnoty značky pak dle De Chernatonyho, zahrnují bezpečnost, jednoduchost, pohodlnost nebo kreativnost produktu, a hodnoty emoční představují přátelskost, důstojnost, nezávislost nebo integritu, které produkt představuje.

Z jiného úhlu pohledu se na značku dívá Olins (2009, s. 28). Značka podle něj v dnešní nepřehledné době představuje „srozumitelnost, jistotu, spolehlivost, postavení, členství - tedy něco, co subjektu pomáhá při vymezování sebe sama“. Ve značce se tedy musí odrážet identita podniku či produktu, přičemž ta by měla být dále značkou

sdělována tak, aby produkt či firmu jednoznačně a hodnotně identifikovali a odlišili od konkurence. Dle Kotlera a kol. (Kotler a Keller, 2013, s. 37) jsou prostřednictvím značky sdělovány informace prezentující identitu subjektu v šesti oblastech:

- *vlastnosti* – značka vyvolává v paměti asociace spojené s charakteristickými vlastnostmi výrobku,
- *užitky* – vlastnosti a technické parametry jsou přetransformovány do funkčních a emocionálních užitků,
- *hodnoty* – značka vypovídá o žebříčku hodnot, které podnik zastává,
- *kultura* – vyjadřuje jak kulturu firemní, tak někdy i kulturu země, ze které produkt pochází,
- *osobnost* – značka se může promítat do osobnosti spotřebitele,
- *uživatel* – očekávání, že daný značkový výrobek bude užíván určitou skupinou uživatelů.

Lze tvrdit, že značka nejenom identitu sděluje, ale že i ona má svojí vlastní identitu. Tuto myšlenku rozvíjí De Chernatony (De Chernatony, 2009, s. 19), který definuje identitu značky jako „odlišující nebo ústřední ideu značky a způsob, jak značka tuto ideu komunikuje svým účastníkům“. Danými účastníky jsou pak dle autora jak zaměstnanci, tak i manažeři, zákazníci a ostatní externí účastníci, tedy všichni firemní stakeholderi.

Myšlenku identity značky rozvádějí Příbová a kol. (2000, s. 21), kteří tvrdí, že „identitou značky se rozumí její jedinečnost a charakteristiky vymezující její podstatu.“ Mezi tyto charakteristiky pak řadí:

- *Fyzické charakteristiky* – jsou rozpoznatelné na první pohled, jsou to zhmotněné projevy značky, patří sem různé prvky značky (logo, obal, symbol atd.).
- *Osobnost značky* – vyjadřuje určitou osobnost značky, značka se personifikuje. Souhrn fyzických charakteristik a osobnosti značky spotřebiteli podává zprávu o tvůrci značky a jeho vizi.
- *Kulturní hodnoty* – značka má kulturní kořeny, které jsou důležité při uvádění nových značek na trh. Tyto kořeny jsou buď v kultuře národní (ze země z které pochází), nebo v kultuře firemní – ty jsou upřednostňovány tehdy, když země původu není pro značku přínosem.

- *Vztahy, které značka reprezentuje* – značka vypovídá o vztahu lidí k podniku (platí zejména u finančních institucí, službách atd.), symbolizuje určitý typ vztahů, např. Apple přátelskost a IBM pořádkumilovnost.
- *Typický spotřebitel* – ten popisuje, jak je vnímán typický (nosný) uživatel značky, jehož představa obsahuje prvky projekce a idealizace.
- *Vnímání sebe sama* – neboli tzv. „self-imageové“ vyjádření spotřebitele značky – nám říká, jak vnímáme sami sebe, značka je člověku jeho vnitřním zrcadlem. Společně s typickým spotřebitelem tyto dvě charakteristiky vytvářejí celkový obrázek o příjemci informací o značce.

Z výše nastíněných přístupů je zřejmé, že se koncepty značkou prezentované identity subjektu a identity značky vzájemně prolínají. Značka musí být vždy koncipována a prezentována tak, aby svou podstatou jasně prezentovala hodnoty představované firmou a sdělované zákazníkům. To, jak je značka komunikována, pak má vliv na postoj zákazníka ke značce. Dle Segalla (2016, s. 119) je značka souhrn toho, jak ji zákazník vnímá. Autor říká, že „záleží na osobní zkušenosti se značkovými produkty, službami, webovými stránkami, balením, zákaznickou podporou atd.; na pocitu, jaký v člověku zanechá propagace značky; jaký dojem ve člověku zanechá to, co si o značce přečte v médiích; a také na tom, co o značce slyší člověk od lidí, kterým důvěřuje“. Takto vzniklý obraz značky v myslích zákazníků, a tedy identitu značky vnímanou zákazníkem označujeme jako image značky. (Příbová a kol., 2000, s. 23) Blíže je o image značky pojednáno v kapitole 2.2.

Ze všech těchto informací vyplývá, že značka není pouze název produktu nebo podniku. Trefné shrnutí o značce uvádí Jakubíková (2013, s. 210). Autorka říká, že „značka je to, co vám zůstane, když vám shoří fabrika“. O značce je proto třeba přemýšlet v širších souvislostech a budovat ji společně s pozitivními asociacemi.

1.2 PRVKY ZNAČKY A JEJICH VOLBA

Patentovatelné instrumenty, které podniku pomáhají spoluvytvářet hodnotu značky, se nazývají prvky značky. Atributy značky slouží k odlišení značky od produktu, který je charakteristický užitnými charakteristikami (jako je například složení, hmotnost apod.), naopak značka je charakteristická právě svými prvky. (Bárta a kol., 2009, s.88) Jsou to „vizuální nebo verbální informace, které slouží k identifikaci a diferenciaci produktu či firmy“. (Příbová a kol., 2000, s. 43) Tyto prvky tedy slouží ke

zjednodušení procesu zapamatování si produktu či firmy zákazníkem, k jejich snadnějšímu odlišení od konkurence a tedy vytvoření konkurenční výhody. (Kotler a Keller, 2013)

Prvky značky se v různé míře podrobnosti zabývají Příbová (2000, s. 43), Kotler (2013, s. 320), Boučková (2003, s. 141), Machková (2006, s. 132), Mulačová (2013, s. 252) a další. Okrajově se o nich zmiňují také Foret (2011, s. 198) a Vysekalová (2011, s. 139). Dle mého názoru nejkompexněji a nejuceleněji klasifikují prvky značky Příbová a kol. (2000, s. 43), kteří mezi prvky značky řadí:

- **Název**
- **Logo**
- **Symbol**
- **Představitel**
- **Slogan**
- **Znělka**
- **Obal**

Název (jméno) představuje asi nejdůležitější prvek značky, jelikož často zachycuje hlavní myšlenku produktu či podniku a klíčové asociace. Jméno by mělo být jednoduché, snadno vyslovitelné, smysluplné a odlišující (Příbová a kol., 2000, s. 43). Vzhledem k tomu, že je jméno se značkou velmi úzce spjato, je velmi těžké ho změnit. Z tohoto důvodu je potřeba vybrat dobré jméno hned na začátku, což je velmi složitý a zdouhavý proces. (Keller, 2007, s. 211) Při výběru vhodného názvu značky je třeba analyzovat výrobek a jeho vlastnosti, cílové trhy a předpokládané marketingové strategie. Ve zvoleném názvu by pak měly být obsaženy charakteristické vlastnosti produktu anebo by měl název podtrhovat kvalitu výrobku. Název by měl mít rozlišovací funkci, a jelikož by měl být snadno rozpoznatelný a zapamatovatelný, měl by být krátký, stručný a jasný. Již při volbě názvu produktu či firmy je nutné přemýšlet o jeho výjimečnosti a jedinečnosti. Tuto myšlenku podporují např. Kronrod a Lowrey (2016, s. 2), kteří uvádějí, že neobvykle hláskovaná jména značek mají pozitivní vliv na přístup zákazníků ke značce. Název by ale neměl bránit podniku rozšířit své oblasti podnikání a měl by být zvolen tak, aby byl právně ochranný a aby neporušoval práva ostatních subjektů, které si již podobný název zaregistrovaly. (Kotler a kol., 2004, s. 400)

Logo je v obecně přijímaném významu obrazový symbol. Logo by mělo usnadnit rozpoznání jednotlivých značek pomocí lidské paměti, příznivě ovlivňovat rozhodnutí o výběru značky a vytvořit příjemné asociace spojené s konkrétní značkou. Výhodou loga je, že na rozdíl od názvu je možné ho dle potřeby změnit a přizpůsobovat ho měnícímu se vkusu spotřebitelů. (Příbová a kol., 2000, s. 45) Další značnou výhodou loga je, že na rozdíl od názvu nepodléhá překladu, což usnadňuje komunikaci v zahraničí. Logo může souviset se jménem a názvem podniku nebo produktu, může tento název doslovně vyjadřovat nebo může být abstraktní, takové logo pak s názvem vůbec nesouvisí. (Keller, 2007, s. 221) Je důležité si ale uvědomit, že právě tyto dva prvky – tedy jméno a logo - jsou zákazníky často vnímány jako „značka“. (Vincent, 2012, s. 4)

Symbol je prvek velmi blízký logu, je to v podstatě jeho druh. Za symboly považujeme všeobecně známá loga bez slova, která je i bez napsaného názvu značky velmi jednoduché k dané značce přiřadit. Pod symboly řadíme například hvězdičku Mercedesu, fajfku Nike nebo olympijské kruhy. (Keller, 2007, s. 223)

Představitel je speciální symbol značky, díky němuž značka získává lidské vlastnosti, představitel přenáší na značku své hlavní rysy a tím ji personifikuje. U značky, která má představitele, je pravděpodobnější, že její marketingová komunikace bude sledována ve větší míře. (Příbová a kol., 2000, s. 45) Představitelé mohou být animované postavičky, ale i živé postavy. Jsou často značně barvití a obrazní, čímž přitahují pozornost, kterou stejně jako logo posilují asociaci mezi značkou a vizuálním symbolem. Představitel napomáhá lépe představovat hlavní výhody a přínosy produktu či podniku. Jeho nevýhodou však je, že je třeba ho v čase aktualizovat, aby jeho vzhled odpovídal dobovým potřebám, v čemž může mít navrch animovaný představitel, který může být nadčasovější než skuteční lidé, kteří musí odpovídat aktuálním potřebám. Mezi známé představitele patří například Ronald McDonald nebo obtlouklý mužiček firmy Michelin. (Keller, 2007, s. 226) U produktů chemického průmyslu se představitelé objevují u různých čisticích prostředků, například Mr. Proper. Na průmyslovém trhu lze říci, že představitelem bude přímo zástupce firmy (významný manažer nebo majitel podniku), například Tomáš Baťa z firmy Baťa nebo Andrej Babiš z Agrofertu.

Slogan je krátká fráze, která sděluje popisnou nebo přesvědčující informaci o značce. Objevují se jak v reklamách, tak i na obalech produktů a dalších

marketingových programech, ve kterých stručně a jasně shrnují záměr značky. Slogan se může po nějaké době „oposlouchat“, čímž by se stal pro podnik kontraproduktivním, proto je třeba ho v průběhu času aktualizovat a přizpůsobit slovník cílové skupině. (Příbová a kol., 2000, s. 45) Slogany pomáhají zlepšovat povědomí o značce například tím, že vyčlení a zdůrazní název značky, zdůrazní pojítka mezi značkou a produktem, nebo mohou napomoci positioningu zdůrazněním odlišností od ostatních produktů v dané kategorii. Příklad známého sloganu může být „Když máš hlad, nejsi to ty“ od firmy Snickers nebo „Možná se tak narodila, možná je to Maybelline“, který je z prostředí kosmetických produktů. (Keller, 2007, s. 232) Dalším příkladem z prostředí gumárenského je „Gumex, pružné partnerství“.

Znělka (popěvek) je hudební prvek značky, který se dá chápat jako zhudebněný slogan nebo doprovodná písnička. (Příbová a kol., 2000, s. 45) Znělky jsou většinou skládány profesionály, jsou chytlavé a mají snadno zapamatovatelný refrén, který se zapíše posluchači do paměti, ať chce nebo ne. Znělky častěji asociují pocity, nálady a další nehmotné vlastnosti. Umožňují také často opakovat název značky zábavným a chytrým způsobem. Díky své chytlavosti mohou dosáhnout toho, že si zákazník bude znělku opakovat i poté, co uvidí reklamu, a tím se u něj prohloubí zapamatování si dané značky. Nevýhodou je, že poměrně rychle stárnou a při častém opakování mohou začít „lézt na nervy“. (Keller, 2007, s. 237)

Obal je prvkem značky, který musí splňovat několik funkcí. Obal identifikuje značku. Obsahuje popisné a přesvědčující informace – ať už ty ze zákona povinné nebo i jiné. Obal zajišťuje bezproblémový transport a ochranu produktu, jak při přepravě či v obchodě, tak v domácnosti. V domácnosti dále napomáhá skladování a v obchodech umístění do regálů. U potravinářských výrobků může obal prodlužovat trvanlivost. V neposlední řadě může usnadnit konzumaci produktu – například obaly, které umožňují ohřívát jídlo v mikrovlnné troubě. (Příbová a kol., 2000, s. 46) Z estetického hlediska je důležité dbát na velikost a tvar balení, materiál, barvu, velikost a barvu textu a celkovou grafiku. Podstatným faktorem je také výše nákladů na balení, protože obal by měl být levný. (Keller, 2007, s. 239) V poslední době se u obalů klade důraz na zajištění zdravotní nezávadnosti a bezpečnosti a také na minimalizaci jejich dopadu na životní prostředí. U obalů rozlišujeme tři typy balení – vlastní obal výrobku (např. tuba zubní pasty), dodatečný obal (papírová krabička, ve které je tuba uložena) a přepravní

balení (lepenková krabice, obsahující krabičky s tubami zubní pasty). Prvkem značky je obal vlastní a často i obal dodatečný. (Kotler, 2004, s. 412)

S obalem výrobku souvisí také **značení**, které se na něm vyskytuje. Jeho základní funkcí je identifikovat značku nebo výrobek. Další funkcí je, že značení výrobek popisuje – uvádí jeho výrobce, datum výroby a spotřeby, obsah a míry jednotlivých obsažených látek, návod k použití nebo bezpečnostní pokyny. Důležité také je, aby značení ladilo s grafickým provedením celého obalu. Některé z těchto informací jsou požadovány ze zákona (datum spotřeby, nutriční složení potravin) a jiné jsou pouze z vlastního uvážení podniku. (Kotler, 2004, s. 413)

Výběr a kombinace jednotlivých prvků značky je velmi složitý a důležitý proces, proto je třeba mít nastavená určitá kritéria, podle kterých se jednotlivé prvky mohou hodnotit a která pak posuzují a testují přínos každého jednotlivého prvku k budování hodnoty značky. Keller (2007, s. 204) specifikuje šest hodnotících kritérií:

1. **Zapamatovatelnost** - hlavní podstatou prvků značky je přilákat více pozornosti, usnadnit zapamatování a tím přispět k hodnotě značky, prvky tak musí být snadno zapamatovatelné a lehce vybavitelné. Prvky značky, jejich obsah a vizuální slastnosti by tedy měly přitáhnout co nejvíce pozornosti, čímž usnadní zapamatování a to vede ke zvýšení hodnoty značky.
2. **Smysluplnost** – prvky značky by měly být vybrány tak, aby jejich vnitřní význam podporoval tvoření kladných asociací se značkou, vzájemně by spolu měly souviset, měly by být věrohodné a bohaté na vizuální a verbální představy, měly by být popisné a přesvědčující.
3. **Obliba** - vztahuje se k asociacím, které značka vzbuzuje, ale které se nevztahují k produktu. Jsou to ty prvky značky, které jsou bohaté na obraznou a jazykovou představivost a jsou zábavné a zajímavé. Obliba tedy odpovídá na otázku, nakolik budou mít zákazníci rádi prvky značky bez závislosti na výrobku.
4. **Přenosnost** - vztahuje se jak k přenosnosti v kategorii produktu, tak i z pohledu geografických území a kultur. Některé názvy nebo slogany mohou být do cizích jazyků nepřeložitelné, nebo v daném jazyce mohou vyznít ve zcela nechtěném smyslu.

5. **Adaptabilita** - prvky by měly být flexibilní z hlediska času, aby je bylo možné přizpůsobit měnícím se hodnotám a názorům zákazníků, nebo módním trendům a vhodně je aktualizovat.
6. **Ochrana** – jde o možnost ochrany produktu jak z pohledu právního, tak i proti konkurenci. U právní ochrany je nutné vybrat prvky, které mohou být právně chráněny, zaregistrovat je u příslušných institucí a orgánů a následně je bránit proti neautorizovaným zásahům. Ve vztahu ke konkurenci je potřeba prvky volit tak, aby nebyly jednoduše napodobitelné a kopírovatelné. Z hlediska ochrany je také důležitá ochrana výrobku samotného před mechanickým nebo jiným poškozením, neboli je nutný správný výběr obalu.

Provázanost mezi jednotlivými prvky značky a pěti hodnotícími kritérii demonstruje **Tabulka č. 1**.

Tabulka č. 1 Přehled jednotlivých prvků značky z hlediska hodnotících kritérií

Kritérium	Prvek				
	Jméno	Logo a symbol	Představitel	Slogan	Obal
Zapamatovatelnost	Posílí spontánní i podpořené povědomí	Posílí podpořené povědomí	Posílí podpořené povědomí	Posílí spontánní i podpořené povědomí	Posílí podpořené povědomí
Smysluplnost	Posílí všechny typy asociací	Posílí všechny typy asociací	Posílí asociace, které s produktem souvisí volně	Posílí všechny typy asociací	Posílí všechny typy asociací
Přenosnost	Omezená	Výborná	Omezená	Omezená	Dobrá
Přizpůsobivost	Obtížná	Dobrá	Dobrá	Dobrá	Dobrá
Ochrana	Dobrá, ale má své meze	Výborná	Výborná	Výborná	Možnost napodobení

Zdroj: (Příbová a kol., 2000, s. 47)

Najít a správně zvolit prvek značky, který by splňoval všechna kritéria je prakticky nemožné, například zajímavý a zábavný název značky může být nepřevoditelný do jiného jazyka, čímž se jeho místní výhoda oproti zahraniční konkurenci ztrácí. Z tohoto důvodu se využívá více prvků značky, jejichž kombinací je

možné uspokojit větší množství kritérií. (Keller, 2007, s. 210) Z tabulky číslo 1 je pak patrné, že každý z prvků má své silné a slabé stránky. Například název má velký vliv na zapamatovatelnost značky, ale jeho přizpůsobivost měnícím se potřebám podniku je velmi nízká. Naopak obal je velmi dobře přizpůsobitelný potřebám podniku, dá se snadno inovovat, ale je složité ho právně ochránit proti kopírování od konkurence. Je zřejmé, že výběr jednotlivých prvků značky a jejich přizpůsobení situaci na trhu je velmi náročný proces, který ale následně vytvoří mozaiku celkového obrazu značky, která může být v konkurenci na trhu rozhodující.

