

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd
Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Značková strategie

Dove na českém trhu od roku 1995

Autorka práce: Patrícia Neupauerová

Vedúci práce: Ing. Ladislav Kopecký

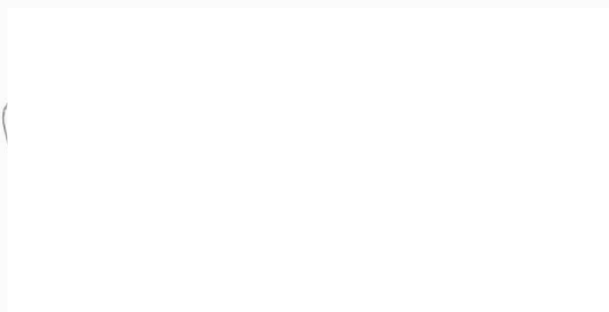
Obor marketingová komunikace a PR, VI. semester

2007

Prehlásenie autorky

Prehlasujem, že som túto bakalársku prácu vypracovala samostatne, s využitím uvedených prameňov. Jej rozsah je 64 362 znakov, vrátane medzier.

V Prahe, dňa 17. mája 2007



SCHVÁLENO

Prihláška bakalárskej práce

Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálnych vied		
Došlo dne:	12 -06- 2006	-1-
CJ. 8903	Příloh: 1	Skartační heslo:
Přiděleno:	AKPO	

Jméno studenta: Patrícia Neupauerová

Semestr: IV.

Mediální zaměření: Marketingová komunikace a public relations

Název práce: Značková stratégia. Dove na českom trhu od roku 1995

Základní vymezení tématu (základní hypotéza):

Cieľom tejto práce je poukázať na nevyhnutnosť budovania značkových stratégií v súčasnom vysoko konkurenčnom prostredí, kde dochádza k vysokej fragmentácii trhu a kde sa spotrebiteľ stáva čoraz viac náročným. Rastie dôležitosť výrobok identifikovať a odlíšiť ho od konkurencie, a práve to patrí medzi základné funkcie značky. Prepracovaná stratégia je základom pre budovanie silnej a úspešnej značky.

Teze bakalárskej práce:

Teoretická časť sa zaoberá charakteristikou značky, jej hodnotou a dôležitosťou v súčasnom komerčnom prostredí. Poukazuje na nutnosť tvorby značkovej stratégie. Detailne rozoberá jednotlivé kroky v procese jej tvorby. Pojednáva o prostriedkoch a nástrojoch ako aj o nutnosti využívať overené metódy. Charakterizuje vstupy a výstupy v procese. Praktická časť sa zaoberá stratégiou značky Dove a jej vývojom od vstupu na český trh (1995). Rozoberá jej schopnosť odlíšiť sa od konkurencie a zaujať. Zaoberá sa špecifikami jej značkovej stratégie a prispôbením značky na českom trhu.

Seznam základní literatury:

Aaker, David A. : Building Strong Brands, Simon & Schuster Ltd, 2002

McColl – Kenedy, JR., Kiel, GC. : Marketing: A Strategic Approach, Nelson Thomson Learning, 2000

Grant, J. : The Brand Innovation Manifesto - How to Build Brands, Redefine Markets and Defy Conventions, John Wiley & Sons Ltd. , 2006

Olins, W. : Wally Olins On Brand, Thames & Hudson Ltd. , 2004

Holt, D. : How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding, Harvard Business School Press, 2004

Kitchen, Philip J. : Marketing Communications: Principles and Practices, Thomson Learning, 1998

Fill, Chris: Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications, FT Prantice Hall, 2001

Pavitt, Jane: Brand New, V & A Publications, 2002

Jméno konzultanta: Ing. Ladislav Kopecký

(svým podpisem potvrdí, že souhlasí se spoluprací na tématu, schvaluje základní teze a ve stanoveném termínu odevzdá posudek na práci):

Datum 12.6.2006

Podpis stude

Podpis konz

Pod'akovanie

Za konzultácie pri písaní tejto bakalárskej práce a všetky užitočné poznámky a pripomienky by som chcela pod'akovať Ladislavovi Kopeckému. Rada by som pod'akovala spoločnosti Unilever za poskytnutie informácií pri spracovávaní praktickej časti tejto práce a Lenke Čubrovej za poskytnutý rozhovor na téma značky Dove.

Obsah

1. Úvod.....	7
I. Teoretická časť	
1. Nutnosť tvorby značkovej stratégie.....	9
2. Charakteristika značky.....	10
2.1. Značkové myslenie.....	11
2.2. Úlohy riadenia značky.....	12
2.3. Identita značky.....	13
2.3.1. Zdroje identity.....	14
2.4. Brand Equity.....	16
2.4.1. Hodnota značky pre spotrebiteľa.....	17
2.4.2. Hodnota značky pre výrobcu.....	18
2.5. Značkový cyklus.....	18
3. Budovanie značky.....	19
3.1. Charakteristika vstupov a výstupov v procese budovania značky.....	21
4. Značková stratégia v kontexte marketingovej komunikácie.....	22
4.1. Strategická analýza značky.....	23
4.1.1. Analýza zákazníka.....	24
4.1.2. Analýza konkurencie.....	25
4.1.3. Vlastná analýza.....	25
4.2. Fázy strategickej analýzy značky.....	26
4.3. Prečo meniť identitu a pozíciu značky.....	27
4.3.1. Prečo konzistencia?.....	27
4.4. Kľúčové funkcie pre rozvoj značkovej stratégie.....	28
5. Stratégia ako smer a rozsah aktivít značky.....	30
5.1. Kroky v procese tvorby značkovej stratégie.....	32
5.2. Implementácia stratégie.....	32
6. Prečo je ťažké budovať silné značky.....	32
6.1. Komunikačný proces.....	35

II. Praktická časť	
7. História Dove.....	37
7.2. Positioning Dove.....	39
7.3. Vývoj komunikačnej stratégie.....	40
8. Dove na českom trhu.....	42
8.2. Komunikačná stratégia.....	42
8.3. Revolúcia Dove.....	43
8.4. Stratégia a misia Dove.....	44
8.5. Kampaň za skutočnú krásu.....	45
9. Úloha Dove v budúcnosti.....	48
III. Záver	49
IV. Summary	50
V. Použitá literatúra	51
VI. Prílohy	54
10. Rozhovor s Lenkou Čubrovou, Brand Activation Manager ČR, SR.....	54
11. Obrazová príloha.....	59

Úvod

Značkou sa zrazu stalo všetko. Od produktov, cez služby, osoby, štáty až po spôsob života. Súčasný spotrebiteľ sa pri svojom nákupnom rozhodovaní orientuje za pomoci značiek.

Nie sú to produkty samotné, ale predovšetkým značky, ku ktorým si buduje vzťah. Vnímanie značiek sa postupom času mení, tak ako sa mení aj ich funkcia. Môžeme sledovať prechod od funkčnosti produktov k ich emocionálnej hodnote pre spotrebiteľa.

V súčasnosti existuje mnoho produktov, ale iba málo silných značiek. Iba málo spoločností sa naučilo, ako udržiavať svoje značky stále živé v mysliach spotrebiteľov. Málo spoločností efektívne buduje svoje značky a pri tomto procese vychádza z ich stratégie.

Cieľom tejto práce je poukázať na to, že súčasné prostredie si vyžaduje aktívnu prácu so značkou, aby sa daný produkt dokázal udržať na konkurenčnom trhu. Aby sa značka stala úspešnou, musí stáť na silnom základe, poskytovať hodnoty relevantné pre spotrebiteľa a aktívne budovať svoj imidž. Je nutné značku chápať v kontexte marketingovej komunikácie ako celku a takisto nazerať na jej budovanie z dlhodobého hľadiska.

Značka Dove ma v tomto smere veľmi zaujala, pretože od svojho vstupu na český trh sa výrazne odlišovala od svojej konkurencie a vždy vychádzala zo svojej základnej stratégie. Na príklade tejto značky by som rada demonštrovala nevyhnutnosť efektívne budovať značky a poukázala na to, aké nástroje pri svojom budovaní využíva a na čom je postavená jej značková a komunikačná stratégia.

Daná problematika bola skúmaná pomocou analýzy odborných textov a marketingových výstupov značky Dove.

I. Teoretická časť

1. Nutnosť tvorby značkovej stratégie

V minulosti to bolo všetko oveľa jednoduchšie. Vyrobili sa produkty, ktoré stačilo umiestniť na regál v predajniach a potom využiť televíziu ako nástroj aby ľudí presvedčila, aby si daný produkt kúpili. Teraz je situácia oveľa komplikovanejšia.

Súčasný výrobcovia sa neustále stretávajú s problémom dnešného vysoko konkurenčného prostredia. Marketingoví odborníci v mnohých odvetviach čelia problému kedy sa výrobky stávajú pre spotrebiteľov zameniteľnými, teda komoditami. Trh sa stáva fragmentovaným, spotrebiteľia náročnejšími. Zvyšuje sa tlak zo strany tzv. "private labels", obchodných značiek, ktoré zvyšujú svoj podiel na trhu. Firmy vyvíjajú väčší tlak na svojich zamestnancov, aby firma doručovala marketingové výsledky.

Spotrebné trhy sú zrelšie, konkurencia silnejšia a sofistikovanejšia, čo vedie k veľkej ponuke a k väčšej samostatnosti spotrebiteľov. Je čoraz ťažšie sa na trhu odlišiť a zaujať natoľko, aby si spotrebiteľ pri svojom nákupnom chovaní nezamenil náš produkt s produktom konkurencie, poprípade aby si myslel, že náš produkt je lepší než ten, ktorý mu ponúka konkurencia.

V neposlednej rade dochádza i k vysokej fragmentácii médií. Vznikajú nové mediálne kanály a s nimi sa mení aj spôsob, ako spotrebiteľ médiá konzumuje. Je slobodnejší a odolnejší voči mediálnym zdeliam a je čoraz ťažšie nájsť tie správne kanály na jeho oslovenie.

Televízia, ako hlavné a jediné médium využívané v mediálnom mixe, už nie je efektívna a najmä s rozvojom médií prichádzajú prístroje ako ReplayTV a TiVo, ktoré umožňujú vynechanie reklám.¹

Odpoveďou na súčasný stav na trhu je väčšia orientácia na zákazníka, na jeho potreby a túžby. Organizácie sú riadené s ohľadom na zákaznícke segmenty, pozornosť sa sústreďuje na prinášanie hodnôt pre zákazníka, ktoré povedú k jeho lojalite, ktorú je kľúčové si udržať. Väčšia pozornosť sa venuje hodnotovým reťazcom a stáva sa otáznym, či hodnota, ktorú daný

¹ LEHU, Jean-Marc. Seamless Brand integration. *Brand Strategy*, April 2007, Issue 211, p.34-35, 2.p. ISSN 0965-9390.

produkt zákazníkovi prináša, je preňho stále relevantná. Marketing spoločností už nevykonávajú len značkový manažéri, ale všetci, ktorí prichádzajú do kontaktu s produktom. Zamestnancami firmy začínajúc a spotrebiteľom, ktorý si produkt zakúpi, končiac.

Väčší dôraz sa kladie na odlišenie sa a schopnosť zaujať. Kľúčovým sa stáva budovanie značky a prinášanie hodnôt, ktoré aktívne budujú vzťah so spotrebiteľom a jeho lojalitu voči firme, alebo danej značke.

2. Charakteristika značky

Keďže značka je širokým pojmom, v závislosti od uhlu jej skúmania existuje mnoho jej definícií.

Značku tvoria dve skupiny prvkov:

- racionálne – ktoré sú viditeľnou súčasťou značky
- emocionálne – sú menej zrejme, znamenajú štýl, tón, charakter značky

Kotler na značku nazerá ako na symbol: „Značka môže byť vyjadrená menom, slovným spojením, znakom, symbolom, stvárnená obrazom, prípadne kombináciou všetkých uvedených prvkov. K základným funkciám značky patrí identifikácia výrobkov a služieb danej firmy a diferenciacia, t.j. odlišenie od konkurenčných firiem.“²

Iné hľadisko skúmania zachytáva jej emočný charakter, ktorý produktu značka pripisuje: „Značka je originálny spôsob, ako umocniť myšlienku, dať jej možnosť vyrásť, vyjadriť niečo o svojom produkte.“³ „Značka je spôsob ako vyjadriť význam výrobku alebo služby určitej firmy.“⁴ Jej názov je odrazom dôveryhodnosti daného produktu.

Ak značku z tohto hľadiska bližšie rozoberieme, môžeme povedať, že je zoskupením funkčných a emocionálnych prínosov, vlastností, praktických skúseností, ikon a symbolov, ktoré tvoria význam výrobku, alebo služby. Značka je v podstate určitým obalom, ktorý obsahuje zákazníkovu súhrnnú skúsenosť s produktom i s firmou. Je spojítom firmy so

² KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 396. ISBN 80-247-0513-3

³ ZYMAN, Sergio; BROTT, Armin. *Konec reklamy jak jsme ji dosud znali*. Praha: Management Press, 2004. str. 45. ISBN 80-7261-107-0

⁴ ZYMAN, Sergio; BROTT, Armin. *Konec reklamy jak jsme ji dosud znali*. Praha: Management Press, 2004. str. 49. ISBN 80-7261-107-0

záľubami, túžbami a potrebami jej zákazníkov. Značka s vysokým potenciálom má vysoké povedomie u spotrebiteľov, čo uľahčuje získať ich loajálnosť a stáva sa tak tým, čo ich privádza späť.

Medzi základné funkcie značky patrí aj to, že výrobky odlišuje na základe niečoho iného ako je cena, čím spotrebiteľovi zjednodušuje nákupný proces a zároveň mu poskytuje aj určitý dôvod ku kúpe. Pre výrobcu tak značka poskytuje mnoho konkurenčných výhod.

Najstručnejšou definíciou je však tá, ktorá pojednáva o značke ako o sľube. Vychádza zo súčasného turbulentného a neistého prostredia, kedy môžu tieto sľuby znamenať základ, na ktorom sa dá stavať.⁵ Sú istým uistením, označením sľubu spoľahlivosti, v nespoľahlivom svete.

Značky nie sú výtvorom značkových stratégov, alebo značkových manažérov, ako sa spočiatku myslelo. Značky primárne žijú v mysliach spotrebiteľa a na ňom závisí, čím značka bude, on je ten, kto ju tvorí.⁶

„Značka je celkom vzato najvýznamnejším aktívom firmy. Dáva inak zameniteľnému výrobku, alebo službe význam, ktorý presahuje produkt sám. Pokiaľ je správne riadená, zaisťuje niektoré skvelé výhody, z nich rozhodne nie je možné prehliadnuť možnosť účtovať si vyššiu cenu. Pokiaľ je ale riadená nerozumne, môže vás zničiť.“⁷ Riadenie značkovej politiky sa tak stalo významnou súčasťou marketingových aktivít.

2.1. Značkové myslenie

Značkovým myslením sa chápe určitý prístup ku značkám. Zahrňuje pohľad na značky a rovnako i rozhodovanie o implementácii značkovej stratégie. Všetko sa odvíja od značky, ktorá okrem iného včleňuje i produkt. Značka je prvotná, produkt sa pohybuje v rámci, ktorý je mu značkou vymedzený.

