

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

(Diplomová práce)

Spotřebitelská hodnota značky:

Standardizované systémy měření značek na českém trhu

Martina Kadlecová

(Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Průšová)

Praha 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených zdrojů.

A handwritten signature in black ink, reading "Martina Kadlecová". The signature is written in a cursive style with a large, sweeping flourish at the end.

V Praze dne 20. 8. 2007

Martina Kadlecová

Motto:

„Existuje jen jedno dobro a to je vědění. Existuje jen jedno zlo a to je nevědomost.“

(Sókratés)

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat za vedení práce, cenné rady a zejména pak za celý nápad analýzy standardizovaných systémů měření značek Petře Průšové, Ivanu Tomkovi za poskytnuté materiály a připomínky, Honzovi Schmidovi za pozorné kritické pročítání textu, podnětné poznámky a celkovou podporu, Honzovi Staňkovi za recenzi textu a inspirativní návrhy pro vylepšení, Michalovi Štěpánkovi za přínosné konzultace z pohledu výzkumníka, Jiřímu Peckovi za trvalou výpomoc při formulaci překladů, Martinu Markovi za technickou asistenci a osobní motivaci, Matthieu Beaugrard za osobní podporu, dále potom pracovníkům agentur – bez jimi zaslaných informačních materiálů, ochoty některých pročítat analýzy nástrojů svých agentur a jejich hodnotných připomínek by nebylo možné práci vůbec napsat. Jmenovitě děkuji Tomáši Tvrzi, Andree Vozníkové, Radkovi Jalůvkovi, Andree Volfové, Lukáši Vynikalovi, Mílovi Kneprovi, Ivanu Švingrovi, Petrovi Hralovi, Janovi Klimešovi, Petrovi Žižkovi, Markétě Jalůvkové, Richardovi Hospodskému, Pavle Řehákové a Ondřeji Kotouči.

ÚVOD	6
1. Teoretické pojetí konceptu značky.....	9
1.1 Existence silné značky	9
1.2 Identita jako základní stavební kámen	15
1.3 Positioning – nalezení odlišujícího místa v myslích spotřebitelů.....	21
1.4 Spotřebitelská hodnota značky	26
1.5 Integrovaný proces budování značky – sladění nástrojů a rostoucí vliv internetu.....	37
1.6 Značky v globálním světě a ve fragmentarizovaném mediálním prostoru	40
2. Systémy měření značek.....	43
2.1 Měření značek.....	43
2.2 Metodologie analýzy standardizovaných systémů měření značek	51
2.3 Datamar – Barometr Image.....	54
2.4 GfK – Target*Positioning®	56
2.5 Insight – Branding Platform.....	58
2.6 Ipsos Tambor – Equity*Builder.....	63
2.7 Ipsos Tambor & Fabrika – Brand Power	68
2.8 Mark BBDO – BBDO Tools	72
2.9 Millward Brown – Brand Dynamics™	75
2.10 Opinion Window RI – Equity Engine sm , Locator sm	80
2.11 STEM/MARK – BRANDmeter	87
2.12 Synovate – The Momentum Engine, PinPoint.....	90
2.13 TNS AISA – Conversion Model™, NeedScope™	97
2.14 Young & Rubicam – BrandAsset Valuator®.....	105
2.15 Srovnání standardizovaných systémů měření značek.....	109
2.16 Budoucí perspektivy ve vývoji standardizovaných systémů měření značek.....	112
ZÁVĚR	113
ZDROJE.....	114

ÚVOD

Výkonnost současných ekonomik, zejména pak tendence směřující k jednomu velkému globálnímu hospodářství, nás postavila před možností široké spotřební volby. Každý den se setkáváme s velkým množstvím výrobků a služeb při zajišťování našich potřeb. Nadto technologický vývoj, který vůbec umožnil globalizaci, způsobil kvalitativní přibližování produktů. Technologická homogenizace tak vládne dnešnímu konzumerismu. Je stále těžší najít konkurenční výhodu ve změti vzájemně si podobných výrobků a služeb, nejobtížnější pak je tuto přednost ochránit před konkurencí. Má se za to, že tím co poskytuje trvalý náskok, je silná značka.

Silná značka může být budována a zachována pouze kontinuální a systematickou prací, která by měla vycházet z empirických dat. Výzkum značky umožňuje změřit její sílu neboli zdraví, identifikovat silné a slabé stránky značky, vymezit věrné zákazníky, popsat vnímání značky spotřebiteli a jejich vztah ke značce, mnohdy umí také předpovědět potenciál růstu tržního podílu značky. Průzkum značky je tedy užitečnou pomůckou v procesu jejího řízení. Pro výzkum značky se často využívají standardizované systémy měření značek, kterými se zabývá tato práce. Konkrétně jsou centrem zájmu takové nástroje, které existují na českém trhu marketingových výzkumů. Standardizovanými nástroji myslíme takové systémy, které měří značku podle ustálených kritérií. Tato kritéria vychází ze znalostního zázemí a byla určena jako relevantní pro výzkum značky. Standardizace přináší dvě výhody. Předně mohou výsledky standardizovaného nástroje snadněji sloužit ke srovnávání s daty jiných značek a potom agentury většinou disponují věděním pro vysvětlení hodnoty jednotlivých kritérií. Velká část z těchto výzkumných nástrojů je vlastnictvím globálních sítí agentur a jsou používány po celém světě. Většina z nich je chráněna patenty a vlastně se samy staly značkami. V této studii budou analyzovány systémy měření, které sledují značku ze spotřebitelského pohledu – její sílu, silné a slabé stránky, základnu věrných zákazníků a asociace spojované se značkou, tj. image značky. V žádném případě zde nejsou ohniskem zájmu nástroje sloužící k určení finanční hodnoty značky, tj. oceňování značek.

Práce je koncipována do dvou částí. První část je souhrnem teoretického vědění o značkách, druhá se věnuje výzkumu značky a jednotlivým standardizovaným systémům měření značky. Role značek v dnešním světě se dá jistě kritizovat z pohledu sociologie, nicméně to není podstatou této

studie, která se zaměřuje na měření značky a na srovnání jednotlivých nástrojů pro její analýzu. Teoretická východiska zde slouží k pochopení fungování značky a k vytvoření zázemí pro definici hodnotících kritérií nástrojů. *Teoretické pojetí konceptu značky* je rozděleno do šesti kapitol. *Existence silné značky* obsahuje stručný popis vývoje značek a definici značky. Poté se v této kapitole zamyslíme nad smyslem existence značek – nad výhodami, které přináší spotřebiteli a vlastníkovi značky. Základem každé značky je její identita, která určuje orientaci a směr – tím se zabývá druhá kapitola *Identita jako základní stavební kámen*. Identita značky je komplexním pojmem, do kterého patří samotný výrobek nebo služba s faktickými vlastnostmi, organizace, která značku vlastní, dále symbolická stránka značky představující všechny symboly identifikující značku a konečně v některých případech osobnost značky, tj. charakteristika značky prostřednictvím lidských vlastností. Identita je příslibem organizace a je nutné ji zmínit, protože je základem pro vytvoření spotřebitelské hodnoty značky. *Positioning - nalezení odlišujícího místa v myslích spotřebitelů* vychází z identity značky a určuje její diferenciaci, která je označována za podstatnou podmínku úspěchu. Uvedeno bude několik rozdílných pohledů na odlišování značek. *Spotřebitelská hodnota značky* je nejdůležitějším teoretickým podkladem pro měření značek – vymezuje ukazatele hodnoty značky, které je zapotřebí zahrnout do výzkumu značky. V této práci je spotřebitelská hodnota značky představována třemi dimenzemi – znalostí značky, věrností spotřebitelů značce a její imagí, která je souborem asociací spojovaných se značkou. Snahou je definovat soubor univerzálních ukazatelů, které se dají použít pro průzkum výrobků i služeb, napříč produktovými kategoriemi a rozdílnými kulturami. Nutno zmínit, že každá produktová kategorie a značka má potom specifické ukazatele, které jsou platné pouze pro jejich měření. Tyto souvisí s imagí značek. Spotřebitelskou hodnotu značky také tvoří přínosy, které značka poskytuje spotřebiteli. Ty jsou trojího druhu – funkční, emoční a symbolické. Pátá kapitola *Integrovaný proces budování značky – sladění nástrojů a rostoucí vliv internetu* se věnuje procesu budování značky a využití synergických efektů plynoucích z integrace všech nástrojů pro vytváření značky. Zejména se zaměříme na nové způsoby komunikace internetem a na alternativní cesty budování značky. Konečně globalizace a roztržitost médií postavily značky před mnohé nové výzvy, to jsou náměty poslední kapitoly teoretického diskurzu nazvané *Značky v globálním světě a ve fragmentarizovaném mediálním prostoru*.

Druhá část, *Systémy měření značek*, se zabývá samotným měřením. V kapitole *Měření značek* jsou shrnuty poznatky o výzkumu značek – používané metodologie a techniky, existující problémy při

měření značek, vysvětlena je důležitost kontinuálního průzkumu. *Metodologie analýzy standardizovaných systémů měření značek* popisuje metodu analýzy jednotlivých nástrojů v této studii a vymezuje měřítko pro jejich hodnocení. Následující kapitoly jsou pak analýzou jednotlivých standardizovaných systémů měření značek. Nástrojům jedné agentury (některé agentury disponují více nástroji) je věnována samostatná kapitola. Každý systém měření značek je uveden do kontextu ostatních nástrojů dané agentury pro měření značek, popsán a poté analyzován souborem předem definovaných silných stránek. Stručně jsou načrtnuty možnosti užití systému měření pro řízení značky. Ambicí práce byla snaha učinit co nejrozsáhlejší analýzu takových nástrojů, které existují na českém trhu. Nakonec se podařilo zahrnout patnáct systémů měření značek, které jsou vlastnictvím dvanácti výzkumných či reklamních agentur. *Srovnání standardizovaných systémů měření značek* rekapituluje silné stránky všech analyzovaných nástrojů a shrnuje poznatky získané jejich srovnáním. Závěrem celé studie je úvaha nad budoucností standardizovaných systémů měření značek a nad novými možnostmi, které se otevírají při výzkumu značek především díky rozvoji internetu, tj. obsah kapitoly *Budoucí perspektivy ve vývoji standardizovaných systémů měření značek*.

Pro lepší čtenářovu orientaci textem jsou ke konci kapitol, ve kterých to bylo shledáno jako vhodné, připojeny shrnující tabulky nebo obrázky dané problematiky. Jedná se zejména o teoretickou část.

Cílem této diplomové práce je shrnout a rozšířit vědění o značkách. Fenoménu značek stále není věnován dostatečný prostor v české literatuře. Dalším účelem studie je přehled standardizovaných nástrojů pro měření značek a jejich srovnání nejen pro účely pracovníků, kteří řídí značky či pro laickou veřejnost, ale také pro samotné agentury, které tak mohou porovnat své nástroje s nástroji jiných výzkumných či reklamních agentur. V neposlední řadě je cílem studie ukázat, že výzkum značky je opravdu *conditio sine qua non* při řízení a vytváření silné značky.

1. Teoretické pojetí konceptu značky

1.1 Existence silné značky

Značka představuje symbol, který nese význam. Americká marketingová asociace definuje značku jako: „Jméno, název, výtvarný projev, znak nebo jakýkoliv jiný rys, který identifikuje a odlišuje zboží nebo služby jednoho prodejce od zboží či služeb prodejců jiných.“ (Americká marketingová asociace 2007). Brand Finance definuje značku jako „ochrannou známku a asociované intelektuální vlastnictví“ (BrandFinance 250 2007, s. 5). Další definicí více ze spotřebitelského pohledu může být: „Značka je uskupením poznávacích bodů, které jsou využívány myslí k uspořádání zkušeností s danou obchodní nabídkou.“ (Hofmeyr – Parton 2006, s. 2). Značka je znakem. Znak musí splňovat tři vlastnosti, aby mohl být uznán znakem: a) být materializován, b) odkazovat k něčemu a c) nést význam, který je sdílen skupinou lidí (Reifová 2004). Značka bezpochyby všechny podmínky znaku splňuje.

Slovo značka – anglicky *brand* pochází ze staronorského *brandr*, které znamená vypálit. Původním významem bylo vypálení znaku vlastnictví na dobytek pro jeho odlišení od dobytku jiných majitelů (Stobart in Stobart 1994). Od 16. století byl pojem značky používán v moderním slova smyslu jako identifikování vlastníka a důkaz kvality (Hofmeyr – Parton 2006). Skutečný rozkvět značek nastal s průmyslovou revolucí v 19. století, zejména v období kolem roku 1860 ve Spojených státech amerických, které bylo érou silného velkoobchodu. Velkoprodávci tlačili na snižování cen, proto začali výrobci své produkty¹ odlišovat značkami za účelem získání konkurenční výhody (Příbová 2000) a za účelem ochrany ceny. Z této doby pochází velké značky typu Coca-Cola, Colgate, Marlboro nebo kupříkladu Johnson & Johnson. Tyto značky si svou vůdčí pozici uchovávají dodnes a jedním z jejich pilířů je právě tradice. Jiné značky vznikly nedávno, velmi rychle se rozvinuly a staly značkami vůdčími ve svých kategoriích. Jedná se zejména o značky z technologické oblasti Google, Microsoft, Apple, ale tak o značky průlomové a originální jako například Red Bull, Virgin nebo Starbucks.

Pojetí značky prošlo svým vývojem, v zásadě se dá rozdělit na dvě etapy podle obsahu hlavního sdělení značky. Nejdříve byla komunikace značky zaměřena na výrobek nebo službu samu o sobě

¹ Pod produkty jsou v této práci chápány jak výrobky, tak služby

prostřednictvím propagace produktových vlastností. Vlivem neustálého vědeckého rozvoje nastala technologická parita a nebylo možné diferencovat značky na základě funkčních charakteristik. Značky se vedle prodeje výrobků a služeb začaly orientovat na prodej zážitků (Schmitt – Simonson 1997), emocí, morálky, statusu (Buchholz – Wördemann 2001) a v neposlední řadě samotné kultury (McCracken 1986). Značka se stala skutečným nositelem hodnot, nositelem významu, symbolickou reprezentací. V současnosti se každá organizace, ať už soukromá nebo veřejná, snaží vytvořit svou vlastní značku. Města, dokonce státy a lidské osobnosti jsou vedeny diktátem značkové politiky. Vyspělé společnosti jsou charakteristické sofistikovanými a vybíravými zákazníky, můžeme je nazvat *postmoderními* spotřebiteli². Stejně jako se *postmodernismus* vyznačuje pluralitou, heterogenitou – tak i my máme dnes nepřehlednou sumu možností při saturaci potřeb. Kromě určitého *á priori* předpokládaného kvalitativního standardu produktu vyžadujeme při spotřebě něco navíc – žádáme připojení individuálního významu. Má se za to, že toto poskytují značky.

Silná a zejména zdravá značka představuje velké výhody nejen pro *vlastníka značky*, ale také pro spotřebitele. Chvilku se zastavíme nad záměrně použitým souslovím *vlastníka značky*. Pro současnou ekonomiku je příznačný trend postupného oddělování výroby produktů od jejich prodeje. Dříve ryze výrobně orientované organizace jsou dnes pouhými prodejci, zbavují se hmotných břemen a výrobu si zajišťují prostřednictvím levných smluvních partnerů z rozvojových zemí v Asii, Latinské Americe a Africe. Úspory z takových opatření potom slouží k ještě větším výdajům do komunikace značky. Příklady existují snad ve všech hospodářských odvětvích - velké oděvní korporace typu Nike (prototyp prodejní organizace vůbec pochází od Nike), Adidas, Gap, Tommy Hilfiger (Klein 2005), automobilový, počítačový průmysl, potravinářství. V poslední době je často za vzor úspěšné značky dáván Red Bull, jehož vlastnictví čítá pouze recepturu a cílevědomě budovanou značku. Stále rostoucí obliba *franchisingu*³ je dalším příkladem zbavování se hmotných aktiv organizacemi a přesun pouze k duchovnímu vlastnictví, jehož alfou omegou je značka. Tato situace dala vzniknout úplně novému jevu. V *Marxově kapitalistické společnosti*⁴ vytvářeli největší hodnotu dělníci výrobní prací, kdežto

² *Postmodernismus* je myšlenkový směr, který se rozvíjí od 80. let 20. století a slouží k popisu společnosti. Představuje kritiku a alternativu k modernismu, je charakteristický mnohoznačností, uvědoměním si hranic růstu a mimo jiné se vyznačuje odklonem od racionálního diktátu (Velký sociologický slovník 1996).

³ *Franchising* je založen na smluvním vztahu poskytovatele a uživatele franchisy. Poskytovatel přenechává uživateli franchisy možnost používat značku, případně výrobní postupy a samotný prodej produktů. *Franchising* je ještě vyšším stupněm zbavování se hmotných aktiv, protože přesunuje i prodej produktů do rukou jiných subjektů. Vlastník franchisy tak skutečně disponuje jen intelektuálním vlastnictvím značky.

⁴ Marx definuje *kapitalistickou společnost* mimo jiné jako vykořisťování výrobních pracovníků, tj. dělníků vlastníky výrobních zdrojů – kapitálu.

v naší *postindustriální společnosti*⁵ jsme se dostali do situace, kdy největší přidanou hodnotu poskytují symboličtí - marketingoví pracovníci⁶ (Goldman – Papson 1998). Výrobní složka je odstraněna z našeho zorného úhlu a schována do levného rozvojového světa.

Jak bylo řečeno, **vlastnictví značky** znamená množství výhod. Mezi nejdůležitější patří *stabilita*. Značka poskytuje pravidelné a vyšší příjmy, které plynou ze dvou faktů. Za prvé, se jedná o *prémiové nasazení ceny*⁷. Značka poskytuje vyšší hodnotu v porovnání se stejně kvalitními produkty, cenová přírážka je odměnou za vlastnictví konceptu značky. Za druhé, to nejcennější na značkách jsou *věrní zákazníci*. Takoví zákazníci jsou stálým zdrojem příjmů a zajištěním budoucnosti značky. Značka také poskytuje *odolnost vůči nižším cenovým nabídkám konkurence* (Tomek⁸). Za další pozitiva lze považovat *snadnější zavedení dalšího produktu pod značkou*, tj. rozšiřování zavedených značek. Vytvořit silnou značku je velmi těžké, dnešním trendem je pod značkou uvádět nové služby a výrobky do kategorií, ve kterých značka primárně funguje, ale také do kategorií pro značku nových a mnohdy vzdálených původnímu produktovému zaměření⁹ (Millward Brown: *BRANDZ Top 100 Report 2007*). Dalším prospěchem vlastnictví značky je *lepší vyjednávací pozice v distribučním řetězci, možnost licencí nebo franchisingu, čas k reagování na možné inovační hrozby a změny trhu. Trvalá konkurenční výhoda*¹⁰ založená na těžko napodobitelné diferenciaci je snad ve výčtu výhodou

⁵ *Postindustriální společnost* je pojmem Daniela Bella, který označuje společnost služeb, ve které se stává nejdůležitější distribuce výrobků a služeb namísto jejich produkce (Velký sociologický slovník 1996).

⁶ Příkladem může být prodej džín značek Gap, Levis, Pierre Cardin, jejichž výrobní hodnota nepřesahuje 12 amerických dolarů, zatímco prodejní cena je vyšší než 100 amerických dolarů (Gunasekera 2007). Cenová přírážka je z velké části tvořena hodnotou značky.

⁷ Zkušenosti ukazují, že snižování ceny značky poškozuje. Tato teze byla potvrzena tzv. Marlboro Friday. Philip Morris, vlastník značky Marlboro, která byla považována po dlouhá desetiletí za jednu z nejsilnějších značek v pátek 2. dubna roku 1993 oznámil snižování ceny cigaret v orientaci na nízké ceny bezznačkových cigaret. Finanční trhy na Wall Street zareagovaly okamžitě – akcie Philip Morris klesly o celých 26%, což vedlo ke ztrátě 10 miliard amerických dolarů z tržní hodnoty celé společnosti. Důvodem byl prostý fakt, že pokud mohou levné neznačky ohrozit tak silnou a zdravou značku jakou bylo Marlboro, nemá smysl budovat značkovou auru. Fenomén značek se dostal pod ostrou kritiku. Snižování hodnoty akcií postihlo další silné značky jako Coca-Cola, PepsiCo, Heinz, Quaker Oats, značky Procter and Gamble a jiné. Zatímco některé značky přihlížely klesajícím finančním hodnotám, jiné značky překvapivě pokračovaly v úspěšném rozvoji a událost Marlboro Friday se jich vůbec nedotkla. Jednalo se například o Nike, Apple, Calvin Klein, Disney, Starbucks, které jsou založeny na prodeji značky *par excellence*. Poplach na Wall Street se nakonec ukázal být planým a značkový fenomén obhájil svou existenci. Navíc za pouhé dva roky se hodnota akcií a celé společnosti Philip Morris vrátila na původní úroveň (Klein 2005, Stobart 1994).

⁸ Část informací v tomto odstavci pochází z osobních rad a návrhů Ivana Tomka.