Určit, zda je prvek vhodně vybrán, můžeme pomocí jednoduchého testu. Pokud zákazník správně pozná a přiřadí výrobek či podnik ke značce na základě jen jednoho předvedeného prvku značky, pak je tento prvek správně zvolen. (Kotler a kol., 2013, s. 320)

1.3 HODNOTA ZNAČKY A JEJÍ MĚŘENÍ

1.3.1 Definice hodnoty značky

Hodnota značky je pojem, který v posledních letech získává na důležitosti. Hodnota značky zdůrazňuje důležitost role značky v marketingových strategiích podniku i v myslích zákazníků. Poněkud problematické je, že tento pojem nebyl jednoznačně definován. V literatuře nalézáme mnoho různých definic pro různé účely, což bývá někdy poněkud matoucí.

Kotler a kol. (2013, s. 281) definují hodnotu značky jako „hodnotu, kterou značka přidává výrobkům a službám. Může spočívat ve způsobu, jakým spotřebitelé uvažují, cítí, jednají ve vztahu ke značce, stejně jako v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka přináší“.

Podobný pohled na hodnotu značky, která je propojena s chováním zákazníka, uvádějí Příbová a kol. (2000, s. 26). Podle nich je pro hodnotu značky charakteristické, že „je definována jako odlišující efekt, který má znalost značky na nákupní chování spotřebitelů ve vztahu k produktům patřících pod značku“. Tento odlišující efekt se projevuje tak, že zákazník přijímá pozitivněji značkový výrobek ve srovnání s produktem neznačkovým. S tím souvisí i nižší cenová citlivost zákazníků u značkových produktů, kdy změna ceny není hlavním kritériem při výběru produktu.

Definice Kotlera a kol. (2004, s. 397) rovněž zdůrazňuje roli zákazníka v určení hodnoty značky. Autoři tvrdí, že „hodnota značky je dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je zosobněním kvality, a tím, jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují. Hodnota značky je dále ovlivňována patentovou ochranou výrobků, které jsou jí označeny, a svou pozicí v rámci distribučních a průmyslových sítí“.

Keller (2007, s. 72) ve své knize cituje různé autory a uvádí několik definic hodnoty značky. Za jednu z nejzajímavějších lze považovat definici od Marketing Science Institute (Bárta a kol., 2009, s. 88). Ta říká, že hodnota značky je „soustava asociací a chování spotřebitelů jedné značky, distributorů a mateřské korporace, které umožňují značce vydělávat větší množství či větší marže, než by vynášela bez značkového jména, které dává značce silnou, udržitelnou a význačnou výhodu proti konkurenci.“

Chováním stakeholderů ve vztahu ke značce se zabývá i další definice, v níž autoři Srivastava a Shocker (Keller, 2007, s. 72) tvrdí, že „hodnota značky zahrnuje její sílu a její hodnotu. Síla značky je soustava asociací a chování zákazníků značky, distributorů a mateřské společnosti, které značce umožňují udržet si trvalé a odlišné výhody proti konkurenci. Hodnota značky je pak finanční výsledek schopnosti managementu ovlivnit sílu značky skrze taktické a strategické jednání tak, aby poskytla větší současné a budoucí zisky a nižší rizika.“

Jak již bylo řečeno, pojem „hodnota značky“ nelze přesně definovat. Haigh (2002, s. 46) ve své publikaci uvádí, že právě z důvodu nejednoznačnosti tohoto pojmu, lze k jeho popisu použít tři odlišných aspektů týkajících se značky:

- první aspekt se týká *představ a asociací spotřebitelů spojených s konkrétní značkou* – každý spotřebitel je jiný, proto i jednotlivé představy spotřebitelů budou různé, což značně znesnadňuje využívání různých měřítek pro porovnávání jednotlivých značek. Na druhou stranu jsou to však cenné informace pro plánování značky.
- druhým aspektem je *měřítka loajality spotřebitele* – loajalitu lze určit a měřit z hlediska elasticity ceny, objemu poptávky, četnosti nákupu a podobně. Tuto oblast již lze různými metodami měřit a získané hodnoty jednotlivých podniků porovnávat.
- třetím aspektem je *finanční ohodnocení značky* – jedná se o ocenění značky, které dle autora vychází z odhadů budoucích zisků a které je závislé na předpokladech týkajících se vlastnictví, použití, cenové struktury a podobně.

Ze zmíněného finančního hlediska je hodnota značky vyjádřena její schopností generovat tržby. Dobře spravovaná a vybudovaná značka může přinášet vyšší finanční příjmy, poněvadž čím silnější a známější značka je, tím k ní mají lidé větší respekt. (De Chernatony, 2009, s. 8) Samotné stanovení finanční hodnoty značky je však velmi obtížné a v běžném provozu podniku se většinou ani nepoužívá. Na důležitosti nabývá při změně majitele značky, což vystihuje i citát Johna Stuarta (Kotler a kol., 2013, s. 295): „Když rozdělím firmu, vezměte si všechny budovy a já si nechám značky. Jsem si jist, že budu úspěšnější než vy.“ A jelikož mnoho úspěšných podnikatelů ke značce přistupuje stejně, platí se za ně obrovské sumy peněz. Publikace z roku 2004 (Kotler a Armstrong, 2004, s. 52) uvádí, že například hodnota značky Coca-Cola se odhaduje na

69 miliard dolarů, Microsoft na 65 miliard a IBM na 53 miliard dolarů. Z novějších zdrojů (Stejskalová, 2017) vyplývá, že nejhodnotnější značkou je Google, jejíž hodnota dosáhla na 245, 58 miliard. Na druhém místě v tomto srovnání je firma Apple s 234,67 miliardami dolarů a na místě třetím je Microsoft s hodnotou 143,22 miliard dolarů, což je značný nárůst oproti hodnotě z roku 2004.

1.3.2 Určení a měření hodnoty značky

K měření hodnoty značky existuje mnoho postupů a návodů, stejně jako existuje mnoho definic hodnoty značky. Většina metody stanovení hodnoty značky se snaží nalézt odpovědi na otázky ohledně povědomí o značce, věrnosti značce a obraznosti značky. Velmi důležité při stanovování hodnoty značky je správně zvolit proměnné, které budou sledovány a měřeny a tyto zvolené atributy pak během času neměnit, aby bylo možné sledovat vývoj značky v čase. (Taylor, 2007, s. 48) Dle Kellera (2007, s. 72) se hodnota značky měří „ochotou zákazníků produkty dané značky koupit nebo nekoupit. Její měření se tedy silně váže k věrnosti a měří segmenty počínaje věrnými uživateli a konče těmi, kteří mohou ke značce přejít.“ Hodnota značky je tedy dle autora dána hlavně zákazníkem a jeho nákupním chováním a loajalitou, což koresponduje se výše zmíněným názorem Taylora.

Dle Kotlera a kol. (2013, s. 294) existují dva přístupy k určení hodnoty značky – přímý a nepřímý. Nepřímý přístup se zabývá potenciálními zdroji hodnoty značky za pomoci rozpoznání a pozorování znalostí značky mezi zákazníky. Přímý přístup pak hodnotí reálný dopad znalosti značky na chování a reakce zákazníka. První podmínkou, aby marketéři mohli úspěšně aplikovat oba přístupy, je, že musí dokonale porozumět zdrojům hodnoty značky a jejich vlivu na požadované výstupy. Druhou podmínkou je, že marketéři musí sledovat, jak se jednotlivé zdroje a výstupy mění v čase. Je tedy potřeba shromažďovat informace od spotřebitelů za určité časové období, což umožňuje identifikovat, kde je hodnota vytvářena, v jakém množství vzniká a jakými způsoby k tomu dochází (VanAuken, 2004, s. 286).

Kotler a kol.(2013, s. 294) dále uvádějí, že postup, který dokáže zmíněné přístupy (přímý a nepřímý) propojit, se nazývá *hodnotový řetězec*, což je „strukturovaný přehled sloužící k hodnocení zdrojů a dopadů hodnoty značky a způsobu, jakým marketingové aktivity hodnotu značky vytvářejí“. Velmi podobně definuje hodnotový řetězec také Keller (2007, s. 76), který říká, že je to prostředek, který podniku umožní

zjistit, jak se hodnota u značky vytváří a jaký vliv na ni mají výdaje a investice se značkou spojené. Analýza hodnotového řetězce umožňuje získání odhadu zdrojů a přínosů hodnoty značky. Ukazuje také to, jakým způsobem ovlivňují marketingové aktivity vytváření hodnoty značky. Model předpokládá, že hodnota značky je vytvářena hlavně zákazníky. Na základě tohoto poznání vytvoření hodnoty začíná, když podnik vloží finance do marketingové komunikace, která je zaměřena na současné i potenciální zákazníky. Fáze této metody jsou tedy čtyři:

- *marketingové investice* (komunikace, vliv zaměstnanců),
- *mínění zákazníka* (asociace, povědomí, postoje a názory),
- *tržní výkonnost* (tržní podíl, ziskovost),
- *hodnota značky* (ceny akcií, tržní kapitalizace).

Marketingové aktivity ovlivňují mínění zákazníka (asociace, povědomí, postoje a názory). Zákazníci, kteří mají se značkou spojeny pozitivní asociace a názory, následně zvyšují tržní výkonnost značky a podniku, což nakonec vede ke zvýšení hodnoty značky z hlediska ekonomického (růst cen akcií). Nakonec na základě takto získaných informací je možné právě tuto hodnotu značky stanovit. (Keller, 2007, s. 417)

Jinou metodu měření hodnoty značky uvádí Aaker (2003, s. 215) a nazval ji „Desatero hodnoty značky“. Do tohoto desatera autor vybral deset měřítek hodnoty značky, ze kterých si podnik následně vybírá ty, které jsou pro něj užitečné a které v dané chvíli potřebuje. Tato měřítká podléhají čtyřem kritériím výběru – měřítká by měla být odrazem měřeného pojmu, měla by odrážet ty prvky, které skutečně hýbají trhem, měla by být citlivá na změny a měla by být vybrána tak, aby bylo možné je využít napříč značkami, kategoriemi produktů a trhy. Možnými měřítky dle Aakera jsou:

- Měřítka zákaznické věrnosti
 1. **Cenová výhoda** – zabývá se částkou, jakou je zákazník ochoten utratit za značkový produkt ve srovnání s jinou značkou, kolik je ochoten si připlatit. Cenová výhoda je nejdostupnějším a nejrelevantnějším měřítkem hodnoty značky, ale jeho nevýhodou je, že vždycky srovnává pouze dva konkurenty
 2. **Zákaznická spokojenost / věrnost** – spokojenost zákazníka se značkou ukazuje, jak jsou zákazníci ochotni se značky držet a vracet se k ní.

- Měřítka vnímané kvality / vedoucího postavení
 3. **Vnímaná kvalita** – je jedním z klíčových faktorů hodnoty značky. Čím vyšší je vnímaná kvalita produktu, tím vyšší je šance na prodej. Výhodou je, že ji lze aplikovat napříč kategoriemi produktů, nevýhodou může být složitá interpretace při porovnávání velkých skupin produktů.
 4. **Vedoucí postavení / popularita** – oproti vnímané kvalitě postihuje i dynamiku trhu, inovace konkurentů a popularitu značky, neboli zda je značka „v módě“. Nevýhodou je složité uchopení a pochopení pojmu právě proto, že se zabývá různorodými pojmy.

- Měřítka asociací / odlišnosti
 5. **Vnímaná hodnota** – značkou vytvořená hodnota, která většinou zahrnuje funkční požitek. Tato hodnota se také týká praktičnosti nákupu a následného používání daného produktu. U tohoto měřítka je nevýhodou, že často může splývat s vnímanou kvalitou nebo cenovou výhodou.
 6. **Osobnost značky** – měřítko, které se týká emočních požitků, které vytváří základ pro vztah mezi podnikem a zákazníkem a které je stavebním kamenem odlišnosti od konkurence, což se týká hlavně značek, jejichž produkty jsou od sebe jen těžko diferencovatelné. Problémem tohoto měřítka může být, že některé značky vycházejí spíše z funkčních požitků než těch emočních a také to, že osobnost značky je velmi stabilní a nemusí tak odrážet změny na trhu.
 7. **Asociace spojené s organizacemi** – další z měřítek, které může být motorem odlišnosti. Týká se hlavně značek, jejichž produkty mají podobné vlastnosti a kde je hodně viditelná značka organizace nebo korporace. Nevýhoda je stejná jako u předchozího měřítka, tedy že asociace spojené s organizacemi jsou stálé a jejich změna je obtížná.

- Měřítka znalosti značky
 8. **Znalost značky** – odráží přítomnost značky ve vzpomínkách a myslích zákazníků a je odrazem poznatků, které zákazník o značce získal. Znalost značky je důležitá pro hodnotu značky a její zvýšení může být nástrojem, jak rozšířit dosah značky na trhu. Nevýhodou je, že často samotná znalost

značky je často spojená s určitým logem nebo symbolem, proto je třeba při měření znalosti na tuto oblast pamatovat.

- Měřítko chování trhu
 9. **Podíl na trhu** – ekonomické měřítko, které určuje výkon značky jeho podílem na trhu a je schopné reflektovat pozici značky vůči zákazníkům. Čím vyšší je hodnota značky pro zákazníka a má v jeho mysli určitou výhodou, tím víc by měl růst tržní podíl značky a naopak. Tato data jsou podniku často snadno dostupná a nemusí na jejich získání vynakládat velké finanční prostředky. Nevýhodou je složité definování výrobních konkurentů a také značná citlivost na krátkodobé strategie, jako jsou propagační akce a zvýhodněné cenové nabídky.
 10. **Cena na trhu a distribuce** – relativní tržní cena je autorem (Aaker, 2003, s. 278) definována jako „průměrná cena, za níž se značka prodávala během daného měsíce, podělená průměrnou cenou, za níž se prodávaly všechny značky“. K jejímu určení je tak třeba zjistit ceny různých variant konkurenčních značek zvážené jejich objemem prodeje. Důležitý je také vliv distribučního pokrytí, kdy nové oblasti mohou data značně ovlivnit. Nevýhodou je, že na složitém a nepřehledném trhu může být složité určit všechny konkurenční výrobky a v potaz je také třeba brát daně, cla a další faktory.

Je jasné, že zapojení celého Desatera hodnoty značky může vyžadovat vytvoření a stanovení mnoha dalších podpurných měřítek, čímž se celý proces ještě více komplikuje. Podstatným faktem také je, že každé z uvedených měřítek má svou vypovídací hodnotu, proto by bylo pro podnik vhodné, aby si vybral jen ty, které jsou pro něj užitečné a které podávají pro jeho podnikatelskou činnost relevantní informace. Prvních osm sad měřítek většinou vyžaduje průzkum u zákazníků, který může být nákladný a časově náročný, pouze u věrnosti značce se informace dají zjistit z opakovaných nákupů. U posledních dvou měřítek jsou data snáze získatelná a podniky je často tak jako tak monitorují. Tento model je také vhodný pro měření hodnoty značky napříč výrobky a trhy.