⁵ SALZMAN, Marian; MATATHIA, Ira. Brands in new context. *Brand Strategy*, April 2007, Issue 211, p.30-31, 2p. ISSN 0965-9390.

⁶ Getting The Brand Strategy Right. *Admap Magazine*, July 2004, Issue 452. Dostupné z www.warc.com. World Advertising Research Center, 2004. (10. apríla 2007).

⁷ ZYMAN, Sergio; BROTT, Armin. *Konec reklamy jak jsme ji dosud znali*. Praha: Management Press, 2004. str. 49. ISBN 80-7261-107-0.

Spotrebiteľa v rámci značkového myslenia vnímame ako na interpreta značky, ktorý je aktívnym príjemcom všetkých informácií.

Produkty sa stávajú len pridanou hodnotou značky. Tá sa stáva samostatnou entitou a produkty musia vyhovovať požiadavkám, ktoré sú na značku kladené. Aj keď sú značky nehmotné, majú silu vytvoriť realitu a ovplyvňujú produkty a spotrebiteľov, ktoré by mali byť chápané ako efekt značky.

Komunikovať značku znamená komunikovať identitu. Značka by mala byť pre spotrebiteľa niekým. Značky, ktoré komunikujú ja som, ja chcem byť, majú identitu. Identita je aktívny koncept značky, ktorý je základom jej riadenia. Identita je založená na kontinuite v čase (invariácii) a diferenciacii (v porovnaní s konkurenčnými značkami). Výkonný koncept identity znamená, že značka ponúka spotrebiteľom riešenie ich skutočných potrieb určitým spôsobom a oslovuje ich rečou, ktorá je pre spotrebiteľov zrozumiteľná. Vzťah medzi značkou a spotrebiteľom prebieha ako dialóg dvoch identít – identity značky a identity spotrebiteľa.⁸

2.2 Úlohy budovania a riadenia značky

Podľa Příbové, základnou úlohou riadenia značky, je pridať hodnotu produktu, a tým ho pretvoriť v značku, udržiavať diferenciačnú výhodu značky a zároveň rozvíjať značkové myslenie, teda „brand thinking“ a prekonať produktové myslenie, „product thinking“.⁹

Existujú dva kľúčové koncepty, ktoré sú základom riadenia značky: identita značky a hodnota značky (brand equity).¹⁰

⁸ PŘIBOVÁ, Marie; MLYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. str. 15 - 20. ISBN 80-86119-27-0.

⁹ PŘIBOVÁ, Marie; MLYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. str. 21. ISBN 80-86119-27-0.

¹⁰ PŘIBOVÁ, Marie; MLYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. str. 21. ISBN 80-86119-27-0.

2.3 Identita značky

Podľa De Pelsmackera je značková identita spôsob, ako sa značka prezentuje cieľovým skupinám, je určitou symbolikou, spôsobom komunikácie a chovania.¹¹ Identitou značky sa rozumie jej jedinečnosť, jej charakteristiky, vymedzujúce jej podstatu.

Medzi ne patria:

- Fyzické charakteristiky, ako napr. auto.
- Osobnosť značky, ktorá je personifikovaná. Napr. Mercedes by sa dal opísať ako prísny šéf.
- Kultúrne hodnoty, ktoré môžeme rozlišovať na národné, napr. Evian a firemné, napr. Nestlé.
- Hodnoty, vzťahy, ktoré značka reprezentuje: Apple – priateľskosť.
- Typický, reflektovaný spotrebiteľ. Napr. Coca Cola je značka pre uvoľnených ľudí, mladých duchom, ktorí majú veľa priateľov a zažívajú zábavu. Spotrebiteľmi sú mladší i starší ľudia, ale reflexia vyjadruje to, ako by chceli byť vnímaní ostatnými.
- Vnímanie samého seba, tzn. „selfimageové“ vyjadrenie spotrebiteľa značky. Značka je naším vnútorným zrkadlom, príkladom je L’Oreal s vyjadrením „Ja za to stojím“.¹²

Všetkých šesť prvkov je vytvorených tvorcom, majiteľom značky. Tvorba a udržiavanie identity je niečo viac ako len konzistentné používanie tradičných nástrojov pre komunikáciu kľúčových prvkov. Všetko, čo značka robí, by malo byť integrálnou súčasťou jej úsilia prezentovať svoju identitu v homogénnej a konzistentnej podobe.¹³

Tento komplex informácií sa prenáša k príjemcovi rôznymi kanálmi. Behom tohoto prenosu na komunikované informácie pôsobí rada faktorov a vplyvov. Môže to byť napríklad posunutá interpretácia, iné vnímanie než bolo predpokladané, alebo pôsobenie konkurenčných značiek. V mysli príjemcu vzniká iný obrázok než sme predpokladali. Preto sa identita značky

¹¹ DE PELSMACKER, Patrick; GUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 33. ISBN 80-247-0254-1.

¹² PŘIBOVÁ, Marie; MLYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. str. 13-15. ISBN 80-86119-27-0.

¹³ DE PELSMACKER, Patrick; GUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 34. ISBN 80-247-0254-1.

vnímaná spotrebiteľom označuje ako image značky¹⁴. Podľa Marcela Danesiho je brand image tvorbou osobnosti produktu, a to prisúdením mena, špecifického loga, obalu a ceny pre špecifický tržný segment.¹⁵

„Z pohľadu jednotlivca vystupuje image skôr ako zobecnený a zjednodušený symbol. V záplave rôznych informácií sa človek musí orientovať pomocou zjednodušených schém a symbolov. Práve image značky mu túto orientáciu uľahčí a sprehľadní, pretože mu množstvo dát skoncentruje a zredukuje do jednej symboliky.“¹⁶

2.3.1 Zdroje identity

Zdroje identity sú nositeľom podstatných informácií o značke, sú tým, čo neustále udržuje značku v pamäti ľudí, alebo buduje povedomie o značke u nových generácií. Zdrojmi identity značky môžu byť:

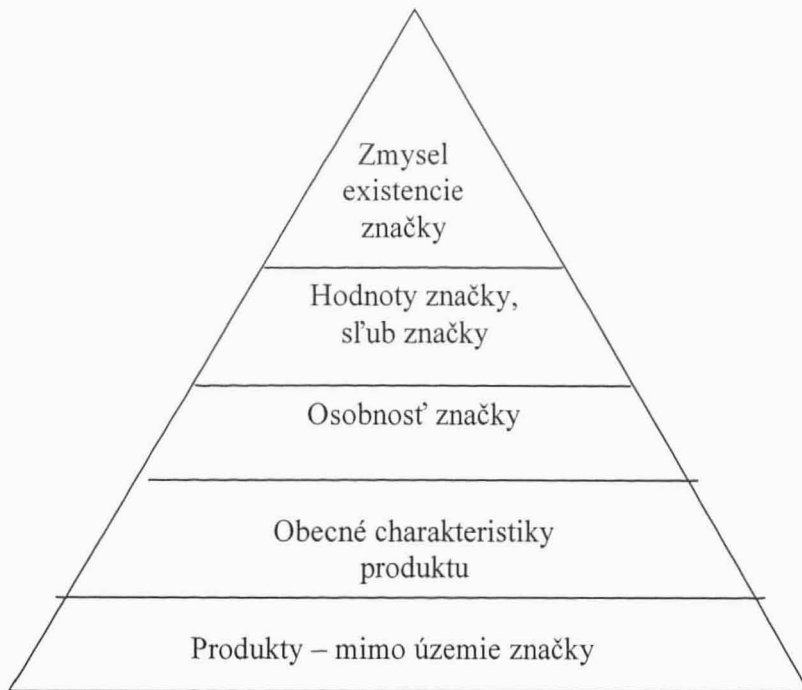
- Typické produkty. Eta sa napr. spojuje s vysávačmi a žehličkami.
- Meno - jeden z najdôležitejších zdrojov sily značky.
- Vizuálne prvky. Nimi sú chápané symboly, logotypy, ktoré pomáhajú identifikovať značku a súčasne značke predávajú svoje charakteristické rysy, napr. „podpis značky“, ktorý je považovaný za koncentrovaný výraz identity značky.
- Geografické a historické korene, ktoré vypovedajú o zemi pôvodu, napr. Air France.
- Tvorca. Značka sa spojuje s jej tvorcom, aj keď už nežije, napr. Chanel.
- Reklama.

Dôležitosť udržovať identitu značky je mimoriadne významné i preto, že budovanie značky je dlhodobou záležitosťou a práve identita zjednocuje dlhodobé úsilie týkajúce sa viac generácií tvorcov značky. Příbová v knihe *Strategické řízení značky* podrobne skúma značku nasledujúcim spôsobom:

¹⁴ KAPFERER, J. *Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Second Edition. London: Kogan Page, 1998. In: PŘIBOVÁ, Marie; MLYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. str. 15. ISBN 80-86119-27-0.

¹⁵ DANESI, Marcel. *Encyclopedic Dictionary of Semiotics, Media, and Communications*. Canada: University of Toronto Press Incorporated, 2000. str. 40. ISBN 0-8020-4783-1 (cloth) ISBN 0-8020-8329-3 (paper).

¹⁶ HESKOVÁ, M. *Category management*. Praha: Profess Consulting, 2006. str. 101. ISBN 80-7259-049-9.



Zmysel existencie značky

Vízia, ktorá vyjadruje základný koncept značky. Nivea je napríklad špecialistom v starostlivosti o pokožku. Tento koncept je nadčasový a vymedzuje priestor, v ktorom sa budú pohybovať všetky odvodeniny značky. Ak nie je toto vnútorné spojenie zachované, dochádza k erózii celého systému značky.

Aspekty hodnoty značky, sľub značky – Brand promise

Vyjadruje prečo je značka taká, ako bolo naznačené v koncepte značky. Napríklad, hodnotami značky Nivea sú čistota, šetrnosť, starostlivosť. Ak sú tieto hodnoty zapracované do sloganu, potom sa objavujú v komunikácii ako sľub značky.

Osobnosť značky

Zachytáva unikátne, jedinečné rysy značky.

Obecné charakteristiky produktu

Sú súčasťou značky a odrážajú hmatateľné, materializované parametre produktu, ktoré sa stávajú súčasťou odlišujúcich charakteristík produktu. Napr. obecné charakteristiky Volva sú jeho spoľahlivosť a bezpečnosť.

Produkty

Sú to konkrétne modely, ktoré sú určené segmentom, alebo cieľovým skupinám. V čase sú najpremenlivejšie.¹⁷

Problémom je, že spotrebiteľ sa na značku pozerá zospodu. Prostredníctvom svojej skúsenosti s produktom si vytvára názor na značku. Čím je pyramída širšia, tým viac produktov zahŕňa a o to ťažšie je udržať jednotnú víziu, zmysel existencie značky, preniknutie značky všetkými produktmi, ktoré nesú jej meno.

2.4 Brand Equity

Podľa Kellera je hodnota značky „súbor asociácií a postojov k značke v celom hodnotovom reťazci, t.j. týka sa zákazníkov, distribútorov a rodičovskej firmy, čo umožňuje značke získať väčší objem predaja a vyšší zisk, než by tomu bolo bez značky a ďalej, vedie k silnej dlhodobej výhode v porovnaní s konkurenciou“¹⁸.

Na hodnotu sa pozerá i z hľadiska vernosti zákazníkov: „Hodnota značky je ochota opakovane kupovať značku. Preto je meranie hodnoty značky spojené s meraním vernosti a zisťovaním segmentov – od vysoko verných zákazníkov až k tým, ktorý konvertujú k iným značkám. Značky majúce hodnotu sú pravdivé, relevantné, odlišené sľuby spotrebiteľom.“¹⁹

Ak zhrnieme predošlé citáty, je zrejmé, že pre hodnotu značky je charakteristické:

- Je vnímaná ako odlišujúci efekt, ktorý má znalosť značky na nákupné chovanie spotrebiteľov vo vzťahu k produktom, patriacim pod značku. Značka má pozitívny odlišujúci efekt, keď zákazníci prijímajú pozitívnejšie značkový produkt v porovnaní so situáciou, kedy by produkt značkový nebol.
- Cenová citlivosť zákazníkov je nižšia.

¹⁷ PŘIBOVÁ, Marie; MLYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. str. 20-25. ISBN 80-86119-27-0.

¹⁸ KELLER, K. L. *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. In: PŘIBOVÁ, Marie; MLYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. str. 25. ISBN 80-86119-27-0.

¹⁹ KELLER, K. L. *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. In: PŘIBOVÁ, Marie; MLYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. str. 26. ISBN 80-86119-27-0.

- Ďalšou charakteristikou je vybudovaná vernosť značke, ktorá sa prejavuje ochotou počkať na značkový výrobok, poprípade hľadať značku v iných distribučných cestách a pod.²⁰

Poľa Kotlera je hodnota značky daná tým, do akej miery plní očakávania spotrebiteľov a do akej miery sa s ňou dokážu stotožniť. Uvádza, že hodnotu značky určuje lojalita zákazníkov, znalosť značky, do akej miery je zosobnením kvality a ako silne s ňou spotrebiteľia stotožňujú výrobky.²¹

Brand Equity môžeme vnímať i ako merateľné finančné vyjadrenie hodnoty značky. V súčasnosti je najviac hodnotenou značkou Google. Predčila tak tradičné značky ako Coca Cola, alebo Microsoft, ktoré okupovali prvé miesto v tomto rebríčku. Hodnota Google činí 66,4 mld. dolárov a stala sa tak najhodnotnejšou značkou sveta, pričom ešte v roku 2005 sa nachádzala v rebríčku na siedmom mieste.²²

Vnímaná hodnota značky sa môže líšiť u spotrebiteľa a výrobcu, aj keď je možné, že existuje mnoho spoločných prvkov.

2.4.1 Hodnota značky pre spotrebiteľa

Ak sa bližšie pozrieme na hodnotu značky zo strany spotrebiteľa, môžeme povedať, že mu prináša tieto základné benefity:

- Identifikácia produktu, ktorá spotrebiteľovi pomáha v rýchlej orientácii.
- Znamená preňho úsporu času, pretože verní zákazníci majú skrátený rozhodovací proces.
- Zaručuje mu kedykoľvek a kdekoľvek rovnakú kvalitu.
- Predstavuje preňho optimalizáciu, pretože vzhľadom k danému účelu zákazník dostáva najlepší produkt, alebo službu.
- Potvrďuje – „self image“ je v súlade s image, ktorý spotrebiteľ produktu značky prezentuje ostatným.
- Uspokojuje, a to tým, že vytvára pocit intimity a familiarity.

²⁰ PŘIBOVÁ, Marie; MLYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. str. 24 - 26. ISBN 80-86119-27-0.

²¹ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 398. ISBN 80-247-0513-3.

²² HRODEK, D. Hodnota značek stoupá. *Strategie*, 2007, č.18, s. 26-27. Štúdia vychádza z dát Millward Brown Optimor vrátane dát z BRANDZ™, Datamonitor and Bloomberg.

- Poskytuje potešenie – vyvoláva spokojnosť s atraktívnosťou značky, s jej logom a komunikáciou.
- Zaručuje etiku – tým, že výrobca sa chová zodpovednejšie k spoločnosti a k ekológii.