⁹ Na výhodu snadnějšího rozšíření značky do jiných odvětví nepadají shoda. Někteří autoři jsou zastánci takového rozšiřování značky (Aaker 2003), jiní autoři (např. Trout – Rivkin 2006) jsou velkými odpůrci. Millward Brown provedl výzkum, který se zaměřil na prozkoumání extenze značky do jiných kategorií produktů. Závěrem je, že některé značky jsou více elastické při rozšíření. Rozhoduje atraktivita osobnosti značky, přenosnost širších základních hodnot značky a diverzita, čili schopnost značky působit ve více odvětvích. Tak například společnost Virgin známá svými rozmanitými aktivitami je značkou poměrně snadno přenosnou i do odvětví, vzdálených všem jejím činnostem. Výzkum také potvrdil hypotézu, že extenze značky je mnohem těžší, pokud se jedná o velmi vzdálené odvětví od domovského produktu značky v porovnání s extenzí do blízké kategorie. Překvapivým poznatkem této studie je neprokázání vlivu síly značky na její elasticitu (Page – Farr 2000). Více o metodice měření síly značky agenturou Millward Brown v *2.9 Millward Brown – Brand Dynamics™*.

¹⁰ *Trvalá konkurenční výhoda* není absolutně stálou a značka o ni musí neustále bojovat. Dnes se má za to, že tato výhoda nevychází z racionálního základu, ale spíše z iracionálního zhodnocení spotřebitelů (Tomek). Tato výhoda znamená spojování značky s určitými asociacemi v myslích spotřebitelů. Příkladem může být Volvo, které má obsazenou pozici bezpečí mezi automobily – je to subjektivní vnímání. Objektivně, na základě testování, totiž Volvo není dávno nejbezpečnějším autem. V roce 2005 to byl podle technologických testů Renault Laguna. Zákazníci přiřazují značkám subjektivní významy, které jsou mnohdy odlišné od objektivní reality.

nevýznamnější. **Pro spotřebitele** značka *splňuje obsah očekávání*, je příslibem určité kvality. Současné kultury jsou typické informačním zahlcením. Často se dostáváme při naplňování potřeb do situace těžkého rozhodování, značka může tuto tenzi zmírnit nebo úplně zneutralizovat. Na dokonce definuje hodnotu značky jako: „soubor informací, který mohou spotřebitelé využít k *usnadnění volby rozhodnutí*.“ (Na – Marshall – Keller 1999, s. 177). Značka zaručuje identickou kvalitu na různých místech, Tomek uvádí jako příklad McDonald’s (Tomek). Splňováním očekávání značka navíc přispívá k *eliminaci rizika z vyzkoušení neznámého* (Tomek). Mimoto značka nabízí další klady pro spotřebitele – nabídka se neomezuje jen na funkční atributy, poskytuje navíc emoční a symbolickou stránku (o příspěvcích, které značky poskytují více v 1.3 *Spotřebitelská hodnota značky*). Značka může sloužit k potvrzení statusu jedince nebo být součástí úsilí o získání určité sociální pozice (Tomek). Rozšířením potenciálně uspokojovaných potřeb tak značky přispívají k *vyšší a širší uživatelské spokojenosti*¹¹. Výhody, které značka přináší pro vlastníka a spotřebitele shrnuje Obr. 1.1-1.

Obr. 1.1-1 Výhody značky – pro vlastníka značky a spotřebitele

VLASTNÍK ZNAČKY	SPOTŘEBITEL
<ul style="list-style-type: none"> - stabilita (pravidelné příjmy) <li style="padding-left: 20px;">- prémiová cena <li style="padding-left: 20px;">- věrní zákazníci - odolnost vůči nižší cenové nabídce konkurence - snadnější zavedení dalšího produktu pod značkou <li style="padding-left: 20px;">- lepší vyjednávací pozice v distribučním řetězci <li style="padding-left: 20px;">- možnost licencí a franchisingu - čas k reakci na inovace a změny trhu <li style="padding-left: 20px;">- trvalá konkurenční výhoda 	<ul style="list-style-type: none"> - splnění obsahu očekávání - usnadnění volby rozhodnutí - eliminace rizika z vyzkoušení neznámého - vyšší a širší uživatelská spokojenost

Důležitost značkového konceptu můžeme demonstrovat výsledky žebříčků finančního ocenění značek¹². V současnosti jsou za nejvýznamnější považovány tři žebříčky – žebříček *BRANDZ Top 100* agentury **Millward Brown**, žebříček *Best Global Brands* od **Interbrand** a *BrandFinance*

¹¹ Za zmínku stojí známá pyramida potřeb Herberta Maslowa, která je hierarchizována do pěti stupňů potřeb. Vyšší potřeba může být přitom zajištěna jen saturací potřeby nižší. Za nejnižší jsou považovány fyziologické potřeby, následuje potřeba bezpečí, dále sounáležitosti a lásky, potom potřeba uznání a nejvyšší potřebou je seberealizace. Značkový koncept dává svým charakterem možnost uspokojení všech stupňů potřeb.

¹² Proti oceňování značek vystupuje například Paul Feldwick (Feldwick v Caller 1996). Podle jeho názoru nelze oddělit a určit cenu značky. Značka totiž vychází z celé organizace, která za ní stojí a nelze ji vytrhnout z tohoto kontextu.

250 žebříček sestavovaný organizací **Brand Finance**. Značky jsou oceňovány v globálním měřítku – jde tedy o globální finanční hodnotu značek. Výsledky jednotlivých nástrojů oceňování se v odhadu víceméně liší. To je dáno rozdílnými metodami oceňování¹³ a charakterem značek. Značka je nehmotná entita, mimoto se skutečný vliv značky prosazuje až v delším časovém horizontu. Podle studie Millward Brown hodnota značek neustále stoupá (Hrodek 2007, BRANDZ Top 100 Report 2007). Pro představu jsou jednotlivá finanční ocenění značek uvedena v následující tabulce, vždy je zahrnuto pět nejvyšších značek dle daného žebříčku¹⁴ (Millward Brown: *BRANDZ Top 100 Report 2007 a BRANDZ Top 100 Report 2006*, Interbrand: *Best Global Brands 2007 a Best Global Brands 2006*, Brand Finance 2007: *BrandFinance 250*).

Obr. 1.1-2 Finanční ocenění značek

	Millward Brown	Interbrand	Brand Finance
Rok 2007:			
1.	Google (66,434 miliard \$)	Coca-Cola (65,324 miliard \$)	-
2.	GE (61,880 miliard \$)	Microsoft (58,709 miliard \$)	-
3.	Microsoft (54,951 miliard \$)	IBM (57,091 miliard \$)	-
4.	Coca-Cola (44,134 miliard \$)	GE (51,569 miliard \$)	-
5.	China Mobile (41,214 miliard \$)	Nokia (33,696 miliard \$)	-
Rok 2006:			
1.	Microsoft (62,039 miliard \$)	Coca-Cola (67,000 miliard \$)	Coca-Cola (43,146 miliard \$)
2.	GE (55,834 miliard \$)	Microsoft (56,926 miliard \$)	Microsoft (37,074 miliard \$)
3.	Coca-Cola (41,406 miliard \$)	IBM (56,201 miliard \$)	Citi (35,184 miliard \$)
4.	China Mobile (39,168 miliard \$)	GE (48,907 miliard \$)	Wal-Mart (34,899 miliard \$)
5.	Marlboro (38,510 miliard \$)	Intel (32,319 miliard \$)	IBM (34,074 miliard \$)

Brand Finance vedle celkového finančního ocenění značek, také promítá finanční hodnotu značky k hodnotě celé společnosti. Průměr všech 250 nejvyšších značek je podle této studie 18%.

Největší částí k celkové hodnotě společnosti přispívají značky z kosmetického a módního průmyslu, ve kterých je velký důraz kladen právě na emocionální a symbolické příspěvky. Největší hodnotu

¹³ Jednotlivé metody výpočtu ocenění značek jsou poměrně složitými algoritmy, jejich vysvětlení je podáno jen pro představu. Všechny tři žebříčky se v oceňování orientují na předpovídání budoucnosti značek a podle toho určují jejich finanční hodnotu. Metoda **Millward Brown** spojuje veřejně dostupná finanční data očištěná takovým způsobem, aby odrážela pouze přínos značky s rozsáhlým výzkumem veřejnosti, ve kterém se zjišťuje například síla individuálního vztahu ke značce a vnímaná diferenciací značky. Veškeré údaje jsou dále porovnávány s budoucím vývojem trhu a značky. Tato metoda jako jediná vychází ze spotřebitelského výzkumu. Naproti tomu metoda **Interbrand** vedle očištěných finančních údajů čerpá z detailní analýzy síly značky. Interbrand využívá sedmi kritérií pro hodnocení síly značky: a) vůdcovství značky (definováno jako možnost značky ovlivnit celé dané odvětví), b) stabilita značky (reprezentovaná loajálními zákazníky), c) stabilita trhu (ve smyslu změn technologických a změn vkusu), d) geografická rozšířenost, e) trend vývoje značky, f) investiční podpora poskytovaná značce a g) právní ochrana. **Brand Finance** využívá veřejná ekonomická data a celou metodu staví na symbióze účetních, daňových a právních technik.

¹⁴ Brand Finance dosud nezveřejnil žebříček pro rok 2007.

společnosti přináší značka Nike – celých 84%, dále pak Prada 77%, Chanel 66%, ale také značka počítačů Acer 71 %, kupříkladu značka Coca-Cola přispívá 39%, Google 19%, BMW 28% a Harley Davidson 30% (Brand Finance 2007: *BrandFinance 250*).

Za potenciální hrozbu značkám jsou někdy považovány privátní produkty obchodních řetězců, které jsou založeny na cenové konkurenci a jejich význam na celém světě roste (Böhm 2007)¹⁵. Navíc některé výzkumy ukazují, že spotřebitelé jsou ochotni snížit z nároků na nejvyšší jakost, pokud je zachován určitý standard kvality (Walker 1995). Naproti tomu jiní autoři (Biel v Caller 1996) tvrdí, že současní zákazníci nejsou ochotni vzdát se kvality, naopak jejich požadavky na kvalitu rostou. V zásadě můžeme shrnout, že spotřebitelské chování a očekávání polarizovalo trh na dvě části (Přibová 2007, Köppl 2006). Na *značkové hospodářství*, orientované na mimocenovou konkurenci a poskytující zákazníkům přispěvky nejen v podobě funkčních uspokojení, ale především v podobě emočních a symbolických zážitků (zde platí spotřebitelské očekávání vysoké kvality). Na druhém pólu se ocitlo *bezznačkové hospodářství* zastoupené neznačkovými produkty, jejichž hlavní výhodou je nízká cena (spotřebitel očekává pouze určitý standard kvality). Pro obhajobu značek stojí několik argumentů. Předně v maloobchodním sektoru přehlceném vlastními produkty stále existují značky, které si i přes ostrou cenovou konkurenci uchovávají svá vedoucí postavení, jedná se kupříkladu o Heinz, Kraft, Johnson & Johnson. Dále není úplně správné všechny privátní značky označovat jako *bezznačkové*. Většina velkých řetězců započala rozšiřování portfolia směrem k prémiovým značkám, jejichž koncept se začíná podobat prodávání zážitků značek *par excellence*¹⁶. Neznačkové produkty nepředstavují ani tak velkou hrozbu pro etablované a diferencované značky, které vycházejí ze zdravého základu a mají širokou podporu v podobě základny oddaných zákazníků. Největším nebezpečím jsou pro značky, které nedisponují značkovou aurou v pravém slova smyslu a nebyly schopny zaujmout unikátní pozici v myslích relevantní veřejnosti. Takové nepřilíš silné a diferencované značky si nevytvořily vztah se spotřebitelem a proto se nemohou opřít o věrné zákazníky. Privátní značky budou stále více ukusovat z jejich tržního podílu.

¹⁵ Podle nedávné celoevropské studie agentury AC Nielsen podíl vlastních značek v nabídce maloobchodních řetězců tvoří v České republice 7%, ve vyspělých trzích západní Evropy je to mnohem více – v Německu 30%, ve Velké Británii 28%, ve Francii 24% (Böhm 2007).

¹⁶ Největší řetězce se proměnily samy ve značky – důkazem mohou být již zmíněné žebříčky oceňování značek, ve kterých se v poslední době objevují také značky řetězců. Pro ilustraci, **Millward Brown** ve své studii **BRANDZ** pro rok 2007 uvádí Wal-Mart na 7. místě s hodnotou značky 36,880 miliardy amerických dolarů, Tesco na 32. místě s hodnotou 16,649 miliardy dolarů a Carrefour obsadil 39. místo s hodnotou značky 11,710 miliardy dolarů. **Brand Finance** v roce 2006 oceňuje hodnotu značky Wal-Mart na 34,899 miliardy amerických dolarů, tím zaujímá v žebříčku 4. místo, příspěvek značky k hodnotě celé společnosti je pak 15%, Tesco je s hodnotou 16,136 miliardy dolarů na 34. místě a příspěvek značky k hodnotě společnosti je dokonce 24%, síť francouzských supermarketů Carrefour má hodnotu značky 10,512 miliardy dolarů, 63. místo a značkový příspěvek 25%. **Interbrand** ve svém žebříčku 100 nejcennějších globálních značek neuvádí ani jeden z obchodních řetězců.

Co je tedy vlastně silná značka? Alexander Biel definuje silnou značku třemi charakteristikami. Za prvé, silná značka pozitivně vyčnívá v porovnání s ostatními značkami a zákazníci si ji snadno vybaví při pouhém pomyslení na danou kategorii. Dále silná značka je diferencována v myslích spotřebitelů, jsou s ní pevně spojovány určité unikátní asociace. Biel tvrdí, že silná značka znamená bohatší soubor asociací. Konečně silná značka se těší úctě, respektu, nemusí obhajovat svou existenci a vystupovat proti těm, kteří k ní chovají antipatie (Biel in Caller 1996).

1.2 Identita jako základní stavební kámen

Značka potřebuje mít nějaký konzistentní rámec, soubor základních hodnot, ze kterých bude vycházet – toto zázemí poskytuje identita. „Identita značky je unikátní sadou asociací (...). Tyto asociace reprezentují to, co značka představuje a zároveň naznačují určitý slib vůči zákazníkům ze strany výrobce.“ (Aaker 2003, s. 60). Identita představuje to, jakým způsobem značka definuje samu sebe, dává orientaci při jejím budování a je základem pro vytvoření spotřebitelské hodnoty značky. Zahrnuje interní i externí projevy značky, které mohou být rozděleny do čtyř dimenzí. Jedná se o charakteristiky plynoucí ze samotného produktu, z organizace, která vlastní značku, dále to je symbolická reprezentace značky a někdy je připojována osobnost značky¹⁷.

Esenciální složkou identity je vůbec samotný výrobek nebo služba. Pod dimenzi **značka jako produkt** se řadí mnoho vzájemně dost vzdálených charakteristik jako: a) *tržní prostředí značky a její tržní postavení*, b) *cenová úroveň*, c) *kategorie značky*, d) *charakter produktu s jeho atributy a kvalitou*, e) *smyslová estetika spojená s produktem*, v poslední době s rozvojem zkušenostního marketingu¹⁸ přibývá také f) *prostředí prodeje výrobku nebo služby*, g) *užití produktu* a h) *představa průměrného uživatele*. *Postavení značky na trhu* je pro mnoho uživatelů orientačním bodem ve spotřebě, předpokládá se, že značka, která je vůdcem disponuje nejlepšími produkty (Trout – Rivkin 2006).

¹⁷ Výchoziskem pro čtyři rozměry identity je koncepce značky Davida Aakera. Aaker dále pod tyto čtyři perspektivy přiřazuje 12 dimenzí: a) značka jako produkt (sortiment výrobku, atributy výrobku, kvalita/hodnota, užití, uživatelé, země původu), b) značka jako organizace (organizační atributy, globální versus lokální rozměr), c) značka jako osoba (osobnost značky, vztah značka – zákazník), d) značka jako symbol (vizuální provedení/metafory a dědictví značky) (Aaker 2003).

¹⁸ *Zkušenostní marketing* je marketing, který je primárně zaměřen na poskytování zkušeností spotřebitelům. Vychází z premisy, že vlastním zkušenostem je přisuzován největší význam a dále z předpokladu, že individuální zkušenost je lépe fixována v paměti.

*Cenová úroveň a prémie za značku z části závisí na postavení na trhu. Identita značky vychází do určité míry z tržní kategorie značky. To předurčuje určité vlastnosti produktu. Kvalita je další důležitou položkou. Zde máme na mysli kvalitu, jak je vnímána a komunikována vlastníkem značky. V současnosti se klade velký důraz na estetiku. Pod estetikou není chápána pouze vizuální stránka, která je nejvíce viditelná. Ve značkovém pojetí estetiku zajišťují všechny smysly – zrak, čich, sluch, chuť a hmat. Jde tedy o smyslovou estetiku značky. Podle Schmitta a Simonsona tvoří estetika nové paradigma v marketingu. Tito autoři ve své koncepci rozčlenili vývoj marketingu do tří etap. První stupeň nazvali fází produktových příspěvků a atributů, kdy se veškerá komunikace značky obrací k produktům – ta skončila s technologickou paritou. Druhá fáze je značková, jádrem komunikace je značka a asociace, které k ní patří. Poslední fáze je nazývána estetickým marketingem. Jednoduše se dá popsat jako smyslový marketing, produkty si získávají nové zákazníky a udržují stávající prostřednictvím smyslových zkušeností (Schmitt – Simonson 1997). V souvislosti se smysly se objevuje pojem synestezie (Schmitt – Simonson 1997, Zaltman 1997) jako stimulace jednoho smyslu jiným smyslem. Základem je využít součinnosti smyslů a vytvořit komplexní smyslový požitek při vzpomínce na značku. Smyslové zážitky poskytované značkou jsou také předmětem výzkumu. Restall a Gordon uvádí svou metodu otisku značky¹⁹, která mapuje jakým způsobem je značka zakódována v myslích spotřebitelů. Měří se vizuální, zvukové, pocitové, čichové a chuťové stopy značky (Restall – Gordon in Caller 1996). Vůbec zajímavým příkladem smyslového marketingu jsou některá *prodejní místa značek*, například Nike Town v New Yorku, Apple prodejní centra, Tiffany & Co. nebo obchodní dům Harrods v Londýně. Kromě atraktivní vizuální stránky jsou kupříkladu obchodní centra značky Apple navrhována velmi inovačně vždy s zvednutím pomyslné laťky v prodeji. Pro naplnění hlavního cíle prodejen – a sice poskytnutí skutečného zážitku z nákupu, vytvořil Apple tým odborníků z různých oborů, mnohdy bez zkušeností s prodejem²⁰. Tak vznikl v prodejních místech koncept baru, ve kterém se servírují rady zákazníkům, zavedena byla mobilní kasa – zaměstnanci chodí po obchodu s pokladními zařízeními a umožňují zákazníkům platit v podstatě kdekoliv. Prodáváním zážitků v prodeji se staly Apple obchody nejvýnosnějším prodejním místem ve Spojených státech amerických – na jednu čtvereční stopu byly v roce 2006 tržby 4 032 amerických dolarů. Druhé místo s 2 666 americkými dolary na čtvereční stopu obchodu obsadily prodejny Tiffany & Co (Useem 2007), ve*

¹⁹ V anglickém originále *Brand Fingerprint*.

²⁰ Je to pokus o vyhnutí se tzv. *myopii značky*. Tento pojem zavedl Mike Moser v návaznosti na marketingovou myopii Theodora Levitta. Znamená, že značka se omezuje na čerpání nových impulzů pouze od svých konkurentů, což způsobuje značné omezení vývoje značky (Moser 2003).

kterých si mohou zákazníci kdykoliv vyslechnout přednášku na téma diamantů, při které je jim se samozřejmostí podáváno kvalitní šampaňské a čerstvý croissant. *Užití produktu* a zejména pak *představa průměrného uživatele* souvisí do jisté míry se symbolickými příspěvky značky. Značka může přispívat k upevnění sociální pozice nebo být prostředkem k získání žádané pozice.

Každé rozhodování a hodnocení je složitým procesem. Mnohdy při spotřebním chování neaplikujeme pouze racionální úsudky, ale do rozhodování vstupují iracionální prvky (Zaltman 1997, Na – Marshall – Keller 1999). Například Bloch vytvořil model spotřebitelského hodnocení podoby produktu. Podle něj mají na konečné přijetí nebo odmítnutí vliv individuální, situační a psychologické faktory. Individuální faktory jsou v Blochově pojetí reprezentovány vnitřními preferencemi ohledně podoby výrobku, které jsou určovány kulturním a sociálním prostředím jedince. Dále mají vliv individuální vlastnosti, do kterých je řazena osobnost individua a zkušenost s designem (tj. vzdělanost jedince v této oblasti). Psychologická odpověď pak představuje kognitivní a afektivní složku. Kognitivní část je určena vůbec představou o podobě produktu z dané kategorie. Lidé si ulehčují hodnocení výrobku jeho vztáhnutím k patřičné produktové skupině. Bloch dokonce říká, že pokud nový produkt neboří zažitá pravidla kategorie příliš radikálně, ale pouze mírně modifikuje stávající představu, má větší šanci na přijetí²¹. Samotná podoba výrobku by měla respektovat celou komunikaci značky (Bloch 1995). Často je při výzkumu budoucí podoby produktu využívána tzv. *conjoint analýza* (Bloch 1995). Conjoint analýza funguje na principu preferenčního hodnocení konceptu, který je v tomto modelu závislou proměnnou. Nezávislými veličinami jsou jednotlivé vlastnosti produktu, které dohromady tvoří celý koncept. Conjoint analýza umožňuje spojovat různé soubory atributů, hodnotit je a vzájemně porovnávat. Na základě této analýzy se poté určují preference jednotlivých vlastností, které slouží k sestavení celého konceptu výrobku (Aaker – Kumar – Day 2001). Proti tomuto způsobu měření stojí Gestalt psychologie, pro niž je celek více než pouhý součet částí. Obecně se v designu a zejména ve výzkumu podoby výrobků proti sobě staví atomistický pohled s tvarovou psychologií (Bloch 1995).