Pokud bychom hodnotu značky chtěli vyjádřit finanční částkou, bylo by nutné odhadnout celkovou finanční hodnotu značky. Společnost Interbrand (Kotler a kol.,

2013, s. 295) definuje ocenění značky jako „čistou současnou hodnotu budoucích příjmů, které lze přisoudit čistě a jen značce“. Cílem této společnosti bylo „identifikovat přístup, který by ztělesňoval marketingové a finanční aspekty, dále sledoval účetní koncepty a sestavil vhodnou metodiku pro značky z akvizic či pro značky vybudované v rámci firmy“. (Keller, 2007, s. 517) Tato metodika zahrnuje hodnocení značky metodou diskontovaných peněžních toků, odhad budoucích zisků generovaných značkou a jejich diskontování na aktuální úroveň dle současné pravděpodobnosti, že budoucí příjmy budou uskutečněny a materializovány. (Bárta a kol., 2009, s. 115) :

Metodika nejprve rozdělí trhy, na kterých se značka prodává, na segmenty, uvnitř kterých jsou shlukováni podobně se chovající zákazníci a mezi nimiž se určují důležité odlišnosti. Následuje předpověď budoucích tržeb a zisků značky, objemů a četností nákupů. Tyto předpovídané výsledky jsou poté očištěny o provozní náklady, daně a kapitálové zdroje vynaložené na získání nehmotných aktiv společnosti. Zmíněná nehmotná aktiva musí být rovněž řádně vyčíslena, což se například týká určení hodnoty patentů, licencí, softwaru, spokojenosti zákazníků a podobně. U obou těchto číselných hodnot (finanční výsledky a ocenění nehmotných aktiv) je důležité zjistit, jaký podíl na jejich dosažení měla značka. Získaná hodnota ještě musí být očištěna o rizikové faktory, které se pojí s předpovědí budoucího vývoje, a diskontována diskontní sazbou, která přidává rizikový faktor k diskontní sazbě místních vládních dluhopisů. (Kotler a kol., 2013, s. 295) (Bárta a kol., 2009, s. 114))

Výhodou této metodiky je, že poskytuje čistou současnou hodnotu značky, podle které je pak možné jednotlivé značky porovnávat. Dalším pozitivem je, že je aplikovatelná na téměř každý typ značky nebo produktu. Nevýhodou lze však spatřovat v tom, že je třeba využít vysoce specializovaných znalostí z oblasti marketingu, účetnictví či obchodního práva a je třeba brát v potaz velké množství dat. (Kotler a kol., 2013, s. 295)

1.4 VÝZNAM ZNAČKY

Z definic značky i hodnoty značky je zřejmé, že značka přináší a představuje hodnoty jak pro podnik, tak pro zákazníky, přičemž sděluje a přibližuje dané hodnoty i ostatním stakeholderům. Značka může významným způsobem zvyšovat spotřebitelskou přidanou hodnotu pro zákazníka a tím poskytovat jedinečné hodnoty pro zákazníky a zároveň unikátní konkurenční výhodu podniku. (Aaker, 2003, s.8)

1.4.1 Význam značky pro zákazníky

Pro spotřebitele plní značky důležité funkce. Za základní funkci lze považovat identifikování zdroje či výrobce produktu, čímž značka umožňuje spotřebitelům přiřadit zodpovědnost ke konkrétnímu výrobcí nebo distributorovi. (Keller, 2007, s. 38)

Význam značky pro zákazníka také může spočívat v tom, že dokáže snižovat rizika, která na zákazníka „číhají“ při nákupu zboží. Zákazník si chce být jistý, že produkt, který si koupí, bude dosahovat požadovaných kvalit, a že peníze do něj neinvestoval zbytečně. Značka musí redukovat zejména následující rizika, které jsou spojené s nákupem (De Chernatony, 2009, s. 39) :

- *Výkonnostní riziko* – jde o riziko, kdy po nákupu může zákazník zjistit, že produkt nenaplňuje deklarovanou funkčnost, nebo že nesplňuje udávané funkční specifika. (De Chernatony, 2009, s. 39) Redukce výkonnostního rizika je pravděpodobně nejdůležitější ze všech. Produkt zákazník kupuje zejména proto, že věří v jeho funkčnost, kterou v daném okamžiku potřebuje využít. Známa a vyzkoušená značka mu pak zaručuje, že kdykoliv a kdekoliv dostane stejnou a deklarovanou kvalitu, a že vzhledem k danému účelu dostane nejlepší možný výrobek. (Příbová a kol., 2000, s. 20)
- *Časové riziko* – lze předpokládat, že na hledání a ohodnocení nové a neznámé značky musí zákazník vynaložit více času. (De Chernatony, 2009, s. 39) Díky minulým zkušenostem s výrobkem a jeho marketingovým programem spotřebitelé o značce něco vědí a výsledkem je, že značka se stává nástrojem, který zjednodušuje rozhodování při výběru produktu. Z časového úhlu pohledu je to výhodné v tom, že když jsou spotřebitelé se značkou spokojeni a jsou o ní dobře informováni, hledání konkrétního produktu jim nezabere tolik času. (Keller, 2007, s. 38)
- *Ekonomické riziko* – je nebezpečí, že produkt nemá odpovídající hodnotu zaplacené ceny a zákazník na produkt vynaloží vyšší náklady, než předpokládal. (De Chernatony, 2009, s. 39) Toto riziko navazuje na předchozí riziko časové, kdy zákazník díky své znalosti značky ušetří na hledání, čímž z ekonomického hlediska ušetří „náklady na hledání“ produktu, a to jak interně (zákazníci o produktu a jeho výběru nemusí tolik přemýšlet), tak externě (zákazníci nemusí ve svém okolí tak dlouho hledat). V dnešní době, kdy čas jsou peníze a peníze

jsou největším hybatelem společnosti, může toto kritérium hrát pro spotřebitele rozhodující roli. (Keller, 2007, s. 38)

- *Sociální riziko* – v důsledku volby špatné značky produktu hrozí, že si zákazník může vytvořit u blízkých osob společenskou újmu, nebo může vytvořit negativní asociace kolegů, přátel či rodinných příslušníků. (De Chernatony, 2009, s. 39)
- *Psychologické riziko* – pokud produkt neodpovídá sebehodnocení spotřebitele, ovlivňuje jeho mentální stav. (De Chernatony, 2009, s. 39) Rizika sociální a psychologická značka minimalizuje tak, že pomáhá člověku vybudovat svou vlastní image, kterou spotřebitel značkového produktu prezentuje ostatním. Různé značky odrážejí různé hodnoty a rysy. Příslušnost k určité značce tak může poukazovat na osobnost daného člověka, nebo na jeho ekonomickou situaci. Pomocí konkrétní značky je člověk také schopen vyjádřit svůj názor na určité situace. (Keller, 2007, s. 39) Značka také může uspokojit potřebu člověka po uznání okolí a poskytovat spotřebiteli potěšení tím, že u něj vyvolává spokojenost spojenou s atraktivností značky. (Příbová a kol., 2000, s. 21)
- *Fyzické riziko* – riziko, že produkt po jeho nakoupení ohrozí zdraví nebo fyzický stav uživatele nebo jeho okolí. Riziko fyzické újmy by mělo být minimalizováno různými právními normami, které se týkají hlavně výrobků potravinářských, dětských hraček a podobně. (De Chernatony, 2009, s. 39)

Nejjednodušší z možností, jak tato rizika minimalizovat a vyhnout se jim, je koupit si dobře známou značku, se kterou má zákazník uspokojivé zkušenosti. Význam značky pro redukci rizik spojených s nákupem je platný i v B2B podmínkách, kde nezvládnutí situace může způsobit značné finanční dopady. (Keller, 2007, s. 40)

1.4.2 Význam značky pro podnik (producenta)

Je zřejmé, že značky mají pro podnik mnoho kladných funkcí. Slouží k identifikaci produktů, usnadňují zacházení s nimi a pomáhají organizovat zásobovací a účetní záznamy. Značka napomáhá ke zjednodušení obchodování či vyhledávání firem a může být signálem úrovně kvality pro spokojené zákazníky. Značka také poskytuje podniku legální ochranu jedinečných rysů a vlastností produktu. Název značky může být chráněn registrovanou ochrannou známkou, výrobní postupy patentem a balení chrání autorská práva. Každé z těchto práv umožňuje podniku beze strachu investovat do hodnoty značky. (Keller, 2007, s. 40)

Dalším z přínosů značky a její hodnoty pro podnik je její využití pro vnitřní podnikové marketingové plánování, přidělování rozpočtových zdrojů v oblasti marketingu, jako nástroje pro motivování managementu, ale i jako podklad pro poskytování licencí a franšíz (Haigh, 2002, s. 15).

Význam značky pro podnik vyplývá z její hodnoty (viz kap. 1.3). Pro podnik je důležité si uvědomit, že značka, její hodnota a význam pro podnik se etabluje zejména z následujících kategorií (Aaker, 2003, s. 8):

- *Znalost jména značky* – spotřebitel už se se značkou v minulosti setkal, k této vzpomínce je možné poutat další asociace, může být signálem solidnosti.
- *Věrnost značce* – loajální zákazníci snižují potřebu marketingových nákladů, věrnost také z určité části vytváří hodnotu značky pro firmu a dává podniku čas na řešení konkurenčních hrozeb. Věrnost zákazníků se projevuje například jako opakovaný nákup značkového výrobku, jako ochota počkat na značkový produkt, pokud není právě dostupný nebo ochota hledat značku v jiných distribučních cestách a podobně.
- *Vnímaná kvalita* – čím vyšší je vnímaná kvalita, tím větší má zákazník důvod ke koupi a tím je také ochoten zaplatit vyšší cenu.
- *Asociace spojené se značkou* – asociace (vlastnosti výrobku, reklamní spojení se slavnou osobou, konkrétní symbol) vytvářejí pozitivnější přístup ke značce a také posilují zapamatovatelnost značky a zvyšují potenciál pro rozšíření značky.

Pokud je hodnota značky vysoká, poskytuje pak majiteli řadu konkurenčních výhod (Kotler a Keller, 2013, s. 72):

- Firma může snížit své marketingové náklady, poněvadž může počítat s vysokým stupněm loajlnosti zákazníkům, kteří produkt kupují pravidelně.
- Firma má jednodušší situaci při vyjednávání s distributory a prodejci, protože od nich zákazníci očekávají, že tyto značkové výrobky u nich budou k dostání.
- Firma si může zvýšit cenu výrobku oproti konkurenci, protože se předpokládá, že značkový výrobek má vyšší kvalitu.
- Firma může snáze šířit značkové zboží, protože její jméno vzbuzuje důvěru.

Všechny tyto výhody vedou k poznání, že budování silné značky je cestou, kterou podnik může dosáhnout konkurenční výhody a prosadit se na trhu.

2 ŘÍZENÍ A BUDOVÁNÍ ZNAČKY

Řízení a budování značky je jedním z dlouhodobých procesů, na které se musí firma při své podnikatelské činnosti zaměřit. Při budování značky musí dle Kotlera a kol. (2007, s. 143) firma „rozhodovat o positioningu značky, jejím názvu, a jejím rozvoji“. Pro samotné budování značky a její následnou životaschopnost jsou důležité následující aspekty (Foret, 2011, s. 198):

- *Diferenciace* – značkový produkt se musí zřetelně a viditelně odlišovat od produktů konkurence, musí být jedinečný.
- *Relevantnost* – značka musí mít pro zákazníka význam a význam značky by měl být podpořen i vhodným názvem značky, který podtrhne hlavní vlastnosti produktu.
- *Prestíž* – ta je závislá na kvalitě produktu a jeho oblibě, může být podpořena využitím cizího slova v názvu.
- *Znalost* – vyšší znalost značky přináší vyšší zisky, znalost je samozřejmě vyšší u zavedených a celosvětově proslulých podniků.

Tento poznatek potvrzují i Kotler a kol. (2007, s. 145), když tvrdí, že při řízení značky je důležité posilovat positioning značky, zvýšit povědomí o značce a podpořit tak zapsání se značky do podvědomí zákazníka, získat jejich preference a loajalitu.

2.1 BRAND MANAGEMENT

Řízení značky (brand management) je pojem, který Příbová a kol. (2000, s. 15) definují jako „strategický a integrovaný systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit, které jsou součástí procesu řízení značky.“ Keller (2007, s. 72) říká, že strategické řízení značky „zahrnuje design a implementaci marketingových programů a aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky.“

Mezi hlavní úkoly moderního řízení značky patří (Příbová a kol., 2000, s. 16):

- Přidat hodnotu produktu a tím jej přetvořit ve značku.
- Udržovat výhodu odlišnosti značky.
- Rozvíjet „značkové myšlení“ = nový pohled na značku, i přístup k rozhodování a implementaci značkové strategie, vše se odvíjí od značky, která je prvotní a produkt až druhotný; a překonat tak „produktové myšlení“, které vidí značku pouze jako označení produktu.

Je tedy zřejmé, že úkolem brand managementu je budovat žádaný positioning značky. Ten definuje Keller (2007, s. 73) jako „rozhodnutí o plánované nabídce a image společnosti tak, aby obsadila jasné a hodnotné místo v mysli cílového spotřebitele“. Jde tedy o to, přesvědčit zákazníky o výhodách značky oproti konkurenci a zmenšit jejich zájem o možné nevýhody. Dobrý positioning značky dle Kotlera a kol. (2013, s. 278) je „vodítkem pro marketingovou strategii, neboť vyjasňuje podstatu značky, určuje cíle, kterých má spotřebitelům pomoci dosáhnout, a ukazuje, jakým jedinečným způsobem to provádí.“

Strategické řízení značky se pak dle Kellera (2007, s. 72) skládá ze čtyř hlavních kroků:

- *Identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky* – při této prvotní fázi se podnik musí rozhodnout, co má značka reprezentovat a jakou by měla mít pozici ve srovnání s konkurencí. Je také důležité stanovit základní hodnoty značky a příslušnost značkového produktu do produktové kategorie a jeho odlišení od jiných značek v kategorii.
- *Plánování a implementace marketingových programů značky* – tyto programy umožňují vytvoření, posílení a udržení asociací značky. Tento proces budování hodnoty značky závisí na třech faktorech – výběru prvků značky, marketingových aktivitách a jejich propojení se značkou (podpůrné marketingové programy) a dalších asociacích se značkou (spojené například se zemí původu značky, způsobem distribuce, událostmi a podobně).
- *Měření a interpretace výkonnosti značky* – tento proces je důležitý z toho důvodu, aby se dala určit efektivnost marketingových programů. Při měření se využívá např. hodnotový řetězec značky, který ukazuje proces vytváření

hodnoty u značky nebo auditu značky, který také odkrývá zdroje hodnoty značky a navíc zhodnocuje zdraví značky. (viz kapitola 1.3.2).

- *Zvyšování a udržování hodnoty značky* – zvýšení hodnoty značky lze dosáhnout díky vhodnému designu marketingových programů, které vycházejí z promyšleného positioningu. Následné udržení hodnoty (tedy správné řízení značky) je potřeba provádět v kontextu konkurenčních značek, v průběhu času (z dlouhodobého i krátkodobého hlediska jsou důležité ty marketingové tahy, které mění znalost značky) a v několika segmentech trhu (rozdílné segmenty z hlediska geografických území, rozdílných kultur a podobně).

Budování a udržování hodnoty značky je ve světové literatuře označováno pojmem branding. Branding je pojem, který Kotler a kol. (2013, s. 281) definují jako: „obdaření výrobku nebo služby silou značky“. Jeho celou podstatou je vytváření rozdílů mezi výrobky. Branding vytváří mentální struktury pomáhající spotřebitelům utřídit si znalosti o výrobcích nebo službách způsobem, který usnadňuje jejich pozdější rozhodování, a tím přináší hodnotu firmě“. Pro úspěšný branding je potřeba, aby byl zákazník přesvědčen, že mezi produkty jedné kategorie existují smysluplné a relevantní rozdíly. Tyto rozdíly se mohou skrývat jak v samotných vlastnostech produktů, tak i v jejich vytvořené image. Je to proces, během kterého se vytvářejí znalostní struktury spojené se značkou u předem vybraných a cílených spotřebitelů. Dle Kotlera a kol. (2013, s. 287) se na tomto procesu podílejí tři hlavní skupiny faktorů:

- *Prvky značky* – název, logo, symbol, představitel, slogan, znělka balení atd., jsou to nástroje, které značku identifikují a odlišují, vytvářejí prvotní asociace se značkou a jsou tedy velmi důležitým faktorem pro hodnotu značky (blíže viz kapitola č. 1.2).
- *Výrobek, služba a ostatní doprovodné marketingové aktivity a podpůrné programy* – do této skupiny faktorů spadá jakýkoli kontakt zákazníka se značkou, neboli jakákoli zkušenost, kterou má zákazník s danou značkou. Kontakt může být uskutečněn osobním používáním a pozorováním, získanými informacemi od ostatních zákazníků, interakcí se zaměstnanci podniku, z internetu nebo při platebních transakcích. Z novějších marketingových strategií, které se týkají kontaktu, je možné uvést veletrhy, věrnostní kluby, sponzoring, exkurze v podnicích, tiskové zprávy a podobně. Všechny tyto

marketingové programy by měly být vybrány a sladěny tak, aby fungovaly jednotlivě, ale i ve vzájemné harmonii.

- *Ostatní asociace nepřímo přenášení na značku pomocí vazeb s dalšími entitami (osobou, místem nebo věcí)* – dle autorů (Kotler et al., 2013, s.290) mohou „sekundární asociace navázat na značku jiné zdroje hodnoty, jako je společnost sama (pomocí brandingových strategií), země nebo geografické regiony (pomocí identifikace místa původu výrobku), distribuční kanály (pomocí distribučních strategií), jiné značky (cestou co-brandingu nebo brandingů komponent), postavy (díky licencování), reklamní tváře, sportovní či kulturní události (pomocí sponzoringu) nebo jiné zdroje třetích stran (pomocí ocenění nebo příznivých hodnocení““. Budování hodnoty značky tak probíhá jejím navázáním na informace v paměti spotřebitele, které pro něj mají význam a které vznikly pomocí uvedených asociací.

Při řízení značky je také nutné si uvědomit, že manažeři se nesmějí řídit a zabývat se pouze požadovanou pozicí a image značky. Image značky dle Kotlera a kol. (2013, s. 287) vyjadřuje „vnější vlastnosti výrobku nebo služby, včetně způsobů, jakými se značka pokouší uspokojit psychologické či společenské potřeby zákazníků“. De Chernatony (2009, s. 50) pak říká, že „image značky vychází z toho, jak zákazníci vnímají realitu, ne jaká ve skutečnosti je“. Tento poznatek podporuje přístup ke značce jako k sadě asociací, které byly jednotlivcem vnímány v průběhu času, ať už v důsledku přímých nebo nepřímých zkušeností zákazníka se značkou. V důsledku rozdílného vnímání okolního světa u každého jednotlivce a jejich rozdílných zkušeností zřejmě nemusí existovat dva lidé, kteří by měli v hlavě zcela totožný obraz značky, ale jejich obraz může mít společné rysy. Tento fakt je důležité si uvědomit, protože vyslané informace nemusí být pochopeny tak, jak bylo zamýšleno. S tím souhlasí i Příbová a kol. (2000, s. 23), kteří uvádějí, že během procesu přenosu informací může dojít k posunu jejich interpretace a spotřebitel si o značce může vytvořit jiný obrázek, než bylo zamýšleno. Důležité je také si uvědomit, že vnímání značky zákazníkem probíhá v krátkém časovém úseku a může tak snadněji docházet k výkyvům názoru. (De Chernatony, 2009, s. 11) Vnímání zákazníků je tedy třeba monitorovat a případně zavést takové změny, které povedou k požadovanému cíli. (De Chernatony, 2009, s. 50)

2.2 STRATEGIE VYTVÁŘENÍ A ROZŠÍŘOVÁNÍ ZNAČEK

Pokud podnik ve svém portfoliu již zdravou, úspěšnou a rostoucí značku má, je důležité, aby dokázal zachytit to, co jí činí takto úspěšnou, aby získané poznatky mohl aplikovat při vytváření značek nových. (Taylor, 2007, s.48) Při vytváření a rozšiřování značek je možné využít jednu z mnoha strategií, které se při správném zařazení do marketingové strategie podniku mohou stát konkurenční výhodou.