2.4.2 Hodnota značky pre výrobcu

Výrobcovi zaručuje značka stály predaj tým, že sa vytvorí skupina zákazníkov verných značke a práve tá preňho predstavuje najistejší trh. Zároveň sa mu znižuje riziko výkyvov, pretože má okruh svojich verných zákazníkov. Prináša mu vyššie jednotkové ceny, pretože je zárukou vyššej kvality, verejným sľubom, za ktorým stojí neanonymný výrobca. Značková politika takisto napomáha predávajúcemu segmentovať trh.²³

Kotler dopĺňa tieto hodnoty o to, že značka predávajúceho a ochranná známka predstavujú právnu ochranu úžitkových vlastností výrobku, ktorý by inak mohol byť napodobovaný konkurenciou.²⁴

2.5 Značkový cyklus

Značkový cyklus je kruhový proces, ktorý zahŕňa nasledujúce akcie:

1, Definícia produktu

Značkou môžete opatriť produkt, služby, firmy, alebo ľudí. Značkový proces ale nie je možné začať bez znalosti akú úlohu má značka plniť. Či bude jediná, alebo jedna z mnohých a pod.

2, Positioning

Každá značka by mala zaplniť jedinečné zásadné a dostupné miesto na trhu, rovnako ako v mysliach spotrebiteľa.

3, Prísľub

Je chrbticou značky a základom reputácie.

4, Prezentácia

²³ PŘIBOVÁ, Marie; MLYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky. Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. str. 21. ISBN 80-86119-27-0.

²⁴ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 398. ISBN 80-247-0513-3.

Spôsob prezentácie značky rozvíja schopnosť rozvíjať záujem spotrebiteľa a dôveru v ponuku. Základom prezentácie je meno, logo a kompletná marketingová komunikácia.

5, Vytrvalosť

V určitom bode značkového cyklu dochádza k únave a začína sa improvizovať s novou značkovou osobnosťou a prísľubom. V okamžiku, kedy je nevyhnutná konzistencia, aby sa potvrdila zreteľnosť a dôvera na trhu, značka ktorej chýba vytrvalosť sa z trhu začína vytrácať.

6, Analýza vnímania

V mysliach spotrebiteľa je značka súhrnom predstáv a presvedčení o tom, čo firma ponúka, čo sľubuje a za čím si stojí. Veľké značky kontinuálne monitorujú vnímanie, aby sa presvedčili, že sú stále v súlade s pôvodnými aspiráciami a s tým, čo spotrebiteľ chce a potrebuje.

3. Budovanie značky

Budovanie značiek je fenomén 20. a 21. storočia. Výrobcovia totiž zistili, že značka nielen zvyšuje hodnotu ich firmy, ale takisto pomáha budovať loajalitu spotrebiteľov, ktorá im umožňuje dosahovať vyššie príjmy. Dôvodom budovania značiek je dosiahnutie určitej pozície na trhu, ktorá bude reprezentovať udržateľnú konkurenčnú výhodu.²⁵

„Budovanie značky je cieľavedomou stratégiou a činnosťou zameranou na premenu výrobku alebo služby v značku“²⁶, je komplexným procesom vyžadujúcim systematické plánovanie, presnú znalosť trhu a predovšetkým marketingové schopnosti firmy.

„Produktová výroba si vyžaduje vrtačky, pece, buchary a podobne, tvorba značky si však žiada diametrálne odlišné nástroje a prostriedky. K nej je potrebná stále sa rozširujúca škála „predĺžení značky“ (brand extensions), t.j. jej nadstavieb či variácií, nevysychajúcich zdrojov marketingových nápadov a inovácií a predovšetkým stále nové priestory, kde by bolo možné šíriť povedomie o značke ako takej.“²⁷

²⁵ výťah z prednášky Josefa HAVELKY, Brands & Branding, June 2006.

²⁶ ZYMAN, Sergio; BROTT, Armin. *Konec reklamy jak jsme ji dosud znali*. Praha: Management Press, 2004. str. 49. ISBN 80-7261-107-0.

²⁷ KLEINOVÁ, Naomi. *Bez loga*. Praha: Argo/Dokořán, 2005. str. 4. ISBN 80-7203-671-8 (Argo), ISBN 80-7363-010-9 (Dokořán).

Firma pripravujúca novú značku bude musieť rozvíjať image značky v budúcnosti, uvádzaním nových produktov a služieb pod túto značku. Firma musí mať dostatočné zdroje, aby bola schopná budovať značku a takisto musí rozumieť svojej konkurenčnej pozícii, aby odlíšila svoju značku od konkurenčných značiek.

Nová značka na novom trhu

Proces vývoja a budovania nových značiek je podobný vývoji nových produktov, alebo služieb. Proces začína zhromažďovaním a analýzou informácií o trhu, segmentoch a cieľovom trhu, pre ktorý je značka pripravovaná.²⁸

Výrobca ako majiteľ značky celý proces riadi, no spotrebiteľ sa stáva aktívnou súčasťou tohoto procesu. Spotrebiteľa je nutné o značke informovať, predstaviť mu značku ako unikátny a odlišný výrobok, budovať znalosť značky, porozumenie a vernosť. Veľmi dôležité je najmä prepojenie s marketingovou komunikáciou, ktorá zohráva pri riadení značky kľúčovú rolu. Vo veľkej miere sa zapája i psychológia spotrebiteľa.

Asi najdôležitejšou potrebou pri uvádzaní novej značky na trh je efektívne prepojenie vzťahov medzi zámerom, poslaním značky a požiadavkami cieľového trhu. Marketingoví manažéri sú zodpovední za presné identifikovanie ako poslania značky, tak i cieľového trhu. Akonáhle je také prepojenie vytvorené, produkty a služby môžu byť cieľovému trhu ponúknuté.

Značky, zvlášť nové značky, musia byť starostlivo riadené výberom cieľových trhov, ktoré sú najvhodnejšie pre všetky druhy produktov alebo služieb, ponúkaných pod touto značkou. Masové trhy, zvlášť novo vznikajúce globálne trhy musia byť systematicky skúmané, musia byť identifikované relevantné socio-demografické a psychologické faktory, ktoré budú použité pri segmentácii trhu a výbere optimálneho cieľového trhu. Neustále je treba dbať na to, aby existoval presný vzťah a symbióza ekonomických, sociálnych a psychologických potrieb cieľového spotrebiteľa a hodnôt, ktoré značka reprezentuje.²⁹

²⁸ LINDSTROM, M. *Brand sense*. New York: Free Press, 2005. str. 3-7. ISBN 0-7432-6784-2.

²⁹ PŘIBOVÁ, Marie; TESAR, George a kolektiv. *Strategické řízení značky. Případové studie*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-38-X.

Pretože spotrebiteľ môže svoje nákupné chovanie zmeniť celkom rýchlo, a obzvlášť na nových trhoch, marketingoví manažéri, ktorí sú zodpovední za nové značky, musia systematicky sledovať zmeny v kúpnom chovaní vo vzťahu k riadenej značke a musia starostlivo vyhodnocovať profil spotrebiteľov, ktorí odchádzajú z trhu, alebo vstupujú na cieľový trh. To je dôležité z niekoľkých dôvodov. Najdôležitejšie je riadiť smerovanie značky z pôvodných nových trhov, k iným, zavedeným trhom, ktoré nemusia byť pre značku vhodné. Pokiaľ je začiatková akceptácia značky relatívne vysoká a hodnotový reťazec bol dostatočne pripravený na distribúciu produktu, cieľoví zákazníci, ktorí nemali príležitosť kúpiť značku, môžu byť nespokojní a môžu kúpiť konkurenčnú značku. Preto niektorí marketingoví manažéri doporujú organizovať rozhovory so zákazníkmi, ktorí prestali kupovať značku.

Najdôležitejšie pri riadení značky je si uvedomiť, že značka je dynamický koncept. Značka, bez ohľadu na to, či je korporátne, alebo produktová, musí byť systematicky hodnotená z hľadiska svojej finančnej a tržnej výkonnosti. Toto hodnotenie musí byť objektívne, kvantitatívne a priebežné.

Pretože sa na trhu odohrávajú dramatické zmeny a i vďaka tomu, že sa menia spotrebné zvyklosti, výkonnosť značky musí byť systematicky plánovaná; každá zmena značky ako odpoveď na potrebné prispôsobenie sa trhu by mala vychádzať z dát a informácií, získaných od relevantnej skupiny spotrebiteľov.

3.1 Charakteristika vstupov a výstupov v procese budovania značky

Vstupnými prvkami v procese budovania značky sú:

- Formulácia stratégie na základe poznania toho, čo je jedinečným charakteristickým určením značky.
- Zaujať pozíčnú stratégiu – miesto v mysliach spotrebiteľov.
- Odlíšenie sa od konkurencie.
- Vyjsť v ústrety prániam a potrebám spotrebiteľov.

4. Značková stratégia v kontexte marketingovej komunikácie

Stratégiu značky je nutné chápať v kontexte celkovej marketingovej stratégie.

Marketingová stratégia pojednáva o tom, ako dosiahnuť jednotlivé marketingové ciele. Popisuje metódy pomocou ktorých je možné celý proces uskutočniť. Zatiaľ čo marketingové ciele sú špecifické a je možné ich kvantifikovať, marketingová stratégia je deskriptívna.

Celková marketingová stratégia je utváraná celou radou jednotlivých stratégií, ako sú stratégie regionálne či celonárodné, sezónne, konkurenčné, stratégie výrobku či trhu, stratégia cenová, distribučná, či celková komunikačná stratégia.

Konečným produktom komunikačnej stratégie je zdedenie zamerané na cieľovú skupinu.

Výsledkom komunikačnej stratégie je vytvorenie jedinečnej značky či osobnosti, ktorá oddelí produkt či službu od konkurencie. Stratégia definuje jej osobnosť, konkurenčné dôvody pre jej existenciu a prospech pre spotrebiteľa.

V súvislosti s komerčnými komunikáciami rozlišujeme stratégiu:

- Informatívnu

Generuje maximálne povedomie o značke a informuje.

- Afektívnu (pocitovú)

Vyvoláva maximálne povedomie o značke a pozitívne postoje či obľubu značky.

- Formujúcu návyky

Vyvoláva testovacie nákupy, vedie k získaniu skúseností s produktom a k opakovaným nákupom.

- Reaktívnu

Vyvoláva skúšobné, testovacie nákupy a obľubu značky na základe skúseností, posiluje pozitívne postoje u opakovaných nákupov.

Ako vyplýva z vyššie uvedeného, značková stratégia je zásadným výstupom celkovej marketingovej komunikácie.

4.1 Strategická analýza značky

Akákoľvek zmena týkajúca sa značkovej stratégie môže mať zásadné dopady či už v pozitívnom, alebo negatívnom slova zmysle. To je dôvodom prečo akákoľvek úvaha o rozvoji či modifikácii značkovej identity a pozície značky je strategickým rozhodnutím vo všetkých ohľadoch. Každá značka potrebuje strategickú perspektívu. Každá úspešná značka priebežne a systematicky implantuje aktíva do budúcnosti, skôr než aby používala taktické programy na preklopenie momentálnych problémov.

Podľa Aakera³⁰ sa na značkovú stratégiu môžeme pozerat' z troch perspektív:

- a) **Analýza zákazníkov**
- b) **Analýza konkurencie**
- c) **Vlastná analýza**

Cieľom takej stratégie je vytvoriť príležitosti, ktoré rezonujú so zákazníkmi, čelia sile konkurencie, ťažia z jej slabín a v neposlednej rade využívajú vlastnej sily a neutralizujú svoje slabiny.

Strategická analýza značky preto pokrýva všetky vyššie uvedené oblasti.



³⁰ AAKER, David A. *Building Strong Brands*. Figure 6 – 3 Strategic Brand Analysis. New York: The Free Press, 1996. ISBN 0-02-900151-X.

4.1.1 Analýza zákazníkov

Zahrňuje analýzu spotrebiteľských trendov, motiváciu, štruktúru zákazníckej segmentácie a neuspokojené potreby či požiadavky.

Trendy

Pri skúmaní trendov se obvykle začína dynamikou trhu a spotrebiteľskými trendmi. Jednoduché otázky majú obvykle ponúknuť pohľad dovnútra mechanizmu meniacej se motivácie a nových segmentov, ktoré majú strategický význam (u kategórie nápojov to môžu byť napr. trendy ako je väčší záujem o zdravie, presun od horúcich ku studeným nápojom či záujem o exotické chute a rozmanitosť, odrážajúce väčšiu otvorenosť cudzím kultúram).

Zákaznícka motivácia

Analýza zákazníkov determinuje funkčný a emocionálny prínos (benefit), ktorý zákazníkov motivuje. Ku zisteniu emocionálneho prínosu väčšinou smeruje kvalitatívny prieskum, ktorého pomocou je možné preniknúť do väčšej hĺbky a preskúmať tie oblasti, ktoré doteraz neboli pre zákazníka zjavné.

Hodnotenie funkčného prospechu vychádza z niekoľkých zásadných otázok:

Aký funkčný prospech je pre zákazníka relevantný?

Aká je relatívna závažnosť každého z prínosov?

Ako je možné zákazníkov zoskupiť s ohľadom na funkčný prospech a ako je možné segmenty prospešnosti identifikovať?³¹

Segmentácia

„Určité segmenty môžu reagovať na komunikačný program rôzne a môžu tak byť dôvodom k rôznym pozičným stratégiám značky a snáď i k ich odlišným identitám.“³² (Např. Hotel Hilton bude budovať odlišnú pozíciu pre obchodníkov, rekreantov a kongresovú turistiku.)

Neuspokojené potreby či požiadavky

Ide o úvahu o potrebách zákazníkov, ktoré nie sú uspokojené existujúcou ponukou na trhu. Obvykle reprezentujú zásadnú príležitosť pre vstup na trh.

³¹ AAKER, David A. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003. str. 166. ISBN 80-7226-885-6.

³² AAKER, David A. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003. str. 167. ISBN 80-7226-885-6.

4.1.2 Analýza konkurencie

Tato analýza obvykle skúma pozíciu konkurenčnej značky, jej silu a zraniteľnosť. Je treba hodnotiť nie len súčasnú realitu, ale i budúcu pravdepodobnú existenciu.

Pozícia konkurencie

Je nutné skúmať ako zákazníci vnímajú konkurenčné značky najmä vo vzťahu k ponúkanej prospešnosti a osobnosti značky. Od vnímania konkurencie je možné potom odvodiť potrebné znaky odlišenia. Zákazníci sú obvykle najlepším zdrojom pre znalosť bežnej image značky konkurencie a nástrojom je rovnako ako kvalitatívny, tak aj kvantitatívny výskum.

Zoskupenie pozícií konkurencie

Dôkladná analýza pozícií konkurencie môže značku obvykle priviesť k niekoľkým vymedzeným pozičným stratégiám a konkurenciu zoskupiť do niekoľkých zón s podobnou pozíciou. Pri formulovaní vlastnej pozície je možné rozhodovať o modifikácii súčasného využitia, či o úplne novom prístupe, netypickom pre danú zónu.

Zmeny v image konkurencie

Pri strategickom plánovaní značky je dôležité zvažovať nielen bežnú, súčasnú image konkurenčných značiek ale taktiež zmeny, ktoré prebehli v minulosti a tie, ktoré je možné očakávať v budúcnosti (napr. BMW, ktorý začal mať okolo roku 1990 problémy a zaviedol lacnejšie modely aut a svoju pozíciu upravil zdôraznením hodnoty a bezpečnosti).