Značka jako organizace je širším a méně jednoznačným pojmem v porovnání s produktem. K popisu organizačního příspěvku ke značce slouží: a) *kulturní zázemí organizace*, b) její *globálnost*, c) *organizační image* a d) *kultura*. Role organizace, především vztah značka-organizace může nabývat trojí podoby. Za prvé, systém monolitický, ve kterém je identita značek plně určována

²¹ Lze tady zmínit *teorii kognitivní dizonance* Leona Festingera. Kognitivní dizonance mimo jiné spočívá tom, že lidé neradi obměňují osvojenou zásobu vědění. Nové poznatky, které nejsou v souladu se zažitou představou jsou velmi těžko přijímány.

rodičovskou organizací. Za druhé, systém značkový, ve kterém si každá značka uchovává nezávislost na organizaci, která stojí latentně v pozadí. A konečně, systém podpořený, kdy se identita organizace a značky ovlivňují navzájem (Schmitt – Simonson 1997). Co se týče *kulturního zázemí a globálnosti*, značky mnohdy nekomunikují žádnou zemi původu, aby se tak vyhnuly odmítnutí odlišnými kulturami, značka prostě vystupuje jako globální. V některých kategoriích je zdůrazňování kulturního původu žádoucí, jedná se zejména o produkty, které jsou typicky spojovány s určitou zemí a proto mohou implicitně přidat ráz kvality a tradice značce. Příkladem mohou být hodinky ze Švýcarska, vodka z Ruska, móda z Itálie či kosmetika z Francie. V těchto případech původ značky navozuje pozitivní očekávání. Obraz, kterým vnímá organizaci relevantní veřejnost je dalším příspěvkem k identitě značky. *Image organizace* je komplexní proměnnou, která je ovlivňována snad všemi faktory, které nějakým způsobem souvisí s organizací. Pro lepší porozumění si uvedeme koncept Smithe, který vymezuje čtyři složky vytvářející organizační image: a) produkty s jejich kvalitou²² a zákaznickým servisem, b) prostředí systému představující zejména budovy, c) komunikace organizace, která je nejvíce zřejmou složkou a d) korporátní občanství zahrnující ekologickou²³, sociálně-odpovědnostní a etickou politiku organizace (Smith 1993). K modelu Smithe je důležité připojit ekonomické zázemí organizace (jako je zisk, hodnota akcií, postavení na trhu a podobně). *Kultura organizace* představuje její vnitřní charakter a zahrnuje základní předpoklady, normy, hodnoty a artefakty, které sdílí členové organizace (Cummings – Huse 1989).

Pod **značkou jako symbolem** máme na mysli symbolické zpřítomnění značky. To znamená veškeré symboly spojené se značkou. Jde o: a) *jméno*, b) *logo*, c) *vizuální a zvukový projev*²⁴, d) *metafory spojované se značkou*. Samotný *název značky* je důležitou částí, která by měla něco vypovědět o výrobku nebo službě. Naprosto esenciální je potom správné pojmenování, pokud společnost vstupuje do multikulturního prostředí, protože mnoho výrazů má pejorativní nádech v jiných jazycích. Kupříkladu Lucciano Benetton spojuje mezinárodní úspěch značky Benetton právě s jejím názvem. „Jednoduchý, nicméně neplánovaný důvod našeho úspěchu je ve zvláštní fonetické kvalitě našeho jména: ‘Benetton’ se zdá být něčím anglickým pro Angličany, francouzským pro Francouze,

²² Za povšimnutí stojí, že jednotlivé složky identity tvoří jeden velký komplexní systém, jehož složky jsou ve vzájemném vztahu. Identita značky je postavena zároveň na produktech i na organizaci. Organizační image je pak opět částečně určována produktem.

²³ Význam této složky souvisí s ideou tzv. *trvale udržitelného růstu*. Základem je, že zdroje by měly být spotřebovávány s ohledem na jejich obnovitelnost, aby tak nebyl narušen rozvoj budoucích generací.

²⁴ Tady se nejedná o zvukový zážitek spojený s užíváním produktu nebo návštěvy prodejního místa, ale jde o zvuk jako symbol, tj. popěvek nebo znělka, které doprovází značku a stávají se tak její symbolickou reprezentací.

německým pro Němce atd. Kořeny jména jsou tak mezinárodní, že se zdá, že může být velmi snadno přijato ve všech zemích a jednoduše vyslovováno ve všech jazycích.“ (Benetton in Stobart 1994). Logo a vizuální projev je dalším nosným prvkem, zejména jejich barevné provedení²⁵, jehož správná kombinace pomáhá k lepšímu pochopení poselství značky. Logo je tak podstatným znakem identifikace, že kupříkladu Česká republika bude mít své vlastní logo pro předsednictví Evropské unii. Mimoto většina stimulů (Zaltman říká, že zhruba 2/3 stimulů) zasáhne naše myšlení vizuálně, nikoli verbálně. Slovní vyjádření potom slouží k uchování, reprezentaci a šíření osvojené myšlenky (Zaltman 1996). Kontinuita by měla být základem vizuálního provedení. Například národní barvou Irsko je zelená a národním dnem den svatého Patrika, patrona Irsko. Pro zachování jednoty je celé Irsko oděno v tento den do zelené – od obleků slavících Irů až po koryto řeky protékající Dublnem. Zvuková stránka může poskytnout výbornou kulisu, navíc dokáže diváky vést hlavním sdělením mnohem přesvědčivěji než slova a mnohdy i vizuální symbol. Moser uvádí pro představu příklad filmového průmyslu, ve kterém hudba provádí diváka jednotlivými scénami (Moser 2003). K symbolické reprezentaci značky patří také *metafory*, tj. komunikování určitého významu prostřednictvím významu jiného. Zaltman tvrdí, že metafory jsou v lidském myšlení centrální (Zaltman 1996).

Personifikace značky přináší mnoho výhod, přesto některé značky nemají osobnost (Aaker 2003). Připojení dimenze **značka jako osobnost** dává prostor pro lepší koordinaci a integrovaný přístup ke značce, usnadňuje její diferenciaci (Restall – Gordon in Caller 1996) a umožňuje navázání vztahu se spotřebitelem připojením emočních asociací ke značce. Skutečné značky žijí v srdcích spotřebitelů (Moser 2003). „Osobnost značky je sadou významů, které popisují vnitřní charakteristiky značky. Tyto významy jsou konstruovány spotřebitelem na základě chování personifikované značky nebo na základě vlastností značky.“ (Allen – Olson in Aaker – Fournier 1995, s. 392). Další definicí osobnosti značky mohou být „lidské vlastnosti asociované se značkou“ (Aaker in Aaker – Fournier 1995, s. 393 – 394). Osobnost značky není v žádném případě stejná jako lidská osobnost v psychologickém pojetí. Jennifer Aaker uvádí příklad multidimenzionálního popisu značky. Pokud může být lidská osobnost popsána například dimenzemi jako vzhled, chování a povahové rysy, pak je zapotřebí ke značce přistupovat jako k neživé entitě a k popisu použít rozdílné dimenze jako cena, představa uživatele, příspěvky značky a její atributy (Aaker – Fournier 1995). Zosobněná značka by měla být popsána

²⁵ Více průzkum firmy OKI Printing Solutions a České marketingové společnosti „Co říkají barvy o firmách“, který se zaměřil na zkoumání pocitů a asociací spojených s barvami (Weberová 2006).

v termínech lidských vlastností – nejen psychických, ale také fyzických a sociodemografických jako je kupříkladu pohlaví, věk nebo socioekonomická pozice. Howard-Spink doporučuje pro zjednodušení a zachování jednoty personifikovat značku jako nějakou známou osobnost – ať už fiktivní nebo skutečnou a vytvořit její příběh (Howard-Spink 2006). Archetypy²⁶ jsou v souvislosti s osobnostmi značek vůbec oblíbené, protože přináší důvěrně známé sdělení (Lannon in Caller 1996), které je snadno komunikováno a hlavně dekódováno. Fournier přistupuje k problematice osobnosti značky pod tzv. vztahovou teorií, jejímž základem je dialektický vztah značka – spotřebitel. Prostřednictvím osobnosti značky je uživatel se značkou v dyadickém vztahu, který se projevuje aktivním příspěvkem obou stran a připojením speciálních významů ke značce. Fournier uvádí šest hodnot, které spotřebiteli přináší vztah se značkou: a) *láska/vášeň*, b) *propojenost s vlastní osobou*, c) *vazba*, d) *vzájemná závislost*, e) *důvěrnost* a f) *přednosti partnera, tj. značky*. Tyto hodnoty se projevují ve a) *vytvoření nebo posílení zafixování značky*, b) *v toleranci ke značce a ochotě jí odpouštět*, c) *v zaujatém/pokřiveném vnímání značky* (v pozitivním slova smyslu), d) *v devalvací alternativ* a v e) *zaujatém vnímání atributů značky* (opět v pozitivním slova smyslu) (Fournier in Aaker – Fournier 1995, Fournier 1998). Takto vzniká spotřebitelská věrnost značce, která je základem pro stabilitu značky. Při měření jednotlivých osobnostních vlastností značek nastávají metodologické problémy. Nejčastěji se k měření personifikovaných značkových charakteristik užívá sémantický diferenciál²⁷ anebo různé projektivní techniky²⁸. Jennifer Aaker vytvořila na základě výzkumu vlastní koncept *Velké pětky*, což je pět relativně stabilních faktorů objevujících se v popisu zosobněných značek. Těchto pět dimenzí je blíže definováno patnácti typickými vlastnostmi nazvanými *Malá patnáctka*, tyto jsou popsány prostřednictvím 45 osobnostních vlastností. Pro ilustraci si uvedeme *Velkou pětku* a *Malou patnáctku* (ta je uvedena v závorkách): a) *upřímnost (realistický, bezprostřední, užitečný, spokojený)*, b) *vzrušení (odvážný, temperamentní, novátorský, moderní)*, c) *kvalifikovanost (spolehlivý, inteligentní, úspěšný)*, d) *dokonalost (vyšší třída, okouzující)* a e) *zemitost (ošlehaný, drsný)* (Aaker – Fournier 1995, Aaker 2003). Za připomenutí stojí, že to jsou ideální formy a většina značek je souhrnem více vlastností. Existuje mnoho dalších konceptů měření personifikovaných značek (například

²⁶ Archetypy vychází z psychologického předpokladu, že určité vzory jsou zafixovány v lidském psyché. Jsou kolektivním nevědomím a jejich původ je v prehistorických zkušenostech lidí – jsou tedy transkulturní (Lannon in Caller 1996, Velký sociologický slovník 1996).

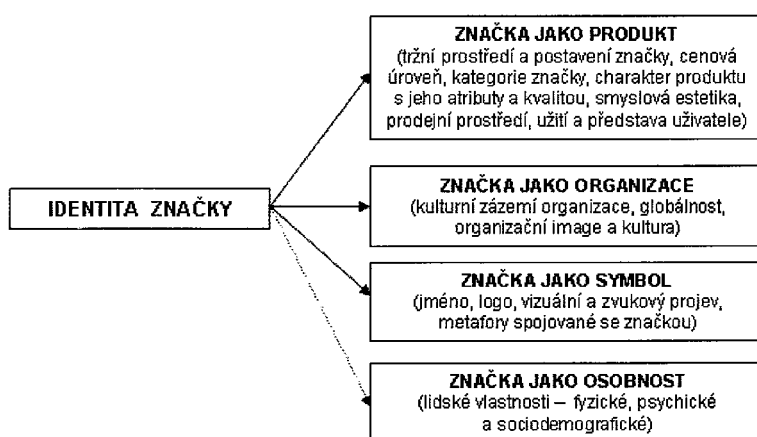
²⁷ Sémantický diferenciál spočívá v hodnocení na škále, která je tvořena pojmy s protikladnými významy.

²⁸ Projektivní techniky jsou založené na neurčitých podnětech, v nichž se projevuje subjektivita zkoumaného individua. Umožňují odhalit emoce, hodnoty dotazovaného. Příkladem mohou být asociativní techniky (přiřazování asociací k pojmům) nebo doplňování nedokončených vět, dialogů, příběhů a popis obrazců (Aaker – Kumar – Day 2000, Velký sociologický slovník 1996).

v 2.9 Millward Brown – Brand DynamicsTM je uveden nástroj agentury Millward Brown pro popis osobnosti značky).

Struktura identity značky je pro přehlednost shrnuta v Obr. 1.2-1. Pro každou ze čtyř složek identity jsou uvedeny i prvky, které ji charakterizují.

Obr. 1.2-1 Struktura identity značky



1.3 Positioning – nalezení odlišujícího místa v myslích spotřebitelů

Positioning²⁹ bývá definován jako vymezení diferencované pozice pro značku v myslích jedinců. Tak se kupříkladu Volvo odlišuje jako bezpečné nebo Pepsi jako nápoj pro novou generaci. Aaker charakterizuje pozici značky jako tu „část identity značky a nabídky hodnoty, která má být aktivně sdělena cílovému publiku a jež demonstruje výhody oproti konkurenčním značkám.“ (Aaker 2003, s. 154). Z uvedené definice vyplývá, že positioning musí v první řadě vycházet z identity značky. Za druhé, musí odlišit značku od ostatních značek na trhu, musí ji učinit jedinečnou. Nalezení distinktního místa pro značku lze dosáhnout mnoha způsoby.

²⁹ V češtině zdomácněl anglický termín *positioning*.

V opozici k positioningu stojí **Ehrenberg, Barnard a Scriven**³⁰, kteří zastávají názor, že diferenciací značek neexistuje. Jediným skutečným odlišením značek je podle těchto autorů *význačnost značky*³¹. Definovat význačnost není snadné, autoři si pod tímto pojmem představují široký soubor různých charakteristik. Sami říkají, že význačnost „virtuálně zahrnuje všechny možná rozdílná měřítka výkonu“. Nejjednodušším popisem může být, že význačnost značky představuje množství lidí, kteří ke značce chovají pozitivní postoj. To je podle autorů počet osob, které značku znají, značka je v jejich aktivním nákupním repertoáru, značka patří do souboru značek zvažovaných pro nákup, jsou obeznámeni se značkou (znají značku nejen podle jména a symbolů), chovají pocit jistoty ke značce, spojují se značkou pozitivní asociace, značka pro ně představuje hodnotu za vydané náklady, mají nákupní motivaci pro značku, koupili by si značku, pokud by nebyla k dispozici jejich obvyklá značka, znají reklamu značky, mluví často a v širším kontextu o značce (například na skupinových diskuzích³²), jsou značce věrní, značku preferují v porovnání s alternativami. Vidíme, že popsat význačnost je opravdu značně složité. Ehrenberg, Barnard a Scriven jdou tak daleko, že říkají: „...neexistují silné nebo slabé značky, ale pouze velké a malé značky.“ Autoři si jsou vědomi nějakých distinkcí značek, uznávají však pouze malé funkční odlišnosti (vlivem technologického pokroku) a emocionální odlišnosti, které pociťují spotřebitelé až během užití značky. Podle tohoto konceptu je tedy tím jediným odlišujícím význačnost značky, která může být budována jen prostřednictvím marketingové komunikace značky. Ehrenberg, Barnard a Scriven zdůrazňují spirálu význačnosti značky. Význačnost může být dosažena pouze marketingem, který přináší distribuční výhody a přítomnost v regálech a tím opět přispívá k význačnosti značky. Bohužel pravdou zůstává, že výraznou marketingovou komunikaci si většinou mohou dovolit pouze velké význačné značky a to je princip spirály význačnosti. Malé značky se tak zřídka stanou značkami význačnými (Ehrenberg – Barnard – Scriven 1997). Přesto existuje možnost získání význačnosti pro malé značky v podobě originálních marketingových přístupů (více v *1.5 Integrovaný proces budování značky*).

³⁰ Ehrenberg, Barnard a Scriven jsou představiteli tzv. *empiricko-generalizační školy* (v anglickém originále *Empirical Generationalist School*). Tato škola sdružuje vědce, kteří provádějí longitudinální výzkumy (tj. výzkumy založené na zkoumání stejného objektu při zachování stejných technik a témat v dlouhodobém časovém horizontu) za účelem zvýšení marketingového vědění. Nejznámějšími místy rozvoje tohoto směru je Southbank University v Londýně, London Business School, dále Wharton School a University of Pennsylvania ve Spojených státech amerických nebo The University of South v Austrálii a Massey University na Novém Zélandu. (Winchester – Fletcher 2000).

³¹ V anglickém originále *brand salience*.

³² Běžně se užívá pro označení *skupinových diskuzí* anglického termínu *focus groups*. Skupinové diskuze jsou kvalitativním výzkumem založeným na moderátorem řízených diskuzích (optimálně 8 – 10 osob) na určitá témata.

Nyní se podíváme na několik konceptů možného odlišení značek. **Schewe a Hiam** (Schewe – Hiam 1998) navrhuji diferenciaci značky na základě: a) *atributů produktu*, b) *ceny a kvality*, c) *spotřebitelských důvodů ke koupi*, d) *prostřednictvím známého uživatele značky*, e) *specifického užití*, f) *vymezení se vůči konkurentovi* nebo g) *vůči jiné kategorii produktů*. *Vlastnosti výrobků a služeb* jsou jednou z nejčastějších cest diferenciaci, nejsou však tou nejlepší cestou. Většina produktových atributů jde velmi snadno napodobit konkurencí. *Kvalita a cena* je také velmi oblíbeným způsobem odlišení se, navíc většina jedinců spojuje vysokou cenu s vysokou kvalitou. Mezi *spotřebitelské důvody ke koupi* patří příspěvky, které značka poskytuje, řešení problémů, které nabízí a uspokojování různých potřeb. Značka se může odlišit *podporou nějaké známé osobnosti*, která se nejlépe těší velkému uznání. Tento přístup již léta úspěšně aplikuje Nike, nejdříve prostřednictvím Michaela Jordana, Charlese Barkleyho a dnes pomáhá odlišující místo nalézt Tiger Woods. Diferenciaci propagací osobnosti nebo uznávaných sociálních skupin využívají často luxusní značky – zejména značky spojené s dekorací nebo kosmetikou. Například karlovarská luxusní značka skla Moser se odlišuje dodáváním skla nejprestižnějším sociálním vrstvám, tj. královským rodinám a diplomatickým kruhům. Když se španělský korunní princ Felipe ženil, připsal si sklenicemi Moser, stejně tak dánský korunní princ Frederik (Zemanová 2007). *Specifické užití* znamená v podstatě positioning značky pro extrémní nebo neobvyklé situace, příkladem jsou trackingové boty. *Vymezení se vůči konkurenci* je dobře viditelné na značce Pepsi, která se cíleně staví proti Coca-Cole. Pepsi k tomu používá mnohdy komparativní reklamu, která spočívá ve vzájemném srovnávání nebo alespoň zmínění konkurenčních produktů v reklamě. Známé jsou reklamní spoty Pepsi, ve kterých byla slepým testem porovnávána chuť koly a většina ochutnávačů označila Pepsi Colu za chutnější. V souvislosti s příklonem ke zdravému životnímu stylu je dnes saháno k *vymezení se vůči jiné produktové kategorii*, kupříkladu musí tyčinky vůči čokoládovým tyčinkám jako zdravější alternativa.

Jack Trout a Steve Rivkin (Trout – Rivkin 2006) definují úkol positioningu jako nalezení jedinečné prodejní nabídky. Podle jejich konceptu existuje devět způsobů efektivní distinkce: a) *prvenství v dané kategorii*, tzn. přijít první na trh (nezřídka se takové značky stavají synonymem pro celou kategorii, například Botas nebo Xerox – to je nazýváno *imprint* čili vtisknutí), b) *vlastnictví atributů značky*, c) *vůdcovství v kategorii*, d) *tradice*, e) *odbornost a specializace na úzký okruh*

výrobků nebo služeb³³, f) nějaká existující výhoda, autoři mají na mysli splnění jakéhokoli požadavku, který je spotřebiteli považován za relevantní, g) samotný produkt může být vhodným odlišujícím prvkem, h) poslední novinka jako zdůraznění inovační schopnosti značky anebo i) být v kurzu, což představuje demonstrování objemu prodeje, obchodního hodnocení nebo doporučení různých autorit.