První otázkou při rozhodování o značce je problém, či značku by měl výrobce pro produkt používat. Odpověď nabízí Kotler a kol.(2004, s. 401), kteří definují čtyři možnosti pro výběr původu značky:

- *Značka výrobce* – produkt je na trh uveden pod značkou, kterou vytvoří výrobce produktu. Výhodou je, že takováto značka je ve vnímání zákazníků často vyšší zárukou kvality než značky distributorů. Nicméně při jednání s distributory mohou být tyto značky v nevýhodě, protože distributoři mohou požadovat různé poplatky za umístění zboží do regálů (což distributoři své vlastní značce samozřejmě neudělají).
- *Privátní distribuční značka* – distributor (maloobchod) opatří produkt svojí vlastní privátní značkou. Vybudování takové značky je velmi obtížné a nákladné, avšak následně přináší distributorům, kteří mají výlučná práva na její využití, značné výhody: mohou dosahovat vyšších marží, roste jejich obrát a zvyšuje se loajalita jejich zákazníků.
- *Licencovaná značka* – vychází z nákupu práv ke značce, k využívání obchodních jmen či autorských práv k filmovým nebo literárním dílům a podobně. Mnohým výrobcům trvá příliš dlouho, než vytvoří svou vlastní značku, a proto za určitou úplatu mohou využívat značky i loga, která jsou již známá. Například výrobci a prodejci oděvů platí vysoké částky na licenčních poplatcích, aby na svých výrobcích mohli vyobrazit známá jména a značky (např. Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Harry Potter, medvídek Pú apod.).
- *Společné využívání známých značek (co-branding)* – znamená využívání známých, zavedených značek dvou podniků pro jeden nový produkt. Firma vlastníci značku o vyšší hodnotě většinou poskytne licenci druhé firmě a výsledná značka na výrobku je pak kombinací obou. Společné využívání má mnoho výhod, jako je intenzivnější oslovení spotřebitele, zvýšení hodnoty

značky a umožnění podniku přístupu na trh, který by pro něj samotného byl obtížně dosažitelný. Nevýhodou je složitější právní ujednání mezi dvěma účastníky, složitá koordinace v oblasti reklamy, podpory prodeje a dalších marketingových činností a také to, že mezi výrobci musí panovat vzájemná důvěra.

Lze předpokládat, že velké většině případů, zvláště v chemickém průmyslu, rozhoduje o značkách výrobce produktu. Výrobce pak má v nejjednodušším pojetí možnost volit jednu ze dvou základních strategií tvorby značky, které specifikují Příbová a kol.(2000, s. 75). Autoři rozlišují následující dva typy značek, ve kterých se skrývá více možností označení výrobků:

- *Výrobce - značka* – znamená propojení mezi firemní a produktovou značkou. Účelem je využití zavedené image podniku pro budování nových produktových značek. Podnik využívá přenositelné hodnoty a jistoty, které jsou pak schopny produkt odlišovat a chránit. Je ale důležité si uvědomit, že pokud si podnik vybere tuto strategii označování svých výrobků, je těžké ji změnit. Jedním z typů této strategie je naprostá shoda podnikového a produktového názvu, to se však již dnes příliš nepoužívá. Další možností je společné zastoupení obou názvů, kdy společně se jménem firemním je uvedeno i jméno značky (např. Toyota Yaris). V těchto vyjádřeních může také jedno z označení dominovat – může nastat dominance značky, kdy se výrobce téměř nekomunikuje, nebo dominance firmy, kdy se název podniku používá pro označení produktů.
- *Produkt – značka* – jde o označení produktu, které nesouvisí s podnikem. Může se projevovat tak, že konkrétní značka je vázána na konkrétní produkt. Výhodou je, že mohou být lépe aplikovány inovace a varianty produktu, nevýhodou jsou vysoké náklady na propagaci a složité řízení velkého počtu značek. Další možností je, že značka zastřešuje určitou produktovou řadu nebo skupinu produktů, což znamená úsporu nákladů.

Je zřejmé, že výše naznačené dva základní typy vytváření značek v sobě zahrnují celou řadu nejrůznějších dílčích variant. Podrobněji se jednotlivými možnostmi pro budování a rozšiřování značek zabývají Boučková (2003, s. 142) a Kotler a kol. (2013, s. 299). Tito autoři identicky dělí značky do tří skupin:

- *Individuální značka výrobku* (Boučková, 2003, s. 142) či separátní rodinná značka (Kotler a kol., 2013, s. 299) – každý produkt firmy je na trh uváděn pod vlastní značkou. Tento způsob označování produktů je typický pro podniky, které vyrábějí širokou škálu odlišných produktů, a proto společné označení výrobků by nebylo žádoucí. (Kotler a kol., 2013, s. 299) Hlavní výhodou je, že jednotlivé výrobky podniku jsou jasně identifikovatelné a mohou oslovovat různé segmenty bez ohledu na ostatní výrobky. (Boučková, 2003, s. 142) Navíc, pokud jeden z výrobků neuspěje, nevrhne tento neúspěch stín na ostatní produkty podniku. Nevýhodou jsou pak vysoké náklady na reklamu a marketingovou komunikaci.
- *Všeobecná značka rodinná* (Boučková, 2003, s. 142), Kotlerem a kol. (2013, s. 299) nazývaná jako korporátní deštníková značka či název společnosti – jedna značka pokrývá všechny výrobky nebo výrobkové skupiny podniku. Výhodou je zejména nízká ekonomická náročnost a také možný přenos pozitivních zkušeností zákazníka s jedním výrobkem na ostatní výrobky podniku, avšak tato výhoda se v případě zkušeností negativních může rychle změnit v nevýhodu. (Boučková, 2003, s. 142)
- *Individuální značka rodinná* (Boučková, 2003, s. 142), Kotlerem a kol. (2013, s. 299) označovaná jako tzv. podznačka – kompromis mezi předchozími strategiemi. Výrobek dostává ke jménu firmy i vlastní název, popřípadě je od názvu firmy odvozen (např. Nestlé – Nescafé, Nesquik). (Boučková, 2003, s. 142) Tento postup díky názvu korporace dodává produktu na vážnosti a zároveň jeho individuální označení mu dodává jedinečnost. (Kotler a kol., 2013, s. 299)

Při vytváření značky a jejím zavádění na trh je rovněž potřeba vzít v potaz možné emocionální propojení mezi značkou a zákazníkem. Emocionální stránka značky nabízí poměrně značný prostor k diferenciaci značky a vytvoření určitého tónu a stylu, který si bude značka držet a který jí vytvoří místo v myslích zákazníků. Z hlediska vlivu emocionální stránky značky ve vztahu k jejímu řízení je možné rozlišovat tři typy značek. (Taylor, 2007, s. 88):

- *Produktové značky* - u těchto značek nehrají emoce skoro žádnou roli, proto jim není při práci se značkou věnována přílišná pozornost. Řadí se sem levné značky

nebo značky produktů, u kterých hlavně záleží na funkci a výkonu. Do této kategorie se řadí i produkty s nulou emoční angažovaností, což se týká například plastových pytlů na odpad a podobně. Při řízení těchto značek je potřeba zvýraznit jeho funkční výhody a cenovou politiku.

- *Značky životního stylu* – stojí na opačném pólu emoční angažovanosti, značka hovoří o hodnotách a názorech uživatele. Do této kategorie spadají značky jako Gucci a Harley Davidson, jejichž nákupem si zákazník rovněž kupuje „místo v klubu“, který kvůli cenové politice není pro každého. S řízením takovýchto značek podniku pomáhá, pokud za značkou stojí kvalitní příběh, který posiluje emocionální vazby se zákazníkem. Rovněž je potřeba pamatovat na to, že značky životního stylu často podléhají módním trendům, což práci s jejich řízením značně znesnadňuje.
- *Megaznačky* – nacházejí se mezi dvěma zmíněnými krajními možnostmi. Tyto značky oplývají vhodnou kombinací funkčnosti produktu a emocí, které se vzájemně prolínají a posilují. Mezi tyto značky lze zařadit například Pampers nebo Dove. Oproti předchozí kategorii, kde značkové produkty o uživateli podávaly zprávu okolí, emoce spojené s megaznačkami jsou spíše zaměřené dovnitř a souvisejí s vlastními pocity uživatele. Řízením těchto značek by měl podnik udržovat rovnováhu mezi výkonem produktu a emocemi, které vyvolává a měl by si uvědomit, že prodej a propagace značky těstovin by se měla značně lišit od postupu při práci se značkou Armani.

Podnik nemusí vždy využívat pouze jeden typ značek, ale že může při své činnosti budovat více značek s tím, že pak lze v rámci jejich struktury vysledovat určitou hierarchii (Keller, 2007, s. 561). Ta ukazuje společné a odlišující prvky značky napříč různými produkty podniku. Autoři tvrdí, že takto lze definovat určitou hierarchickou stupnici, která může podniku podhalit, kde se produkty nalézají ve vztahu k ostatním produktům z hlediska toho, že mohou mít společné některé prvky značky. Příbová a kol. (2000, s. 44) tvrdí, že jsou značky využívány v následující hierarchii:

- Nejvyšší úroveň = *Firemní značka* – značka pojmenovává firmu, ale zároveň se může používat i pro produkty. (Příbová a kol., 2000, s. 44) Z právních důvodů je

téměř vždy uvedena někde na produktu nebo jeho balení. Pro některé firmy je firemní značka jedinou používanou, jiné ji kombinují s deštníkovou (rodinnou) nebo individuální značkou. (Keller, 2007, s. 561) Příkladem takových značek je například Pilsner Urquell nebo Synthesia.

- Druhá nejvyšší úroveň = *Deštníková (rodinná) značka* – používá se pro označení produktů různých kategorií, ale zároveň není značkou firemní. (Příbová a kol., 2000, s. 44) Tato značka je značkou více než jedné kategorie produktů, často se využívá u potravinářských produktů. (Keller, 2007, s. 561) Příkladem je Škoda nebo Opavia.
- Třetí úroveň = *Individuální značka* – označuje jeden produkt v rámci jedné kategorie (Příbová a kol., 2000, s. 44) nebo je značkou zaměřující se pouze na jednu produktovou kategorii. (Keller, 2007, s. 561) Do této kategorie se řadí například Fabie či Fidorka.
- Nejnižší úroveň = *Značka modelu* (modifikátor) – váže se na určitou specifikaci produktu (Příbová a kol., 2000, s. 44). Je to prostředek pro určení konkrétní položky, druhu nebo typu modelu či konkrétní verze produktu. (Keller, 2007, s. 562) Příkladem je Lučina LINIE nebo Míša TERMIX.

Příklad hierarchie značek: Sanofi (firemní značka)

→ Zentiva (deštníková značka)

→ Parelén (individuální značka)

→ Paralén grip (značka modelu)

Při zavádění nových výrobků na trh má podnik na výběr z několika alternativ. Kotler a Armstrong (Kotler a Armstrong, 2004) a Bárta a kol. (2009, s. 123) se shodují na čtyřech možných alternativách, která se liší pouze svým označením:

- *Rozšíření výrobní řady o nové výrobky* (rozpínání výrobní řady) – jedná se o využití již zavedené a úspěšné značky pro uvedení nových výrobků v rámci existující výrobní řady. Výrobky mohou mít oproti existujícím novou vůni, příchut', velikost, tvar, formu a podobně. Tato strategie je využívána, když chce podnik uspokojit poptávku po širším sortimentu produktů a když podnik nemá

plně využity své výrobní kapacity. Nevýhodou tohoto přístupu může být zmatení či nespokojenost zákazníka z toho důvodu, že značka najednou začne pokrývat mnohem větší množství produktů. Důležitým poznatkem také je, že rozšíření výrobkové řady se považuje za úspěšné tehdy, když vede ke zvýšení prodeje produktu na úkor konkurence, ne na úkor vlastních původních výrobků.

- *Rozšíření používání existující značky pro další výrobky (přenášení značky)* – zavedená značka se využije při uvádění nových výrobků na trh. Tyto nové výrobky jsou tak díky značce rychle rozpoznány a brzy přijaty. Výhodou jsou nižší náklady při uvedení výrobků na trh a jeho reklamu. Nevýhodou může být pošramocení image značky, pokud nový výrobek nebude dosahovat dostatečných kvalit, a tím zhoršený postoj zákazníků ke všem výrobkům označených danou značkou.
- *Uvedení nové značky ve stejné kategorii výrobků (multiznačky)* – podnik uvede výrobek pod novou značkou v kategorii výrobků, ve které už se podnik pohybuje. Tímto postupem se zdůrazňují nové prvky a inovace výrobku a zároveň se reaguje na nové požadavky zákazníků. Podnik touto strategií ochraňuje své původní značky. Nové značky může podnik využít také pro nové trhy v zahraničí a reagovat na odlišné kulturní požadavky a jazykové odlišnosti. Nevýhodou tohoto přístupu je, že značky mohou získat jen velmi omezený podíl na trhu a náklady na marketingovou komunikaci velkého množství značek budou také značně vysoké.
- *Uvedení nové značky úplně nových výrobků (nové značky)* – podnik vytvoří novou značku pro výrobky z nové kategorie, pro které není žádná existující značka vhodná. Tuto alternativu může podnik využít, když převládá názor, že existující značky již nemají potenciál růstu a naopak značka nová má potenciál velký, když se očekávají imitace (i přes patentovou ochranu) a když má podnik k dispozici dostatečné finanční zdroje na její propagaci (Srivastava a Thomas, 2016, s. 30). Nevýhodou tohoto přístupu, jak již bylo zmíněno, je vysoká finanční náročnost.

K těmto čtyřem kategoriím pak Bárta a kol. (2009, s. 123) přidávají ještě dvě možné strategie, které však v mnohém korespondují se dvěma již zmíněnými strategiemi popsánymi Kotlerem a kol. (2004, s. 401):

- *Spojené značky* (co-branding (Kotler a kol., 2004, s. 401) - jedná se o to, že se dvě nebo více známých značek spojí do společné nabídky. V rámci této spolupráce pak musí být vlastníci značek přesvědčeni, že jim spojení posílí preference u zákazníků a zvýší jejich zájem k nákupu. Toto spojení může nabývat různých podob, například může jít o spojení značky hlavního produktu s jeho komponentem – značka automobilu se spojí se značkou pneumatik a podobně. Výhodou této strategie je větší dosah informací, které zasáhnou zákazníky obou značek.
- *Výroba pro maloobchodní řetězce* (privátní distribuční značka (Kotler a ko., 2004, s. 401) – jedná se o situaci, kdy výrobce produkuje zboží jak pod svou značkou, tak i pod značkou maloobchodního odběratele.

Při vytváření nové značky produktu někteří marketéři využívají názvů, které jsou velmi podobné značkám, které už na trhu figurují. Jako příklad lze uvést *Tastlé coffee*, které zní velmi podobně jako celosvětově známé *Nestlé coffee* nebo *Toogle*, který je téměř totožný s názvem značky *Google* (Kronrod a Lowrey, 2016, s. 3). Tento fenomén je označován jako „parasitic marketing“, což znamená, že se značky záměrně přizívají na značkách, které jsou mezi spotřebiteli známé, oblíbené a vyhledávané. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 154) Firmy napodobují logo, slogan, název značky, font písma nebo využívají podobné kombinace podnikových barev jako jejich známější konkurenti. Firmy díky této podobnosti dokážou dočasně profitovat na popularitě známějších značek. Marketéři využívají jednodušší zapamatovatelnost názvu a často i toho, že si zákazník malé změny v názvu nebo jiném prvku nevšimne změny, proto pod dojmem znalosti původní značky produkt zakoupí. Tento přístup má však i značné nevýhody. Podnikům hrozí soudní žaloby a sankce za zneužití registrovaných ochranných známek konkurentů, stejně jako negativní ohlasů ze strany spotřebitelů. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 155)

Výběr, budování a řízení značky jsou složité a dlouhotrvající procesy, které požadují maximální pozornost a snahu. Marketingové oddělení musí vypracovat podrobný plán, jak by měl daný proces probíhat, uvažovat různé alternativy a možnosti, které se v důsledku změn na trhu mohou udát a pomocí zvolené strategie a plánu vybudovat značky, které budou pro podnik přínosem celou řadu let.

3 VÝZKUM VYUŽÍVÁNÍ A BUDOVÁNÍ ZNAČEK V PODNIKU OPERUJÍCÍM V CHEMICKÉM PRŮMYSLU

Na základě získaných informací z rešerše odborné literatury byl uskutečněn výzkum, který se zabýval zkoumáním fungování značek v podniku z chemického průmyslu. Výzkum byl proveden na základě vypracovaného projektu výzkum, který je uveden v další části práce. Získávání informací probíhalo v podniku zabývající se produkcí hnojiv v jihočeském kraji. Zjištěné výsledky byly následně zpracovány a vyhodnoceny. Zmíněné zpracování a vyhodnocení je rovněž uvedeno dále v práci.

3.1 PROJEKT VÝZKUMU

Pro uskutečnění výzkumu týkajícího se fungování značky v podniku musel být vytvořen projekt výzkumu, ve kterém jsou shrnuty cíle výzkumu, metody jeho zpracování a rovněž harmonogram jednotlivých úkonů.

Hlavní cíl výzkumu

Zjistit, jak se v praxi oproti teorii liší práce se značkou a rovněž zjistit a identifikovat indikátory hodnoty značky a jejího významu pro firmu.

Dílčí cíle výzkumu

- Identifikovat všechny značky využívané firmou a jejich uspořádání.
- U každé značky využívané firmou specifikovat její prvky.
- Alespoň rámcově vymezit a identifikovat hodnotu značek využívaných firmou a jejich význam pro firmu a její zákazníky.
- Identifikovat zamýšlený positioning značek firmy, způsoby jejich profilování se na trhu a firmou využívané nástroje jejich řízení.
- Specifikovat značkové strategie firmy při zavádění nových značek či nových výrobků na trh.