Sila a zraniteľnosť konkurencie

Ísť priamo proti sile konkurencie s ohľadom na ponuku hodnoty (value proposition) je riskantné. Identita značky a jej pozícia by musela byť výnimočná. Preto je ľahšie atakovať zónu zraniteľnosti.

4.1.3 Vlastná analýza

Dôležitým prínosom pre rozvoj identity je dôkladná vlastná analýza, ktorá zahŕňa:

- Súčasný brand image
- Dedičstvo značky
- Silu a slabiny značky
- Dušu značky
- Spojenie s ďalšími značkami

Súčasný brand image

V tomto štádiu je dôležité si klásť otázky ako je značka vnímaná, aké asociácie vznikajú v spojitosti so značkou a ako sa značka odlišuje od konkurenčných značiek. Zamerať sa na to, či sa image značky zmenil v čase, aké sú hlavné atribúty značky a v prípade, že sa jej image líši v rámci jednotlivých segmentov, vymedziť ho.

Dedičstvo značky

Je potrebné skúmať aký bol image v samotnom začiatku existencie značky, kto boli hlavní protagonisti značky v minulosti a ako to vzniklo? Niektoré značky sa dostali do problému, pretože sa zbavili svojho dedičstva. (Palmolive napr. v určitom štádiu zistil, že dedičstvo zakotvené v image paliem, olivového oleja a mystériu púšte má stále svoje odôvodnenie a našiel tak kľúč k oživeniu značky.)

Sila a slabiny

V záujme schopnosti podporovať značku je treba značkovú identitu podporovať organizačnou silou, definovaním silných a slabých stránok produktu, služby či organizácie, ktorá za nimi stojí. V čom sme dobrí a v čom máme deficit?

Duša značky

Ide nie o vždy ľahko uchopiteľnú víziu a snovú záležitosť s veľkým emocionálnym podielom. Aj napriek tomu patrí duša k základným hodnotám značky.

Spojenie s ostatnými značkami

Rozhodnutia o pozícii značky nemôžu byť robené izolovane, je nutné pracovať v kontexte s ostatnými značkami. Identita musí byť utváraná s ohľadom na rôzne role, ktoré značky v kontexte hrajú.

4.2 Fázy strategickej analýzy značky

Analýza môže byť podľa Aakera logicky rozdelená do niekoľkých fáz:

1. V prvej fáze sa analýza prevádza využitím interných informácií - minulé prieskumy, štatistiky, údaje a plány.
2. V druhej fáze sa využívajú ďalšie zdroje a metódy vrátane nových prieskumov.

3. V tretej fáze sa určí cieľová identita a brand positioning vrátane hodnotových elementov (value proposition) a zásadných elementov pre vzťah medzi značkou a zákazníkom.³³

4.3 Prečo meniť identitu a pozíciu značky?

Kľúčovou otázkou pri riadení značiek v dlhodobom horizonte je rozhodnutie k zmene identity, alebo pozícii značky. Akákoľvek zmena môže byť veľmi nákladná, alebo potenciálne zničujúca. Zmena identity rovnako ako pozícia značky má rozhodne fundamentálny význam.

Podľa Aakera existuje približne päť základných dôvodov pre racionálnu zmenu:

1. Zle definovaná značková identita sa zistí až na základe reakcií zákazníka, v ich vnímaní značky, postojov k značke a predajom. Neuspokojivé predaje a podiely na trhu sú silným signálom.
2. Identita je zastaralá. I keď značková identita funguje, trh nie je statický a značky neexistujú vo vzduchoprázdnu, kontext vyžaduje zmenu. Potreby a vkus zákazníkov rovnako ako firemná kultúra sa vyvíjajú. Na trh vstupujú noví konkurenti a iní ho opúšťajú.
3. Identita funguje jedine na obmedzenom trhu. Pokiaľ identita oslovuje trh, ktorý je obmedzený, alebo sa dokonca zužuje, dôvodom k zmene identity je zasiachnutie širšieho trhu.
4. Identita nie je moderná. I keď značková identita môže byť stále relevantná, vyzerá zastaralo. (General Electric - elektrina sa stala zastaraným konceptom, ktorý nereprezentoval technologický rozvoj a inovácie. GE sa rozhodlo eliminovať elektrinu zo svojho mena a sloganu a vyjadriť hodnotovú propozíciu (value proposition) iným spôsobom.)
5. Identita je vyčerpaná. Ďalším problémom značky, ktorá prežíva dlhšie obdobie je to, keď začína zákazníkov nudiť. Priťahuje menšiu pozornosť a stráca efektívnosť. Konkurenti s atraktívnejšou identitou a spôsobom komunikácie získavajú prevahu³⁴.

4.3.1 Prečo konzistencia?

Zmeny v určitom časovom horizonte sú určite nevyhnutné. Celá rada úspešných značiek však má významnú históriu konzistentnej identity značky. Napríklad „Ivory soap“ je príkladom

³³ AAKER, David A. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003. str. 171. ISBN 80-7226-885-6.

³⁴ AAKER, David A. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003. str. 188. ISBN 80-7226-885-6.

najdlhšie fungujúcej značkovej stratégie. Jadrom jeho identity od roku 1881 bola čistota pod sloganom „99,44 % čistoty“. Možno najzreteľnejšou stratégiou je Marlboro. Muž Marlboro uvedený do života v 50. a upravený v 60. rokoch 20. storočia je stále silný symbolom používaným po celom svete a stal sa súčasťou marketingového folklóru.

Prospešnosť konzistencie

I keď zmeny sú často nevyhnutné, nie je pochyb o tom, že cieľom je vytvoriť efektívnu identitu, ktorej pozícia prekoná čo najdlhšie časové obdobie. Výsledkom môže byť konzistencia komunikácie v čase, ktorá zaisťuje vlastníctvo pozície, vlastníctvo symbolu identity, efektívnosť nákladu, čo spolu zaisťuje skvelú konkurenčnú výhodu.

Vlastníctvo pozície

Konzistentná identita môže viesť k virtuálnemu vlastníctvu pozície. Konkurenti sa mnohokrát musia vydať na inú cestu, ktorá je menej efektívna. Black Velvet napríklad vlastní dimenziu zmyslovej jemnosti pre whisky a Marlboro maskulínnu pozíciu pre cigarety. Pre konkurentov by bolo ťažké a nevierohodné sa podobnej pozícii priblížiť.

Vlastníctvo symbolov identity

Značková identita a jej konzistencia v dlhšom časovom úseku dáva príležitosť k vlastníctvu symbolu identity, čo môže byť vizuálny image, slogan, džingel, metafora, alebo osobnosť. Konkurenčná sila pozície je väčšia.

Nákladová efektívnosť

Konzistentná značková stratégia podporovaná silným symbolom identity môže vyprodukovať enormné úspory nákladov pri implementácii komunikačného programu. Všetky značky a špeciálne tie nové, sa stretávajú s problémom vytvárať povedomie, rovnako ako vytvárať a posilňovať image a osobnosť. Komunikačná úloha pri získavaní pozornosti a zmene vnímania sa stáva menej nákladnou pri prezentácii vizuálu alebo sloganu, ktorý je dobre známy a tesne prepojený so značkou.³⁵

4.4 Kľúčové funkcie pre rozvoj značkovej stratégie

Pri rozvoji značkovej stratégie dochádza k plneniu rôznych úloh a poslaní. Niektoré spoločnosti sa snažia predovšetkým nastoliť „top of mind“ povedomie k tomu, aby značka

³⁵ AAKER, David A. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003. str. 194. ISBN 80-7226-885-6

žiarila v príslušnej produktovej kategórii. Iní sa snažia prehľbovať emocionálne spojenie so zákazníkmi, diferencovať svoje produkty od konkurencie, alebo rozvíjať druh preferencií a motivácií, ktoré urýchľujú nákupné rozhodovanie. Podľa Chiaravalle a Schneckovej³⁶ značková stratégia pomáha určiť, ktoré úlohy brandingu majú byť docielené.

- Budovanie povedomia
- Vytváranie emocionálnych vzťahov
- Dodanie odlišujúcich atribútov
- Získavanie dôveryhodnosti
- Docielenie nákupných preferencií

Budovanie povedomia

V prípade zavádzania novej značky, alebo posilňovania značky vo vysoko konkurenčnej produktovej kategórii, môže byť zvýšenie povedomia najvyššou prioritou brandingového programu a značkovej stratégie. Budovanie povedomia vedie k dominantnému postaveniu na trhu. Najsilnejšie značky vlastnené najväčšími spoločnosťami majú svoju konkurenčnú pozíciu založenú na tom, ako široko sú známe. To je dôvod prečo veľké firmy neustále posilňujú svoj image prostredníctvom reklamy a promotion. Vysoké povedomie taktiež lepšie predáva. Firmy, ktoré nepracujú so značkami ako je Nike, budujú predaje jednoduchším spôsobom.

Vytváranie emocionálnych vzťahov

Ak si zákazník vyberie vašu ponuku prevažne podľa toho, aký má pocit z vlastníctva vášho produktu, alebo z asociácie s vašim biznisom, potom vytváranie emocionálnych vzťahov musí byť dôležitou časťou značkovej stratégie. Nie všetky značky sa spoliehajú na emocionálne vzťahy. Niektoré značky uspeli vysokou úrovňou svojej dôveryhodnosti, alebo schopnosťou odlíšiť sa jedinečnou prospešnosťou, ktorú od konkurencie spotrebiteľ nedostane. Značky, ktoré sa spoliehajú na emocionálne spojenie apelujú na to, čo ľudia cítia. Apelujú na rozhodnutie srdca.

³⁶ CHIARAVALLE, B.; SCHENCK, B. F. *Branding*. New Jersey: Wiley Publishing, Inc, 2007. ISBN-13: 978-0-471-77159-3, ISBN-10: 0-471-77159-7.

Dodanie odlišujúcich atribútov

Akonáhle zákazník pochopí v čom je ponuka iná, alebo lepšia než konkurenčné produkty, má jasný dôvod kupovať daný produkt a pozícia na trhu je upevnená. Ak zákazník v odlišnosti nenachádza zmysel, alebo motiváciu, potom sa produktová diferenciácia musí pohnúť správnym smerom pomocou značkovej stratégie. Produktová diferenciácia je zvlášť dôležitá v prípadoch ak:

- zákazník nevidí ponuku ako jedinečnú a výrazne prospešnú
- tržné prostredie je naplnené podobnými ponukami
- pri získavaní podielu na trhu sa spolieha na nízke ceny, alebo na zľavové stratégie, než na vyššiu hodnotu

Získavanie dôveryhodnosti

V akejkol'vek značkovej stratégii je nevyhnutné vybudovať a zvyšovať dôveryhodnosť. Značky sú v podstate reputácie, ktoré sú výsledkom uskutočnených prísľubov a ich dodržiavania. Keď ľudia nakupujú služby, alebo keď nakupujú „on line“, sú ich nákupy založené výlučne na dôvere.

Docielenie nákupných preferencií

Značky motivujú k nákupu a je v nich zakotvený záujem, apel, dôvera, preferencia a pranie nakupovať ešte skôr, ako produkt vstúpi do tržnej arény. V zásade sú všetky funkcie značky kombinované tak, aby vytvárali produktovú preferenciu a motivovali k nákupom, keď v značkovej stratégii hrajú rôzne role.

5. Stratégia ako smer a rozsah aktivít značky

Stratégia dlhodobo určuje smer a rozsah aktivít značky. V ideálnom prípade prispôbuje zdroje meniacemu sa prostrediu, v ktorom značka pôsobí, trhom, zákazníkom a očakávaniam zainteresovaných strán. Je určitým plánom, ktorý integruje hlavné organizačné ciele a postupnosť činností do súdržného celku. Neorientuje sa už však na jednotlivé čiastkové aktivity, ale zastrešuje a udáva celkové smerovanie značky.

Stratégia usiluje o víťazstvo, to plynie už z jej pôvodného vojenského významu. Tak ako Sun Tzu vo svojom diele „Umenie boja“ napísal:

„Premyslený plán prináša víťazstvo
nedostatočný plán nesie porážku
A čo potom tam, kde žiadny plán nebol!
Z tohoto pohľadu sú mi
víťazi i porazení
vopred zjavní!“³⁷

Môžeme povedať, že základnými zložkami stratégie sú:

- jednoduché, konzistentné a dlhodobé ciele
- dôkladné porozumenie konkurenčnému prostrediu
- objektívne zhodnotenie zdrojov

Stratégia vytvára predpoklady pre úspech, ale sama o sebe nič neznamená. Dôležitá je jej implementácia a efektívne využitie prostriedkov k nej potrebných.

Efektívna stratégia značky vychádza z dôkladného preskúmania jedinečného charakteristického určenia značky, stavebného kameňa, ktorý predurčuje ako sa budú zákazníci pozerat' na značku a nakoľko bude značka odpovedať ich potrebám. Stratégia značky by mala byť odrazom celkovej podnikovej stratégie, kedy nositeľom komunikácie je úplne všetko.

- Každú jednotlivú akciu je nutné začleniť do dlhodobého plánu, ktorý značku dovedie k cieľu (propagačné akcie na podporu predaja, reklamné kampane).
- Účelom značky a rovnako tak i účelom každého iného prvku reklamného mixu je predávať výrobky.
- Značku je možné riadiť na základe vnútorného cieľavedomého zámeru, ale je taktiež ovplyvňovaná okolnosťami, ktoré môžu byť úplne mimo našu moc. Je nutné analyzovať všetko, čo by mohlo značku ovplyvniť a je nutné zaujať jedinečnú pozičnú stratégiu značky.

³⁷ Internet:

<http://books.google.com/books?id=VnIN3KJFshsC&printsec=frontcover&dq=Sun+Tzu&num=100#PPA8,M1>
(10. mája).

5.1 Kroky v procese tvorby značkovej stratégie

Podľa Kotlera sú možné 4 alternatívy pri práci so značkou:

1. Rozšíriť výrobovú radu o výr. novej veľkosti, formy, s novými príchutami a pod. pod súčasnou značkou.
2. Rozšíriť používanie súčasnej značky pre ďalšie výrobky.
3. Zaviesť užívanie niekoľkých nových značiek v rovnakej kategórii výrobkov.
4. Zaviesť používanie nových značiek na nových výrobkoch.³⁸

5.2 Implementácia stratégie

Existuje rada teórií a koncepcií ako implementovať stratégiu, ale je dôležité si uvedomiť, že neexistuje jedna najlepšia, alebo najúspešnejšia. Marketingový manažéri značky by mali uvážiť, ktorú z množných koncepcií adaptujú vzhľadom k situácii a okolnostiam, v ktorých sa značka, alebo firma nachádza.

Aby bola značka úspešná, musí sa naučiť v tomto neurčitom, dynamickom prostredí, kde existujú stále tlaky na zmenu, konkurovať novým spôsobom.

6. Prečo je ťažké budovať silné značky

V dnešnom tržnom prostredí nie je ľahké značky budovať. Tí, ktorí sa snažia o budovanie značiek, sú vystavení výrazným tlakom. Existuje 8 rôznych faktorov, ktoré uľahčujú celý proces.³⁹



³⁸ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 407. ISBN 80-247-0513-3.