Originálním přístupem k positioningu je koncept **Buchholze a Wördemanna** (Buchholz – Wördemann 2001). Autoři v knize „Co činí vůdčí značky jedinečnými“³⁴ definují několik kódů růstu značky. Kódy růstu jsou řazeny do pěti skupin: a) příspěvky a sliby, b) normy a hodnoty, c) představy a programy, d) identita a sebevyjádření, e) emoce a láska. Tyto kódy růstu v podstatě ukazují značce jakým směrem se má odlišovat. Příspěvky a sliby doporučují autoři komunikovat prostřednictvím tzv. faktické kvality. Každé individuum určitým subjektivním způsobem vnímá a hodnotí realitu, což mnohdy nemusí být identické s objektivním hodnocením. Apel je tedy na vytváření konstruktů značky, které jedinci hodnotí jako významné ve vztahu k dané kategorii. Vzorce chování jsou od útlého věku interiorizovány socializací a stávají se tak součástí osobnosti. Každé naše jednání je vedeno určitými vzory a normami. Značka by se měla snažit převést tyto společenská pravidla do svého konceptu, to jsou normy a hodnoty. Rituály jsou stabilizátory každodenního života, slouží k usnadnění rozhodování a eliminaci rizika. Značka by se měla snažit stát součástí nějakého rituálu nebo zvyku – toto představuje skupina kódů představy a programy. Identita a sebevyjádření je další skupinou kódů odlišujících značku od konkurence. Důležité je, si uvědomit, že pokud jde značka cestou identity a sebevyjádření nemůže být za dobře se všemi a nutně se vytvoří minimálně dvě skupiny spotřebitelů – ti, kteří budou značku přijímat a ztotožňovat se s jejími principy a ti, kteří budou značku odmítat. Podle Buchholze a Wördemanna je velkou výhodou emočního vztahu v porovnání s kvalitou, že je jedinečný a nenapodobitelný (Buchholz – Wördemann 2001). Láska a emoce jsou schopny navázat skutečný vztah se spotřebitelem, který je základem pevného citového spojení se značkou³⁵.

Většina autorů (Trout a Rivkin 2006, Keller 1991) se shoduje na definici odlišnosti prostřednictvím tří adjektiv – relevantní, významný a hodnotný. Předpokládají racionální volbu člověka. Proti tomuto přístupu stojí výsledky experimentu Carpentera, Glazera a Nakamoty. Tito autoři testovali účinnost irelevantních distinkcí pro odlišení produktů. Závěrem výzkumu bylo, že také irelevantní atributy, jako

³³ Trout a Rivkin jsou velkými odpůrci extenze značky do jiných odvětví, podle nich to způsobuje pouze rozmělnění značky v myslích spotřebitelů.

³⁴ Z anglického originálu *What Makes Winning Brands Different*.

³⁵ V anglickém originále se používá označení *love bonding*.

kupříkladu samet přidaný do šampónu nebo pravé milánské špagety, mohou značku odlišit a přispět k vytvoření vyšších preferencí. Celý princip spočívá v tom, že lidé si usnadňují rozhodovací proces. Při informačním nedostatku nebo naopak informační zahlcenosti, lidé záměrně opomíjí nebo upravují některá fakta. Tak se může původně irelevantní atribut přeměnit ve významnou a hodnotnou charakteristiku výrobku nebo služby, která přispěje ke smysluplnému odlišení. Irelevantnímu atributu produktu je vlastně dodán smysl. Irelevantní distinkce je důležitá zejména v situacích jinak rovnocenného postavení všech produktů, kdy skutečně může být tím, co rozhodne o upřednostnění a to i za předpokladu, že jsou spotřebitelé obeznámeni o nesmyslnosti atributu. Autoři v experimentu testovali také cenové ohodnocení a zjistili, že vyšší nebo prémiová cena zvyšuje důležitost irelevantního atributu. Po odhalení naprosté nedůležitosti atributu bylo prokázáno, že pokud má výrobek vyšší cenu než ostatní produkty uchovává si stejně odlišnost a získává vyšší preference, v případě prémiové ceny³⁶ v porovnání s ostatními výrobky tomu tak již není (Carpenter – Glazer – Nakamoto 1994). Tento experiment se staví proti racionální volbě člověka, ve které jedinec zhodnotí a porovná všechny alternativy a vybere pak tu nejlepší. Výsledky výzkumu naopak potvrzují, že lidé se někdy rozhodují zcela iracionálně.

V positioningu je zásadní, najít něco, co ještě nepatří žádné značce v dané kategorii. Nemusí to být objektivně relevantní, významné a hodnotné. Zkratka to musí značku odlišit. Uvedené koncepty positioningu jsou rekapitulovány v Obr. 1.3-1.

Obr. 1.3-1 Koncepty positioningu – možné způsoby diferenciacce značek

<p>EHRENBERG – BARNARD – SCRIVEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - význačnost značky 	<p>SCHEWE – HIAM</p> <ul style="list-style-type: none"> - atributy produktu <ul style="list-style-type: none"> - cena a kvalita - spotřebitelské důvody ke koupi <ul style="list-style-type: none"> - známý uznávaný uživatel - specifické užití - vymezení se vůči konkurentovi - vymezení se vůči jiné kategorii produktů 	<p>TROUT – RIVKIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - prvenství v kategorii - vlastnictví atributů - vůdcovství v kategorii <ul style="list-style-type: none"> - tradice - existující výhoda - samotný produkt - odbornost a specializace - poslední novinka (inovace) <ul style="list-style-type: none"> - být v kurzu 	<p>BUCHHOLZ – WÖRDEMANN</p> <ul style="list-style-type: none"> - příspěvky a sliby - normy a hodnoty - představy a programy - identita a sebevýjádření <ul style="list-style-type: none"> - emoce a láska
---	---	--	--

³⁶ Autoři činili rozdíl mezi vyšší cenou produktu a prémiovou cenou, která je skutečným bonusem za spotřebitelskou hodnotu výrobku, služby či značky.

1.4 Spotřebitelská hodnota značky

Hodnota značky³⁷ je často diskutovaným fenoménem, avšak doposud nepanuje naprostá shoda v definici jejího obsahu. V podstatě existují dva odlišné výklady hodnoty značky, většinou podle zaměření osob, které ji vykládají. První popis je z finančního hlediska a sice hodnota značky představuje její finanční ocenění (Haigh 2002). Dalším možným výkladem je, že hodnota značky je rozdíl v ceně mezi stejným produktem bez značky a se značkou (Borders – přednášky Marketing Management na UNO 2006)³⁸. Druhý výklad hodnoty značky je obsažnější pro ilustraci si uvedeme definici Davida Aakera: „Hodnotou obchodní značky je sada aktiv (a pasiv) spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi.“ (Aaker 2003, s. 8). K tomuto popisu se přiklání většina autorů zabývajících se značkami (více Aaker – Joachimsthaler 2000, Farquhar 1989, Keller 1991, 2003, Příbová 2000). Značka je v jejich pojetí vnímána jako přidaná hodnota (Farquhar 1989) v porovnání s rovnocenným výrobkem nebo službou, který nenesou symboly dané značky (Keller 1991), nemyslí se tím tedy jen finanční hodnota³⁹.

Paul Feldwick potom chápe hodnotu značky třemi způsoby. Předně jako finanční ocenění celé značky, které je využíváno při jejím prodeji, akvizicích, fúzích anebo pro sestavení žebříčků nejceněnějších značek. Toto nazývá cenou značky⁴⁰. Za druhé, chápe hodnotu značky jako sílu vazby zákazníků ke značce. V zásadě se jedná o loajalitu⁴¹ značky a Feldwick užívá pojmu síla značky⁴². Konečně za třetí, chápe pod hodnotou značky soubor asociací a věr, které spotřebitelé spojují se značkou. Ve značkové terminologii je toto pojetí nazýváno image značky, Feldwick používá název popis značky⁴³ (Feldwick in Caller 1996). Ještě je důležité zmínit, že Feldwick není příliš nakloněn pojmu hodnota značky a vždy se jej snaží nahradit jiným souslovím. V dalším výkladu se budeme zabývat hodnotou značky z pohledu spotřebitelů, tedy z pohledu jejich subjektivního hodnocení. Každý autor popisuje spotřebitelskou hodnotu značky svým vlastním způsobem. My se omezíme na dva přístupy.

³⁷ Ve značkové terminologii se běžně používá anglického výrazu *brand equity*.

³⁸ Tento pohled je v podstatě popisem z organizačního hlediska. V angličtině se přechází k názvu *brand value*, v češtině by byl nejkorektnější pojem *ocenění značky*.

³⁹ Zde se hodí nejvíce tolik používaný výraz *brand equity* a v češtině pak *hodnota značky*.

⁴⁰ V anglickém originále *brand value*.

⁴¹ Loajalita znamená věrnost značce. V této práci bude používáno většinou tohoto označení, které zdomácnělo a používá se více v české marketingové terminologii.

⁴² V anglickém originále *brand strength*.

⁴³ V anglickém originále *brand description*.

Za prvé, David Aaker vnímá spotřebitelskou hodnotu značky jako směs čtyř složek – *znalost značky, loajalita ke značce, vnímaná kvalita a asociace spojené se značkou*⁴⁴. Autor chápe pod asociacemi spojovanými se značkou – vlastnosti, které vychází z její identity. Příkladem může být důvěryhodnost, asociace spojené s organizací, která vlastní značku, vlastnosti nebo asociace spojované s osobností značky (Aaker 2003, Aaker – Joachimsthaler 2000). Za druhé, Keller vnímá hodnotu značky jako *znalost a image značky*, přičemž pod image značky chápe asociace, které spotřebitel spojuje se značkou. Asociace autor hodnotí třemi vlastnostmi: a) příznivostí (pozitivní nebo negativní hodnocení), b) jejich silou a c) jedinečností. Dále rozlišuje primární a sekundární asociace. Mezi primární řadí asociace přímo závislé na produktu jako cena, balení nebo vzhled a asociace nepřímou závislé na produktu jako obraz typického uživatele, užití výrobku či značky a jiné. Sekundární asociace vychází z organizace, která je spojena se značkou, ze země původu značky, distribučního řetězce, z osobností, které zastupují anebo nějakým způsobem patří ke značce a z událostí, které se pojí nějakým způsobem se značkou. *Příspěvky*, které značka poskytuje jsou další částí spotřebitelské hodnoty značky a jsou trojího druhu: a) funkční, b) zážitkové⁴⁵ a c) symbolické. Konečně *postoje ke značce* jsou výslednou sumarizací všech subjektivních hodnocení spotřebitele (Keller 1991). V pozdějším textu Keller přechází k popisu spotřebitelské hodnoty značky jako k tzv. *vědění o značce*⁴⁶, které je tvořeno *znalostí, asociacemi, příspěvkem, postoji* (celkové zhodnocení značky) – až posud je to stejné jako předcházející koncept, dále připojuje *obrázky, myšlenky* (individuální kognitivní odpovědi na značku), *pocity* (individuální afektivní odpovědi na značku) a *zkušenosti* (Keller 2003).

Pro naše účely si uvedeme vlastní koncept. Pro nejzákladnější obsahové vymezení **spotřebitelské hodnoty značky** použijeme tři složky: a) **znalost**, b) **loajalitu** a c) **image značky**. Znalost značky je vůbec podmínkou spotřebitelské hodnoty značky, loajalita je skutečnou základnou síly značky a image představuje asociace, které jsou spojovány s danou značkou. Prostřednictvím asociací je pak značka diferencována. Do spotřebitelské hodnoty patří také **přínosy** značky spotřebiteli, které bývají ve výzkumu zjišťovány asociacemi čili prostřednictvím image.

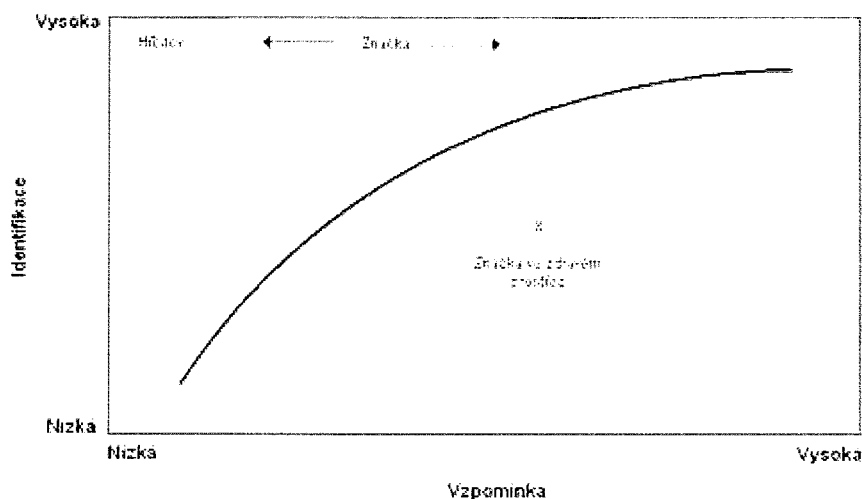
⁴⁴ Někdy připojuje také pátou složku – *další vlastnická aktiva značky*, což jsou patenty, vztahy s distribučními partnery a podobně. V tomto výkladu se však zaměřujeme na hodnotu značky vnímanou spotřebitelem.

⁴⁵ Zde narážíme na problematiku překladů z angličtiny. Zážitkové je z anglického originálu *experiential*, což může být přeloženo též jako zkušenostní. Keller je popisuje jako příspěvky, které vznikají při používání výrobku. Navíc v pozdějším textu připojuje dimenzi zkušeností (více dále v textu), proto se překlad zážitkové jeví jako lepší.

⁴⁶ V anglickém originále *brand knowledge*.

Na znalost značky neboli povědomí o značce je nahlíženo ze dvou dimenzí. Z její hloubky, to znamená, že jedinec o dané značce vůbec slyšel, viděl ji – je mu známa minimálně svým jménem (Příbová 2000). Keller to nazývá rozpoznání značky⁴⁷ (Keller 1991). Druhou dimenzí je šířka znalosti, což zahrnuje okruh situací, při kterých si člověk vzpomene na danou značku. Keller to nazývá vzpomínkou na značku⁴⁸ (Keller 1991). Aaker je pojmenovává identifikace značky a vzpomínka na značku. Na základě těchto dvou dimenzí potom vytvořil tzv. model hřbitova. Model hřbitova demonstruje Obr. 1.4-1. Křivka rozděluje prostor na dvě části – zdravé prostředí, které znamená zdravou značku a hřbitov. Pokud značka ze zdravého prostředí nedisponuje vysokou identifikací, neznámá to, že je slabá. Značka se přesto může vyznačovat vysokou vzpomínkou, spotřebitelé si ji vybavují při nákupu. Hřbitov znamená, že značka má mnohem vyšší identifikaci než vzpomínku. To není dobře, protože jedinec značku sice rozpoznává, nicméně si ji nevybavuje při nákupních nebo konzumních příležitostech (Aaker 2003).

Obr. 1.4-1 Model hřbitova



Zdroj: Aaker, D., A.: *Brand Building: Budování obchodní značky*. Praha, Computer Press 2006, s. 14.

Je empiricky podloženo, že lidé upřednostňují známé – to s čím jsou familiérní (Aaker 2001). Hoyer a Brown provedli výzkum na testování vlivu znalosti značky na konzumní chování při výběru arašídového másla, přičemž znalost značky byla operacionalizována jako pouhá znalost jména, ať už

⁴⁷ V anglickém originále *brand recognition*.

⁴⁸ V anglickém originále *brand recall*.

prostřednictvím reklamy nebo sociálního okruhu dotazovaných. Výzkum potvrdil hypotézu o určujícím vlivu znalosti značky na rozhodnutí při prvotní zkušenosti s daným produktem v případě, že chyběly jiné informační pomůcky v heuristickém procesu konzumentů. Navíc se respondenti rozhodovali pro známou značku, i když byla objektivně nižší kvality (po ochutnávce) (Hoyer – Brown 1999).

Loajalita je dalším nosným pilířem spotřebitelské hodnoty značky. Loajalita ke značce je zaujatá (ne náhodná) behaviorální odpověď (nákup), která je ověřena časem prostřednictvím rozhodnutí ve prospěch jedné značky nebo několika málo značek ze sady značek alternativních a je funkcí psychologických procesů (Knox – Walker 2001). Loajální vztah je tak důležitým rysem, že je neopomenutelnou součástí většiny standardizovaných systémů měření značek. Věrnost značce primárně redukuje risk individuů při spotřebním chování (Knox – Walker 2001). Z organizačního pohledu věrnost značce přináší stabilitu. Aaker říká, že loajalita tvoří překážku pro vstup novým značkám do odvětví, je základem pro prémiovou cenu a zároveň obrannou proti levným bezznačkovým produktům, konečně pak umožňuje značce získat čas reagovat na inovace konkurentů (Aaker 1996). Značková promiskuita je velmi častým jevem, stoprocentně značkově věrných zákazníků je dnes velmi málo, uvádí se zhruba 10% (Schewe – Hiam 1998). Schewe a Hiam to nazývají *značkovou polygamií*, která označuje nestálost ve věrnosti značkám. (Schewe – Hiam 1998). Spotřebitelé se segmentují na základě loajality do několika skupin. V zásadě je nutno odlišit tři skupiny: a) *loajální zákazníci*, b) *nerozhodnutí zákazníci* a c) *ti, co značku odmítají*. Toto rozdělení vychází z logického předpokladu – jednak pomocí loajálních zákazníků značka zjišťuje svou hodnotu, předpovídá budoucí výsledky a vůbec zajišťuje svou budoucnost, na nerozhodnuté zákazníky se pak může zaměřit marketingovou komunikací v další expanzi. Při budování značky je pozornost věnována těmto dvěma skupinám spotřebitelů. Existuje mnoho typologií loajality, které se liší v nuancích souvisejících s odstupňováním věrnosti. Aaker kupříkladu uvádí tuto segmentaci věrnosti: a) *nezákazníci*, kteří kupují jiné značky anebo vůbec nenakupují produkty daného odvětví, b) *hlídači cen*, jejichž orientačním bodem je cena, c) *pasivně věrní*, kupující značku víceméně ze zvyku, d) *zákazníci na rozhraní*, kteří náhodně kupují více značek a e) *oddaní zákazníci*. Značka by se dle tohoto přístupu měla zaměřit na posílení a budování vztahu s *pasivně věrnými, zákazníky na rozhraní a oddanými zákazníky* (Aaker 2003). *Hlídači cen* nejsou pro značku významným zdrojem, značky jsou totiž postaveny většinou na cenové prémii a snižování cen jim škodí (více 1.1 *Existence silné značky*). Zajímavou typologii loajality založenou na frekvenci spotřeby, tj. na behaviorálních znacích, uvádí

Příbová. Analýza věrných zákazníků by podle ní měla rozlišovat tři skupiny: a) *vysoce věrní*, kteří nakupují značku ve více než 50% nákupů dané kategorie, b) *středně věrní* kupující značku v 10 – 50 % a c) *málo věrní*, kteří kupují značku v méně než 10% nákupů anebo značku vůbec nekupují (Příbová 2000). Další rozdělení spotřebitelů podle loajálního vztahu vytvořili Knox a Walker na základě výzkumu. Tito autoři vycházeli ze dvou dimenzí, které tvoří loajalitu. Jedná se o *vazbu ke značce*⁴⁹ (citové pouto ke značce) a *podporu značce*⁵⁰ (vyjádřenou opakovaným nákupem). Definovány byly čtyři skupiny zákazníků: a) *loajální*, b) *nakupující ze zvyku*, c) *hledači různosti* a d) *střídající*⁵¹. Knox a Walker upozorňují na potřebu soustředění se nejen na *loajální zákazníky*, ale také na *nakupující ze zvyku*. Zvyk je totiž prvkem přinášejícím stabilitu a to lidé hledají. V jejich výzkumech bylo také prokázáno, že nejčastějším důvodem značkové promiskuity je prostý fakt, že značka chybí na prodejních místech (Knox – Walker 2001). To poukazuje na relevanci zajištění distribučního pokrytí značky. Nicméně v souvislosti s loajalitou jsou zapotřebí další výzkumy. Zajímavým výzkumným úkolem by kupříkladu bylo zjistit, jestli spotřebitelé loajální jedné značce, vykazují také loajalitu ve vztahu ke značkám z jiných kategorií (Knox – Walker 2001).

Třetí složkou spotřebitelské hodnoty je **image značky**. Značková image je zdaleka nejrozsáhlejší dimenzí hodnoty, zahrnuje jakékoliv asociace, které jsou spojovány se značkou. Je možné definovat pár obecných asociací, které jsou součástí většiny různorodých značek. Na druhou stranu je zřejmé, že asociace se mezi jednotlivými odvětvími liší. Značky v rámci jedné kategorie se jistě vyznačují stejnými generickými charakteristikami, bez kterých by nemohly jejich výrobky a služby patřit do daného odvětví. Keller pro ně razí pojem tzv. *konkurenčního překrytí*⁵² (Keller 1991). Naproti tomu existují unikátní vlastnosti, které patří právě jedné značce a ty jsou základem spotřebitelské hodnoty *par excellence*. Romaniuk⁵³ ve svých výzkumech prokázala překvapivý poznatek, že žádná z asociací nemá větší význam pro budoucí rozhodnutí spotřebitele, naproti tomu se ukázalo jako nejdůležitější množství asociací. Čím více asociací spojovaných se značkou, tím větší pravděpodobnost jejich vybavení během nákupu. Podle Romaniuk by kvantita připojených asociací měla mít přednost před kvalitou spojení asociace se značkou. Značky v podstatě soutěží v myslích spotřebitelů souborem identických asociací, které se liší pouze množstvím připojovaných asociací (Romaniuk 2003). Tento

⁴⁹ V anglickém originále *brand commitment*.

⁵⁰ V anglickém originále *brand support*.

⁵¹ V anglickém originále *loyals, habituals, variety seekers a switchers*.