Specifikace hledaných informací

Pro identifikaci značek využívaných firmou a rozpoznání jejich uspořádání je nutné zjistit:

- zda se v podniku liší značka firmy od značek produktů a kolik značek firma využívá,
- jaká byla historie podnikové značky, kdy byla vytvořena, kým a zda byla podrobena v průběhu let nějakým změnám a čím byly tyto změny iniciovány,
- zda současné značky umožňují podniku rozšířit oblast podnikání a vstoupit na zahraniční trhy a zda na tuto možnost je brán ohled i při vytváření značky nové,
- zda jsou v současnosti využívané značky vyhovující nebo zda se přemýšlí o jejich změně a čím by tato změna byla iniciována,
- zda v podniku existuje hierarchie značek a zda je tato hierarchie vyhovující nebo zda by byla potřeba její úprava,
- bližší informace o jednotlivých značkách v podniku a zda využívané značky podnik dostatečně odlišují od konkurence.

Pro specifikaci prvků všech značek využívaných firmou je nezbytné identifikovat:

- jaké prvky jednotlivé značky podniky využívají
- jak vypadají loga a symboly značek využívané podnikem, na základě čeho byly zvoleny, kdo se podílel na jejich tvorbě, kdo o nich rozhoduje, zda byly v průběhu let měněny, kde jsou využívány, zda je jejich současný stav vyhovující a zda jsou chráněny zákonem,
- kdo je představitelem značky, pro jaké značky působí, na základě čeho byl zvolen, kdo rozhodl o jeho podobě, kde se prezentuje a zda byl v průběhu let měněn,
- jak vypadají slogany využívané podnikem, jak vznikly, kde jsou prezentovány, zda je jejich současná podoba vyhovující, v čem jsou jeho největší přínosy a zda se někdy v minulosti měnily,
- zda podnik využívá znělky, jakou mají podobu a délku, jak vznikly a kdo se podílel na jejich tvorbě, jakým způsobem jsou využívány a zda jsou plánovány změny ve spojitosti se znělkami,
- zda se liší vzhled obalů pro různé značky podniku, jak vznikla jejich podoba, jak často dochází k jejich změnám, zda podnik spatřuje u obalů nějaké nedostatky, zda umožňují vstup na zahraniční trhy, kdo je zodpovědný za problematiku obalů a zda je jejich design chráněn zákonem,

- které z využívaných prvků jsou nejvíce specifické pro dané značky a jaká kritéria jsou rozhodující pro určení konečné podoby prvků značky.

Pro rámcové vymezení a identifikování hodnoty značky využívaných firmou potřeba zjistit:

- v čem podnik spatřuje hodnotu jejich značek, zda tuto hodnotu cíleně sleduje a zda podnik sleduje známost značek na trhu,
- zda je možné doložit, že se investice do propagace značek vyplatí a zda je podnik schopen porovnat hodnotu jeho značek s konkurencí,
- zda podnik sleduje asociace zákazníků a obchodních partnerů spojených se značkami podniku a zda je podnik schopen určit, kolik si je zákazník ochoten připlatit za značkový produkt,
- jestli o hodnotě značky vypovídá spokojenost zákazníků a zda značky zvyšují jejich loajalitu, zda jsou značky zárukou kvality a přispívají k dobré image podniku a zda značky zvyšují vyjednávací sílu s obchodními partnery,
- zda byla v podniku někdy stanovována finanční hodnota značky nebo tržní podíl značek ve srovnání s konkurencí.

Pro identifikaci zamýšleného positioningu značek firmy, způsobů jejich profilování se na trhu a firmou využívaných nástrojů je potřeba zjistit:

- zamýšlený positioning jednotlivých značek,
- v jakých oblastech se podnik snaží budovat mimořádnou hodnotu produktových značek,
- zda se podniku daří budovat zamýšlený positioning a využívat specifikované oblasti budování mimořádné hodnoty.

Pro specifikaci značkových strategií firmy při zavádění nových značek či nových výrobků na trh je nezbytné identifikovat:

- zda je při zavádění nové značky kladen důraz na vztah mezi výrobkem a výrobcem nebo je produkt od výrobce oddělen.
- kterou se specifikovaných strategií podnik využívá,
- jak jsou tyto strategie implementovány a zda současný stav podniku vyhovuje.

Volba zdrojů, metoda sběru dat, výběr vzorku respondentů

Data budou získána na základě primárního kvalitativního výzkumu prováděného v podniku AGRA GROUP a.s. Výzkum bude uskutečněn formou hloubkového individuálního rozhovoru s manažery podniku. S respondenty bude zprvu navázán kontakt telefonický nebo pomocí emailu, následně bude domluveno osobní setkání. Předpokládá se, že jedno osobní setkání by mělo trvat přibližně 3 hodiny, s respondenty bude dohodnuto několik schůzek. Pro rozhovor bude předem vypracován scénář dotazování, jehož části budou v souladu s dílčími cíly výzkumu. Výsledky budou následně zpracovány a vyhodnoceny.

Organizačně technické zabezpečení výzkumu

Scénář dotazování bude vytvořen autorkou bakalářské práce za pomoci vedoucí bakalářské práce Ing. Marty Jeliňkové, Ph.D. Následný sběr dat, jejich zpracování a analýza bude provedena Bc. Eliškou Fialovou s odborným přispěním Ing. Marty Jeliňkové, Ph.D.

Harmonogram výzkumu

Přibližnou časovou náročnost jednotlivých fází výzkumu shrnuje harmonogram výzkumu, který je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2 Harmonogram výzkumu

Harmonogram výzkumu	
Příprava výzkumu	duben 2017
Realizace výzkumu	květen – červen 2017
Zpracování a analýza informací	červen 2017
Prezentace výsledků výzkumu	srpen 2017

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vytvořeného projektu výzkumu a scénáře dotazování (viz příloha) byl proveden primární kvalitativní výzkum v podniku AGRA GROUP a.s., zabývajícím se mimo jiné také produkcí hnojiv. Scénář dotazování byl sestaven v návaznosti na dílčí cíle výzkumu a rozhovor byl veden pomocí otázek v něm specifikovaných. V následujících kapitolách jsou uvedeny zjištěné informace a výsledky výzkumu.

3.2 PREZENTACE INFORMACÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝZKUMEM

Představení zkoumaného podniku AGRA GROUP a.s.

Firma AGRA GROUP a.s. je podnik zaměřující svou činnost na chemický průmysl. Sídlo podniku leží v jihočeském kraji v obci Střelské Hoštice. Již od samého počátku své činnosti se firma věnovala aktivitám souvisejícím s výrobou hnojiv, a to jak hnojivům určeným drobným spotřebitelům pro hnojení u domu a na zahradách, tak i s využitím v zemědělství. V současné době se společnost AGRA GROUP a.s. dělí na dvě divize – potravinářskou a agrodivizi. Potravinářská divize se zabývá sušárenskými provozy a čištěním, sušením a balením máku a lnu. V sušárenských provozech firma suší tekuté potraviny na finální práškovité produkty (škrob, mléko, syrovátka), suší tekuté látky pro zemědělství a stavebnictví (složky krmných směsí, plastifikátory) a provádí další úkony spojené s těmito produkty. V rámci druhé oblasti se potravinářská divize zaměřuje na posklizňovou úpravu máku, dále se zabývá poradenstvím spojeným s pěstováním máku, obchodem s mákem i osivem. Agrodivize se dnes již výhradně orientuje na oblast zemědělství, kde z obchodního hlediska převládají B2B vztahy. Tato divize se soustředí na aktivity spojené s produkcí hnojiv. Další významnou aktivitou je spolupráce s výzkumnými ústavy a zemědělskými univerzitami na řešení výzkumných úkolů z oblastí výživy a stimulace rostlin. Pro účely této bakalářské práce jsem se v praktické části zaměřila pouze na zmíněnou agrodivizi. Na tuzemském trhu speciálních hnojiv a ostatních produktů určených k výživě a stimulaci rostlin patří firma mezi přední výrobce s největším tržním podílem. V roce 2006 rozšířila společnost portfolio svých produktů o v Evropě zcela nové hnojivo na bázi stabilizované močoviny, s jehož výrobou a také s výrobou samotného stabilizátoru má firma spojeno několik patentů.

Identifikace značek využívaných firmou a jejich uspořádání

Podnik provozuje svou činnost pod značkou AGRA GROUP a.s. Tato značka vznikla transformací původního uspořádání, kdy majitel Jiří Kopenc zakládal podnik

v roce 1992 jako fyzická osoba pod názvem Jiří Kopenec – Agra. Název Agra byl zvolen proto, aby z něj bylo jasně patrné, že se podnik zabývá produkty zaměřenými na zemědělství. Podnik postupem času rostl, a tak byl transformován na osobu podnikatelskou, nejprve pod názvem AGRA cz a poté AGRA Group, což byla změna vyvolána potřebou zastřešit více podnikatelských aktivit. Přestože název „Agra“ není na současném trhu s hnojivy názvem neobvyklým, dříve tomu tak nebylo a firma si toto slovo v názvu drží kvůli kontinuitě s minulostí. Dle slov majitele se firma i tak od svých konkurentů dostatečně odlišuje a zvolený název podniku jí rovněž umožňuje vstup na zahraniční trhy, proto podnik nespatřuje žádné důvody název měnit.

Kromě značky podniku je využíváno ještě dalších 11 značek produktů, které se dělí do dvou skupin dle způsobu aplikace a použití:

- *základní hnojiva* - jsou určena pro velkoobjemové hnojení na půdu
 - AmiPhos – koncentrované kapalné hnojivo s manganem, zinkem a bórem,
 - AmisaN – koncentrované kapalné hnojivo obsahující močovinu a síran určené ke hnojení polních plodin,
 - UREASTabil – koncentrované hnojivo používané pro zvýšení průniku dusíku do kořenové zóny,
 - StabilureN – pomocná půdní látka používaná při společné aplikaci s UREASTabil,
 - VITIAGRA – kapalné hnojivo určené pro sady a vinice,
- *listová hnojiva* – maloobjemová hnojiva, která se aplikují na list
 - RETAFOSprim – kapalné listové hnojivo pro rostliny v počátečních fázích růstu, hlavně pak pro řepku ozimou a obilniny,
 - FORTESTIM – značka zahrnující čtyři druhy hnojiva specifické pro použití na určité plodiny, vyrábí se ve čtyřech řadách, které se liší podle plodiny, na kterou se používají. FORTESTIM alfa je vhodný pro obilniny, FORTESTIM beta pro olejninu, luskoviny a ovocné kultury, FORTESTIM gama se používá pro okopaniny a FORTESTIM delta pro chmel,
 - CAMPOFORT – hnojiva určená především pro porosty s nevyrovnaným poměrem živin v rostlinách. Dle typu a množství živin se liší několik řad

výrobku - CAMPOFORT Garant, který se dodává ve třech modifikacích řešící problém s deficitem fosforu (CAMPOFORT Garant P), draslíku (CAMPOFORT Garant K) nebo vápníku (CAMPOFORT Garant Ca); CAMPOFORT Special, který se obdobně zaměřuje na nedostatek bóru (CAMPOFORT Special B), manganu (CAMPOFORT Special Mn), zinku (CAMPOFORT Special Zn) a železa (CAMPOFORT Special Fe); dále je to pak CAMPOFORT Ultra Ca, CAMPOFORT Plus a CAMPOFORT Forte,

- K-gel 175 – hnojivo určené pro podporu fotosyntézy v rostlinách,
- NanoFYT Si – hnojivo určené k rychlému dodání křemíku u obilovin,
- N-FENOL MIX – rostlinný stimulátor.

Uspořádání těchto značek je nejednotné, což znamená, že nejsou v hierarchii podniku řazeny stejně. V podniku je tak možné nalézt značky samostatné (VITIAGRA, RETAFOS prim), ale i značky skupinové (CAMPOFORT, FORTESTIM), které zastřešují skupinu výrobků a následně jsou u jednotlivých výrobků specifikovány, jak složením, tak i názvem. Využívání skupinových značek pak v podniku vytváří značkovou strukturu, která v rámci těchto zmíněných produktů odpovídá hierarchickému uspořádání značek, které bylo popsáno v teoretické části – značky skupinové odpovídají značkám individuálním, které jsou následně vyspecifikovány značkami modelu. Tento poznatek je možné znázornit podobnou hierarchií:

AGRA GROUP a.s.

→ AGRODIVIZE (není značka, ale odlišuje divizi podniku zaměřující se na hnojiva)

→ CAMPOFORT


→ CAMPOFORT Garant, CAMPOFORT Special,
CAMPOFORT Forte, CAMPOFORT Ultra Ca,
CAMPOFORT Plus

Identifikace prvků značek využívaných firmou

Podnik pro odlišení jednotlivých značek používá různé prvky značek. Nejvíce jednotlivé značky odlišuje název. Názvy značek jsou poměrně krátké, využitelné i

v cizích jazycích a často odkazují na vlastnosti výrobku. Většina značek má i své logo, které využívá specifických barev a druhů písma pro jednotlivé značky. Podnik rovněž využívá slogany, které však nejsou vytvářeny a používány pro všechny značky. U jednotlivých produktů se pak liší využívaný obal a značení. Přehled jednotlivých využívaných prvků značek je uveden v tabulce č.

Tabulka č. 3 Identifikace prvků značek firmy AGRA Group a.s.

	Název	Logo, Symbol	Slogan	Obal	Značení
Značka podniku	AGRA Group a.s.				
Značka 1.produktu	AmiPhos	AmiPhos	Fosfor, který nezná kompromis	Kanystry o objemu 20 l a kontejnery o objemu 500 a 1000 l.	Hnojivo ES; kapalné hnojivo NP 24;6 s manganem (Mn), zinkem (Zn) a bórem (B).
Značka 2.produktu	AmisaN	AmisaN		Volně v autocisternách nebo v plastových kontejnerech 1 000 l.	hnojivo ES
Značka 3.produktu	UREAStabil	UREAStabil	Pokrok v barvě nebe	Big bagy o velikosti 500 a 1000 kg.	Dusíkaté hnojivo, číslo registrace ÚKZÚZ 2546
Značka 4.produktu	StabilureN	StabilureN		Kanystr o objemu 5 l.	Pomocná půdní látka, číslo registrace ÚKZÚZ 3029
Značka 5.produktu	VITIAGRA	VITIAGRA		Kontejner 500 a 1000 l.	
Značka 6.produktu	RETAFOS prim	RETAFOS prim	Startujte rychleji a lépe, než ti druzí	Kanystr 20 l, kontejner 500 nebo 1000 l.	hnojivo ES, číslo typu 6.2 - kapalné NPK hnojivo s bórem
Značka 7.produktu	FORTESTIM	FORTESTIM	Síla v každé kapce!	Kanystr 21 l, kontejner 630 nebo 980 l.	Hnojivo s číslem registrace dle konkrétního produktu
Značka 8.produktu	CAMPOFORT	CAMPOFORT		Kanystr 20 l, kontejner 500 nebo 1000 l.	
Značka 9.produktu	K-gel 175	K-gel 175		Kanystr 20 l, kontejner 500 nebo 1000 l.	Uváděno do oběhu s registrací ÚKZÚZ číslo 3425
Značka	NanoFyt Si	NanoFyt Si	Zelená pro	Kanystr 5 nebo	Pomocná

10.produktu			kvalitu a výnos	20 l.	půdní látka, číslo registrace ÚKZÚZ 3835
Značka 11.produktu	N-FENOL MIX	N-FENOL MIX		Kanistr 5 l.	Pomocný rostlinný přípravek registrovaný podle zákona o hnojivech, číslo registrace ÚKZÚZ 2337

Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu v podniku vyplynulo, že podnik klade největší důraz na specifické názvy jednotlivých značek, které jsou podpořeny logem nebo sloganem.

Určité odlišnosti v rámci hierarchie značek a volby jejich názvů se nacházejí v rámci značek hnojiv půdních a listových. Mezi listovými hnojivy se nalézají jak produkty, které nespádají do žádné skupiny (NanoFyt Si, K-gel 175) a z jejich názvu je často možné odhadnout jejich složení a použití, tak i produkty (CAMPOFORT, FORTESTIM), které se dále člení na podznačky, které jsou určitou specifikací produktu dle jeho složení. U hnojiv půdních jsou značky, které na sebe ve svém použití navazují – UREASTabil a StabilureN. Ve své podstatě jsou odlišné – jedno z nich je hnojivo kapalné a druhé se dodává se formě granulí, ale oba jejich názvy obsahují slovo „Stabil“, které je spojuje. StabilureN je určený ke stabilizaci močoviny a UREASTabil je pak hnojivo s již stabilizovanou močovinou. Zbylé dvě značky půdních hnojiv – AmiPhos a AmiSan – ve svém názvu obsahují „ami“. Tato předpona v názvu odkazuje na amidický dusík, který se v nich objevuje a který tyto dvě hnojiva spojuje.

Loga jednotlivých značek jsou vytvořena jako barevné ztvárnění názvu dané značky. Nejčastěji využívanou barvou je modrá a zelená, které odkazují na nejhojněji zastoupené barvy v přírodě (barva vody a rostlin). Takto zvolené barvy pak mohou vytvářet pozitivní asociace mezi značkami a „přírodním“ smýšlením zákazníků. Ve firemním logu je tato idea ještě podtržena využitím lístků v písmeně A. Jelikož využívaná loga nejsou nijak graficky náročná, podnik si jejich návrhy zpracovával sám. Z důvodu jejich jednoduchosti, určité čistotě a jednoduché čitelnosti je možné je využívat na všech možných propagačních materiálech, jako jsou letáky, publikace, internetové stránky, stejně jako je možné je využívat i v zahraničí.

Podnik pro propagaci svých produktů a značek používá i slogany. Využívání sloganů obecně je důležitější ve sféře B2C, kde slogany slouží k tomu, aby si konzument spojil značku s určitou emocí. Pro B2B trh však emotivnost není při volbě rozhodující. Přesto podnik AGRA využívá pro své značky 6 sloganů. Tyto slogany se týkají produktů, které jsou někdy komunikovány samostatně – na různých akcích či letáčcích jsou uvedeny samostatně bez dalších produktů, nebo se využívají u těch produktů, kde to firma považovala za nutné tak, aby daným produktům byla dána větší váha v rámci komunikace se zákazníky. Například u hnojiva UREASTabil zní slogan – „Pokrok v barvě nebe“. Tento slogan odkazuje na již zmíněný fenomén barev a jejich schopností budovat asociace, kdy modrá barva odkazuje na barvu vody a oblohy. Důvodem, proč zrovna tato značka vlastní slogan je, že to již od počátku byl klíčový produkt pro podnik a již od začátku na něj byl kladen velký důraz, který byl ještě umocněn využitím sloganu. U FORTESTIMU slogan zní – „Síla v každé kapce“, což odkazuje na fakt, že FORTESTIM jako stabilizátor je účinný v jakémkoli množství.