³⁹ AAKER, David A. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003. str. 25. ISBN 80-7226-885-6.

1, Tlak na cenu

Cenová konkurencia je v centru diania a redukuje rastovú kategóriu, inými slovami bráni investíciám do zavádzania značiek, do ich udržovania a posilňovania.

2, Nárast konkurencie

Nárast konkurencie prispieva nielen k tlaku na ceny a značkovej premnoženosti, či komplexite, zapríčiňuje ďaleko ťažšiu situáciu pri získavaní a udržovaní pozície. Pozícia značiek je vymedzovaná užšie tak, ako sa cieľové trhy zmenšujú. Niektoré zúfalé pokusy konkurencie a ich nezvyklé prístupy k trhu rezultujú destabilizáciu konkurenčnej dynamiky.

3, Fragmentácia trhu a médií

Boli doby, kedy udržať konzistenciu naprieč trhmi a médiami bolo oveľa ľahšie. Existoval obmedzený počet mediálnych možností, štandardom bol masový trh, na ktorom neexistovala mikro segmentácia. Značkoví manažéri teraz čelia veľmi odlišnému prostrediu, v ktorom je veľmi ťažké dosiahnuť konzistenciu pre vybudovanie silných a konzistentných značiek. Do popredia sa dostáva mnoho nových komunikačných kanálov a je veľmi obtiažne dosiahnuť ich efektívneho prepojenia.⁴⁰

4, Komplexné značkové stratégie

Nie je to tak dávno, čo boli značky zreteľnou a singulárnou entitou. Čo bolo nutné bolo značky definovať, založiť a vyživovať. Dnes je situácia odlišná. Dnes existuje mnoho „subbrandov“, odvodených značiek (brand extensions), korporátnych značiek a táto komplexita robí budovanie a riadenie značiek ťažším. Navyiac k pochopeniu svojej identity musí každá značka pochopiť svoju rolu v každom kontexte. Vzťah medzi značkami a podznačkami musí byť jasný ako strategicky, tak aj vo vzťahu vnímania spotrebiteľa.

5, Zmeny stratégie

Často je vyvíjaný vnútorný tlak na zmenu identity značky i keď je ešte efektívna, alebo dokonca nedosiahla svojho vrcholného potenciálu.

⁴⁰ ELLOR, Graham. Generating big ideas that grow your brand. *Admap Magazine*, June 2006, Issue 473.

6, Postoj proti inovácii

Každá inovácia je nákladná a riskantná. Výsledkom odmietavého postoja k inováciám je zraniteľnosť zo strany agresívnych konkurentov. Firmy často ignorujú, alebo minimalizujú základné zmeny v prístupe k trhu a k technologickým inováciám a nechávajú svoje značky zraniteľné.

7, Tlak investovať na iných miestach

Silná značka vyvoláva často pokušenie redukovať investície v kľúčovom biznise na úkor zlepšenia krátkodobého výkonu, alebo podpory diverzifikácie nového obchodu.

8, Krátkodobé tlaky

Tlak na krátkodobé, rýchle výsledky podkopáva investície do značiek. Prispieva k tomu i krátkodobá orientácia riadenia firiem. Výsledkom je, že sú obetované programy budovania značiek v prospech dosiahnutia krátkodobých cieľov.

Pravdou je, že budovanie značiek je ťažké, ale nevyhnutné. Vnímanie značky spotrebiteľom je ovplyvnené celým marketingovým mixom – aký produkt je, ako plní svoju funkciu, kde sa predáva, koľko stojí, ako sa k zákazníkovi chová personál firemnej predajne, ale väčšina úspešných príbehov týkajúcich sa budovania značiek ukazuje, že je možné budovať, udržiavať a riadiť 4 aktíva, ktoré podtrhujú hodnotu značky – povedomie, vnímaná kvalita, značková lojalita a značková asociácia.⁴¹

⁴¹ AAKER, David A. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003. str. 34 ISBN 80-7226-885-6.

Atribút	Cieľ	Nástroje a faktory, ktoré ho ovplyvňujú
Znalosť značky	Udržať znalosť značky	<ul style="list-style-type: none"> • Reklama • Publicita • Povest'
Asociácie spojené so značkou	Zdeliť posolstvo značky novým zákazníkom a posilíť ju u stávajúcich	<ul style="list-style-type: none"> • Reklama • Skúsenosti s výrobkom • Slogan značky, logo • Hodnoty a brand image
Vnímaná kvalita	Posilíť vnímanie značky voči konkurencii	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobok • Porozumenie zákazníkom • Slogan/Reklama
Vernosť značke	Udržať dlhodobý silný vzťah so zákazníkom	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumenie zákazníkom • Skúsenosti s výrobkom

6.1 Komunikačný proces

Z uvedeného je zjavné, že fyzická podstata výrobku je síce veľmi dôležitá, no väčšiu rolu v budovaní značiek hráje nehmateľná stránka produktu a jej pôsobenie na spotrebiteľa. Jedným z najmasovejších nástrojov budovania značky sa stala marketingová komunikácia. Komunikácia totiž môže najrýchlejšie a najefektívnejšie vybudovať, alebo zmeniť znalosť značky, poprípade asociácie so značkou.

Komunikačný proces, ktorý podporuje značku, musí byť starostlivo formulovaný a štruktúrovaný. Musia byť určené komunikačné kanály, ktoré sú dostupné cieľovým spotrebiteľom a ktoré sú vzájomne kompatibilné. To znamená, že v prípade značky, ktorá odráža určitú úroveň socio-ekonomickej spotreby, správa (informácia o značke), musí byť komunikovaná kanálmi, ktoré sú vhodné pre túto hladinu socio-ekonomickej spotreby. Taká

správa musí byť formulovaná spôsobom, ktorý podporuje značku a súčasne obohacuje životný štýl spotrebiteľa.⁴²

V súčasnosti môžeme sledovať zmeny v oslovovaní spotrebiteľa. Od masového oslovovania všetkých aktívnych spotrebiteľov sú čím ďalej tým viac komunikačné stratégie vytvárané na zasiahnutie jednotlivých, menších segmentov. Netýka sa to len personalizácie produktu, alebo služby, ale celkového prístupu v komunikácii voči spotrebiteľovi. Spotrebiteľia chcú, aby sa k nim pristupovalo ako k individualitám, nie len ako k bezmenným prijímateľom mediálnych zdelení.⁴³

⁴² PŘIBOVÁ, Marie; TESAR, George a kolektiv. *Strategické řízení značky. Případové studie*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-38-X.

⁴³ HODGSON, L.; ALGAR, R. How scenarios can Help You Plan Future Brand Strategy. *Admap Magazine*, 2005, Issue 464.

II. Praktická časť

Dove je jednou z najvýznamnejších značiek na českom trhu a v rámci spoločnosti Unilever je najrýchlejšie rastúcou značkou. Táto značka si svoje výnimočné postavenie budovala 50 rokov a jedným z kľúčových faktorov jej úspechu bola aj jej konzistentná stratégia, ktorá vychádzala zo základného určenia značky.

Dove je značka dámskej kozmetiky, ktorá má vo svojom portfóliu mydlá, sprchové gély, telové mlieka, krémy pre citlivú a jemnú pokožku a takisto i produkty so starostlivosťou o vlasy.⁴⁴ U žien si Dove vybudoval silné povedomie práve kvôli svojej jemnosti a dôveryhodnosti, založenej na plnení sľubov.

Na jej príklade by som chcela demonštrovať dôležitosť efektívnej práce so značkou, jej budovania a riadenia. Poukázať na dôležitosť naslúchať potrebám zákazníka a ponúkať mu benefity, ktoré vychádzajú z jeho dokonalého poznania, a tým jasne diferencovať značku od konkurencie. Podtrhnúť schopnosť Dove efektívne sa prispôbiť meniacemu sa trhu a vhodne využiť formy komunikácie na budovanie a upevnenie svojej pozície na trhu.

7. História Dove

Značka Dove má dlhú históriu. Predchodcom prvého produktu uvedeného pod touto značkou, krémovej tablety Dove, bol syndet (syntetický detergent). Ten bol vyvinutý v období druhej svetovej vojny v USA a používal sa ako šetrný prípravok k ošetrovaniu popálenín zranených vojakov a pilotov. V roku 1956 americkí vedci túto substanciu vylepšili a obohatili ju o ďalšie, pre pokožku prospešné látky. Vznikol produkt Dove⁴⁵ Cream Bar, ktorý bol uvedený na trh v roku 1957 v USA. Až po roku 1989 sa Dove stal celosvetovou značkou. V období rokov 1991 a 1994 bol Dove uvedený na trhy ďalších 55 zemí, vrátane Veľkej Británie, Írska, Francúzska, Nemecka, Rakúska a i.

⁴⁴ Internet: <http://www.unilever.com/ourbrands/personalcare/dove.asp> (10. mája).

⁴⁵ „Dove“ v preklade znamená biela holubica. Tá sa stala aj logom tejto značky a vyskytuje sa na všetkých jej produktoch.



Je veľmi pozoruhodné, že aj keď sa „Dove Cream Bar“ prekladá a zároveň považuje za mydlo, mydlom podľa svojho zloženia nie je.⁴⁶ Obsahuje neutrálne čistiace prísady, vďaka ktorým nenarušuje kožný plášť a prirodzenú rovnováhu pokožky. Pri jeho výrobe sa zároveň používa ¼ hydratačného krému, ktorého súčasťou sú prospešné mastné kyseliny, ktoré umožňujú pokožke zachovať si prirodzenú vlhkosť a zabrániť tak jej vysušaniu. Jeho nemydlové zloženie je jedným z kľúčových faktorov úspechu značky, ktorý jej umožnil dlhodobo si vymedziť svoje postavenie v segmente kozmetiky komunikáciou postavenou na jasnom benefite: „Dove nevysuší vašu pleť ako mydlo“.

Celosvetovo malo mydlo veľký úspech. Unilever sa tak rozhodol rozšíriť svoje portfólio produktov pod touto značkou a tak uviedol na americký trh hydratačný sprchový gél. Nasledovali deodoranty, neskôr telové mlieka, produkty pleťovej kozmetiky a produkty starostlivosti o vlasy. Unilever tak vytvoril silnú značku s celou kozmetickou radou.

Dove si i napriek tomu, že svoje portfólio rozšíril a vstúpil do iných kategórií, udržal svoju stratégiu. Každý výrobok bol úprimný vo svojich sľuboch, potvrdzoval svoju účinnosť a prinášal tým odlišujúci benefit voči konkurencii. Dove nikdy nesľuboval a ani nesľubuje to, čo nemôže dodržať. Každý výrobok má za úlohu zvyšovať úroveň starostlivosti v kategórii, do ktorej vstupuje. Každý produkt musí prinášať relevantný benefit pre spotrebiteľku. Dôležitá je takisto jemnosť značky, ktorá má prinášať spotrebiteľke dobrý pocit z jeho používania vo všetkých podobách. Od vzhľadu obalu cez zmysly, až po samotné zloženie výrobku.

⁴⁶ Do českého jazyka sa názov „Cream Bar“ nepodarilo preložiť tak, aby vyjadroval jeho nemydlové zloženie.

Nové výrobky v jednotlivých kategóriách rešpektujú hodnoty značky a budujú navyše vlastné hodnoty o ktoré môžu značku obohatiť a rozširovať jej cieľovú skupinu. Sprchové gély posilňujú pozíciu značky v oblasti kúpeľovej kozmetiky a pre značku ďalej budujú atribút ženskosti a každodenného hýčkania. Deodoranty jej pridávajú atribút aktívnosti a modernosti, upevňujú účinnosť a dôveryhodnosť, zároveň ho svojou jedinečnou zložkou, ¼ hydratačného krému, odlišujú od konkurencie. Telová kozmetika podtrháva atribút hydratačných účinkov Dove a posilňuje atribút ženskosti. Atribúty ako starostlivosť a hydratácia sú upevnené vlasovou kozmetikou.

Aj vzhľadom ku rozširovaniu portfólia a vstupu produktov do nových kategórií je „Dove Cream Bar“ základom celej značky a vychádza z nej už 50 rokov. Reprezentuje totiž hodnoty Dove ako je úprimnosť, dôveryhodnosť, skromnosť, dodržanie sľubu a porozumenie žene. Tieto hodnoty značky buduje z dvoch aspektov:

1. hodnoty vychádzajú z toho, ako výrobok funguje - jemnosť a starostlivosť
2. hodnoty vychádzajú z toho, že výrobok funguje – úprimnosť a splnené očakávanie

Z vyššie uvedeného je zjavné, že každý výrobok novej produktovej kategórie vychádza zo základných atribútov značky a vytvára pre ňu nové. Spojovacím prvkom všetkých produktov je však Dove Cream Bar, ktorý svojimi funkčnými a emočnými benefitmi vybudoval základné atribúty značky a bez neho by stratila svoje jadro, ktorým Dove Cream Bar je.

7.2 Positioning Dove

Positioning Dove bol vymedzený pred 50 rokmi ako jemnejší toaletný prípravok pre ženy so suchou a citlivou pokožkou než ostatné produkty na trhu.⁴⁷ Dôležitým rozhodnutím bolo tento positioning dlhodobo udržovať a po dlhé roky si ženy pod Dove vybavovali jasný benefit: „Dove nevysuší vašu pleť ako mydlo“. Práve vďaka svojej konzistentnej stratégii a jasným benefitom si udržal svoje silné postavenie na trhu a dokázal sa jasne vymedziť voči konkurencii. Úspechom Dove je, že v dlhoročnom procese nedošlo k radikálnym zmenám, ktoré by narúšali jeho základnú stratégiu. Každá inovácia, či už produktová, alebo komunikačná, z nej vychádza.

⁴⁷ Internet: <http://www.unilever.com/ourbrands/personalcare/dove.asp> (10. mája).

7.3 Vývoj komunikačnej stratégie

V 60. rokoch sa značka sústredila na demonštrovanie rozdielu medzi Dove a obyčajným mydlom, pomocou tzv. „face testu“. Vhodným nástrojom na demonštrovanie jasných benefitov produktu sa stali testemoniály⁴⁸.

Prove Dove doesn't dry your skin the way soap can.

- 1 Wash your face with soap. After you wash, your skin feels tight and dry.
- 2 Wash your face with Dove. After you wash, your skin feels soft and smooth.
- 3 Wash your face with Dove. After you wash, your skin feels soft and smooth.

Never, but never, use soap in the winter

Winter cold and winter winds can dry your skin. Soap can make it worse. Dove never dries the way soap can. Dove creams your skin while you wash. Prove it yourself with the Dove Face Test.

- 1 Imagine a line down the middle of your face. Now dabber one side with soap. Look at the other side with Dove. Feel how much softer the Dove side is!
- 2 Now close and pat dry. Shiver the side of your face that you washed with soap. Feel tight and dry? It's a fact: soap can dry and irritate your skin.
- 3 Stroke the Dove-washed side. No dry? Feeling close? Your skin has a job-come-of feeling. Prove that Dove leaves skin softer - never dries the way soap can.

Only Dove is non-fragrant cleansing cream. Switch from drying soap to creamy Dove. Discover your skin while you wash!