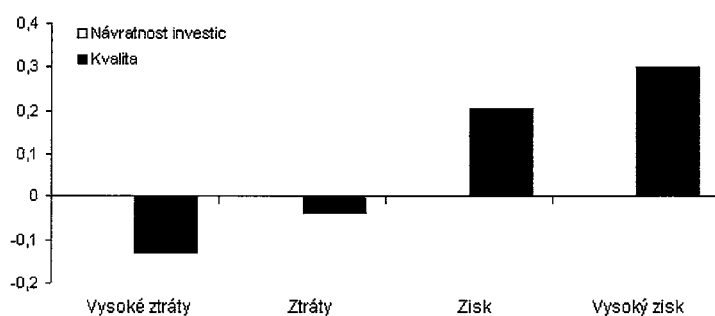
⁵² V anglickém originále *competitive overlap*.

⁵³ Romaniuk je další představitelkou *empiricko-generalizační školy*.

poznatek se vlastně staví do opozice k positioningu. Na druhou stranu je na mnoha příkladech z praxe prokázán vliv diferencované pozice, příkladem může být Volvo, Red Bull, Virgin nebo Harley-Davidson. Z pohledu značky by v ideálním případě měla image odpovídat komunikované diferencované pozici (tj. positioning). Mezi nejvýznamnější asociace patří **vnímaná kvalita, inovace a důvěryhodnost**.

Na **vnímané kvalitě** se shoduje mnoho autorů (například Aaker 2003, Aaker – Joachimsthaler 2000, Bradley Gale in Stobart 1994, Aaker – Jacobson 1994, Jacobson – Aaker 1987, Biel in Caller 1996). Relevance kvality je podložena výzkumy, které často pracovaly s databází PIMS (The Profit Impact of Market Strategy)⁵⁴. Gale demonstruje vliv spotřebitelsky vnímané kvality na zisk (Gale in Stobart 1994). Aaker s Jacobsonem prokázali pozitivní vliv vnímané kvality na návratnost investic (ROI) (Jacobson – Aaker 1987). To je dáno na jednu stranu také tím, že vysoká vnímaná kvalita umožňuje nastavení prémiové cenové hladiny. Obr. 1.4-2 zobrazuje získané výsledky. Mimoto Aaker s Jacobsonem v jiné studii dokázali také přímý vliv vnímané kvality na výnos akcií. Síla této závislosti byla přibližně stejná jako vliv na návratnost investic (Aaker – Jacobson 1994). Vnímaná kvalita je komplexní veličinou, která je obvykle operacionalizována do více proměnných.

Obr. 1.4-2 Reakce trhu na změny v návratnosti investic a ve vnímané kvalitě



Zdroj: Aaker, D., A.: *Brand Building: Budování obchodní značky*. Praha, Computer Pres, 2006, s. 18.

Inovace je opět charakteristikou, která má přímý vliv na výnos akcií (Aaker 2006). Navíc podle žebříčku 50 nejnovativnějších společností časopisu Business Week (*2007 Most Innovative*

⁵⁴ Databáze PIMS obsahuje širokou základnu údajů o obchodních společnostech. Každý rok je vyhodnocováno minimálně 100 údajů týkajících se více než 3 000 subjektů, poskytuje tedy dostatečný datový základ pro různé analýzy. Aaker a Jacobson ve své studii z roku 1987 pracovali s 13 000 pozorováními o více než 2 000 společnostech z let 1970 – 1983.

Companies)⁵⁵, jsou tyto společnosti vesměs vlastníky značek jejichž hodnota patří vůbec k nejvyšším v žebříčcích finančního ocenění značek. Pro představu, pravidelně se v žebříčku objevují jména jako Apple, Google, Toyota, Microsoft, Walt Disney, IBM, Sony, Nokia, Starbucks, BMW a další. Trout a Rivkin považují inovaci za jednu z cest diferenciací, za jednu z možných jedinečných obchodních nabídek (Trout – Rivkin 2006).

Díky technologickému rozvoji v komunikaci se spotřebitelé dostali k velkému množství informací a dat, které umožňují velmi snadno kontrolovat chování značek. To staví značky před další důležitý úkol – zůstat **důvěryhodnými**. Značky musí mnohem více korigovat své skutečné chování s komunikací⁵⁶. Spotřebitelé dnes drží v rukou moc nad značkami, mohou vyvíjet a také vyvíjejí kontrolu nad jejich obsahem a zejména pak samotným chováním značek. Podle výzkumů Romaniuk a Bogomolove je důvěryhodnost hygienickým faktorem, tj. faktor, který nemá diferenciací hodnotu, ale přesto jím musí každá značka disponovat (Romaniuk – Bogomolova 2005).

Z dalších značkových asociací můžeme jmenovat **vůdcovství**, které bývá označováno za distinktivní bod (Trout – Rivkin 2006), **globálnost**, **tradiční**. V poslední době nabývají na významu asociace spojené se **zábavou** (Tomek), dále **asociace spojované s organizací**, která vlastní značku, **se zemí původu značky**, **s osobností značky** (více v 1.2 *Identita značky jako základní stavební kámen*) a jiné.

Ke spotřebitelské hodnotě značky patří také **přínosy**, které značka poskytuje uživatelům. Přínosy jsou součástí image značky, jejím prostřednictvím se také měří. V podstatě existují tři skupiny přínosů:

a) **funkční**, b) **emoční** a c) **symbolické**⁵⁷. Jednotliví autoři je mnohdy nazývají jinými pojmy jako

⁵⁵ Výzkum je založen na hodnocení vedoucími pracovníky celosvětově největších společností podle kapitálového pokrytí. Business Week tento průzkum provádí ve spolupráci s Boston Consulting Group a proběhl již třikrát. Žebříček je sestaven z názorů top manažerů jako většina podobných výzkumů (námátkově například Společnosti s nejlepší image časopisu Fortune). Vychází se z předpokladu, že manažeři jsou za prvé, kompetentními hodnotiteli a za druhé, jakýmsi názorovými vůdci pro formování spotřebitelských názorů na sofistikovanější otázky.

⁵⁶ Na diskrepanci komunikace značky a skutečného chování doplatila značka Nike, která dlouhodobě buduje svou image jako ochránce marginalizovaných vrstev. Přitom vyšlo najevo, že se podílí na vykořisťování levné pracovní síly v Asii. Nike aplikuje legitimizační reklamu, ve které lobuje za rovný přístup ke sportu prostřednictvím obrázků z amerických ghettních plných chudých afroameričanů a latinskoamerických přistěhovalců, ukazuje HIV pozitivní sportovce, upozorňuje na vysokou míru násilí, rasovou diskriminaci – vystupuje proti vykořisťování všeho druhu. Naproti tomu dodavatelé a výrobci pro Nike z továren ve Vietnamu, Číně a Indonésii nutí zaměstnance pracovat mnohdy i 12 hodin 7 dní v týdnu za minimální mzdy. V některých případech šlo dokonce i o zaměstnávání dětí, tělesné tresty, pokuty za mluvení při práci, za odmítání neplacených předčasů a podobně. Veřejné mínění se obrátilo proti Nike, proběhlo několik protestů a značka byla přinucena alespoň k částečnému zvýšení mezd a k pravidelným kontrolám továren (Klein 2005, Goldman – Papson 1998). Zajímavé vůbec je, že Nike továrny nevlastní, je pouhým odběratelem, přesto byla veřejnost schopna dotlačit značku k určitým ochranným opatřením.

⁵⁷ Symbolické přínosy jsou v tomto pojetí spojovány se sebevyjádřením a statusem individua.

funkční, emoční požitky a požitek sebevyjádření (Aaker 2003), u Tomka to jsou složky uspokojující různé potřeby – funkční, emocionální a statutové (Tomek 2006), Keller definuje funkční, zážitkové a symbolické příspěvky (Keller 1991, 2003).

Funkční přínosy vychází přímo z výrobku nebo služby a znamenají v principu účel užití, uspokojují nejzákladnější potřeby související s produktem. Souvisí s produktovými atributy a jsou považovány za neobjektivnější složku značkových přínosů. **Emoční přínosy** jsou subjektivním hodnocením spotřebitele a týkají se pocitů spojených s používáním značky. Má se za to, že značky žijí v srdcích jedinců, že individua s nimi navazují vztahy. Někteří autoři tvrdí, že emoční příspěvky značky hrají v rozhodování spotřebitele v současnosti nejdůležitější roli. Pawle a Cooper jdou tak daleko, že jejich vliv kvantifikují na 63 – 85 % z rozhodnutí v závislosti na produktové kategorii (Pawle – Cooper 2006). Osobnosti značek slouží z velké části právě k relačním účelům (Aaker – Fournier 1995). Vždy je lepší nějaký vztah, byť negativní než ignorace. Kevin Roberts zavedl přímo nový název pro značky - *lovemarks*, které jsou uchovávány prostřednictvím emocí a lidé s nimi navazují skutečné vztahy. Roberts pro jejich vysvětlení používá dvou dimenzí – lásky a respektu. Láska zastupuje iracionální složku a respekt je založen na racionalitě. *Lovemark* pak může být pouze ta značka, která dosahuje současně vysoké hodnoty lásky i respektu (Roberts 2006, Murray 2005, Haylock 2004, Pawle – Cooper 2006). V poslední době se do značkové terminologie dokonce vžil výraz *emočního kvocientu značek*, který vyjadřuje porozumění značky emočním potřebám zákazníků. Existence emočních příspěvků přináší stabilitu značce. Preference lze změnit pouze v počáteční fázi kognitivním přístupem a to i v případě, že vznikly původně kognitivně. V pozdější fázi se preference stávají více či méně autonomními a naopak jsou podloženy afektem (Zajonc – Mathus 1982). Důkazem mohou být různé slepé testy produktů jako cigarety a kola⁵⁸. Spotřebitelé se na základě kognitivního přístupu naučili mít rádi tyto značky a i přes neschopnost chuťového odlišení od konkurenčních výrobků, upřednostňují danou značku. Z toho plyne, že pokud se již jednou vytvoří silná preference pro značku, která je emočního základu, velmi těžko se tato preference narušuje, byť rozumnými kognitivními argumenty.

Na závěr se budeme více věnovat **symbolickým přínosům** značky, které jsou ze sociologického hlediska nejzajímavější. Naše společnost se dá nazvat symbolickou, symboly jsou určujícími

⁵⁸ Zajímavý pokus prováděla prof. Borders se svými studenty v hodinách marketingu na Universtity of New Orleans. Studenti ochutnávali různé koly ve slepém testu a nebyli schopni odlišit Coca-Colu od Pepsi Coly. Ostatní koly byly rozdílné svou chutí. Nejvíce ironické na tom je, že někteří z ochutnávajících studentů se striktně vymezovali jako příznivci Pepsi Coly nebo Coca-Coly.

proměnnými v sociální stratifikaci. Podstatná část sociální pozice osob je určena výrobky a službami, které hodnocené osoby vlastní nebo užívají. Známy francouzský sociolog Pierre Bourdieu vytvořil koncepci společenského prostoru, který je postaven na symbolech (někdy jej také pojmenovává prostorem symbolickým). Bourdieu analyzoval data francouzské společnosti z let sedmdesátých a výsledkem je jeho koncepce distinkcí. Symbolický prostor je v Bourdieuho pojetí tvořen třemi dimenzemi. Základem pro dimenze jsou dva druhy kapitálu – kapitál ekonomický, který je vyjádřen vlastnictvím a používáním produktů a kapitál kulturní, který je reprezentován znalostmi a věděním. Tři dimenze jsou potom tyto: a) celkový objem vlastněného kapitálu obou druhů, b) poměr ekonomického a kulturního kapitálu a c) trend vývoje struktury a objemu kapitálu. Koncept je aproximativně použitelný na všechny vyspělé společnosti (Bourdieu 1998).

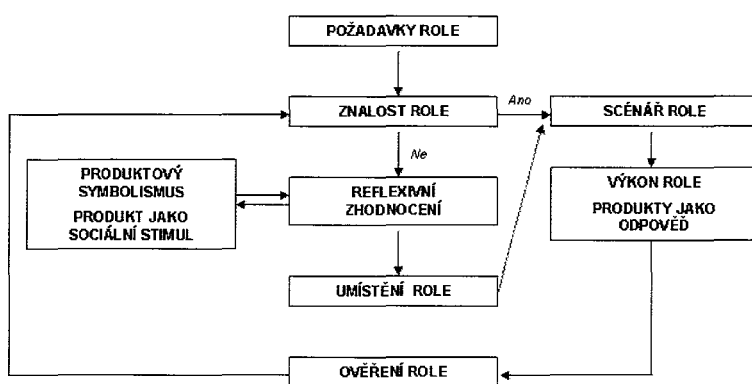
Na tom, že statky a služby slouží k sebevyjádření a k hodnocení individua sociálním okolím se shoduje mnoho autorů (například Solomon 1983, Hiam – Schewe 1998, Sirgy 1982). Produkty jsou konzumovány nejen kvůli individuální potřebě nebo významu, který s nimi spojujeme, ale také kvůli sociálnímu významu. Spotřební zvyklosti jsou vztahovány k sebepojetí. Prostřednictvím produktů člověk vyjadřuje svou vlastní osobnost, svoji image (Hiam – Schewe 1998, Sirgy 1982, Ross 1971, Solomon 1983). V této souvislosti se uvádí tři koncepty sebepojetí: a) *aktuální sebepojetí*, tj. jakým způsobem se jedinec vidí, b) *ideální sebepojetí*, tj. jaký by chtěl být a c) *sociální sebepojetí*, které vychází ze sociálního okolí jedince, tj. jakým způsobem je individuum vnímáno ostatními (Sirgy 1982). Sirgy píše, že mnoha studiemi byla prokázána závislost spotřebitelského výběru na aktuálním sebepojetí (Sirgy 1982, také potvrzeno v Rossově experimentu – Ross 1971). Některé výzkumy prokázaly vztah mezi ideálním sebepojetím a spotřebou (Solomon 1983). Sirgy vytvořil *teorii shody vlastní image/produktové image*⁵⁹. Výsledná shoda je ovlivněna jednak stupněm víry, že daný produktový znak je součástí osobní image a jednak intenzitou chtění mít daný znak jako součást vlastní image. Dalším podstatným rysem teorie je, že význam image výrobku nebo služby není nezávislý, ale vychází z reflexe image jedince. Sirgy potom definuje čtyři situace: a) *pozitivní já-shoda* (pozitivní hodnocení image produktu, které je v souladu s vlastní imagí), b) *pozitivní já-neshoda* (pozitivní hodnocení image produktu, image produktu však neodpovídá vlastní imagi, nicméně image produktu odpovídá ideálnímu sebepojetí), c) *negativní já-shoda* (negativní hodnocení image produktu, které je ale kompatibilní s vlastním sebepojetí) a d) *negativní já-neshoda* (negativní hodnocení image

⁵⁹ V anglickém originále *self-image/product-image congruity*.

produktu, které nesedí s aktuálním ani ideálním sebepojetím). Sirgy tuto teorii využívá k vysvětlení nákupní motivace. Největší motivace vzniká v situaci pozitivní já-shody, pak pozitivní já-neshody, následuje negativní já-shoda a nejmenší motivace je v případě negativní já-neshody (Sirgy 1982). V literatuře je oblíbené rolové pojetí⁶⁰ konzumního chování, které vychází z předpokladu, že jedinci prostřednictvím vlastnictví a užití výrobků a služeb naplňují rolová očekávání a hrají své role (Schewe – Hiam 1998, Solomon 1983, McCracken 1983).

Solomon uvádí koncept *homo faber* – člověka tvůrce a uživatele produktů. Tato perspektiva se zaměřuje na reciproční vztah produkt–člověk a tvrdí, že velká část konzumního chování je sociálním chováním a *vice versa*. Solomonův přístup je trochu netradiční, většinou se předpokládá, že člověk si vybírá ke spotřebě produkty, které určitým způsobem souvisí s jeho sebepojetím, s rolovým vyjádřením – stimulem je tedy nějaký sociální fenomén nebo potřeba. Solomon připojuje názor, že za určitých okolností může samotný výrobek nebo služba sloužit jako stimul k sebepojetí, k určitému jednání a rolovému vymezení. Jedná se tak zejména o situace, ve kterých člověku chybí návod k hraní sociální role. V těchto případech jedinec nachází symbolismus ve výrobcích a službách⁶¹. Solomon sám nazývá svůj přístup *materiálním symbolismem* (Solomon 1983). Solomonův přístup shrnuje Obr. 1.4-3. Reflexivní zhodnocení je subjektivní evaluací toho, jak je jedinec vnímán ostatními.

Obr. 1.4-3 Model použití produktu spotřebitelem pro definování role



Zdroj: Solomon, M. R.: *The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective*. *Journal of Consumer Research*, 10 (December), 1983, s. 319 – 329., s. 325.

⁶⁰ Koncept rolového pojetí pochází z díla Erwinga Goffmana (Goffman 1999). Hlavní myšlenkou je, že všichni neustále hrajeme role a každodenní život je přirovnáván k divadelní scéně.

⁶¹ Příkladem může být po revoluci v roce 1989 rychle bohatnoucí vrstva podnikatelů, která mnohdy k rolovému vyjádření – podnikatele, využívala luxusní produkty (auta, domy, dovolené v zahraničí), protože chyběla hlubší znalost role.

Symbolické přínosy jsou závislé na kulturním prostředí a prochází neustálým vývojem (Solomon 1983, McCracken 1986). Kultura připojuje k výrobkům a službám významy. Tento vztah je reciproční, produkty na druhou stranu ovlivňují strukturu a vývoj kultury. V tradiční trajektorii putuje kulturní význam z produktů k individuím, kteří tak jejich prostřednictvím budují a posilují svou identitu. McCracken uvádí, že se kulturní významy dostávají k jedinci nejdříve prostřednictvím reklamy a módního průmyslu (dle jeho pojetí jsou hlavními symbolickými *hlídači*⁶² a tvůrci kultury designéři, pracovníci reklamního průmyslu a novináři) a dále potom přímo k jedinci čtyřmi rituály spojenými se spotřebním chováním. Jde o: a) *rituál vlastnictví* produktů, b) *rituál výměny* – kdy jako tvůrce identity individua vystupuje jiná osoba, která předává dar (jedná se o situace narozenin, Vánoc a podobně) c) *civilizační rituál*⁶³, který se objevuje v souvislosti s udržováním fyzické schránky individuí (patří sem různá kosmetika, úprava zevnějšku) a nakonec d) *rituál zbavení se významu* námi vlastněných produktů, kterých se vzdáváme (autor uvádí kupříkladu prodej domu, kdy se jedinec snaží odstranit všechny symboly své identity) (McCracken 1986). Zajímavé je, že změny kultury, které jsou dle některých autorů (McCracken 1986, Klein 2005) v současnosti iniciovány designéry, módními tvůrci a dalšími symbolickými marketingovými pracovníky vychází mnohdy ze zvyků a módy marginalizovaných vrstev. Stačí zmínit punk styl nebo hippies⁶⁴. Kultura není jediným ovlivňovatelem našich konzumních zvyků a nálad. Je to nejširší vliv, v tom užším se projevují sociální skupiny a rodina. Hiam a Schewe píše, že výzkum prokázal, že pokud jsou spotřebovávány statky, které jsou viditelné pro okolí, tak se projevuje vliv referenčních skupin, tj. skupin jejichž členem chce jedinec být (Hiam – Schewe 1998). Ross tvrdí, že produkty, které mají nejvyšší symbolickou hodnotu, jsou spotřebovávány nápadně s ohledem na sociální okolí (Ross 1971). Jedinec při výběru statků a služeb, které jsou viditelné sociálnímu okolí (například večerní šaty) věnuje obecně rozhodování větší váhu než při výběru produktů spotřebovávaných pouze v soukromí (kupříkladu domácí oblečení).

⁶² V anglickém originále *gatekeeper*. Samotný pojem *gatekeeper* pochází ze 40. let 20. století od Kurta Lewina. Vznikl na základě nákupního chování studia hospodyň a představuje existenci určitých psychologických a sociálních mechanismů, které ovlivňují rozhodování o koupi na základě selekce produktů vpuštěných do vědomí. Další autoři tento pojem vztáhli na celý informační proces a za *hlídače* označili ty osoby, které rozhodují o integraci a adaptaci komunikační sítě skupiny (Velký sociologický slovník 1996). Později byl rozšířen *gatekeeper* do mediálních studií, ve kterých znamená skupinu osob, která rozhoduje o obsahu mediálních sdělení (Reifová 2004).

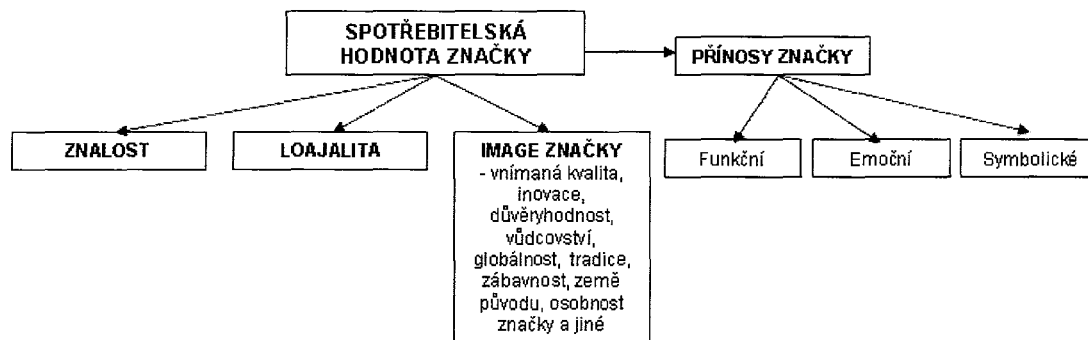
⁶³ V anglickém originále *grooming ritual*, který znamená upravit se, učesat se do společnosti, je tedy spojen s fyzickou stránkou jedince. Pro tyto účely byl přeložen jako civilizační zejména v návaznosti na civilizační proces Norberta Eliase, který označuje postupné změkčování lidských návyků ve společenském vývoji. V Eliasově pojetí však civilizační znamená nejen fyzické, ale také duchovní a kulturní (Šubr 1996).