V nedávné době došlo k vylepšení složení jednoho z produktů, konkrétně RETAFOSu. Po této změně receptury byl název změněn z RETAFOS na RETAFOSprim, což mělo nový produkt odlišit od starého složení. Z tohoto důvodu byl rovněž změněn i slogan. Původní slogan zněl „...a řepka se směje!“ a odkazoval na fakt, že produkt se využíval hlavně jako hnojivo pro řepku ozimou. Nový slogan pro novou značku zní „Startujte rychleji a lépe, než ti druzí.“. Tento slogan se váže k faktu, že RETAFOSprim se používá k hnojení rostlin v počátečních fázích růstu, kdy rostliny potřebují „rychlejší a lepší start“.

Hlavní přínos sloganů podnik spatřuje v podtržení určitých důležitých vlastností nebo poznatků, které se s danou značkou váží. Slogany jsou stejně jako loga prezentovány na propagačních materiálech, webových stránkách a podobně.

Obaly produktů v podniku AGRA musí hlavně splňovat požadavky na funkčnost. Nejčastěji se využívají kanystry a kontejnery o různých objemech, které jsou ze stejných materiálů, mají stejné tvary i barvy, odlišují se pouze etiketou neboli značením. Na etiketě lze nalézt název produktu a specifikaci podniku, logo a slogan značky, obsah produktu, zvláštní pokyny pro používání, podmínky skladování, dobu použitelnosti, rozsah a způsob použití, zásady pro správnou aplikaci, doporučené aplikace, mísitelnost s dalšími produkty, způsob zneškodňování produktu nebo číslo šarže.

Při výběru jednotlivých prvků značky je potřeba dbát na určitá kritéria. V teoretické části bylo specifikováno pět kritérií. V tabulce č. 4 je uvedeno hodnocení úrovně důležitosti jednotlivých kritérií pro podnik při rozhodování o prvcích značky. Při hodnocení bylo využito škály, ve které číslo 1 představuje nejdůležitější kritérium a číslo 5 to nejméně důležité. Tato hodnocení byla vybírána dle podnikem vnímané důležitosti jednotlivých kritérií pro využívané prvky značek.

Tabulka č. 4 Důležitost kritérií výběru prvků značek z hlediska zkoumaného podniku

	Název	Logo, Symbol	Slogan	Obal
Zapamatovatelnost	2	2	2	4
Smysluplnost	1	1	1	5
Přenosnost	2	5	5	3
Přizpůsobivost	5	4	4	2
Ochrana	2	2	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Při volbě jednotlivých prvků značek v podniku je kladen na jednotlivá kritéria různý důraz. Dle odpovědí pana majitele nelze určit přesné pořadí důležitosti jednotlivých kritérií, protože jednotlivé informace spolu souvisí. U názvu však jako jedno z nejdůležitějších zmínil smysluplnost. Například Campofort – tento název se skládá ze slov „campus“, což znamená pole a „fort“, což je síla. Název Campofort by tedy měl evokovat to, že hnojivo dodá hnojenému poli sílu. Volba složeniny do názvu značky nebyla na konci minulého století tak častá, jako je tomu v dnešní době. Proto při vytváření názvu Campofort hrál roli jak vnitřní význam slova, tak i neobvyklost řešení názvu pomocí složeniny. U AmiSanu a AmiPhosu byla rovněž hlavním kritériem smysluplnost, která se odráží v již zmíněné předponě „ami“. Tyto názvy jsou i poměrně krátké a tedy dobře zapamatovatelné, což rovněž hraje roli při výběru nových značkových názvů. Na druhou stranu názvy jako K-gel 175 nebo N-FENOL MIX jsou poměrně dlouhé a špatně zapamatovatelné. U podobných názvů firma sází na jejich neobvyklost, která dokáže zákazníky zaujmout a i když si nebudou schopni název hned přesně zapamatovat, zůstane jim alespoň v nějaké podobě, a když budou potřebovat, budou schopni si ho přesně dohledat.

Důležitým kritériem pro podnik je rovněž přenosnost. Ta je důležitá při fungování firmy na zahraničních trzích, kde by klasické české názvy obsahující písmena s háčky a čárkami působily jediné problémy při komunikaci s obchodními partnery. Proto jsou názvy v podniku voleny tak, aby zmíněná znaménka neobsahovaly a bylo

možné je komunikovat v různých jazycích. Přenosnost je důležitá i z pohledu struktury jednotlivých značek, kdy je možné značku CAMPOFORT přenést na další podznačky.

Neméně důležitým kritériem z pohledu názvu a loga značky je ochrana. Ochrannou známku lze udělit pro slovní podobu, grafickou podobu nebo kombinovanou podobu značky. Podnik vyvíjí snahu, aby se v jejich případě jednalo o vždy ochranný prvek a aby jeho podoba byla vždy alespoň kombinovaná – tedy aby chránila jak slovní vyjádření, tak i grafickou podobu. Podnik vlastní několik ochranných známek a patentů.

Při volbě podoby sloganu podnik mezi nejdůležitější kritéria řadí smysluplnost, zapamatovatelnost a ochranu. Dle podniku tedy slogan musí mít určitý vnitřní smysl, musí být provázený s celkovým vnějším projevem značky, musí být snadno zapamatovatelný, tedy i krátký a jednoduchý a musí být možné ho ochránit proti napodobování konkurencí. Nejmenší důležitost je přiřazena přizpůsobivosti a to zejména pro to, že by slogan při využití na zahraničních trzích tak jako tak doznal značných změn, proto nemusí být jednoduše přeložitelný.

U obalů je z pohledu podniku nejdůležitější ochrana. Ta se však, spíše než ke značce, váže k ochraně produktu. Obal musí dostatečně chránit produkt před vnější vlivy, vnější kontaminací a jinými vnějšími zásahy. Z pohledu značky je podnikový obal neměnný, pro většinu značek stejný. Musí však být možné ho přizpůsobit preferencím zákazníků - například vytvořit jinou velikost kanystru či jinou výpusť.

Z celkového pohledu jsou všechna kritéria pro podnik důležitá. Každé z nich má význam a své místo při volbě jednotlivých prvků značky. Podnik by k nim ještě přiřadil ekonomické hledisko – jaké dodatečné náklady prvek značky vytvoří, kolik naopak přinese ve výnosech a podobně.

Hodnota a význam značek využívaných firmou

Podnik se orientuje na B2B trh, na kterém není značka tak důležitá, jako na trhu B2C. Hodnota značky je tak v podniku spatřována v tom, že je produkt pod danou značkou umístěn na trh, kde se prodává a generuje zisk. S finančním hlediskem souvisí i pohled na to, jak by měla značka na trhu fungovat – měla by zajišťovat takové příjmy ze

značkového produktu, které by převýšily náklady na něj. Do zmíněných nákladů podnik řadí náklady na vývoj výrobku, jeho výrobu a propagaci.

Do propagace značek nejsou v podniku ze zmíněných důvodů umísťovány velké peněžní obnosy, avšak dle slov majitele, pokud by byla spatřena možnost pro získání vysokého tržního podílu, vysokých zisků a dalších výborných výsledků ekonomických ukazatelů, pak by byla investice do „vnitřní hodnoty“ značky uskutečněna. Takovou výjimkou v podniku je značka a produkt UREASTabil, která již od svého uvedení na trh byla jednou z vlajkových lodí podniku a byly do ní vkládány velké naděje a prostředky. UREASTabil si svým účinkem na trhu vytvořila dobré jméno, díky němuž podnik získal konkurenční výhodu a následně pak mohl investovat další prostředky do této značky. Tento vývoj nakonec vyústil v letošním roce, kdy podnik AGRA jedná se zahraničním obchodním partnerem. Značka UREASTabil si i na zahraničních trzích dokázala vybudovat takovou hodnotu, že i tento zahraniční podnik by zmíněné hnojivo na tomto trhu prodával pod touto českou značkou, namísto toho, aby hnojivo koupil a prodával pod svou vlastní značkou. Tento úspěch značky na B2B trhu je výjimečný, o to víc si ho firma uvědomuje a cení si ho.

Firma AGRA se zaměřuje na B2B trh, kde se nachází omezená cílová skupina zákazníků. Trh je podnikem rozdělen do 8 oblastí, které jsou obsluhovány jednotlivými oblastními zástupci. Každý z těchto zástupců spolupracuje zhruba se 100 zemědělskými podniky, do kterých pravidelně dojíždí. Oblastní zástupce v těchto podnicích působí jako agronom poradce. Stará se o zákazníka, vyslechne jeho potřeby a nabídne mu produkt, který zrovna potřebuje. Tímto přístupem je dosaženo vysoké známosti značky mezi zákazníky, čímž odpadá potřeba vysokých nákladů na propagaci.

Při nákupu hnojiv je pro zákazníka nejdůležitější, aby produkt vyřešil jeho konkrétní vzniklý problém s plodinami a aby zakoupené hnojivo dosahovalo dostatečné efektivity. Pokud jsou tyto požadavky naplněny, zákazník je spokojen a spokojenost zákazníků je dalším kritériem, které odráží hodnotu značky. V podniku spokojenost jako takovou nesledují, ale dle poznatků z minulosti lze vypožorovat, že spokojení zákazníci jsou ochotni si připlatit za značkové produkty. Se spokojeností dále souvisí loajalita zákazníků, která dle podniku rovněž může odrážet hodnotu značky. V podniku není přímo sledována, ale většina zákazníků s podnikem spolupracuje již dlouhý čas a

stále odebírá podnikové produkty, tudíž se velká skupina zákazníků dá označit jako loajální.

Značka ve spojitosti s efektivností a vlastnostmi produktů dle podniku je pro zákazníky zárukou kvality a serióznosti a rovněž dle odpovědí získaných z výzkumu se značka těší dobré reputaci. Tyto poznatky pak pro podnik vytvářejí lepší vyjednávací pozici při obchodním jednání jak s dodavateli, tak i s odběrateli. Na druhou stranu nikdy nebylo v podniku zjišťováno, zda právě značka má určující dopad na zvýhodnění pozice při vyjednávání s partnery oproti neznačkovým konkurenčním produktům.

Jaký je tržní podíl značek podniku oproti konkurenčním produktům podnik zatím nikdy nevyhodnocoval, protože nebylo, dle vyjádření dotazovaného, možné získat k dané analýze bližší informace.

V podniku do dnešní doby nebyla nikdy stanovována finanční hodnota značky, v nedávné době však byla znalcem určována hodnota celé firmy, která by mohla být vhodným výchozím bodem pro ocenění značky. Dle majitele podniku totiž je určení finanční hodnoty značky značně složité, proto by pro tento účel musel být vypracován komplikovaný znalecký posudek. Takový posudek je výsledkem finančně náročné služby a proto by ji podnik využil jen tenkrát, pokud by se chtěl zabývat prodejem nebo nákupem značky.

Zamýšlený positioning značek firmy a způsoby jejich profilování se na trhu

Jak již bylo řečeno, podnik se pohybuje na B2B trhu, tak positioning jednotlivých značek se dle slov majitele od sebe vzájemně v podstatě neliší. Podnik cílí na malé i velké zemědělce, u kterých není podstatné, z kterého koutu republiky pochází, poněvadž podnik má vypracovanou síť oblastních zástupců, kteří svou činností pokrývají celé území České Republiky. Potencionálním zákazníkem je tedy každý vlastník pole, sadu nebo vinice, který své plodiny pěstuje pro další zpracování a prodej.

Na základě čeho se podnik snaží budovat mimořádnou spotřebitelskou přidanou hodnotu je patrné z tabulky č. 5.

Tabulka č. 5 Atributy mimořádné spotřebitelské přidané hodnoty produktů podniku AGRA Group a.s.

Mimořádná spotřebitelská přidaná hodnota	AGRA Group a.s.
Mimořádné vlastnosti výrobku	Ano
Mimořádná trvanlivost či spolehlivost výrobku	Ano
Unikátní styl a design	Ne
Jedinečný sortiment doprovodných služeb	Ano – u listových hnojiv
Mimořádná úroveň kvality služeb	Ano – u listových hnojiv
Přiměřená cena	Ano
Snižování ostatních nákladů spojených s pořízením, užíváním a likvidací produktu	Prozatím ne

Zdroj: vlastní zpracování

Pod každou značkou využívanou podnikem by si zákazník měl představit tu nejvyšší možnou kvalitu, do které se z hlediska složení jednotlivých výrobků v podniku velmi investuje. Firma AGRA vlastní na území České republiky asi 20 patentů, jeden z nich se týká například produktu StabilureN a způsobu přípravy N-(hydrokarbyl) triamidů kyseliny fosforečné nebo thiofosforečné a přípravy NBPT, který je patentován pod číslem 2008-638. Tyto patenty podnik nevlastní pouze na našem území, ale jsou platné i v rámci mezinárodních patentů. Z této informace vyplývá, že podnik buduje mimořádnou a jedinečnou hodnotu značek pomocí mimořádných vlastností a složení svých výrobků, na čemž spolupracuje i například s Jihočeskou univerzitou. S mimořádnými vlastnostmi jednotlivých produktů je svázána i vysoká trvanlivost jednotlivých produktů, která například u RETAFOSu prim činí 18 měsíců.

Na styl a design jednotlivých značek a produktů podnik svou pozornost příliš nezaměřuje, proto se tato kategorie neřadí mezi ty, které by podniku pomáhaly budovat jedinečnou spotřebitelskou přidanou hodnotu. Design a styl jednotlivých značek je si vzájemně blízký a podobný, což na druhou stranu vytváří pozitivní a neroztříštěný celopodnikový projev. V tomto směru lze spatřovat důležitost stylu a designu i pro podniky na B2B trhu.

U jedinečného sortimentu a mimořádné úrovně kvality doprovodných služeb je potřeba zmínit služby spojené s listovými hnojivy. U těchto hnojiv hrají důležitou roli zmínění oblastní zástupci, kteří poskytují poradenství na základě analytických metod zkoumání rostlin zemědělců a následného vyhodnocení pomocí speciálního softwaru. Tyto analytické metody zkoumají, jaký je aktuální celkový a výživový stav rostlin. Po získání výsledků této analýzy je pak zástupce schopen doporučit, které hnojivo by bylo vhodné v dané situaci použít, jak ho použít, jak ho aplikovat a jak ho využívat ve spolupůsobení s dalšími hnojivy. Tato služba je nejenom jedinečná, ale díky dostatečnému počtu oblastních zástupců v rámci jednotlivých oblastí republiky podnik zajišťuje i vysokou úroveň této služby.

Nízká cena je důležitou a hybnou silou nákupu mnoha zákazníků. Velké podniky mohou nízké ceny dosáhnout díky velkým objemům produkce, ve kterých se nachází malá konkurence, malá přidaná hodnota i malá marže. Naopak malé a střední firmy, mezi které se podnik AGRA řadí, musí svou pozici na trhu stavět pomocí vysoké kvality a výjimečnosti, což jim následně umožní udržet marži na rozumné míře. Firma AGRA se tak snaží zákazníkům nabízet vysokou kvalitu z hlediska složení a zároveň si pomocí odpovídající ceny (co nejnížší) udržet potřebnou marži na dosažení cílených ekonomických výsledků. Malé firmy rovněž mají často velmi složitou pozici při nákupu surovin potřebných pro výrobu – nakupují malé množství a tak mají špatnou vyjednávací pozici vzhledem k dodavateli. Firma AGRA se však již v dnešní době řadí mezi firmy střední velikosti, takže její efektivita nákupu je vyšší. A tím, že podnik je schopen snížit náklady na nákup, může i snížit cenu pro zákazníky, čímž sníží jejich náklady na pořízení produktu.

Posledním atributem je snaha o snižování ostatních nákladů spojených s pořízením, užíváním a likvidací produktu. I v této kategorii se podnik v budoucnu bude snažit vytvářet mimořádnou hodnotu pro zákazníky. V současné době zatím nejsou zavedena taková opatření, která by vedla k vytyčenému cíli, ale podnik plánuje zpětné odebírání obalů od zákazníků a jejich následnou recyklaci nebo likvidaci.

Specifikace značkových strategií firmy při zavádění nových značek či nových výrobků na trh

Jak již bylo řečeno, firma AGRA při zavádění nového výrobku vytváří novou značku pro nový produkt. Tato značka pak může být buď značkou samostatnou, nebo může být součástí určité skupiny značek jako je CAMPOFORT nebo FORTESTIM. Při zavádění nové značky není zdůrazňován vztah mezi výrobkem a podnikem, více je dbáno na složení výrobku, jeho efektivnost a na jeho vlastní značku

Využívané strategie podnikem již byly rovněž zmíněny. Podnik při práci s výrobky a značkami používá tři různé strategie:

- rozšíření výrokové řady o nové výrobky,
- uvedení nové značky ve stejné kategorii výrobků,
- uvedení nové značky úplně nových výrobků.

První zmíněná strategie se týká například řady výrobků CAMPOFORT. Podnik vyvíjí v průběhu času nové a účinnější složení produktu a následně ho na trh uvede jako podznačku řady CAMPOFORT.

Druhou strategií podnik využívá v případě zavádění takových výrobků na trh, které nemají nic společného se zavedenými řadami. Tento výrobek má unikátní složení, odlišnou funkčnost a proto je potřeba ho novou značkou odlišit od značek stávajících.

Třetí strategie se týkala situace, kdy se podnik AGRA rozrostl a kromě Agrodivize byla zřízena i divize potravinářská. V rámci této druhé divize pak podnik zaváděl nové značky úplně nových výrobků, které se etablovaly z jiné kategorie.

Přístup k zavádění nových značek je v podniku jasně daný a přijímaný.

3.3 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU, ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Pro provedení výzkum byl vybrán středně velký podnik se sídlem v České republice, který se zaměřuje mimo jiné na produkci hnojiv. Výběr takto orientovaného podniku souvisel se specializací fakulty chemicko-technologické na chemický průmysl. Podnik se od svého založení na konci minulého století vypracoval do velmi dobré a silné pozice v oboru hnojiv, za čímž stojí mnoho hodin usilovné práce nejedné osoby.