V roku 1979 nezávislá štúdia v USA potvrdila, že Dove je k pokožke oveľa jemnejší než bežné mydlo. Dermatológovia tak na základe tejto štúdie začali Dove doporučovať, čo upevnilo jeho positioning. O rok na to Dove oficiálne predstavil svoj program spolupráce s lekármi – MILD⁴⁹. Jeho cieľom je poskytnúť lekárom informácie týkajúce sa starostlivosti o pleť a pokožku, oboznamovať ich s výsledkami najnovších štúdií a výskumov na výrobkoch Dove a pripravovať pre nich materiály, využiteľné v lekárskej praxi. Tento program úspešne využíva dodnes.⁵⁰

Dermatologists have put something unusually strong in this skin cleanser.

Their trust.

THE WAY THE PAPERS TALK ABOUT IT, YOU'D THINK DOVE WAS AN AMAZING NEW PRODUCT

DOVE DOESN'T DRY YOUR FACE LIKE SOAP

⁴⁸ Testemoniál je forma reklamy založená na výpovedi hlavnej ženskej postavy na základe osobnej skúsenosti s doporučeným výrobkom. Dove prvýkrát použil vo svojej komunikácii testemoniál v roku 1969.

⁴⁹ „Medical Information Link from Dove“. Vzdelávací program pre lekárov, zaoberajúcich sa liečbou kožných ochorení, najmä dermatológov, pediatriov, praktických lekárov a ďalších odborníkov v oblasti zdravotnej starostlivosti.

⁵⁰ Interný materiál spoločnosti Unilever, poskytnutý ako informačný zdroj, 2006.

V roku 1981 Dove prvýkrát rozoslal ženám v USA tzv. Litmus test, domáci pH test, ktorý jasne potvrdzoval unikátnosť Dove, vďaka svojmu nemydlovému zloženiu má totiž neutrálne pH⁵¹. Na základe tohoto nápadu bola vytvorená nová kampaň, ktorá v tlačových inzerátoch deklarovala neutrálne pH výrobkov Dove pomocou lakmusového papieriku⁵², ktorý v prípade Dove nezmenil svoju farbu. Tento test sa bežne používa v laboratóriách a vedecky dokazuje proklamované atribúty výrobku. Dove tak poskytol konkurenčnú výhodu z hľadiska technickej expertízy.



Testemóniály a Litmus test sa tak stali charakteristickými pre komunikáciu Dove. Testemóniály sa stali nástrojom na posilňovanie a upevňovanie emocionálnych benefitov, Litmus test na upevňovanie benefitov racionálnych.

Ďalším prvkom, ktorý Dove vymedzuje voči konkurencii je využívanie skutočných, reálnych žien vo svojej komunikácii. Je to ďalší z aspektov, ktorý posilňuje jeho dôveryhodnosť a je jedným z dôvodov, prečo mu ženy veria. Dove svoj sľub plní na troch úrovniach:

- Dove obsahuje ¼ hydratačného krému.
- Svoju dobrú skúsenosť s výrobkom komunikujú reálne ženy formou testemóniálov.
- Klinické dôkazy potvrdzujú unikátne zloženie Dove a jeho funkčnosť.

⁵¹ Väčšina dostupných mydiel má pH vyššie než 7, čím narušuje prirodzenú ochranu pokožky.

⁵² „Lakmus - látka, rastlinné farbivo získané z machu, ktorá mení farbu pri prechode z kyslého prostredia, (červená), do prostredia alkalického (modrá)“ In Šaling, S; Ivanová-Šalingová M.; Maníková Z.: Slovník cudzích slov. Bratislava - Veľký Šariš: Samo, 2002. ISBN 80-967524-7-2

Všetky tieto prvky sú vzájomne prepojené a každý z nich zohráva dôležitú rolu. Dove na nich dlhodobo buduje svoj vzťah so spotrebiteľkami a upevňuje ho.

8. Dove na českom trhu

Značka Dove bola uvedená na český trh v roku 1995 spoločnosťou Unilever. Pôvodne boli uvedené štyri produkty: tuhé a tekuté mydlo, sprchový gél a pena do kúpeľa, ktoré boli v priebehu rokov doplnené o ďalšie. V roku 2000 bola na trh uvedená inovovaná ucelená rada 6 výrobkov starostlivosti o pleť a pokožku a v roku 2001 bolo portfólio doplnené o deodoranty. Celkový počet výrobkov tak stúpol na 14 kusov. V tom istom roku boli na trh uvedené telové mlieka a krémy, o rok na to produkty vlasovej kozmetiky. Spoločnosť každoročne prinášala produktové inovácie, čím portfólio produktov Dove v súčasnosti obsahuje približne 85 výrobkov.⁵³

8.2 Komunikačná stratégia Dove

V období 90. rokov bola jedným zo silných trendov komunikácia funkčných benefitov a tomu bola prispôbovaná aj komunikácia značiek. Spotrebiteľky v Českej republike sa k mydlu stavali ako k produktu určenému na čistenie rúk, ale nepripisovali mu už benefit hydratácie a jemnosti, práve naopak. Vhodným nástrojom, ako prepojiť komunikáciu funkčných benefitov hydratácie spolu s emočnými atribútmi Dove, sa opäť stali testemoniály a Litmus test, ktoré Dove celosvetovo veľmi úspešne využíval.

V roku 1995 bola na trh uvedená prvá testemoniálová kampaň Dove s tromi televíznymi spotmi. Konkrétne ženy, ktoré v spote účinkujú sa sponedajú v im prirodzenom prostredí a celkové vyznenie sa tak stáva veľmi nenásilným. Divák je svedkom dialógu medzi hrdinkou príbehu a jej neviditeľnou kamarátkou, ktorej sa zveruje so svojimi pocitmi. Vďaka svojmu nenásilnému zdeleniu a pocitu intímnej spovede sa posilňovala dôveryhodnosť a image značky Dove. Hrdinky spotu spontánne spomínali, že vďaka nemydlovému zloženiu a obsahu hydratačného krému im Dove nevysušil pokožku a tak i positioning značky bol ďalej upevňovaný. V tomto období sa táto forma v reklamných kampaniach veľmi nepoužívala. Komunikácia Dove, postavená na porovnaní svojich účinkov s bežným mydlom mala za

⁵³ Interný materiál spoločnosti Unilever, poskytnutý ako informačný zdroj, 2006.

úlohu vyvrátiť presvedčenie, že mydlo na tvár nepatrí, pretože ju vysušuje. Na základe tzv. „face testu“, ktorý bol celosvetovo úspešný Dove demonštroval svoje hydratačné účinky.⁵⁴

Po vybudovaní základného povedomia o značke a benefite, ktorý ponúka, boli v roku 1997 predstavené ďalšie 3 spoty v ďalšom formáte. Formát „7 denný test“ mal ženám sprostredkovať objavenie účinkov Dove na pokožku v priebehu jedného týždňa. Celú komunikačnú kampaň okrem televízie dopĺňala tlačová inzercia, PR a vzorky.

O rok na to bola komunikácia doplnená o netestemoniálny formát Litmus test, dokazujúci „objektívny dôkaz“ toho, že Dove naozaj funguje. Dove sa tak dokonale podarilo i v Českej republike prepojiť skúsenosti svojich skutočných spotrebiteľiek a ich odporúčaní, s objektívnymi dôkazmi svojho účinku.



Dove formu svojich testemoniálov v roku 2001 ešte upravil do formy, kedy k Dove spotrebiteľka zo začiatku pristupuje skepticky a neverí mu, a to aj napriek tomu, že je o jeho benefitoch informovaná a pozná ich. Po vyskúšaní ju však Dove presvedčí a uverí mu.

8.3 Revolúcia Dove

Dove rástol veľmi rýchlo, expandoval do nových kategórií a nových trhov. Komunikácia založená na skutočnom presvedčení spotrebiteľiek – testemoniáloch, fungovala 35 rokov. „Výroba takýchto spotov však bola veľmi nákladná. Každá kampaň v Európe si vyžadovala viac ako 30 rôznych verzií spotov. Najdôležitejším však bolo, že už nebola dostatočne efektívna a spotrebiteľky začala značka postupne nudiť.“⁵⁵

Celková komunikácia značky si vyžadovala zmenu, niečo nové, čo by ju osviežilo. Bolo nutné najprv vytvoriť celosvetovú víziu, ktorá by jasne definovala čím Dove je, čím nie je

⁵⁴ Interný materiál spoločnosti Unilever, poskytnutý ako informačný zdroj. Praha, 2007.

⁵⁵ ARNTZ, K.; LAGNADO, S.; ILLES, E. Three who made a revolution. *Red: The Dove Issue*, roč. 2006. Materiál poskytnutý spoločnosťou Unilever.

a čím by sa chcel stať. Začalo sa to definíciou krásy. „Celá kategória kozmetických produktov je postavená na komunikácii toho, že žena je nedokonalá a daný výrobok vašu nedokonalosť vyrieši.“⁵⁶ Výskumy indikovali, že ženy chcú byť krásne svojim vlastným spôsobom. Boli unavené neskutočne chudými modelkami, prezentovanými ako ideál krásy, ktorému sa nikdy nemohli priblížiť a ktorý iba znižoval ich sebavedomie. Túžili po niečom skutočnom.

„Každá značka, ktorá sa chce stať ikonou musí byť schopná vytvoriť impakt na spoločnosť, a to oveľa väčší než majú produkty.“⁵⁷ Dove vycítil, že jeho príležitosť je v zvyšovaní a upevňovaní zdravého sebavedomia žien. Úprimná a skutočná krása sa stala základným kameňom osobnosti značky Dove. V množstve klamlivých ingrediencií, pseudo-riešení, prehnaných sloganov a obrazových klamov, Dove prináša pravdu. Dove je skutočná značka pre skutočné ženy. Táto jednoduchá filozofia začala spájať absolútne každý aspekt značky, od komunikácie, cez obal, až ku produktu samotnému.

8.4 Stratégia a misia Dove

Misia Dove je už 50 rokov založená na prianí, aby sa každá žena cítila každým dňom krásnejšia a šťastnejšia. A keďže Dove po celú dobu svojej existencie pracuje so skutočnými ženami, cíti ako jedna z najvýznamnejších značiek na svetovom trhu zodpovednosť za to, ako sú ženy v komunikácii zobrazované.⁵⁸

Takmer každá druhá žena u nás nie je spokojná so svojou postavou. Ukázal to výskum medzi 1100 ženami vo veku od 15 do 62 rokov, ktorý si v Čechách a na Slovensku nechala spracovať spoločnosť Unilever.⁵⁹ Takmer štvrtina žien je vyslovene nespokojná. Krásnymi sa cíti byť len 1 % českých a slovenských žien. V zahraničí sú to 2 %. Za atraktívne sa považujú 4 % žien. Tieto šokujúce čísla potvrdili, že veľký tlak noriem krásy vyvíjaný na ženy, vedie k skreslenému pohľadu na ich vlastnú krásu a má na nich neblahý vplyv.

⁵⁶ SGRIGNOLI, T. Changing the rules. *Red: The Dove Issue*, roč. 2006. Materiál poskytnutý spoločnosťou Unilever.

⁵⁷ ARNTZ, K.; LAGNADO, S.; ILLES, E. Three who made a revolution. *Red: The Dove Issue*, roč. 2006. Materiál poskytnutý spoločnosťou Unilever.

⁵⁸ Tisková správa spoločnosti Unilever. Dove príbeh. Kampaň za skutočnú krásu, říjen 2006.

⁵⁹ BLAŽKOVÁ, J. Většina Češek se necítí krásná a chce zhubnout. *Mladá fronta dnes*, 2006, roč. 17, č. 52, str. 6.

Dove sa preto rozhodol vo svojej komunikácii prinášať iný názor na ženskú krásu a snažiť sa rozšíriť dnešný stereotypný pohľad na krásu. Krása má podľa Dove mnoho podôb a „prichádza v mnohých tvaroch, veľkostiach a veku.“⁶⁰ Nie je dôležité ako žena vyzerá, ale ako sa cíti. Krása vychádza z každej ženy, i z jej nedokonalostí, z osobnosti ženy samotnej.

Prvou kampaňou uvedenou v tomto štýle sa stala celosvetová kampaň, ktorá mala uviesť na trh novú radu spevňujúcich výrobkov Firming. Dove sa pre túto komunikáciu opäť rozhodol použiť skutočné ženy v pravom slova zmysle. V kampani boli nosným elementom okrem televízie najmä billboardy, ktorých vizuály tvorili ženy obľých tvarov v spodnom prádle, fotené na bielom pozadí. Hlavným zdelením kampane bolo: „Testovano na opravdových krivkách“ a „Podívejme se pravdě do očí. Zpevňovat stehna modelce, která má velikost 36 by nebyla žádná výzva.“



Kampaň vyvolala veľký ohlas nielen u spotrebiteľiek, ale takisto u novinárov a širokej verejnosti. Konkurenčné spoločnosti pri komunikácii podobných produktov prezentovali ženy, ktoré boli veľmi štíhle a tak spotrebiteľky veľmi uvítali a ocenili, že sa niekto odhodlal demonštrovať účinky nového spevňujúceho telového mlieka, práve na skutočných ženských krivkách. Umožnilo im to stotožniť sa s týmito ženami a kampaň vyvolala celospoločenskú debatu o kulte súčasnej krásy a problémoch, ktoré spôsobuje, ako sú napr. poruchy príjmu potravy, zdravého sebedomia a pod. Na webových stránkach dokonca prebehla anketa medzi spotrebiteľkami, kedy mnohé z nich dokonca prejavili záujem zúčastniť sa podobných projektov.

8.5 Kampaň za skutočnú krásu

Kampaňou, ktorá naväzovala na Firming kampaň sa stala Kampaň za skutočnú krásu, ktorá ďalej rozvíjala tému ženskej krásy a jej stereotypov. Mala za úlohu ešte viac rozpútať debatu

⁶⁰ <http://www.unilever.com/ourbrands/personalcare/dove.asp> (10. mája).

a zapojiť do nej najširšiu verejnosť. Inšpirovať ľudí, aby sa zamysleli nad touto témou, ponúknuť im aj iný pohľad na krásu a umožniť im, aby sa sami rozhodli, čo je pre nich krásne. Kampaň využila billboardy a tlačové inzeráty, ktoré vyzývali k hlasovaniu, či je žena na vizuále krásne tvarovaná, alebo „oplácaná“, či má veľký nos, alebo krásny profil, či má na kráse chyby, alebo krásne pihy, atď. Táto kampaň prebehla celosvetovo a v Čechách a na Slovensku boli vybrané 4 ženy, o ktoré bol tento medzinárodný formát doplnený.

obrovský nos?
 ohromujúci profil?

Teď se ptáš: jak je krásná? Je krásná, nebo ne? Zapiš si to do kvadrantu.

www.kampanzaskutecnoukrasu.cz | Dove

na kráse chyby?
 krásné pihy?

Teď se ptáš: jak je krásná? Je krásná, nebo ne? Zapiš si to do kvadrantu.

www.kampanzaskutecnoukrasu.cz | Dove

Dennis Lewis, kreatívny líder tímu Dove agentúry Ogilvy and Mather⁶¹ v Londýne sa vyjadril: “ Z kampane Firming sme sa naučili, že by kampaň mala fungovať ako voľby. Billboardy sú ideálnym spôsobom, ako zapojiť ľudí do politickej debaty. Je dôležité, aby boli vizuály na všetkých verejných miestach – pri eskalátoroch, na vlakových staniciach a na stranách autobusov.”⁶²



⁶¹ Ogilvy and Mather - reklamná agentúra, ktorá túto kampaň pre Dove vytvorila.