⁶⁴ To souvisí s *inkorporací*, která je projevem nenásilné formy moci, tzv. *hegemonie* (v Gramscioho pojetí) a představuje začleňování prvků rezistentních subkultur do hlavního proudu. Hegemonie je otevřeným procesem nastolování společenských idejí, které jsou neustále vyjednávané a modifikovány s ohledem na alternativní subkultury. Podle kulturních studií hegemonie zpracovává projevy rezistence a začleňuje je do stávajícího řádu, tím dochází k rozměňování jejich vlivu (Reifová 2004).

Produktový symbolismus je dostatečně vnímaným tématem v konzumním chování a symbolické přínosy, které poskytují značky jsou nezpochybnitelné.

Následující obrázek je shrnutím spotřebitelské hodnoty značky tak, jak je vnímána v této práci.

Obr. 1.4-4 Spotřebitelská hodnota značky



1.5 Integrovaný proces budování značky – sladění nástrojů a rostoucí vliv internetu

Hned na začátek této kapitoly připomeneme, že proces budování značky není primárním cílem této práce, proto je vysvětlen velmi okrajově. V tomto výkladu se soustředíme na komunikaci, zejména pak na nejnovější trendy. Na značku z pohledu spotřebitele má vliv mnoho proměnných. Tomek ve svém modelu vytváření image značky uvádí: a) *komunikaci značky*, b) *body language značky* představující samotné výrobky a služby značky, chování vlastníka značky, vizuální stránku a podobně, c) *vlastní zkušenosti* spotřebitele se značkou, d) *zprostředkované zkušenosti* se značkou⁶⁵ a e) *individuální filtry* spotřebitelů (Tomek 2007).

Při budování značek je esenciální integrovaný přístup – značka musí všemi kanály komunikovat stejný obsah sdělení. Nejde jen o samotný obsah, ale také o druhy kanálů (pokud se kupříkladu značka zaměří na luxusní zboží, musí také komunikovat luxusními médii). Za nejvýznamnější

⁶⁵ Zde se projevuje vliv tzv. *word-of-mouth*, které představuje sdílení informací o výrobcích a službách mezi lidmi. Může probíhat různými formami komunikace – osobně, telefonicky, písemným sdělením nebo elektronicky. Ve výzkumu se zjišťuje otázkou na doporučení značky. V současnosti je *word-of-mouth* považováno za jeden z nejvýznamnějších nástrojů vytváření značky.

značkovité nástroje je považována **reklama, public relations⁶⁶, sponzorství, výstavy, product placement⁶⁷ a koncept korporátního občanství⁶⁸**. Dříve se za hlavní nástroj budování značek považovala reklama, zejména pak její televizní odnož⁶⁹. V současnosti se klade spíše důraz na synergický efekt více metod budování značky, které zajišťují širší soubor zážitků. Stále většího významu nabývají nové způsoby komunikace, které se rozvinuly zejména s rozmachem internetu⁷⁰. V souvislosti s reklamou na internetu vládne určitá skepse a neexistuje úplná shoda autorů v hodnocení její efektivity. Philip Kotler konstatuje, že internetová reklama zklamává v budování povědomí o značce v porovnání s ostatními masmédií (Kotler 2005), naproti tomu Aaker a Joachimsthaler uznávají efektivitu internetové reklamy (Aaker – Joachimsthaler 2000). Nicméně internetová reklama není jediným nástrojem internetu, který slouží ke komunikaci a propagaci značky. Naopak nové způsoby komunikace značky po internetu se těší vzrůstající oblibě při budování značek.

Nejdříve se podívejme na některé podstatné vlastnosti internetu, které předurčují toto médium k novým alternativním způsobům komunikace. Internet je *multimediální* – poskytuje jak vizuální, tak zvukovou stránku stejně jako televize. Internet navíc je *interaktivním médiem*. Umožňuje aktivní zapojení publika, umí zprostředkovat přímé spojení mezi odesílatelem a příjemcem sdělení. Těmito dvěma vlastnostmi internet poskytuje prostor pro *zkušenostní marketing*. Internet má i další výhody – jeho prostřednictvím se dá komunikovat *velké množství informací* a selekce je pak na aktivních jedincích. Konečně díky internetu je možné se lépe zaměřit na cílovou skupinu. Je to nástroj k lepšímu *zacílení*. Internet tak svým charakterem připravuje půdu pro velké množství naprosto nových komunikačních technik. Velmi oblíbenými se teď stávají **internetové televize**. Dalším nástrojem, který se rychle rozvíjí díky internetu je tzv. **virální marketing⁷¹**. Virální marketing přistupuje ke spotřebitelům jako k uzlům, které jsou spojeny vazbami s jinými uzly – spotřebiteli (Schmid 2007).

⁶⁶ *Public relations* jsou veškeré aktivity, které slouží k neplacenému zlepšování image značky, organizace a jejich produktů. Jedná se zejména o sdělení v masmédiích (nemyslí se tím reklama), ale také kupříkladu o lobování u státních orgánů.

⁶⁷ *Product placement* je výraz, který zdomácněl v češtině a označuje zakomponování značky do nějakého jiného, na značce nezávislého komunikačního sdělení – příkladem může být film, videoklip nebo kniha.

⁶⁸ Záměrně není uvedena ve výčtu podpora prodeje. Její účinek při budování značky je diskutabilní. Formy podpory prodeje jsou totiž velmi často spojeny s různými cenovými slevami, které se má za to, že ničí značku. Podpora prodeje tedy naopak může zeslabovat značky (přednáška Charvátka v rámci kurzu Komerční komunikace 2006). Podporou prodeje míníme aktivity v místě prodeje značky – zejména jde o různé slevy, speciální balení značky, upozorňování na místo prodeje stojanem, spotřebitelské soutěže atd.

⁶⁹ Každoročně konaný výzkum postojů české veřejnosti k reklamě ukazuje, že lidé jsou nejvíce přesyceni reklamou v televizi (Vysekalová – Rubášová 2007, Všetěčková 2006). Na druhou stranu je jasné, že bez televize se velmi těžko buduje celonárodní nebo globální značka. Spotřebitelé totiž vnímají značky, které mají televizní reklamy za více relevantní a důvěryhodné díky prostému faktu přítomnosti v televizi (Jack 2006).

⁷⁰ Výdaje do internetových forem komunikace neustále na celém světě rostou (Lidové noviny 12. 3. 2007, Weberová 2006, Zprávy České televize 14. 6. 2007).

⁷¹ Samotné označení *virální marketing*, pochází z anglického originálu *viral marketing* (tzn. virový marketing), je tedy špatným překladem do češtiny.

Těmito vazbami si pak vyměňují informace. Virální marketing je tedy založen na vlastním šíření informace mezi cílovou populací. Princip spočívá v rozeslání zprávy, která je zajímavá pro spotřebitele a ti ji pak šíří dále sami (virální marketing nemusí fungovat jen prostřednictvím internetu, ale také jako sms nebo v mluvené podobě). Důležité je objevit tzv. *key players*⁷² (tj. klíčové hráče), kteří představují uzly s mnoha vazbami. Kupříkladu internetové obchody s knihami to řeší tak, že poskytují slevy zákazníkům, kteří elektronicky doporučí nějakou knihu z jejich portálu (Schmid 2007). To jim umožňuje budovat databázi *key players*. Síla **word-of-mouth**⁷³ je v marketingu již dlouho ověřena, internet poskytuje prostor pro takovou komunikaci různými chatovacími místnostmi a diskuzními fóry. Již nějakou dobu existuje také fenomén **blogů**, tj. internetových deníčků. Dnes si mnohdy značky zřizují své vlastní blogy. Při takové aktivitě musí značka zůstat v pozadí a vystupovat nestranně, nikoli jako propagátor svých produktů. Ještě efektivnější je, přímo někoho nestranného zaplatit za zřízení blogu o značce, tak vznikl koncept *PayBlogger* (Schwerdtová 2004). Jako spotřebitelé máme přirozeně pocit, že organizace se v komunikačních sděleních předvádí v co nejlepším možném světle, preferujeme tedy sdělení od jiných osob, která vnímáme jako neutrálnější. Úloha internetu je jistě velká a zdaleka ještě nejsou vyčerpány všechny možnosti, nesmí být však přeceňována jeho funkčnost. Výzkumy stále ukazují, že ústní komunikace má nezastupitelnou roli. Podle průzkumu časopisu *Advertising Age* interakce mezi čtyřma očima zabírá většinu mezilidské komunikace, internet vyčerpává pouze malou část z *word-of-mouth* (Cechl 2007), jednoho z nejdůležitějších nástrojů vytváření značky.

Někteří autoři (Aaker – Joachimsthaler 1997, 2000) vyzdvihují formy budování značky bez tradičních masových médií jako je televize, tisk a radio. Značka si tak snáze vytváří cestu k cílové skupině prostřednictvím zkušeností a zážitků. Takovou možnost poskytuje **sponzorování** událostí ve sportu, hudbě, kultuře, sponzorování ekologických akcí, vzdělání, vědy a jiné. Sponzorování plní minimálně dvě funkce – zvyšuje znalost značky a připojuje ke značce asociace, které se pojí s danou událostí. Dalšími netradičními inovativními způsoby jsou různé formy **guerilla marketingu**⁷⁴, které jsou postaveny na šokování a jsou většinou na rozhraní zákona. Na druhou stranu způsobují

⁷² *Key players* jsou vlastně názorovými vůdci (*opinion leaders*), kteří formují názory ostatních skupin. Jedná se o Lazarsfeldův dvoustupňový tok komunikace (dnes mnohy vícestupňový), který spočívá v předpokladu, že mnohá sdělení se k jedincům dostávají prostřednictvím jiných individuů, tzv. názorových vůdců, kteří se tak spolupodílí na vzniku názorů jiných jedinců (Velký sociologický slovník 1996)

⁷³ Někdy se používá pro internetové *word-of-mouth* výrazu *word-of-mouse* (Wood 1995).

⁷⁴ V češtině zdomácněl výraz *guerilla marketing*.

obrovskou viditelnost značky⁷⁵. Důležitou cestou k budování značky jsou také **prodejní místa** (více v 1.2 *Identita značky jako základní stavební kámen*). Přes rostoucí význam těchto cest budování značky je jasné, že nevytlačí tradiční užití masmédií.

Při budování značky je důležité zachovat jednotnost a vyváženost⁷⁶ veškerých sdělení, protože neopatrnou komunikací se může značka rychle zničit, dále interaktivně zapojit zákazníky a myslet na to, že pozitivní zkušenosti spotřebitelů s výrobky a službami jsou nenahraditelným nástrojem v procesu budování a zejména zachování silné značky.

1.6 Značky v globálním světě a ve fragmentarizovaném mediálním prostoru

V této kapitole se zaměříme na dva problémy, kterým dnes čelí většina velkých značek. Nejdříve se podíváme na fragmentarizaci mediálního prostoru, poté na globalizaci. Postmoderní doba, její heterogenita a technologický pokrok nás postavily před otázku široké mediální volby, která znepokojuje tvůrce značek. Posílení roztržitosti masmédií⁷⁷ (už je možná ani nebudeme brzy nazývat masovými médii, ale jen prostě médii) vzrůstá s nástupem digitalizace televize. Digitální vysílání poskytuje obecnstvu možnost volby ze stovek různých, mnohdy velmi specificky zaměřených kanálů. Znepokojení není úplně na místě, naopak vznik úzce zaměřených kanálů dává značkám mnohem větší šanci oslovit to správné publikum. Již na počátku jsme řekli, že spotřebitelé ve vyspělých zemích jsou vysoce sofistikovaní a nároční, vyžadují od značek subjektivní přídavek. Jenže co znamená připojení osobnostní složky ke značce – to, že si značka bude muset vybrat užší okruh obecnstva, bude se muset nějak vymezit, aby mohla navázat vztah se zákazníky a připojit ke značce individuální význam. Právě síla vysoce tématicky zaměřených médií je v tomto kvazi individuálním marketingu. Fragmentarizace nepředstavuje hrozbu, naopak příležitost pro značky vyprofilovat se pro určitý okruh veřejnosti a potom tyto potenciální zákazníci snadno oslovit vybraným souborem specifických kanálů.

⁷⁵ Příkladem může být Vodafone, který v návaznosti na své zimní reklamy s parohy, opatřil venkovní reklamy konkurentů stejnými parohy. Nebo shodou okolností Oskar (dnes již Vodafone), který pověsil velkou reklamu na Nuselský most v Praze.

⁷⁶ Klein upozorňuje na možnost přesycení značkou, kdy je značka tak všudypřítomná, až to kazí její image. Jako příklad uvádí značku Nike (Klein 2005).

⁷⁷ Nejde tady jen o televizní kanály, ale také kupříkladu o tisk. V rámci jednoho národního trhu bezpochyby existuje mnoho časopisů a novin, globální svět k tomu ještě připojuje tisk z jiných zemí.

V zásadě předchozí myšlenky souvisí i s globalizací. Má se za to, že globalizace způsobuje přibližování jednotlivých kultur a boří kulturní distinkce (Levitt 1983, Havel 2005). Svět se soustřeďuje do stále menších bloků, fúze a akvizice dosahují rekordů (Berman 2007) a naplňuje se tím globalizace trhu, předpovězena již v roce 1983 Levittem (Levitt 1983). Levitt v této stati označil globální organizace za jediné schopné čelit konkurenci. To se víceméně stalo, proto se většina značek snaží expandovat do celého světa a stát se globálními. Ačkoli se kultury přibližují, určité rozdíly přetrvávají a přetrvávat budou. Levitt jako velký propagátor globalizace a globálních organizací tvrdí, že perzistentní kulturní preference se samy stávají globálními a uvádí příklad čínského jídla, pita chlebu, jazzu (Levitt 1983). Z tohoto hlediska by byl možný globální monolitický přístup k multikulturním trhům. Je nutno poznamenat, že Levitt je velkým globálním optimistou. Na druhou stranu někteří autoři zastávají názor, že globální značka má operovat rozdílně s ohledem na kulturní bohatství (Trout – Rivkin 2006), tj. používat multikulturní strategii. Zlatou střední cestu pak uvádí Aaker a Joachimsthaler. Podle těchto autorů má globální značka⁷⁸ komunikovat svoji nejhlubší značkovou identitu všude stejně, ale komunikační cesty a sdělení se mohou obsahově lišit v závislosti na kulturních rozdílech jednotlivých trhů (Aaker – Joachimsthaler 2000), tj. přístup smíšené globální strategie. Značka potom seskupuje *podobné* kultury do větších homogenních celků a k těm přistupuje unifikovaně.

Dříve se mělo za to, že segmentace⁷⁹ zákazníků globální značky jde pouze geografickou cestou. Příkladem geografického spojování kultur může být *Kaleova shlukovací teorie evropských států*⁸⁰. Kale rozdělil 17 evropských zemí (vyjma Turecka) do tří skupin. Jednotlivé shluky jsou co nejvíce homogenní z kulturního hlediska. První skupinu tvoří Rakousko, Německo, Švýcarsko, Itálie⁸¹, Velká Británie a Irsko. Druhou skupinou je Belgie, Francie, Řecko, Portugalsko, Španělsko a také Turecko. Konečně třetí skupina je zastoupena Dánskem, Švédskem, Finskem, Nizozemím a Norskem. Kale

⁷⁸ Baker a Ryan definují globální značku jako: a) dostupnou nejlépe na všech kontinentech, b) jednotnou v základních hodnotách a positioningu, c) jméno značky je rozpoznáváno ve všech koutech světa a d) forma značky může být pozměněna s ohledem na hostitelskou kulturu, ale musí být vždy zachována podstata produktu (na mysli mají autoři třeba změny v ingrediencích) (Baker – Ryan v Caller 1996).

⁷⁹ Segmentace znamená rozdělení spotřebitelů do skupin tak, aby uvnitř skupin byla zajištěna co největší homogenita jedinců a mezi skupinami naopak co největší heterogenita. Segmentování pak umožňuje značce soustředit se lépe na jednu anebo malý počet skupin spotřebitelů.

⁸⁰ Kale vycházel z multikulturního výzkumu Geerta Hofstedeho z roku 1980. Tento výzkum byl zaměřen na organizační kulturu, dotazováno bylo 116 000 zaměstnanců společnosti IBM v 66 zemích. Hofstedeho záměrem bylo najít nějaké dimenze, podle kterých by mohly být popsány jednotlivé kultury a usnadněn tak přístup multikulturního managementu. Vymezil čtyři dimenze, které slouží k popisu kulturních organizačních zvyklostí: a) mocenský odstup, b) individualismus, c) maskulinita a d) snaha vyhnout se nejistotě. Později připojil ještě dimenzi e) dlouhodobé orientace (Nový 1996, Nový – Schroll-Machl 2001, 2005, internetové stránky Geerta Hofstedeho – www.geerthofstede.com).

⁸¹ Zařazení Itálie do první skupiny v podstatě germánských národů je zavádějící a vychází z metodiky shlukování. Teorie je postavena na Hofstedeho průzkumu pracovníků IBM. V Itálii byl dotazován pouze průmyslový sever, který je naprosto odlišný nejen co do ekonomického měřítká, ale také kulturního od zbytku Itálie (Světlik 2006). Sám Kale si je toho vědom a uvádí, že správně vzhledem k velkým kulturním rozdílům v rámci Itálie by bylo její rozdělení na dvě části – na sever, který by patřil do prvního shluku a na jih, který je kulturně podobný druhé skupině (Kale 1995).

prováděl shlukování s cílem marketingových implikací v globálním multikulturním světě a na základě výsledků definoval vhodné komunikační přístupy pro jednotlivé skupiny. První skupina je charakterizována preferencemi pro vysokovýkonnostní produkty a inovace, hedónistickou orientací, v komunikaci je důraz na jedince. Druhá skupina není ochotna tak snadno riskovat, komunikovány by měly být symbolické a funkční hodnoty výrobků a služeb. Nakonec třetí skupina se vyznačuje zálibou v inovacích, v komunikaci je účinná orientace na environmentální a sociálně zodpovědný přístup (Kale 1995). Geografická segmentace je nejužívanější metodou v globálním marketingu, existuje však alternativa v podobě segmentace založené na jiných znacích. Wood uvádí kromě *geografické* segmentace, segmentaci *demografickou* založenou na jednotlivých demografických znacích jako je pohlaví, věk, socioekonomická skupina, povolání, *dělení psychografické*, které vychází z osobnostních rysů, aktivit a zájmů spotřebitelů, nakonec rozdělení podle *behaviorálních a postojových* znaků jedinců, prostor je kupříkladu pro segmentaci na základě nákupních zvyků, způsobů rozhodování, loajality, užití produktu, hledanými přínosy (Wood 2005). Dalším příkladem může být segmentace založená na *typologii životního stylu* (Vysekalová – Herzmann 2007). Taková rozdělení dávají prostor pro unifikaci globální strategie značky na základě definice cílového publika. S ohledem na pokračující globalizaci a vznik globálních médií je pravděpodobné, že tyto alternativní způsoby segmentace budou stále častější. Zde jsme zpět u propojení fragmentarizace médií a globalizace. Mediální roztržitost je z části výsledkem globalizace. Většina digitálních kanálů, specializovaných tiskovin je celosvětových a dává tak v šanci aplikaci alternativních přístupů segmentace globálních spotřebitelů.

Jisté je, že určité kulturní rozdíly zůstanou a na to reagují také globální značky. Kupříkladu Johnnie Walker využívá smíšenou strategii – chuť whisky, obal a základní značkové hodnoty jsou všude stejné, ale komunikace se geograficky liší (Tennant in Stobart 1994). Dalším příkladem může být odlišnost chuti Coca-Coly v rozdílných koutech světa nebo McDonald's, který všude po světě nabízí stejné základní menu, ale drobnými nuancemi se přibližuje hostitelským kulturám (v Německu je k dispozici pivo, ve Francii menu obsahuje víno, v Itálii musí každý McDonald mít velký chladicí box kopečkové zmrzliny) nebo Marlboro, které v Indonésii uvádí pod svou značkou hřebíčkové cigarety tolik oblíbené tamními domorodci (Wright 2007). Naproti tomu mnoho multikulturních výzkumů potvrzuje skutečné přibližování kultur. Známy je poznatek, že vyšší sociální vrstvy se ve svých konzumních zvyklostech a preferencích všude na světě až nápadně podobají, stejně tak obchodní community (Lannon in Caller 1996) a mladiství (Lannon a Baker – Ryan in Caller 1996).