Přestože podnik s úspěchem uplatňuje své produkty i na zahraničních trzích, je stále věrný své původní adrese a je v místním regionu významným zaměstnavatelem.

Firma AGRA využívá celou řadu značek, která zahrnuje jednak značku firemní a také 11 značek produktových. Při takto široké škále značek je pochopitelné, že firma nemá ke všem svým značkám jednotný přístup, zejména pokud se týká jejich propagace a podpory. Některé ze značek jsou „vlajkovými loděmi“ podniku, do jejichž propagace podnik vkládá větší finanční prostředky a které se snaží prosadit i na zahraničních trzích. Do propagace jiných značek není vkládáno tak velké úsilí, což se samozřejmě promítá i na jejich prodeji. Podnik rovněž příliš nekomunikuje svou podnikovou značku, do popředí jsou umístěny značky produktů.

Na hodnotu značek je v podniku pohlíženo hlavně z finančního hlediska. Značka je považována za hodnotnou, pokud zisky z ní plynoucí převyšují náklady. Podnik hodnotu značek cíleně nesleduje, ale z dostupných poznatků je patrné, že zákazníci jsou s nimi spokojeni, vnímají jejich kvalitu a serióznost a z jejich jádra se postupem času stala skupina loajálních zákazníků podnikových značek, která si je ochotna za podnikové značkové produkty připlatit. Dá se proto říct, že přestože podnik hodnotu svých značek nesleduje a často ani aktivně nepodporuje, je si její důležitosti vědom.

Díky svému působení ve firmě a provedenému výzkumu jsem se pokusila odhalit nejenom silná místa firmy v oblasti jejího řízení značek, tak i prostory, ve kterých by bylo možné zlepšení. Z výzkumu podle mého názoru vyplývají následující doporučení:

- **Sjednotit podnikový design značek.** Podnik v současné době využívá název, logo, někdy slogan, balení a značení. V rámci názvů nevidím žádné nedostatky. Názvy značek jsou zajímavé, smysluplné a využitelné na zahraničních trzích. Doporučila bych ale sjednocení vzhledu jednotlivých log značek, které firma používá. Sjednotila bych zejména barevnost, ale uvažovala bych i o vzájemném sladění i dalších designových prvků log značek, což by jednotlivé značky vzájemně více propojilo a umožnilo by lepší identifikaci s podnikem. Za hlavní barvu bych doporučila zelenou, která se již v současnosti vyskytuje u podnikových značek často. Doplněna by mohla být hnědou, modrou či žlutou tak, aby vždy hlavní část loga byla barvou zelenou a pro odlišení od ostatních značek by byla použita právě některá ze zmíněných značek. Vše by mělo působit

jednotným, vzájemně sladěným a promyšleným dojmem, což bohužel zatím takto není.

- **Lépe a uceleněji pracovat se slogany značek.** Velká nejednotnost podle mého názoru panuje u sloganů používaných pro propagaci značek. Produkty, u nichž jsou slogany používány, jsou vybírány z mého pohledu poměrně náhodně a nepřehledně. Zde by bylo vhodné, buď používat slogany u všech produktů, nebo sestavit kritéria, podle kterých by se vybíraly produkty se speciálním přístupem, u kterých by pak bylo vytvoření a využívání sloganu objektivně odůvodnitelné. Mezi tato kritéria by bylo možné zařadit např. jedinečnost a unikátnost produktu na trhu, jeho potenciál do budoucna a podobně. Slogany by pak měly být uváděny s jednotlivými značkami na firemním webu, propagačních materiálech a letáčcích a podobně. Zákazník, který by slogany viděl u všech produktů, ať už by byly sebekratší a sebejednodušší, by pak spatřoval větší sjednocenost a ustálenost firmy a jejího přístupu k produktům než je tomu nyní. Současný přístup může na zákazníky působit tak, že se podnik soustředí pouze na některé produkty, do kterých investuje a ty ostatní tak mohou působit slabším dojmem.

V souvislosti se slogany bych doporučovala také změnu sloganu spojeného s produktem UREAStabil, který zní „Pokrok v barvě nebe“. Tento slogan je sice chytlavý, dobře zapamatovatelný a odkazuje na modrou, což je barva v přírodě častá, ale na druhou stranu vyvolává dojem, že produkt je modrý a není příliš jasné, v čem tkví výhoda produktu, která by měla být sloganem podpořena.

- **Zpřehlednit uspořádání značek v rámci podniku.** Hnojiva se v podniku dělí na půdní a listová. Potud je struktura značek jasná. Ovšem následné uspořádání už může podle mého názoru zákazníky mást. V kategorii půdních hnojiv jsou pouze čtyři značky, což není vysoké číslo. U listových jich je sedm, přičemž do skupiny značek CAMPOFORT a FORTESTIM spadá mnoho poddruhů těchto značek. Proto by bylo vhodné se zaměřit na skupinu hnojiv listových a nabídku zkonsolidovat. Například při pohledu na webové stránky podniku je nabídka poměrně nepřehledná. Řešením na zmíněných stránkách by mohlo být uspořádání listových hnojiv do třech skupin – Campofort, Fortestim a ostatní listová hnojiva, do kterých by se řadilo zbylých pět značek listových hnojiv. Všechny tři tyto kategorie by pod sebou zhraňovaly další značky, což by zvýšilo přehlednost nabídky, zejména na internetovém rozhraní.

- **Využít positioningu nabídky mimořádného sortimentu a kvality poskytovaných služeb i u značek půdních hnojiv.** V rámci kategorie mimořádného sortimentu a kvality doprovodných služeb se podnik soustředí pouze na listová hnojiva, kde jsou nabízené služby na vysoké úrovni. Podnik by mohl popsané služby rozšířit i na oblast značek půdních hnojiv, které jsou v republice značně využívané, takže potenciál zájmu o dané služby je značný. V souvislosti se zmíněnými službami by se dalo rovněž doporučit, zda by podnik neměl zvážit vstup na B2C trh se svými listovými hnojivy. Pokud by se tak rozhodl, tak by určitě měl využít právě tyto již zavedené služby, které by zákazníci jistě ocenili. Pokud by si zákazník nebyl jistý, co by jeho rostlinám mohlo pomoci, zavolał by zástupce firmy AGRA, který by odborným zkoumáním a následně pomocí softwaru zjistil a doporučil, jaký prostředek by rostliny zachránil a pomohl jejich lepšímu růstu. Zajištění takové služby by znamenalo rozšířit síť oblastních zástupců, avšak vlastníci velkých zahrad, sadů nebo luk by takové poradenství zcela jistě ocenili.

Z celkového pohledu je firma AGRA vospělým podnikem, který si již za dobu své existence vydobyl své místo na trhu. Zmíněná doporučení by však mohla vést ke zlepšení vztahu se zákazníky i ke zlepšení image podniku, proto by jistě nebylo od věci podobná doporučení v podniku prodiskutovat a následně je i zapracovat.

ZÁVĚR

Značky jsou v současnosti pro podniky i jednotlivce velmi aktuálním a velmi důležitým tématem. Silná značka přináší podniku obchodní úspěchy i pozitivní vyhlídky do budoucna. V dnešní době je síla značek stále na vzestupu, proto je potřeba se o své značky starat a investovat do nich.

Bakalářská práce se zabývá značkou a zkoumá její postavení v rámci podniku figurujícího na B2B trhu. I když by se mohlo zdát, že podnik, který necílí na koncové spotřebitele, nemusí do značek investovat a v podstatě je vůbec využívat, tak se čím dál tím více ukazuje, že to není pravda. Značka i na průmyslovém trhu k sobě váže hodnoty jako je spolehlivost, vysoká kvalita, stabilita apod., které jsou pro budování obchodních B2B vztahů zajisté klíčovými. Dané nehmotné atributy vázané ke značce hrají významnou roli i při obchodování na B2B trzích a význam značek se i na těchto trzích prohlubuje.

Cílem bakalářské práce bylo vypracovat rešerši odborné literatury zabývající se definicí podstaty značky, její hodnotou a významem pro zákazníka i pro podnik. Záměrem rešeršní části práce bylo rovněž rámcově zmapovat přístupy k budování a vytváření značek. Navazujícím cílem praktické části práce bylo připravit a provést primární výzkum v podniku chemického průmyslu, jehož cílem bylo zjistit, jak se v praxi oproti teorii liší práce se značkou a rovněž zjistit a identifikovat indikátory hodnoty značky a jejího významu pro firmu.

První část teoretické části práce je věnována rešerši odborné literatury, jejímž záměrem bylo definovat pojem značka a následně podrobněji rozebrat atributy značky, které mají odlišit značku od ostatních na trhu. V rámci této kapitoly je rovněž pozornost věnována pojmu hodnota značky. Z literární rešerše jasně vyplývá, že jednotlivé sledované pojmy lze pouze velmi obtížně jednoznačně definovat. Téměř každý autor marketingových publikací uvádí své vlastní definice, která se mu do celkového konceptu nejvíce hodí. V bakalářské práci jsou uvedeny nejčastěji uváděné definice v současné literatuře. V souvislosti s hodnotou značky je důležité i její měření, které se provádí pomocí různých ukazatelů a metod. Těm je v bakalářské práci také věnována pozornost.

Následně se zpracovávaná rešerše zaměřuje na řízení a budování značky. Existují různé strategie, které podnik může při těchto činnostech využít. Při budování

značky je důležitý positioning, který vytváří jedinečnou pozici značky v myslích zákazníků. Následné řízení a udržování značky na cílené pozici je dlouhodobý proces, kterým se zabývají marketingoví manažeři firmy. Ti musí být značce oddáni, musí být schopni odhadnout situaci a navrhnout alternativní řešení, musí mít kreativní myšlení a dobré komunikační schopnosti a spoustu dalších předností, které jsou nezbytné k vytvoření nejsilnější a nejvýdělečnější značky na trhu (Keller, 2007, s. 83). Následně jsou uvedeny různé strategie, které lze využít při zavádění značky na trh.

Na rešerši odborné literatury navazuje praktická část bakalářské práce. Ta je představována primárním kvalitativním výzkumem provedeným ve firmě AGRA Group a.s. Pro tento výzkum byl nejprve sestaven plán výzkumu a scénář dotazování, na jehož základě byly následně zjišťovány informace o značce v podniku. Z výzkumu vyplynulo mnoho zjištění, které byly zpracovány a po jejichž prozkoumání byly nalezeny možnosti, jak současný přístup podniku ke značkám vylepšit. Mezi hlavní doporučení pro firmu patří:

- Sjednotit podnikový design značek.
- Lépe a uceleněji pracovat se slogany značek.
- Zpřehlednit uspořádání značek v rámci podniku.
- Využít positioningu nabídky mimořádného sortimentu a kvality poskytovaných služeb i u značek půdních hnojiv.

Značka se může na první pohled zdát jako slovo velmi jednoduché, avšak skrývá v sobě mnoho různých specifik, které je nutné v současnosti z pohledu podniku ovládat. Takové umění stojí mnoho času i peněz, na druhou stranu mnoho peněz i následně přináší. A jelikož je to stále rozvíjející se oblast podnikové ekonomiky a managementu, podniky i na B2B trzích by značky rozhodně neměly opomíjet.

POUŽITÁ LITERATURA

1. AAKER, D. A., 2003. *Brand building: budování obchodní značky*. Brno: Computer Press. Business books. Praxe manažera. ISBN 978-80-7226-885-6.
2. BÁRTA, V., PÁTÍK, L., POSTLER, M., 2009. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-207-9.
3. BOUČKOVÁ, J., 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-577-3.
4. CLIFTON, R., SIMMONS, R., AHMAD, S., ed., 2003. *Brands and branding*. London: Profile Books. Economist series.
5. DE CHERNATONY, L., 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Business books. ISBN 978-80-251-2007-1.
6. FORET, M., 2011. *Marketingová komunikace*. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
7. HAIGH, D., 2002. *Oceňování značky a jeho význam*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-073-0.
8. HANZELKOVÁ, A., ed., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
9. HEALEY, M., 2008. *Co je branding*. V Praze: Slovart. ISBN 978-80-7391-167-6.
10. HEALEY, M., 2011. *Design loga: analýza úspěchu 300+ mezinárodních značek*. B.m.: Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3608-9.
11. HORÁKOVÁ, I., 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-85424-88-1
12. JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
13. JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P., 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4354-7.
14. KELLER, K. L., 2007. *Strategické řízení značky*. B.m.: Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.
15. KNIPP, V. A., 2009. *Trust the Brand - Corporate Reputation Management in Private Banking*. B.m.: Bod Third Party Titles. ISBN 978-3-8366-8058-5.
16. KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

17. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., 2004. *Marketing*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-0513-2.
18. KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
19. KRONROD, A., LOWREY, T. M., 2016. Tastlé-Nestlé, Toogle-Google: The effects of similarity to familiar brand names in brand name innovation. *Journal of Business Research* [online]. roč. 69, č. 3, s. 1182–1189. ISSN 0148-2963. Získáno z: doi:http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.015
20. MACHKOVÁ, H., 2006. *Mezinárodní marketing*. B.m.: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1678-7.
21. MALAVAL, P., 2003. *Strategy and Management of Industrial Brands: Business to Business Products and Services*. B.m.: Springer Science & Business Media. ISBN 978-1-4020-7753-1.
22. MILLMAN, D., ed., 2012. *Brand Bible: the complete guide to building, designing, and sustaining brands*. Beverly, Mass: Rockport Publishers. ISBN 978-1-61058-198-1.
23. MULAČOVÁ, V., MULAČ, P., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
24. OLINS, W., 2009. *O značkách*. B.m.: Praha : Argo : Dokořán, 2009. Zip: sv. 14. ISBN 978-80-257-0158-4.
25. PELSMACKER, P. de, GEUENS, M., BERGH, J. van den, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-0254-4.
26. PŘIBOVÁ, M., R. HINDLS, MYNÁŘOVÁ, L., 2000. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86119-27-4.
27. SEGALL, K., 2016. *Myslete jednoduše: jak chytrí porázejí komplikovanost*. 1. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0523-5.
28. SRIVASTAVA, R. K., THOMAS, G. M., ed., 2016. *The future of branding*. New Delhi, India ; Thousand Oaks, California: SAGE Publications. ISBN 978-93-5150-317-0.
29. STEJSKALOVÁ, A., 2017. Nový žebříček nejcennějších značek světa. Podívejte se, kdo je v první desítce. *Aktuálně.cz* [online] [vid. 26. červen 2017]. Získáno z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejcennejsi-znacky-sveta-zebricke/r~f6b28ccc4aa611e7b0440025900fea04/v~sl:a599385c9c7d65dedd2772167956695f/?redirected=1498484209>
30. TAYLOR, D., 2007. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Business books. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1818-4.

31. VANAUKEN, B., 2004. *The Brand Management Checklist: Proven Tools and Techniques for Creating Winning Brands*. B.m.: Kogan Page. Kogan Page Series. ISBN 978-0-7494-4263-7.
32. VINCENT, L., 2012. *Brand real: how smart companies live their brand promise and inspire fierce customer loyalty*. New York: American Management Association.
33. VYSEKALOVÁ, J., 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-3528-3.
34. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2790

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Přehled jednotlivých prvků značky z hlediska hodnotících kritérií.....	11
Tabulka č. 2 Harmonogram výzkumu	37
Tabulka č. 3 Identifikace prvků značek firmy AGRA Group a.s.	41
Tabulka č. 4 Důležitost kritérií výběru prvků značek z hlediska zkoumaného podniku	44
Tabulka č. 5 Atributy mimořádné spotřebitelské přidané hodnoty produktů podniku AGRA Group a.s.....	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Scénář dotazování pro výzkum využívání a budování značek v podniku operujícím v chemickém průmyslu.....	61
--	----

SCÉNÁŘ DOTAZOVÁNÍ PRO VÝZKUM VYUŽÍVÁNÍ A BUDOVÁNÍ ZNAČEK V PODNIKU OPERUJÍCÍM V CHEMICKÉM PRŮMYSLU

Identifikace značek využívaných firmou a jejich uspořádání

1. Rozlišujete mezi pojmy značka a jméno (název) podniku? Pokud ano, v čem vnímáte rozdíl?
2. Jaká je současná značka podniku a popište, prosím její historii – došlo v historii ke změně značky (jména) podniku, z jakého důvodu (či za jakých okolností), jak, kdy a na základě čeho vznikla současná značka (jméno) podniku?
3. Odlišuje, podle vašeho názoru, dostatečně značka podniku vaši firmu od konkurence? Plete se značka vaší firmy se značkou jiného podniku? Je to problém? Jak to řešíte či chcete do budoucna řešit?
4. Umožňuje současná značka (jméno) podniku bez problémů rozšířit oblasti podnikání? Pokud ne, jak problémy řešíte nebo se chystáte řešit.
5. Bylo při volbě značky (jména) podniku zohledněno i působení vašeho podniku na zahraničních trzích? Necítíte zde nějaké problémy? Pokud ano, jak je řešíte či se chystáte je řešit.
6. Je současná značka podniku vyhovující či se uvažuje o její změně? Co jsou důvody případné změny značky (jména) podniku a v jakém časovém horizontu by k němu mělo dojít? Popište, prosím, proces případné předpokládané změny značky (jména) podniku.
7. Kromě značky podniku využívá firma k označování svých produktů i další značky? O jakou strategii se jedná?
 - Podnik využívá pro propagaci a označování všech svých produktů pouze značku podniku.
 - Podnik buduje individuální značky pro jednotlivé své výrobky.
 - Podnik vytváří zvláštní značku vždy pro určitou kategorii svých výrobků.
 - Podnik propaguje své produkty pod značkou firmy a zároveň pod značkou výrobku či kategorie výrobků.

8. Nebo využíváte nějakou kombinaci výše uvedených strategií? Prosím, specifikujte, pro které výrobky užíváte jakou značkovou strategii a proč. Je daný způsob vyhovující či by byla vhodná změna?
9. Lze v podniku identifikovat nějakou hierarchii využívaných značek, tzn. existují některé společné a jiné odlišující prvky značky napříč různými produkty podniku (je tak naznačen vztah určitých skupin produktů, neboť mohou mít některé prvky značky společné)?