⁶² SGRIGNOLI, T. Changing the rules. *Red: The Dove Issue*, roč. 2006. Materiál poskytnutý spoločnosťou Unilever.

Celosvetovo sa základom celej kampane okrem billboardov stali aj webové stránky Kampan' za skutočnú krásu⁶³. Kampan' vytvorila ohromný ohlas. Ľudia zo 40 rôznych krajín, hovoriaci 20 rôznymi jazykmi sa zapojili do hlasovania a spoločne debatovali, čo je podľa nich krásne. Tlačová tajomníčka spoločnosti Unilever, Marcela Němcová, sa k celosvetovému ohlasu vyjadrila takto: "Podľa našich celosvetových prieskumov kampan' v minulom roku priamo zasiahla 750 miliónov ľudí, ktorí sa zapojili do diskusii o kráse."⁶⁴ Každým jedným hlasom sa menilo to, čo bolo všeobecne hlásané za krásne. „Len za rok 2005 bolo o tejto netradičnej reklame publikovaných viac než 800 príspevkov v televíznych reláciách, rádiách, tlačových a on-line médiách v celej Európe.“⁶⁵

Aj v Čechách sa súčasťou komunikačnej kampane stal internet a celkovo kampan' vygenerovala cca 130 000 unikátnych prístupov meraných na mesiac na webové stránky, kde sa o jednotlivých vizuáloch hlasovalo.⁶⁶ Počet týchto prístupov bol vysoko nadpriemerný a i napriek tomu, že predmetom kampane nebol žiaden výrobok značky Dove, predaj jeho výrobkov sa v roku 2006 zvýšil o 20 % oproti roku 2005.⁶⁷

V súvislosti s touto kampanou sa Dove v spolupráci s nadáciou VIA a Pontis rozhodol založiť charitatívny projekt, ktorého výťažok bude určený na pomoc v boji proti poruchám príjmu potravy a podpory zdravého sebavedomia mladých dievčat. Jeho cieľom je takisto otvoriť širšiu diskusiu, aby sa o tomto probléme hovorilo a aby si ľudia uvedomili, ako závažný tento problém je. Podľa Jany Tomanovej, ktorá sa liečbou anorektičiek špecializuje, sú najviac touto nemocou ohrozené dievčatá vo veku 14 a 17 rokov a už teraz sa na psychiatriách liečia dvanásťročné vychudnuté anorektičky, ktoré nejedia, aby nestlšli.⁶⁸



⁶³ Internet: www.kamanzaskutecnoukrasu.cz, www.campaignforrealbeauty.com. (10. mája).

⁶⁴ LUŇÁKOVÁ, Z. Značka Dove vsadila na „obyčejné“ ženy. *Hospodářské noviny*, 2006, č. 59, str. 17.

⁶⁵ LUŇÁKOVÁ, Z. Značka Dove vsadila na „obyčejné“ ženy. *Hospodářské noviny*, 2006, č. 59, str. 17.

⁶⁶ Internet: <http://www.kampanzaskutecnoukrasu.cz/zeny.php?cIn=ceskezeny> (10. mája).

⁶⁷ Interný materiál spoločnosti Unilever, poskytnutý ako informačný zdroj, 2006.

⁶⁸ BLAŽKOVÁ, J. Většina Češek se necítí krásná a chce zhubnout. *Mladá fronta dnes*, 2006, roč. 17, č. 52, str. 6.

9. Úloha Dove v budúcnosti

Úlohou, ku ktorej sa Dove do budúca hlási je aj naďalej rozvíjať problematiku skutočnej krásy a aktivovať ju na viacerých platformách spoločenského diania, a to vo viacerých podobách. Značka Dove stojí na jasnej idei, ktorá ju vymedzuje voči konkurencii a ktorú môže efektívne rozvíjať v rôznych formách. Dôležitým bude udržať si konzistenciu vo svojej komunikácii, i naďalej dodržiavať sľuby, ktoré táto značka ponúka a v neposlednej rade, efektívne reagovať na potreby svojich spotrebiteľiek a prinášať im hodnoty, ktoré sú pre nich relevantné.

III. Záver

Súčasná doba je veľmi dynamická a takisto i trhy a dianie na nich. Spolu so zmenami v prostredí a spoločnosti sa mení aj funkcia značiek. Budovanie značiek a ich riadenie, sa stali dôležitou súčasťou marketingových aktivít firiem. Mnoho firiem investuje značné finančné prostriedky do aktivít značky s presvedčením, že svoje značky buduje. Investovať do značiek však ešte neznamená ich budovať. Nárazové investície a aktivity môžu dosiahnuť dočasné zvýšenie tržieb, no znemožňujú budovanie lojality spotrebiteľov a tým zabraňujú aktívnemu budovaniu vzťahu k značke.

Presvedčili sme sa, že budovanie značiek je komplexný a predovšetkým dlhodobý proces, ktorý musí mať jasne definovanú stratégiu a ciele. Je nutné vymedziť si svoje postavenie na trhu, osloviť segment pre ktorý výrobok poskytuje hodnotné benefity a podporovať proces aktívnou komunikáciou so spotrebiteľom a reakciu na jeho potreby. Jedným z charakteristických rysov je strategický posun od komunikácie funkčných benefítov, ku benefítom emočným a celkovo kladenie väčšieho dôrazu na emócie u spotrebiteľa.

Dobрым príkladom na demonštráciu tohoto poznatku sa stala značka Dove, ktorá si svoje postavenie v mysliach spotrebiteľov buduje dlhé roky a zároveň si upevňuje svoje postavenie na trhu. Stratégia Dove vychádza zo základného určenia tejto značky, z jej hodnôt a osobnosti, z jej pohľadu na krásu a jednotného tónu svojej komunikácie. Svoje sľuby spotrebiteľom utvrdzuje produktom, ktorý plní to, čo sľúbi a históriou úprimnej a dôveryhodnej komunikácie. Dove tým získal jedinečnú konkurenčnú výhodu na trhu, vymedzil sa voči konkurencii a vydobyl si jedinečné miesto v mysli spotrebiteľa, ktorý sa so značkou dokáže stotožniť.

IV. Summary

This bachelor thesis aims at analysing Dove brand strategy on the czech market since its launch in 1995.

The text is divided into two parts. The theoretical part is focused on a brand and the brand strategy in a context of a marketing communications and its essential role in the brand building process in a current, very competitive environment. The brand thinking and the key brand attributes are specified, brand identity and brand equity and its role from both, consumer and producer point of view. Describing the strategic analyse of a brand, its phases and analysing the importance of a consistent identity and positioning of a brand. Focusing on key functions for developing the brand strategy, factors of influence and describing the brand strategy as a direction for brand activities.

The second part describes Dove brand, its history, identity, key attributes, positioning and the development of its communication strategy. Focusing on its role on the czech market since 1995 and the communication strategy used since its entry as a tool for differentiating the brand among competitors. The key factors of its success and the relevant benefits the brand offers consumer are described. Demonstrating the importance of a clear, consistent strategy in the process of building a strong, long-lasting brand.

V. Použitá literatura

Bibliografie

AAKER, David A. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.

AAKER, David A. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996. ISBN 0-02-900151-X.

DANESI, Marcel. *Encyclopedic Dictionary of Semiotics, Media, and Communications*. Canada: University of Toronto Press Incorporated, 2000. ISBN 0-8020-4783-1 (cloth) ISBN 0-8020-8329-3 (paper).

DE PELSMACKER, Patrick; GUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

HESKOVÁ, M. *Category management*. Praha: Profess Consulting, 2006. ISBN 80-7259-049-9.

CHIARAVALLE, B.; SCHENCK, B. F. *Branding*. New Jersey: Wiley Publishing, Inc, 2007. ISBN-13: 978-0-471-77159-3, ISBN-10: 0-471-77159-7.

KLEINOVÁ, Naomi. *Bez loga*. Praha: Argo/Dokořán, 2005. ISBN 80-7203-671-8 (Argo), ISBN 80-7363-010-9 (Dokořán).

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

LINDSTROM, M. *Brand sense*. New York: Free Press, 2005. ISBN 0-7432-6784-2.

PŘIBOVÁ, Marie; TESAR, George a kolektiv. *Strategické řízení značky. Případové studie*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-38-X.

PŘIBOVÁ, Marie; MLYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky*. Brand Management. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.

ZYMAN, Sergio; Brott, Armin. *Konec reklamy jak jsme ji dosud znali*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-107-0.

ŠALING, S; IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M.; MANÍKOVÁ, Z. *Slovník cudzích slov*. Bratislava - Veľký Šariš: Samo, 2002. ISBN 80-967524-7-2.

Ďalšie pramene

Periodiká

BLAŽKOVÁ, J. Většina Češek se necítí krásná a chce zhubnout. *Mladá fronta dnes*, 2006, roč. 17, č. 52.

ELLOR, Graham. Generating big ideas that grow your brand. *Admap Magazine*. June 2006, Issue 473

HODGSON, L.; ALGAR, R. How scenarios can Help You Plan Future Brand Strategy, *Admap Magazine*, 2005, Issue 464.

HRODEK, D. Hodnota značek stoupá. *Strategie*, 2007, č.18.

LEHU, Jean-Marc. Seamless Brand integration. *Brand Strategy*, April 2007, Issue 211. ISSN 0965-9390.

LUŇÁKOVÁ, Z. Značka Dove vsadila na „obyčejné“ ženy. *Hospodářské noviny*, 2006, č. 59.

SALZMAN, Marian; MATATHIA, Ira. Brands in new context. *Brand Strategy*, April 2007, Issue 211.

Internet

<http://www.unilever.com/ourbrands/personalcare/dove.asp>

www.kamanzaskutecnoukrasu.cz

www.campaignforrealbeauty.com

<http://www.kampanzaskutecnoukrasu.cz/zeny.php?cln=ceskezeny>

<http://books.google.com/books?id=VnlN3KJFshsC&printsec=frontcover&dq=Sun+Tzu&num=100#PPA8.M1>

Použité zdroje

ARNTZ, K.; LAGNADO, S.; ILLES, E.. Three who made a revolution. *Red: The Dove Issue*, roč. 2006. Materiál poskytnutý spoločnosťou Unilever.

SGRIGNOLI, T. Changing the rules. *Red: The Dove Issue*, roč. 2006. Materiál poskytnutý spoločnosťou Unilever.

Tisková správa spoločnosti Unilever. Dove príbeh. Kampaň za skutočnú krásu, říjen 2006.

Súbor prednášok Josefa Havelky, June 2006.

Interný materiál spoločnosti Unilever, poskytnutý ako informačný zdroj, 2006.

VI. Přílohy

Rozhovor s Lenkou Čubrovou, Dove Brand Activation Manager pro Českou a Slovenskou republiku, z kterého je okrem iného patrné ako značka pracuje aj s public relations.

Ako hodnotíte český trh s telovou kozmetikou v porovnaní s trhmi zahraničnými?

Na českém trhu s tělovou kosmetikou převažují zahraniční značky. Výběr je veliký, výrobní řady jsou široké. Trh v poslední době opět začíná růst díky nárůstu inovací a podpoře značek. Ve srovnání se Západní Evropou je zde však vyvíjen vyšší tlak na ceny než na prezentaci výrobků či kvalitu služeb. I z tohoto důvodu je v ČR, stejně jako v dalších zemích střední a východní Evropy, relativně významná forma přímého prodeje.

Aká je rola značky Dove značky v tomto segmente trhu? Ako vnímate značkové a neznačkové produkty v tomto segmente?

Pohybujeme se v kategorii, která se pojí s péčí o krásu. Nároky spotřebitelů jsou tedy vyšší oproti jiným segmentům a značka tak hraje důležitou roli při nákupním rozhodování. Neznačkové výrobky jsou zpravidla levnější a důvodem k jejich nákupu je jenom jejich nízká cena. Podíl vlastních značek obchodu je v této kategorii stále nízký, ale i přesto již existuje.

Kosmetická značka Dove společnosti Unilever, která si své postavení na českém trhu udržuje především kvalitou svých produktů, je spotřebitelkami obecně vnímána jak v rovině emocionální (příjemný pocit spojený se značkou, která vnímá a respektuje ženy v jejich přirozenosti), tak i v rovině racionální (dermatologicky potvrzené kladné výsledky při používání výrobků Dove, vlastní pozitivní zkušenost s používáním výrobků Dove a jejich kladným vlivem na pokožku, nespočet pozitivních zkušeností a verbální doporučení od osob blízkých). Naším posláním je nejen poskytovat ženám dokonalou péči o tělo a vlasy, ale také je inspirovat v jejich každodenním životě. Chceme, aby se každá žena cítila každým dnem krásnější.

Podľa akých kritérií sa spotrebiteľka pri výbere produktov rozhoduje?

Spotrebiteľka je zpravidla verná jedné nebo několika osvědčeným značkám, ze kterých vybírá a od kterých očekává kvalitu, ale také i překvapení a potěšení. Kritériem při výběru zboží je kromě značky také cena a vnímaná kvalita, vlastní pozitivní zkušenost, doporučení, složení výrobku a vůně. Dove je prémiovou značkou, která svým zákaznicím přináší zaručeně vysokou kvalitu svých výrobků.

Čo váš výrobok zákazníčkam sľubuje a akým spôsobom komunikujete „následky jeho používania“?

Dove svým spotřebitelkám nechce namluvit, že se ze dne na den stanou štíhlými modelkami. Dove naopak zdůrazňuje přirozené křivky těla každé ženy, na které by spotřebitelky měly být pyšné a nebát se je ukázat, stejně jako je ukázaly úžasné ženy v reklamní kampani na Dove zpevňující řadu. Dove neslibuje štíhlé boky a zadeček, ale zpevněné a dobře vypadající ženské křivky.

Čím si zaist'ujete vernost' zákazníček u tohoto typu výrobkov?

Zákaznice nejvíce oceňují kvalitu a skutečné výsledky, které pocítí doslova na vlastní kůži. V podstatě všechny výrobky Dove, zpevňující řadu nevyjímaje, si získaly věrnost svých spotřebitelek právě díky osobní zkušenosti s jejich používáním. Spotřebitelky si oblíbily velmi specifickou, příjemnou svěží parfemaci výrobků Dove a samozřejmě především vliv jejich používání na pokožku, která zůstává po použití jemná a hebká díky 1/4 hydratačního krému, který je obsažen ve všech výrobcích Dove. Zpevňující řada navíc vedle tolik pro Dove specifické hydratace přináší i další, mezi ženami velmi oceňovaný aspekt péče o pokožku – zpevnění a postupné odstranění tzv. „pomerančové kůže“, které je opravdu patrné již po několika dnech pravidelného a správného používání Dove zpevňující řady. Důvěra v Dove výrobky a jejich účinnost je tou největší devizou, proč má Dove tak vysoké procento loajálních, ale také neustále nových a nových zákaznic.

Snažíte sa prichádzať každú sezónu s novým riešením, alebo naopak posilujete vernosť u už osvedčených výrobkov?