2. Systémy měření značek

2.1 Měření značek

Měření značky je nezbytné pro její úspěšné řízení. Bez výzkumu názoru spotřebitelů na hodnotu značky, na její vnímanou image a bez definování loajálních spotřebitelů se nemůže obejít žádná značka. Výzkum by měl být přítomen ve všech fázích managementu značky. Od samotného stanovení strategie značky, což zahrnuje zejména definici její identity a určení diferencované pozice, kterou značka zaujme v myslích jedinců a vymezení cílové populace značky, přes taktické úkoly přivedení značkového konceptu k životu až po pravidelnou kontrolu spotřebitelské hodnoty značky a obsahu sdělení, která komunikuje. Vedle tohoto může průzkum značky také sloužit k analýze tržního prostředí značky, k identifikování trendů vývoje, hrozeb a příležitostí pro značku, k hlubšímu porozumění spotřebitelům a k podrobnému rozboru značek konkurenčních. Mimoto měření značek může pomáhat v řízení portfolia značek⁸² tak, aby byla minimalizována kanibalizace, tj. přebírání tržního podílu jednou značkou portfolia jiné značce, kterou vlastní organizace. Výsledky průzkumů značky se někdy používají k odhadům budoucnosti, na jejich základě se stanovují modelové scénáře značky, konkurence a celého trhu. Podle Haxthausena jsou značky, které stojí hlavně na nehmotných entitách vystaveny mnohem většímu riziku než značky opírající se o základnu hmotných statků (Haxthausen 2007). Značkový koncept je *par excellence* nehmotného charakteru a většina silných značek stojí hlavně na neviditelných základech. Pro snížení rizika je pravidelný průzkum značky velmi důležitý.

Výstupy z měření spotřebitelské hodnoty značek jsou někdy používány společně s ekonomickými ukazateli pro finanční ocenění značek. Kupříkladu Millward Brown částečně využívá nástroje *Brand DynamicsTM* (více v 2.9 *Millward Brown – Brand DynamicsTM*) pro sestavení žebříčku nejcennějších značek. Dalším příkladem může být metoda určování tržní hodnoty značek společností *BrandEconomics⁸³*. Metodika je postavena na vyčíslení finanční hodnoty značky na základě ukazatele finančního výkonu⁸⁴ a ukazatele zdraví značky, který je reprezentován databází výsledků

⁸² Některé organizace vlastní více značek (to je nazýváno portfoliem značek), které potom v ideálním případě řídí s využitím synergických efektů.

⁸³ *BrandEconomics* je součástí společnosti *Brand Finance*, která se zabývá zejména oceňováním značek a každoročně sestavuje jeden ze tří nejuznávanějších žebříčků globálních nejcennějších značek (více v 1.1 *Existence silné značky*).

⁸⁴ Finanční výkon je čerpán ze Stern-Stewartovy databáze ekonomické přidané hodnoty (Knowles 2003).

standardizovaného nástroje měření značek – jedná se o *BrandAsset Valuator*® (více o tomto nástroji v 2.14 *Young & Rubicam – BrandAsset Valuator*®). Na základě empirických údajů tato organizace zjistila, že tržní hodnotu značky lze částečně vysvětlit finančním výkonem (BrandEconomics uvádí závislost 0,4 až 0,6) a částečně zdravím značky (závislost 0,3 – 0,6). Proporce těchto dvou složek se mění odvětví od odvětví, značka od značky (Knowles 2003).

V současnosti existuje mnoho standardizovaných systémů měření značek. Validita většiny těchto nástrojů byla zaručena množstvím studií měření značek a ověřením výsledků s ekonomickými údaji. Navíc některé agentury budují vlastní rozsáhlé datábase dat o značkách pro účely srovnávacích analýz značek, sledování změn trhu, vyvozování dalších závěrů a především pro neustálé zlepšování svých systémů měření značek. Nástroje měření značek si jsou mnohdy značně podobné a často fungují na stejném principu (Winchester – Fletcher 2000). *Ideální nástroj* pro analýzu značky by měl měřit sílu značky (nebo také zdraví značky), identifikovat silné a slabé stránky značky, vymezovat skupinu loajálních zákazníků a popsat kvalitu jejich vztahu ke značce, definovat pozici značky v myslích spotřebitelů, čili její image, mapovat vnímání konkurenčních značek a asociace, se kterými jsou spojovány, určit hygienické asociace kategorie a motivátory pro růst značky a konečně měl by umět předpovědět růst nebo pokles tržního podílu značky. Jednotlivé systémy měření bývají konstruovány tak, aby bylo možné jejich použití napříč různými odvětvími, pro značky služeb i výrobků a napříč rozdílnými kulturami⁸⁵. V době informační společnosti⁸⁶ roste význam internetových značek a vyvstává otázka, zda je možné měřit internetové značky stejnými nástroji jako značky tradiční. V této souvislosti byl proveden výzkum, který potvrdil, že na internetové značky lze aplikovat stejná měřítka jako na ostatní značky (Na – Marshall 2001).

Jako příklad systému měření značky si uvedeme ten, který navrhl David Aaker. Jedná se o měření hodnoty značky, které Aaker nazývá *Desatero hodnoty značky*. Hodnota značky je charakterizována pěti rozdílnými oblastmi měření (tyto oblasti v podstatě reprezentují složky hodnoty značky, jak je vnímá Aaker, více v 1.4 *Spotřebitelská hodnota značky*). Za prvé se jedná o měřítka *zákaznické*

⁸⁵ Nástroje měření značek se také mohou používat pro analýzu značek politických stran, veřejných organizací, států nebo lidských osobností. Příkladem může být *Brand Power*, který do každoroční studie zahrnuje vedle produktových kategorií, také celebrity, politiky, politické strany, kulturní instituce a památky (více o tomto nástroji v 2.7 *Ipsos Tambor & Fabrika – Brand Power*) nebo nástroj *BrandAsset Valuator*®, který analyzuje vedle značek lidských osobností, také kupříkladu značky národních států (více v 2.14 *Young & Rubicam – BrandAsset Valuator*®).

⁸⁶ Pojem rozvinul Alvin Toffler (Toffler – Tofflerová 2001), který označil *informační společnost* za výsledek třetí vlny revoluce lidských systémů, je to jeden z konceptů postindustriální společnosti. Informační společnost je společností demasifikovanou založenou na informacích a informačních technologiích, ve které roste význam internetu jako zdroje poznání – hlavního bohatství takové společnosti.

věrnosti, která jsou zastoupena cenovou výhodou a zákaznickou spokojeností a loajalitou, do které patří také otázka na doporučení značky. Dalším měřítkem je *vnímaná kvalita a vedoucí postavení* značky. Aaker si uvědomuje, že vnímaná kvalita nemusí být hybnou silou všech odvětví a proto zavádí pojem vedoucího postavení, které chápe trojím způsobem – jako rostoucí popularitu značky, vedoucí postavení v dané kategorii a inovativnost značky. Trojí definice vedoucího postavení má sloužit k rozsáhlejší aplikovatelnosti nástroje mezi různými odvětvími. Obvykle postačí zastoupení alespoň jedné ze tří charakteristik vedoucího postavení značky. Třetí oblastí měření jsou *asociace a odlišení* značky, které jsou operacionalizovány pomocí ukazatelů vnímané hodnoty produktu značky, osobnosti značky (kupříkladu otázky na existenci osobnosti značky, její zajímavosti, obraz uživatele značky) a organizace, která stojí za značkou (otázky na důvěru a obdiv organizaci). Aaker zdůrazňuje flexibilitu přístupu a poukazuje na skutečnost, že některé značky vůbec nemají svou osobnost a není ani důležitá organizace, která může stát latentně v pozadí. Čtvrtou oblastí měření je *znalost značky* indentifikována prostřednictvím souboru otázek na spontánní znalost⁸⁷, otázkami na podpořenou znalost, familiaritu se značkou (dotazovaný ví, o čem značka je, nezná pouze symboly značky), otázkami na existenci názoru na značku, znalosti symbolů značky a jiné. Konečně poslední částí je *chování trhu*, do kterého je řazen podíl na trhu, cena (přičemž cena není hodnocena spotřebiteli, ale je brána v potaz relativní tržní cena, která vzniká srovnáním s cenami produktů konkurenčních značek) a distribuce, která může být určena kupříkladu procentem obchodů, které prodávají značku nebo procentem populace, která má ke značce přístup. Autor navrhuje, aby bylo pro jednotlivá měřítka zachováno proporční vážení při konečné sumarizaci hodnoty značky. Každá oblast měření značky by tak měla stejnou váhu⁸⁸. Tento systém měření značky byl budován se záměrem přenosnosti – jeho použitelnosti na měření hodnoty značek výrobků i služeb, značek různých odvětví a s cílem interkulturní sdílnosti. Zároveň Aaker upozorňuje, že nástroj je pouze vodítkem a sám navrhuje specifické úpravy pro účely každého měřeného objektu (Aaker 1996, 2003). Nutno poznamenat, že Aaker do Desatera hodnoty značky připojuje také dimenzi chování trhu, která obvykle nebývá součástí spotřebitelské hodnoty značky. Spotřebitelská hodnota značky vychází ze subjektivního názoru jedince a Aakerovo chování trhu je spíše jakousi objektivní analýzou. Do měření spotřebitelské hodnoty značky mohou být zapojeny otázky na zhodnocení ceny⁸⁹ a distribučního pokrytí značky

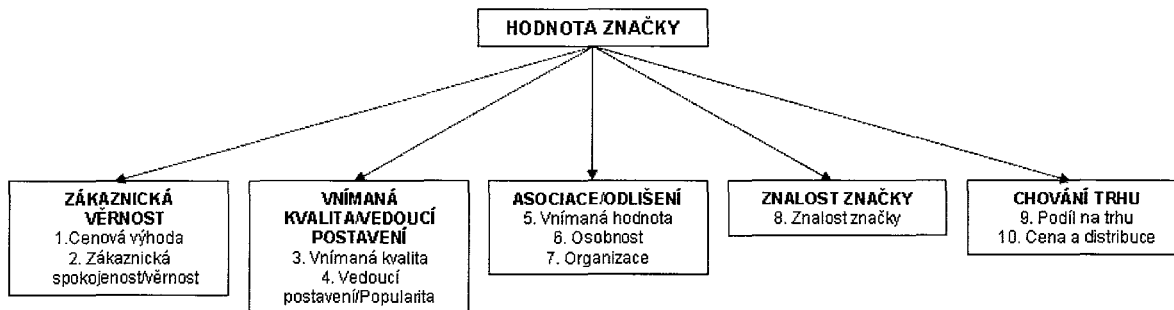
⁸⁷ Za důležité je obvykle považováno, pokud je značka první zmíněnou značkou.

⁸⁸ Aaker říká, že váhy jednotlivých položek nejsou tak důležité, protože konečné číslo není zpravidla citlivé na změny ve vážení (Aaker 1996, 2003).

⁸⁹ Často se ve výzkumu značek analyzuje, zda značka poskytuje přidanou hodnotu v porovnání s cenou.

z pohledu spotřebitele. Celý systém měření Aakera je pro přehlednost graficky znázorněn na následujícím obrázku Obr. 2.1-1.

Obr. 2.1-1 Desatero hodnoty značky Davida Aakera



Zpět ke standardizovaným systémům měření značek, většina nástrojů používá k popisu spotřebitelské hodnoty značky dvě složky – sílu a image značky. **Síla značky** je proměnnou, která odráží zdraví značky a je obvykle charakterizována několika ukazateli. Tyto jsou operacionalizovány do souborů otázek zajišťujících měřitelnost síly značky. Často je jako ukazatel síly používána *znalost*, *familiarita* se značkou, *loajalita* nebo *vztah či postoj*, který chová spotřebitel ke značce, *relevance* a *diferenciace* značky. *Znalost* značky je podmínkou, bez které vůbec nemůže být značka dotazovaným dále hodnocena. *Znalost* je často v konečné kvantifikaci síly podhodnocována (Aaker 1996) nebo není vůbec zahrnována, přitom může být motivací ke koupi značky pokud chybí jiné pomůcky ke konečnému rozhodnutí (více 1.3 *Spotřebitelská hodnota značky*). Zjišťuje se, jak *znalost* do hloubky prostřednictvím otázek na spontánní *znalost*, jestli je značka první zmíněnou (tzv. *top of mind* - ve výzkumu trhu často zkracováno na *TOM*) a *podpořená znalost* značky, tak *znalost* do šířky – v jakých situacích si spotřebitel značku vybaví. *Familiarita* se značkou odráží zkušenosti respondenta se značkou, jestli chápe poselství značky, má názor na značku. *Loajalita* nebo *vztah či postoj*, který spotřebitel chová pro značku je extrémně důležitým ukazatelem. Patřit sem může i ochota doporučit značku dále (*word-of-mouth*). *Relevance* značky vyjadřuje jaký význam má značka a její produkty pro spotřebitele. *Diferenciace* pak slouží k definování odlišení a jedinečnosti značky od konkurenčních značek. *Diferenciace* je považována za důležitý hnací moment růstu značky (Aaker 2003, Haigh 2002). *Diferenciace* nebývá někdy zahrnuta do síly značky a odvozuje se z asociací spojených se

značkou – z její image. Indikátory síly jsou často sumarizovány do jednoho čísla, které vyjadřuje sílu značky. Oddělená analýza každého indikátoru zvláště, potom slouží k vymezení silných a slabých stránek značky. Jednotlivé nástroje většinou disponují zkušenostním věděním, který z ukazatelů je klíčový. Navíc na základě síly značky je mnohdy nástroj schopen předpovědět potenciál růstu značky, tzv. *brand momentum*. *Brand momentum* je odhadem růstu či poklesu tržního podílu značky v krátkodobém intervalu, zpravidla jednoho roku.

Image značky je charakterizována asociacemi, které spotřebitelé spojují se značkou. Pro vymezení pozice značky je podstatné popsat image všech současných a potenciálních konkurentů značky a vytvořit tak mapu vnímání. Obtížné je vůbec definovat konkurenční značky. Toto je oblast, kterou kvalita nástroje neovlivní a je nutné aktivní zapojení pracovníků ze strany analyzované značky a znalost trhu výzkumníkem. Image mapy jsou většinou dvourozměrnými prostory, ve kterých je znázorněna značka spolu s konkurenčními značkami a někdy s analyzovanými asociacemi. Jednotlivé asociace mohou být měřeny verbální nebo vizuální technikou. Vizuální měření asociací značky klade velké nároky na validizaci souboru symbolů a obrázků. Existují v zásadě čtyři nejdůležitější techniky pro měření asociací spojovaných se značkou. Technika *párového srovnání* značek má největší diferenciativní schopnost (Wind – Denny – Cunningham 1979), naproti tomu může být takto hodnocen pouze malý soubor značek. Dotazovaný je postaven před přímé srovnání dvou značek a určuje tu značku, se kterou spojuje danou asociaci více. Druhou technikou jsou *škálová hodnocení* asociací značky. Tato technika vychází z hodnocení síly spojení asociace pro každou značku na škále, která obsahuje dva protipóly – jeden zastupuje naprosté spojení asociace se značkou a druhý pól potom reprezentuje naprostou nevhodnost pro značku. Škály mají nejmenší rozlišovací schopnost a indikují nejvyšší počet stejných hodnocení pro značky (Wind – Denny – Cunningham 1979). Třetí technikou je *volné přiřazování asociací* značkám, které je upřednostňováno pro průzkum image (Romaniuk 2006). Některé výzkumy prokázaly, že tato technika má větší vypovídací hodnotu pro předpověď nákupního chování ve srovnání s ostatními technikami (Wind – Denny – Cunningham 1979). Volné přiřazování může fungovat na základě spontánně jmenovaných značek nebo na předem definovaném souboru značek, který je obecně považován za lepší pro získání názoru na malé značky, na které si mnohdy spotřebitelé při hodnocení sami nevzpomenou (Romaniuk 2006). Principem je, že dotazovaný přiřazuje asociace k libovolnému počtu značek. Velkou výhodou techniky volného přiřazování je také, že klade nejmenší nároky na čas (Driessener – Romaniuk 2006). Konečně poslední technikou měření

image značek je *technika pořadí*, ve které spotřebitel tvoří pořadí značek podle míry spojení s danou asociací.

Některé nástroje navíc měří image značky prostřednictvím její *osobnosti*, pro kterou mají většinou standardizované dimenze. Je důležité mít na paměti, že ne každá značka může být personifikována (Aaker 1996, 2003). Při měření image značky by neměly být zahrnuty pouze asociace spojované s výrobkem nebo službou samotnou o sobě – nazývány atributy, ale také asociace vyjadřující příspěvky značky zákazníkům (Na – Marshall – Keller 1999), jedná se o emoční a symbolické přínosy. Navíc by každé měření image značky mělo odlišit *hygienické asociace kategorie*⁹⁰, tj. asociace, bez kterých se značka neobejde, pokud chce být řazena do dané kategorie⁹¹ a *motivátory*, tj. asociace, které motivují spotřebitele ke koupi a užívání značky – tzv. hnací momenty. Výhodou je, pokud nástroj měření značky umožňuje sestavit tzv. *mapu konceptu značky*⁹², která graficky znázorňuje sílu spojení jednotlivých asociací se značkou a udává asociace do vztahové roviny, vytváří seskupení asociací (John – Loken – Kim – Monga 2006).

Existuje několik problémů, které jsou spojovány s měřením značek. Nejdříve zmíníme *efekt dvojího ohrožení*⁹³, který pramení z velikosti značky. Na základě výzkumu Ehrenberg, Goodwart a Barwise zjistili, že velké značky jsou značkami více oblíbenými a proto mají více zákazníků. Podle autorů nejsou spotřebitelé stoprocentně věrni značce a hledají nějakou variabilitu ve spotřebě. Třebaže spotřebitelé chovají ke značce vztah věrnosti, občas nakupují značky jiné. V takových rozhodnutích se většinou přiklání k velkým značkám. Efekt dvojího ohrožení znamená, že malá značka je dvakrát postížena za svou *malost* – prvně menším počtem zákazníků a po druhé nižší loajalitou těchto zákazníků. Autoři si uvědomují, že existují drobné odchylky od tohoto axiomu – například vysoce specializované *nika značky*, které mají stálou malou základnu velmi věrných zákazníků bez tendence hledání variability ve spotřebě (Ehrenberg – Goodwart – Barwise 1990, Ehrenberg – Goodwart 2002). Dalším problémem může být už samotné používání značky. Výzkumy bylo prokázáno, že současní uživatelé značky projevují ke značce větší náklonnost než minulé uživatelé nebo ti, kteří značku nikdy nepoužili (Bird – Channon – Ehrenberg 1970). Uživatelé celkově hodnotí značku mnohem pozitivněji. To stejné platí také pro asociace spojované se značkou, uživatelé mají opět tendenci přisuzovat

⁹⁰ Empiricko-generalizační škola nazývá tento jev v anglickém originále *prototypicality*.

⁹¹ Příkladem může být čistota pro rekreační zařízení, nízká energetická hodnota pro light výrobky nebo důvěryhodnost značka (více o důvěryhodnosti v 1.3 *Spotřebitelská hodnota značky*).

⁹² V anglickém originále *brand concept maps*.

⁹³ V anglickém originále *double jeopardy effect*.

značce pozitivní asociace mnohem více než neuzivatelé (Romaniuk 2000, 2003)⁹⁴. Driesener a Romaniuk upozorňují na skutečnost, že slabé spojení asociace se značkou může být výsledkem nedostatečné familiarity se značkou (Driesner – Romaniuk 2006). Každý systém měření značky by měl být schopen srovnání skupiny uživatelů značky (ať už loajálních nebo občasných) a neuzivatelů značky. To je opět propojeno s velikostí značky a s efektem dvojího ohrožení – velká značka má větší základnu zákazníků, proto je jí obvykle přisuzována rozmanitější a pozitivnější image (Romaniuk 2003). Systémy měření značek by měly být schopny zachytit velikost značky (na základě znalosti a familiarity) a poskytnout možnost očištění image od její velikosti. Jedině tak může být správně analyzována diferenciací značky. Na druhou stranu se musí přihlížet k velikosti značky, protože ta sama o sobě může mít pozitivní vliv na nákupní chování spotřebitelů. Dalším problematickým tématem při měření image značek jsou negativní asociace. Výzkumy neprokázaly jejich dostatečnou rozlišující schopnost (Bird – Channon – Ehrenberg 1970, Winchester – Fletcher 2000, Winchester – Romaniuk 2003). Dotazování spojuje značky málo s negativními asociacemi, které zřídka mohou značky diferencovat⁹⁵.

Při měření značek se využívá jak kvalitativní, tak kvantitativní metodiky a někdy jejich kombinace. Kvalitativní část by měla být podpůrnou metodou při měření hodnoty značky. Sloužit by měla hlavně k vymezení asociací spojovaných se značkou a produktovou kategorií a k popisu hlubších hodnot značky. Většinou jsou využívány skupinové diskuze (Winchester – Fletcher 2000), jejichž hlavní předností je skupinová dynamika a možnost použití speciálních projektivních technik. Některé agentury nevyužívají kvalitativních metod pro vymezení asociací a spoléhají se na zkušenost výzkumníků a pracovníků ze strany značky. Nejsprávnější, zejména při vůbec prvním průzkumu dané značky nebo kategorie, je současné propojení znalostí výzkumníků a pracovníků značky společně s využitím kvalitativní metody⁹⁶. Kvantitativní část by pak měla být použita k samotnému měření síly a image značky. Obecně jsou při výzkumu značky důležité, hlavně pak při závěrečných analýzách kvality výzkumníka, který je zodpovědný za průzkum značky. I výsledky výborného nástroje mohou být

⁹⁴ To je logické, každý spotřebitel se snaží ospravedlnit nákup a používání dané značky a ujistit se tak o svém správném rozhodnutí.