Příklad: Sanofi (firemní značka)

→ Zentiva (deštníková značka – označuje produkty různých kategorií, ale není značkou firemní)

→ Parelén (individuální značka)

→ Paralen grip (značka modelu - určení konkrétní položky, druhu nebo typu modelu či konkrétní verze produktu)

10. Je využívána hierarchie značek v podniku vyhovující? Byla by vhodná změna? Pokud ano jaká, proč a v jakém časovém horizontu? Co případným změnám brání?
11. Kromě značky podniku, kolik různých značek podnik využívá?
12. Prosím popište jednotlivé značky využívané podnikem podrobněji. Každou značku identifikujte, popište pro jaké produkty či kategorie produktů se využívá a naznačte historii, současnost i budoucnost každé z využívaných značek – jak, kdy a na základě čeho značka vznikla, jak dlouho se využívá, byla využívána pro daný produkt či produkty v minulosti i jiná značka, proč došlo ke změně, je současná značka vyhovující, bylo by vhodné ji v budoucnu změnit – proč, jak a v jakém časovém horizontu. Co případným změnám brání?
13. Odlišují značky produktů dostatečně vaše výrobky od značek konkurence? Plete se značka vaší firmy se značkou jiného podniku? Je to problém? Jak to řešíte či chcete do budoucna řešit?
14. Byly a jsou značky produktů zvoleny s ohledem na jejich působení i na zahraničních trzích? Jsou v této oblasti nějaké problémy? Jak je řešíte či chcete řešit?

Identifikace prvků značek využívaných firmou

15. Popište prosím, jaké prvky jednotlivé značky budované vaší firmou využívají?
(název, logo, symbol, představitel, slogan, znělka, obal)

	Název	Logo, Symbol	Představitel	Slogan	Znělka	Obal	Značení
Značka podniku							
Značka 1.produktu							
Značka 2.produktu							
Značka 3.produktu							
další							

16. Pro každé využívané **logo či symbol značky** uveďte:

- Jak dané logo či symbol pro danou značku vypadá, zda má nějaké grafické či barevné varianty?
- Na základě čeho bylo dané logo či symbol zvoleno – má nějakou skrytou symboliku? Jakou? Souvisí s vlastnostmi produktů či zamýšleným positioningem značky (tzn. ekologie – zelená barva apod.)
- Kdo se podílel na podobě daného loga či symbolu (kteří zaměstnanci podniku, externí agentura, grafik...), čím úloha byla při tvorbě daného loga či symbolu rozhodující?
- Kdo rozhodl či rozhoduje o konečné podobě daného loga či symbolu? Na základě jakých kritérií bylo logo či symbol zvoleny?
- Bylo logo či symbol u jednotlivých značek v průběhu let měněno? Proč, při jaké příležitosti? Byla změna vhodná?
- Kde všude jsou daná loga a symboly firmou prezentovány, tzn. kde všude se obvykle vyskytují – např. firemní tiskoviny, reklamní materiály, reklamní sdělení, automobily, zaměstnanecké oblečení, obaly.....
- Existuje v podniku pro využívání jednotlivých log tzv. logomanuál? Co je jeho obsahem? Je dodržován a je vyhovující? Byla by vhodná nějaká změna?
- Je současná podoba, množství a využívání log a symbolů jednotlivých firemních značek vyhovující? V čem vidíte problém či možnost změny?

- i. Jsou současná loga či symboly využívány též na zahraničních trzích? Není tam problém? Nebylo by vhodné tyto prvky značky s ohledem na zahraniční působení nějak upravit?
- j. Jsou jednotlivá loga či symboly využívané vaší firmou chráněny zákonem, jako obranné známky či značky či jiným způsobem? Pokud ano, je to vyhovující? Pokud ne, uvažujete o tom? U jakých značek, v jakém časovém horizontu?
- k. Pokud u některých značek nevyžíváte loga či symboly neuvažujete o jejich zavedení? Proč ano, proč ne?

17. Pro každého využívaného **představitele** u různých značek podniku uveďte:

- a. Kdo je daným představitelem? (z teorie – představitel pomáhá personifikaci značky, jde o speciální symbol značky, díky němuž značka získává lidské vlastnosti) – animovaná postavička, živý člověk.....
- b. Pro jaké značky daný představitel působí? Je to takto vyhovující či by byla vhodná změna?
- c. Proč a na základě čeho byl daný představitel značky zvolen - jaké asociace by měl značce přidávat, tzn. jak chcete, aby byl zákazníky vnímán ve vztahu ke značce....vyhovuje to a daří se to?
- d. Jak dlouho je daný představitel v podniku využíván? Došlo dříve k nějakým změnám představitelů značek?
- e. Kdo rozhodl o jeho podobě a výběru?
- f. Kde a při jakých příležitostech a jakým způsobem se daný představitel prezentuje?
- g. Byl někdy v minulosti využíván představitel v souvislosti s některou vaší značkou a již se nevyžívá? Kdy to bylo a jaký byl důvod jeho zrušení?
- h. Pokud nevyžíváte představitele značky, nemyslíte si, že by jeho uvedení bylo vhodné? Proč ano a proč ne?

18. Pro každý využívaný **slogan** u různých značek podniku uveďte:

- a. Konkrétní podobu sloganu a pro propagaci které značky či značek se využívá?
- b. Jak slogan vznikl – kdo se podílel na jeho vytvoření, kdo ho schválil?

- c. Jaké konkrétní vlastnosti (charakteristiky) značky by měl daný slogan podporovat?
- d. Kde a při jakých příležitostech je slogan prezentován (např. reklama, reklamní materiály, obaly produktů...)?
- e. Je jeho podoba a využívání dostačující či by byly vhodné změny? Jaké a proč?
- f. V čem vidíte největší přínosy využívání sloganu ve spojitosti s vašimi značkami?
- g. Měnil se někdy slogan či slogany u různých značek firmy? Kdy a z jakých důvodů?
- h. Stalo se někdy, že jste zrušili využívání sloganu ve spojení s některou značkou? Pokud ano, s kterou značkou a proč?
- i. Využíváte slogany i na zahraničních trzích? Pokud ano, jaké, pokud ne, neuvažujete o jejich zavedení?
- j. Uvažujete o zavedení sloganů ve spojitosti s některými značkami vaší firmy? Pokud ano, s kterými, proč a v jakém časovém horizontu.

19. Pro každou využívanou **znělku** u různých značek podniku uveďte:

- a. Jak je znělka dlouhá? Jakou má podobu – popěvek, několik tónů, krátká skladba...? Jaké hudební nástroje využívá?
- b. Jak a kdy znělka vznikla? Kdo se podílel na jejím vytvoření? Kdo přišel s daným nápadem?
- c. Jaké asociace by měla znělka ve spojení se značkou vyvolávat? Funguje to?
- d. Jakým způsobem, jak často a při jakých příležitostech je znělka využívána?
- e. Osvědčilo se vám využívání znělky? Proč ano, proč ne? Šlo by něco v této souvislosti vylepšit?
- f. Využíváte znělky i na zahraničních trzích? Osvědčilo se to? Nebyly by vhodné změny?
- g. Uvažujete o změně znělky u nějakých značek? U jakých? Co je důvodem? V jakém časovém horizontu je změna plánována?

- h. Využíval podnik v někdy minulosti nějakou znělku ve spojitosti se značkou a již ji nevyužívá? Kdy to bylo, jaké značky či značek se to týkalo a co bylo důvodem k pozastavení využívání znělky?
- i. Pokud zatím nevyužíváte znělku ve spojení s vašimi značkami, neuvažujete o jejich vytvoření? Proč ano, proč ne?

20. Z hlediska vazby **obalu** na značky podniku, uveďte, prosím:

- a. Je odlišný vzhled obalů pro různé značky podniku? V čem se konkrétně liší (uveďte vždy konkrétně pro různé značky produktů):
 - Barva,
 - Tvar,
 - Materiál,
 - Značení,
 - Jiné?
- b. Je dané využívání obalů ve vztahu ke značkám vyhovující nebo by bylo vhodné něco změnit?
- c. Jak vznikla daná podoba obalů u různých značek? Kdo se podílel na vytvoření jejich konečné podoby a jakou měrou? (např. zákazníci, grafik, agentura, vedení podniku....)
- d. Jak často dochází či docházelo ke změnám obalů u jednotlivých značek podniku? Kdy byla podoba obalů naposledy měněna, z jakého důvodu ke změně došlo, kdo změnu inicioval?
- e. V jakém časovém horizontu předpokládáte nějakou inovaci či modernizaci obalů u jednotlivých značek? Čeho se bude daná změna pravděpodobně týkat? Kdo změnu iniciuje?
- f. Domníváte se, že obaly jasně a jednoznačně identifikují vaše značky nebo vnímáte někde nedostatky? Pokud jsou nedostatky, budete je řešit? Kdy a jak?
- g. Je vzhled obalů vašich značek vhodný i pro zahraniční trhy? V čem jsou případné změny či nesrovnalosti?

- h. Kdo je za podobu, funkčnost, modernizaci....apod. obalů u jednotlivých značek v podniku zodpovědný?
- i. Je design vašich obalů u některých značek zákonem chráněn před okopírováním konkurencí? Pokud ano, u jakých značek, od kdy, pro jaké státy? Pokud ne, uvažujete o tom? Bylo by to vůbec možné a vhodné?
21. Který či které z výše specifikovaných prvků značek jsou nejvíce specifické pro dané značky, jsou s danou značkou jednoznačně spojeny a vytváření podle vašeho názoru jasnou možností identifikace značky pro obchodní partnery? Jsou v tomto směru nějaké nedostatky, pokud ano, jaké? (v případě odlišností u různých značek, uveďte, prosím, pro každou značku zvlášť)
22. Jaká kritéria jsou podle vašeho názoru rozhodující při určení konečné podoby jednotlivých prvků značky (uveďte pořadí kritérií (tzn. seřadte je a označte čísli - 1-nejdůležitější až 5 – nejméně důležité - dle vámi vnímané důležitosti, ale jen pro ty prvky značek, které v podniku v souvislosti se značkami využíváte):

	Název	Logo, Symbol	Představitel	Slogan	Znělka	Obal
Zapamatovatelnost ¹						
Smysluplnost ²						
Přenosnost ³						
Přizpůsobivost						
Ochrana						

¹Zapamatovatelnost – jde o snadné zapamatování a lehké vybavení si značky.

²Smysluplnost – jde o vytvoření pozitivních asociací se značkou.

³Přenosnost – jde o možnost využití i pro nové produkty či na zahraničních trzích.

⁴Přizpůsobivost – jde o možnost úpravy dle preferencí zákazníků či módních trendů.

⁵Ochrana – jde o možnost ochrany před okopírováním konkurencí.

23. Jsou využívány spotřebitelské testy pro hodnocení jednotlivých prvků značek? Pokud ano, jaké testy, jak, kdy...?

Hodnota a význam značek využívaných firmou

24. Vnímáte, že jsou značky využívané vaší firmou hodnotné? V čem vidíte hodnotu vámi využívaných značek? Na základě čeho lze podle vás hodnotu značky nejlépe určit?.
25. Sleduje podnik nějak cíleně a pravidelně hodnotu jednotlivých svých značek? Pokud ano, jak, pokud ne, proč ne?

26. Mohli byste nějak doložit, že se vám investice do propagace jednotlivých značek firmy vyplatí? Jak? Uveďte pro různé značky.
27. Sledujete a hodnotíte známost vašich značek na trhu? Pokud ano – jak často je výzkum prováděn, kdo ho má na starosti, koho se týká, k čemu jsou využívány výsledky; pokud ne – nebylo by to vhodné, co zavedení sledování brání?
28. Sledujete asociace zákazníků či ostatních obchodních partnerů a jejich změny v souvislosti s vámi využívanými značkami? Pozorujete nějaký vývoj? Jste schopni zachytit případnou změnu? Jak?
29. Dokážete nějak srovnat hodnotu značek užívaných vaší firmou a konkurenčních značek (zvláště pro značku firmy a zvláště pro značky produktové)? Jak? Zajímáte se o to a sledujete tento ukazatel nějak cíleně? Kdo to má na starosti? Pokud to neděláte, nebylo by vhodné něco takového provádět?
30. Víte kolik si je ochoten zákazník připlatit za značku vašeho produktu oproti produktu neznačkovému? Sledujete to? Odráží tento údaj podle vašeho názoru hodnotu značky?
31. Domníváte se, že o hodnotě značky vypovídá i spokojenost zákazníků se značkou? Pokud ano, sledujete spokojenost zákazníků s vašimi značkami ve srovnání s konkurenčními značkami či neznačkovými produkty? Pokud ano – kdo výzkum provádí, jak často, k čemu jsou výsledky využity; pokud ne – nebylo by to vhodné, co zavedení sledování brání?
32. Domníváte se, že vaše značky zvyšují loajalitu vašich zákazníků? Sledujete nějak loajalitu zákazníků vašich značek ve srovnání s loajalitou zákazníků konkurenčních značek či loajalitou zákazníků u neznačkových produktů? Domníváte se, že rozdíl mezi loajalitou zákazníků k vaší značce a loajalitou zákazníků ke konkurenční značce či neznačkovým produktům vypovídá o hodnotě značky?
33. Sledujete a vyhodnocujete tržní podíl vašich značek ve srovnání s konkurencí? Pokud ano, jak často, kdo to provádí, pokud ne, není to chyba? Domníváte se, že tento údaj vypovídá o hodnotě využívaných značek? Proč ano, proč ne?
34. Domníváte se, že zákazníci či ostatní vaši obchodní partneři vnímají vaše značky jako záruku kvality a serióznosti? Na základě čeho tak usuzujete?
35. Domníváte se, že vaše značky mají dobrou reputaci v očích vašich obchodních partnerů a zákazníků? Na základě čeho tak usuzujete?

36. Domníváte se, že vaše značky přispívají k dobré image vašich zákazníků či obchodních partnerů? Tzn. že to, že využívají vašich značek, jim zvyšuje renomé. Na základě čeho tak usuzujete?
37. Domníváte se, že hodnota vašich značek pro vaši firmu tkví i v možnosti lepší diferenciaci produktů a odlišení se od konkurence? Vidíte v této oblasti nějaký problém?
38. Vnímáte, že vaše značky zvyšují vaši vyjednávací sílu u dodavatelů? Na základě čeho, tak usuzujete? Jak se vaše „značková“ výhoda konkrétně projevuje? Pokud vyšší vyjednávací sílu oproti např. konkurenci necítíte, není to chyba?
39. Vnímáte, že vaše značky zvyšují vaši vyjednávací sílu u distributorů? Na základě čeho, tak usuzujete? Jak se vaše „značková“ výhoda konkrétně projevuje? Pokud vyšší vyjednávací sílu oproti např. konkurenci necítíte, není to chyba?
40. Byla v podniku někdy stanovována finanční hodnota nějaké značky (prodej či nákup)? Jak by podnik postupoval při oceňování značky?

Zamýšlený positioning značek firmy a způsoby jejich profilování se na trhu

41. U každé značky využívané vaším podnikem její cílový trh a zamýšlený positioning – tzn. Co mimořádného a jedinečného si mají zákazníci pod značkou představit.

	Cílový trh (kdo jsou a odkud pocházejí vaši současní i potenciální zákazníci značky)	Zamýšlený positioning – pro každou značku uveďte, jak chcete, aby byla vnímána (co si mají účastníci trhu pod značkou představit)
Značka podniku		
Značka 1.produktu		
Značka 2.produktu		
Značka 3.produktu		
další		

42. Pro zamýšlený positioning každé užívané značky prosím uveďte konkrétní podobu positioningu z hlediska marketingového mixu.

	Zamýšlený positioning			
	Produktu – Jaké mimořádné vlastnosti má zákazník u produktů dané	Cena – v jaké cenové hladině mají být produkty u dané značky vnímány – nízká	Distribuce – jak má být značka vnímána z hlediska dostupnosti a	Marketingová komunikace – co je sdělováno, prostřednictvím jakých médií či

	značky vnímat?	cena, střední, vysoká?	způsobů distribuce?	jakou formou?
Značka podniku				
Značka 1.produktu				
Značka 2.produktu				
Značka 3.produktu				
další				

43. V jakých oblastech se snažíte budovat mimořádnou a jedinečnou hodnotu u jednotlivých vámi užívaných **produktových** značek?

	Mimořádná spotřebitelská přidaná hodnota						
	Mimořádné vlastnosti výrobku - ano, ne - jaké?	Mimořádná trvanlivost či spolehlivost výrobku - ano, ne	Unikátní styl a design - ano, ne, jaký?	Jedinečný sortiment doprovodných služeb - ano, ne - jakých?	Mimořádná úroveň kvality služeb - ano, ne, jakých?	Nízká cena - ano, ne	Snižování ostatních nákladů spojených s pořízením, užíváním i likvidací produktu - ano, ne, jakých?
Značka podniku							
Značka 1.produktu							
Značka							

2.produkt u							
Značka 3.produkt u							
další							

44. Sledujete positioning vašich značek a jeho vývoj? Pokud ano – kdy, kdo a jak to provádí, pokud ne – nebylo by to vhodné, co tomu brání?
45. Daří se vám budovat zamýšlený positioning u vašich značek? Pokud ne, v čem je problém?

Specifikace značkových strategií firmy při zavádění nových značek či nových výrobků na trh

46. Při zavádění nové značky je více dbáno na zdůraznění vztahu mezi novým výrobkem a výrobcem nebo je produkt novou značkou oddělen od výrobce?
47. Využívá podnik některou z těchto strategií - rozšíření výrobkové řady o nové výrobky, rozšíření používání existující značky pro další výrobky, uvedení nové značky ve stejné kategorii výrobků, uvedení nové značky úplně nových výrobků?
48. Pokud ano, proč a jak je tato strategie implementována? Kdo je za ní zodpovědný? Jak je tato strategie propojena s reklamou jednotlivých produktů? Pokud ne, proč? Jakým jiným způsobem tedy podnik zavádí nové značky? Vyhovuje podniku zavedená strategie? Nebo spatřuje prostor pro změny?