Značka Dove se celosvětově zaměřuje na inovace celého svého spektra výrobků a zároveň také přináší inovace i zcela unikátní, které jsou pak velmi pečlivě začleňovány do nabídky značky Dove v jednotlivých zemích, vždy s ohledem na lokální strategii, potřeby spotřebitelů a zákazníků v té které zemi, a v neposlední řadě konkrétní cíle značky.

Loajalita a důvěra našich zákazníků ve značku Dove je pro nás tím nejlepším vysvědčením, a proto se snažíme pomocí nejrůznějších marketingových nástrojů tuto loajalitu a důvěru dále budovat a posilovat. Povědomí o značce Dove a jejích produktech však budujeme také u nových spotřebitelů v co nejširší věkové skupině – počínaje mladými, nastávajícími maminkami či zralými ženami.

Aká je najefektívnejšia komunikácia ponuky v tomto segmente trhu? Ktoré konkrétne významné kampane ste realizovali?

Nejefektivnější komunikace nabídky je přes televizi, časopisy, letáčky a prezentaci nabídky v obchodech. Ke zviditelnění značky pomáhají také kampaně spojené s uvedením výrobku na trh. Příkladem je kampaň značky Dove z roku 2005 - „České ženy na vlastní kůži“, která vycházela z myšlenky komunikace reálných žen v reklamě. Jednalo se o lokální adaptaci západoevropské kampaně, v níž figurovaly skutečné české a slovenské ženy. Kampaň sklídila velký úspěch a ohlas především díky myšlence, že v reklamě mohou být zobrazovány nejen modelky s ideálními mírami, ale i skutečné ženy s plnějšími tvary. Toto téma poté převzala i řada časopisů a využili je i na svých redakčních stránkách.

Na tuto kampaň navázala „Kampaň za skutečnou krásu“. Dove věří v přirozenou krásu žen a dívek, bez ohledu na tvary, míry, barvu pleti a věk. Chceme ženy a dívky vést k tomu, aby pochopily a akceptovaly samy sebe a aby touto cestou nabyly vyššího sebevědomí a kladného hodnocení sebe sama. Zároveň chceme touto cestou poukázat na fakt, jak nereálnou formu krásy nám dnes média nabízejí prostřednictvím vyhublých modelek a počítačových triků.

Značka Dove chce otevřít diskusi na toto téma a především na téma „skutečné krásy“ a její definice. V neposlední řadě realizujeme již řadu let projekt M.I.L.D., ve kterém spolupracujeme s českými a slovenskými dermatology. Dokladem úspěšnosti tohoto projektu je získání pečeti kvality pro v současné době 9 produktů z portfolia Dove - „Dermatologové doporučují Dove“. Zároveň chceme touto cestou našim spotřebitelkám sdělit fakt, že

kosmetika značky Dove není určena jen pro zdravou dospělou pokožku, ale je vhodná i pro citlivou dětskou pokožku, pro pokožku suchou, trpící na atopický ekzém či dermatitidu.

Přidáváte ku klasické reklame takisto podporu predaja či nástroje priamej komunikácie, a v akej forme?

Při rozhodování o využití konkrétních nástrojů podpory prodeje i dalších mediálních nástrojů vždy záleží na strategii a cílení značky a samozřejmě i cílové skupině spotřebitelů.

Každopádně je více než žádoucí, aby spotřebitelky značky Dove měly k dispozici všechny informace o propagovaných výrobcích, proto se značka Dove vždy snaží jednotlivé výrobky podporovat nejen přímou, ale zároveň i nepřímou reklamou, které jdou ruku v ruce.

Klasická reklama je v našem zeměpisných šířkách stále nejefektivnějším nástrojem, ale Dove se snaží čím dál tím více využívat nástroje netradiční, včetně podpory prodeje, protože pro kosmetiku je důležité, aby si ji mohla spotřebitelka hlavně vyzkoušet.

Máte za sebou rok Dove Kampane za skutečnou krásu. Dokážete odhadnout, ako sa premietla do tržieb?

Kampaň za skutečnou krásu je dlouhodobá záležitost. Jejím prioritním a jediným cílem není zvedat tržby značky a bylo by i velmi obtížné vyčíslit její přímý vliv na prodejnost. Podstatou je dlouhodobě budovat a podporovat diskusi o skutečné kráse a o tom, co skutečná krása v našem světě je a jak je její vnímání ovlivňováno v dnešní společnosti. Nicméně lidé si jsou vědomi, že za ní stojí značka Dove a protože je celá naše kampaň velmi pozitivně vnímána, tak věřím, že nepřímý vliv i na prodej v pozadí je. Například za poslední fiskální rok nám prodeje rostou dvojciferně a to věřím, je mimo jiné i díky naší kampani.

Snažili ste sa aspoň zmerat', ako kampaň ovplyvnila lojalitu ku značke Dove?

Nejsem si jistá, jestli je možné přesně oddělit v měření vliv kampaně od vlivu ostatních produktově zaměřených Dove aktivit, protože všechny tyto běží současně a de facto se dokonale doplňují. Celá naše Dove Kampaň za skutečnou krásu je dlouhodobým projektem, je to běh na dlouhou trať, který teď není možné přerušit a je nutné toho běžce i neustále v pravidelných intervalech občerstvovat, aby doběhl do cíle, který zatím není nutné přesně

vidět. Projekt Dove Kampan' za skutečnou krásu má mnoho dílčích podprojektů a aktivit, které budeme veřejnosti postupně představovat a především díky nim v nich budovat více osvobozený názor a pohled na vnímání toho, co je skutečná krása. Posledním krokem bylo ohlášení Dove Veřejné sbírky na podporu prevence poruch příjmu potravy a souvisejících aspektů. Cílem je dokázat veřejnosti, že to myslíme vážně a že chceme jak pomáhat ženám a dívkám, které již mají jistý problém, tak na druhé straně působit i preventivně na mladé ženy a dívky a to tak, aby si především sami utvořily tak silný vlastní názor na skutečnou krásu, aby je pak už nepřekvapil vliv světa iluzí.

Ako by ste vysvetlila tak výrazný a úspěšný výsledok značky Dove?

Byli to hlavně lidé a CELÝ team, který se o značku staral na jedné straně a na druhé straně to samozřejmě byli a jsou stále naši spotřebitelé, tedy pro Dove hlavně spotřebitelky, i když se už našlo hodně mužů, kteří si Dove oblíbili.

11. Obrazová príloha

Obrázok č. 1

She thinks she's fat.



Let's help change her mind.

We've created the Dove Self-Esteem Fund to help young girls grow with a stronger sense of self-esteem in relation to their appearance.

There are many simple ways you can help.

It starts from the way you talk to the children around you. We can help you with some tips developed by our experts through to supporting some of our activities.

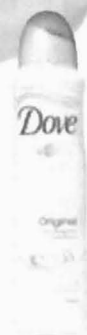
In the UK, the Fund has partnered with the Eating Disorder Association to develop two programs to build children's self-esteem. You can either support us with a donation or become a member and bring these programs to as many schools and houses as possible.

Get involved at www.campaignforrealbeauty.co.uk

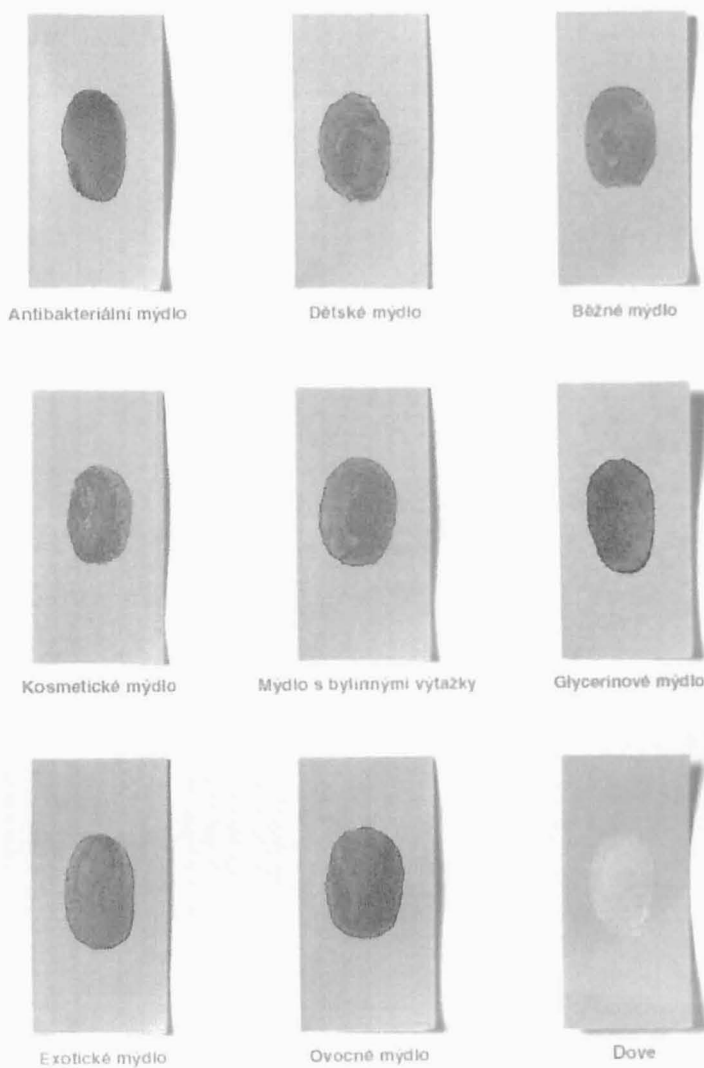




pripravené ukázať sa v tielku už za 7 dní. Dove požiadal skutočné ženy, aby počas 7 dní testovali Dove dezodorant. A ako to dopadlo? Viditeľne jemnejšie a hladšie podpazušie. Vďaka 1/4 hydratačného krému Dove dezodorant rozmaznáva pokožku podpazušia po každom holení. Presvedčte sa sama. Nový Dove dezodorant.



Obrázok č. 3



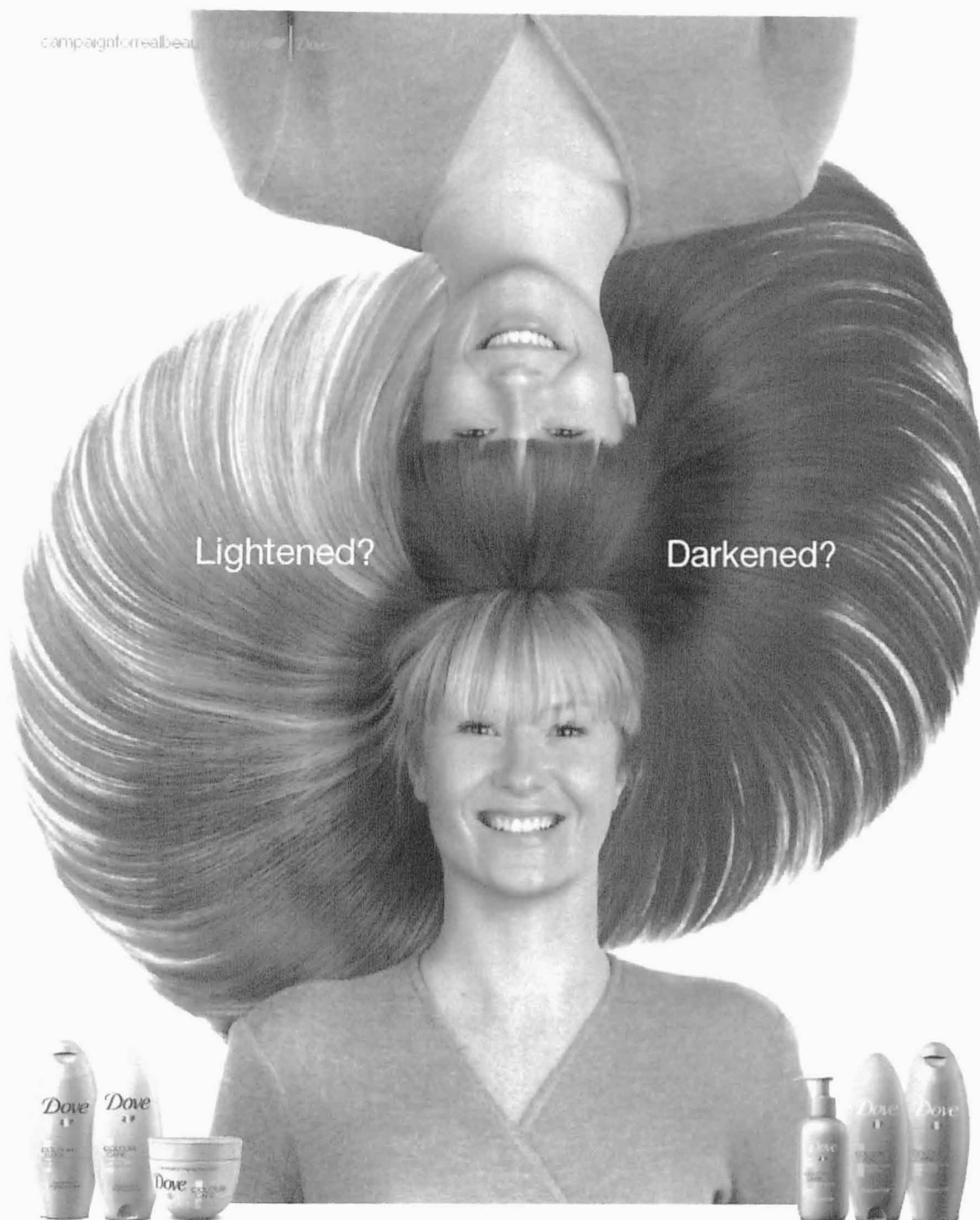
Dove má neutrální pH jemně k pokožce. Dove nevysuší vaši pleť jako běžné mydlo. Co slíbíme, to splníme. Do puntíku. Tento pH test porovnává Dove s běžnými mydly. Tmavé otisky znamenají vysoké pH. Jak vidíte, Dove je jiný.

www.dovekosmetika.cz

Dove


Obrázok č. 4

campaignforrealbeauty.com



does your shampoo and conditioner know the difference?

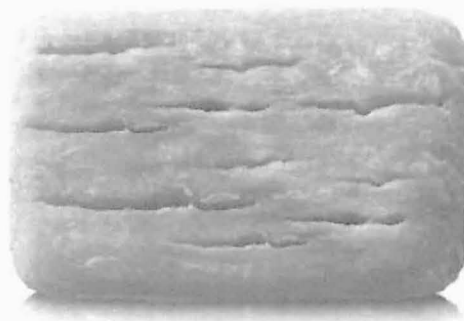
Hair care products based on the colour of your hair don't know whether you lightened or darkened your hair. They're two different processes requiring completely different care. If you've lightened your hair, you need products that work deep inside the hair to restore

what's been stripped out and give back the softness and shine. If you've darkened your hair you need products that protect the delicate colour coating to help you keep that just coloured feeling for longer. Only New Dove Colour Care treats these processes differently.

New Dove Colour Care. Because lightened and darkened hair need different care.



Kráska.



Zviera.

Dove nevysušuje ako bežné mydlo. Obsahuje 1% hydratačného kremeu, do ktorého sme navyše pridali tie najjemnejšie čistiace zložky, vaša pokožka tak bude hydratovaná počas celého dňa. Každodenná hydratácia je kľúčom k prirodzenej kráse vašej pokožky. A kto vie o hydratácii viac ako Dove?

Dove krémová tableta.