⁹⁵ Dotazníky pro měření značek jsou většinou rozsáhlé a kladou nároky na respondentovu pozornost a ochotu účastnit se šetření. Z tohoto důvodu se agentury snaží zapojovat jen skutečně důležité aspekty pro měření značek a jen ty asociace, které diferencují.

⁹⁶ Při marketingovém průzkumu jsou často kladeny nároky na snižování ceny – to mnohokrát znemožňuje použití správné techniky a dostatečně velkého vzorku pro použití některých analýz. V této studii se zabýváme tím, co je ideální a tlak na nízkou cenu nebereme v úvahu.

k ničemu, pokud jsou v rukou špatných výzkumníků. Zapojení a aktivní spolupráce pracovníků ze strany značky je pak další nezbytnou podmínkou úspěšného průzkumu značky.

K vybudování silné značky a zejména k jejímu úspěšnému řízení nestačí pouze analýza spotřebitelské hodnoty značky. Zapotřebí je kompletní vlastní analýza značky⁹⁷, analýza trhu (konkurentů, stabilita) a analýza zákazníků⁹⁸ (Aaker 2003). Podmínkou úspěchu je zachovat nepřetržitost měření tak, aby bylo možné zachytit případné změny značky, všech jejích konkurentů a celého trhu. Značky jsou dynamické, navíc pro současné tržní prostředí je typická rychlost a změna. Měřítka hodnocení musí být nastavena tak citlivě, aby byla schopna postihnout i sebemenší změny. Většinou se navrhuje měřit značku častěji tzv. *trackingovými studiemi*, ve kterých se zjišťují nejdůležitější charakteristiky hodnoty značky (Přibová 2000) a efektivita komunikace. V delším časovém úseku nebo při vyskytnutí nečekaných změn se provádí kompletní analýza značky. Většina značek dnes nefunguje pouze na jednom trhu, některé značky jsou dokonce značkami globálními. Globalizace má dopad také na výzkumné a reklamní agentury, které fungují jako globální síť poboček po celém světě. Z pohledu značky je nejvýhodnější mít takový systém měření, který je aplikovatelný s nuancemi v rozdílných kulturních prostředích. Nejlepší pak je zvolit jednu globální agenturu, která je schopna zajistit identický a kontinuální průzkum značky na všech žádaných trzích, aby tak byla zajištěna možnost srovnávání nejen v čase, s konkurenty na trhu, ale také možnost interkulturního porovnání.

⁹⁷ Vlastní analýza zahrnuje vedle spotřebitelské hodnoty značky, také objektivní ukazatele jako je tržní podíl, vlastněné licence, pozice v distribučním řetězci a jiné.

⁹⁸ Analýza zákazníků je další oblastí, pro kterou má většina výzkumných agentur speciální nástroje.

2.2 Metodologie analýzy standardizovaných systémů měření značek

Následující kapitoly jsou věnovány standardizovaným systémům měření značek, které existují na českém trhu marketingového výzkumu. Nástroje jednotlivých agentur jsou popsány v oddělených kapitolách. Některé agentury disponují více nástroji pro měření spotřebitelské hodnoty značky, pak je analyzováno více systémů měření značek od jedné agentury a jsou součástí jedné kapitoly. Výjimka byla učiněna v případě nástroje *Brand Power*, který je výsledkem práce dvou agentur – Ipsos Tambor a Fabrika. Ipsos Tambor pak vlastní ještě jiný nástroj, který je analyzován v samostatné kapitole. Jednotlivé nástroje jsou řazeny podle abecedního pořádku agentur, které je vlastní. Analyzováno je patnáct standardizovaných nástrojů měření značky, které jsou vlastnictvím dvanácti výzkumných nebo reklamních agentur. Každý nástroj je nejdříve uveden do kontextu ostatních nástrojů dané agentury pro řízení značky, poté je popsán, jsou uvedeny stručně možnosti užití nástroje a nakonec vždy analýza nástroje z hlediska jeho silných a slabých stránek. Připojeny jsou pro názornost i obrázky a ukázky z metodiky jednotlivých nástrojů, které byly převzaty z materiálů vytvořených agenturami. Většina analyzovaných nástrojů nepochází z České republiky a jsou nástroji globálními, jejich jazykem je angličtina⁹⁹. V této práci bude zachována anglická terminologie, přičemž budou používané anglické termíny vysvětleny nebo bude připojen překlad do češtiny. Kapitola 2.15 *Srovnání standardizovaných systémů měření značek* je rekapitulací výsledků a pro přehlednost shrnuje silné stránky všech hodnocených nástrojů. Mimoto tato část práce obsahuje závěry vyvozené srovnáním jednotlivých systémů měření.

Standardizované systémy měření značek byly analyzovány prostřednictvím *silných a slabých stránek*. Silné stránky byly stanoveny s ohledem na omezení plynoucí z informačních zdrojů tak, aby bylo možné u všech nástrojů rozhodnout o přítomnosti dané silné stránky. Pro tuto analýzu bylo vymezeno *dvanáct klíčových silných stránek*, kterými by měl nástroj pro průzkum spotřebitelské hodnoty značky disponovat. Připojeny byly *dvě dodatečné silné stránky*, které nejsou hlavními kritérii hodnocení nástrojů. Mezi *klíčové silné stránky* patří **síla značky**¹⁰⁰, která je vyjádřením zdraví značky a je obvykle reprezentována souhrnnou kvantifikovanou veličinou. **Silné a slabé stránky** charakterizují přednosti a nedostatky v síle značky a získávají se obvykle z jednotlivých dimenzí síly.

⁹⁹ Současným trendem ve výzkumu trhu je pojmenovávání anglickými termíny. Ve výstupech je mnohdy zachovávána angličtina u klíčových ukazatelů a indexů. V této práci je většina ukávek z výstupů jednotlivých nástrojů také v angličtině.

¹⁰⁰ Síla značky je nazývána různě v nástrojích – někdy může být označována jako hodnota značky (z anglického *brand equity*) a někdy jako zdraví značky (*brand health*). V dalším výkladu se budeme obvykle držet výrazu síla nebo zdraví značky. Do celkové spotřebitelské hodnoty značky patří z našeho pohledu také image značky.

Nástroj poskytuje **srovnání síly s konkurenčními značkami**, pokud analyzuje současně s danou značkou i sílu nebo silné a slabé stránky značek konkurenčních (možnost srovnání celkové síly značek nebo alespoň srovnání prostřednictvím silných a slabých stránek značek). **Loajalita** představuje základnu věrných zákazníků. **Image značky** je popisem asociací spojovaných se značkou, **image konkurentů** srovnáním image značek a zejména slouží k definici diferenciaci značky. **Motivátory** jsou asociace, které motivují spotřebitelské chování, umožňují růst značky. **Predikce potenciálu růstu značky** kvantifikuje pravděpodobnou velikost růstu nebo poklesu tržního podílu značky. Nástroj by měl umožnit **měření výrobků i služeb**, zajištěna by měla být jeho dostatečná **flexibilita** pro účely klienta (zejména jde o imageovou část výzkumu). Systém měření by měl být také dostatečně ověřen především na základě porovnání výsledků se skutečnými hospodářskými údaji, tj. **validizace nástroje**. Další silnou stránkou je, pokud agentura disponuje **portfoliem integrovaných nástrojů pro řízení značky** a je tak schopna nabídnout komplexní řešení při řízení značky na strategické, taktické úrovni a možnost monitorování značky. Za *dodatečné silné stránky* systémů měření značek (tzn. že nejsou klíčové a v souhrnné tabulce všech silných stránek jsou označeny znamínkem +) je v této práci považována **osobnost značky**, která přináší další informace do popisu image značky a **zhodnocení ceny značky**, které říká, jestli značka poskytuje adekvátní nebo v lepším případě přidanou hodnotu za vynaložené náklady.

Silné stránky

Síla značky
 Silné a slabé stránky
 Srovnání síly s konkurenčními značkami
 Loajalita
 Image značky
 Image konkurentů (diferenciaci)
 Motivátory
 Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum)
 Měření výrobků i služeb
 Flexibilita nástroje
 Validizace nástroje
 Portfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky

+ Osobnost značky
 + Zhodnocení ceny značky

Za *slabou stránku* analyzovaných systémů měření značek je považováno, pokud nástroj nedisponuje některou z vymezených klíčových silných stránek (nejedná se o dvě *dodatečné silné stránky*) anebo jí disponuje, ale nebyla analýzou shledána jako silná stránka. V některých případech

byly při analýze nástroje objeveny ještě další slabé stránky, které byly připojeny do závěrečného zhodnocení nástroje.

Analýza většiny systémů měření značek je omezena materiály, které byly použity k jejich popisu a zhodnocení. Informace byly získány částečně od samotných agentur, z internetových a veřejně dostupných materiálů a z vlastních zdrojů. Analýza všech zahrnutých systémů měření značek byla vystavena k posudku a vyjádření výzkumných či reklamních agentur, které je vlastní. Srovnávací analýza je z velké části omezena předmětem analýzy – standardizovanými nástroji měření značek. Nejpřesnějších výsledků by bylo *hypoteticky* dosaženo dvěma způsoby. Za prvé, vlastním používáním daných nástrojů měření značek anebo za druhé, zadáním stejného výzkumného úkolu, čili analýza jedné značky, všem nástrojům a poté porovnáním dosažených výsledků. Záměrně jsme použili slovo *hypoteticky*, protože oba dva způsoby takové srovnávací analýzy jsou utopií. Práce se všemi nástroji zároveň není možná z hlediska lidského a etického¹⁰¹. Dále zadání analýzy jedné značky jednotlivým nástrojům a následné porovnání naráží na dvě překážky. Předně je tu omezení finanční (komplexní průzkum značky některými nástroji překračuje hodnotu statisíce českých korun), druhé omezení je spojeno vůbec s charakterem značky. Značka je entitou, která se projevuje v dlouhodobém horizontu, navíc výsledky nástrojů jsou často spojeny s doporučeními pro značku. Kvalitu těchto doporučení lze ověřit pouze implementací a poté porovnáním hospodářských výsledků. Je logicky nemožné současně na jednu značku aplikovat různá doporučení, která by se takto získala. Existuje ještě třetí způsob srovnání jednotlivých nástrojů a sice zadání měřítek k posouzení pracovníkům ze strany výzkumných a reklamních agentur, kteří pracují anebo pracovali s nástroji. Takový přístup by mohl narážet na ochotu a v případě těch, kteří aktuálně pracují v agenturách, by mohlo i přes definici přesných rozhodovacích kritérií vzniknout zkreslení ze snahy činit nástroj co nejlepším.

Do diplomové práce byla zahrnuta většina nástrojů měření značek, které existují na českém výzkumném trhu. Je možné, že existují další důležité nástroje, které nebyly v této studii analyzovány. Kupříkladu to jsou nástroje výzkumné agentury AVE MARKETING, jejichž informace se nepodařilo získat. Tato agentura disponuje dvěma nástroji – *brandSCAN* sloužící k popisu image značky a *PRETORIAN* identifikující sílu značky na základě postoje spotřebitelů.

¹⁰¹ Standardizované nástroje jsou bedlivě střeženým věděním agentur, mnohdy jsou dokonce chráněny patenty.

2.3 Datamar – Barometr Image

Datamar je česká lokální agentura, která nabízí pro řízení značky systém několika nástrojů *D-Brand*. *D-Brand* obsahuje kontinuální trackingový výzkum značky (*Tracking study*), *Analýzu sémantických významů*, *Brand Audit* představující kompletní analýzu značky, *Analýzy Brand Equity* zaměřující se na popis hodnoty značky. Mimoto je součástí nástroj *Barometr image* k měření síly značky, který si popíšeme. Portfolio nástrojů agentury Datamar demonstruje Obr. 2.3-1.

Obr. 2.3-1 Datamar – Portfolio nástrojů

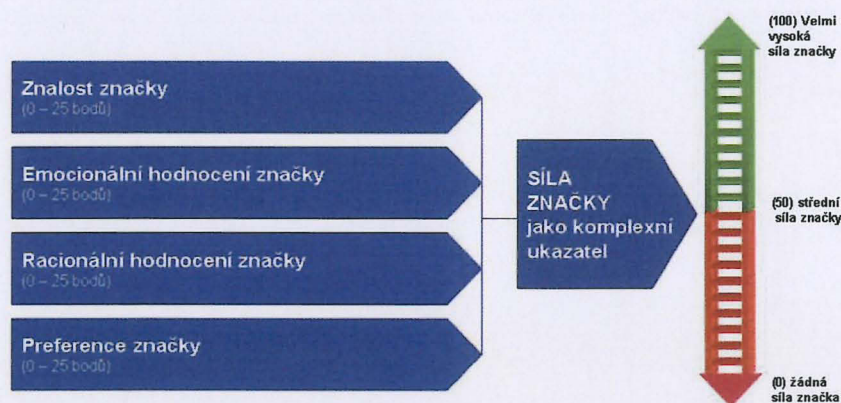
D-Brand	D-Customer	D-Product	D-Test	D-Benchmarking	D-Value
Barometr image	Analýza nákupního chování	New Product Development	Pre testy	Mystery Shopping	Conjoint analýza
Tracking study			Post testy	Mystery Calling	Hodnotová analýza
Brand Audit	CSI	Test designu	Měření efektivnosti komunikace	Analýza touch point	
Analýzy Brand Equity	CLI			Benchmarking	
Analýza sémantických významů					



Barometr image není nástrojem měření image značek v pravém slova smyslu, spíše analyzuje sílu značky a identifikuje její silné a slabé stránky. Tento nástroj využívá kvantitativní metodologie. Sběr dat může proběhnout osobním nebo telefonickým dotazováním. Vzorkem je cílová populace značky a minimální počet respondentů je 100. Do měření může být zahrnut libovolný počet značek konkurenčních. Hlavním výstupem je jedno číslo - *barometr image/síla značky*. Tato proměnná je tvořena čtyřmi dimenzemi: a) *znalost značky*, b) *emocionální hodnocení značky*, c) *racionální hodnocení značky* a d) *preferenci značky*. Pro každý z těchto indikátorů je vypočítáván odděleně index: a) *index znalostí*, b) *index emocí*, d) *index hodnot* a d) *index preference*. Hodnoty těchto indexů vstupují se stejnou váhou do výpočtu indexu *barometr image*. *Znalost značky* je reprezentována otázkami na známost značky, intenzitu a zapamatovatelnost reklamy, informační přínos a nezaměnitelnost značky. *Emocionální hodnocení značky* je operacionalizováno otázkami na sympatičnost značky, důvěru ve značku, respekt (obdiv) a inovativnost značky. Do *indexu hodnot*,

tj. *racionalního hodnocení značky* patří spokojenost zákazníků, ochota značku doporučit dále, důležitost značky pro zákazníka a výhody značky oproti značkám ostatním. *Preference značky* je charakterizována pravděpodobností zvolení značky a preferencí značky před ostatními značkami. Obr. 2.3-2 shrnuje jednotlivé dimenze síly značky. Součástí každé studie *Barometr Image* je spontánní popis společnosti vlastníci značku, vnímání a hodnocení změn týkajících se značky a asociace spojované s danou značkou (pouze spontánním popisem dotazovaným). Tyto otázky nevstupují do závěrečného výpočtu síly značky.

Obr. 2.3-2 Barometr Image – Model výpočtu síly značky



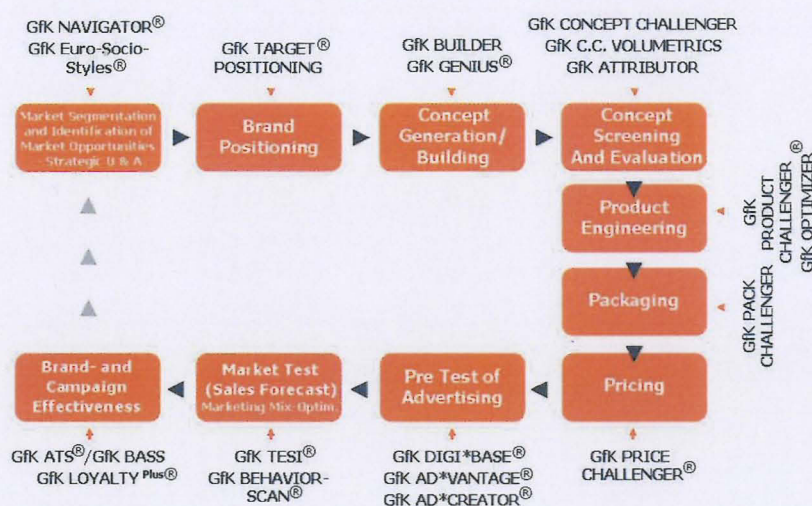
Barometr image může posloužit zejména při monitorování síly značky. Velkým nedostatkem tohoto nástroje je image značek, která je zahrnuta pouze jako spontánní popis. To neumožňuje sestavení image mapy. Další slabou stránkou je, že není zahrnuta žádná typologie loajality. Barometr image je vhodný jako doplněk k další zejména imageové analýze značky.

Silné stránky	Slabé stránky
Síla značky	Loajalita
Silné a slabé stránky	Image značky
Srovnání síly s konkurenčními značkami	Image konkurentů (diferenciace)
Měření výrobků i služeb	Motivátory
Portfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky	Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum)
	Flexibilita nástroje
	Validizace nástroje

2.4 GfK – Target*Positioning®

GfK je globální výzkumnou agenturou, která disponuje několika integrovanými nástroji pro řízení značky. Jedná se zejména o *Target*Positioning®*, který si popíšeme v následujícím textu. Dalším nástrojem vhodným zejména ke vstupní analýze je *GfK NAVIGATOR®*, který slouží k segmentaci a popisu cílové populace (připojena je i image značek), dále nástroje pro zhodnocení efektivity kampaně značky *ATS® - Advertising Tracking System* a *GfK Loyalty Plus®*.

Obr. 2.4-1 GfK – Portfolio nástrojů pro řízení značky



GfK TARGET@POSITIONING

Hlavním nástrojem pro analýzu spotřebitelské hodnoty značky je *Target*Positioning®*. Je to kvantitativní nástroj, který je postaven na osobním dotazování. Cílová skupina i velikost vzorku je vždy dána objektem výzkumu a liší se. Při specificky definované cílové skupině a při známém souboru značek se doporučuje jako minimální vzorek 300 respondentů. Optimální velikost vzorku je pak 600 – 1 000 respondentů. *Target*Positioning®* vychází při hodnocení síly značky, jejich silných a slabých stránek z tzv. *BPI® – Brand Potential Index*. Při ověřování validity tohoto indexu bylo zjištěno, že více jak 70% úspěchu značky na trhu je ovlivněno parametry *BPI®*. *BPI®* analyzuje psychologickou tržní hodnotu značky sumariací devíti parametrů značky. Jednotlivé parametry jsou zjišťovány škálovými otázkami na: a) cenovou akceptaci, b) oblibu značky, c) jedinečnost značky, d) identifikaci značky, e) preferenci značky, f) historii značky, g) ochotu doporučit značku, h) nákupní

úmysly a ch) loajalitu ke značce. Parametry BPI® jsou hodnoceny i značky konkurenční. Počet analyzovaných konkurenčních značek závisí na velikosti vzorku, aby mohly být provedeny i složitější analýzy. Respondent může hodnotit jen omezený počet značek. Pokud je vzorek dostatečně velký mohou značky rotovat, tj. respondent hodnotí jen některé značky zahrnuté do výzkumu.

*Target*Positioning*® obsahuje sekci hodnocení image značek jako spontánní popis image značky a poté souborem předem daných asociací (racionálního i emocionálního charakteru). Spontánní popis je na začátku dotazníku, ještě před parametry BPI® a poskytuje subjektivní představu spotřebitele o službách a uživateli značky. Soubor předem definovaných asociací je určen objektem výzkumu, nicméně GfK používá několik pravidelných asociací, které se připojují do každého měření. Souborem daných asociací jsou hodnoceny také konkurenční značky. Přičemž respondent vždy hodnotí jen značku, kterou zná a má s ní zkušenost (je s ní familiérní). Jednotlivé asociace jsou hodnoceny mírou souhlasu na škále (většinou jde o škálu pěti-bodovou). Pokud je soubor značek malý, GfK využívá i srovnání typu, která značka se k danému výroku hodí nejvíce. Navíc *Target*Positioning*® umí najít mezery na trhu, to je nazýváno *Niches and Gaps Analysis*. Vedle toho je zjišťováno zaznamenání reklamy a spontánní popis příspěvků značky komunikovaných v reklamních sdělení tak, jak je chápe dotazovaný.

*Target*Positioning*® je komplexním nástrojem k řízení značky, využít může být pro stanovení strategie značky, zejména jejího positioningu, k taktickým účelům nastavení komunikace a pro kontrolu efektivity taktických opatření a zdraví značky. Slabými stránkami je, že *Target*Positioning*® neumí kvantifikovat potenciál růstu značky.

Silné stránky	Slabé stránky
Síla značky Silné a slabé stránky Srovnání síly s konkurenčními značkami Loajalita Image značky Image konkurentů (diferenciace) Motivátory Měření výrobků i služeb Flexibilita nástroje Validizace nástroje Portfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky + Zhodnocení ceny	Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum)

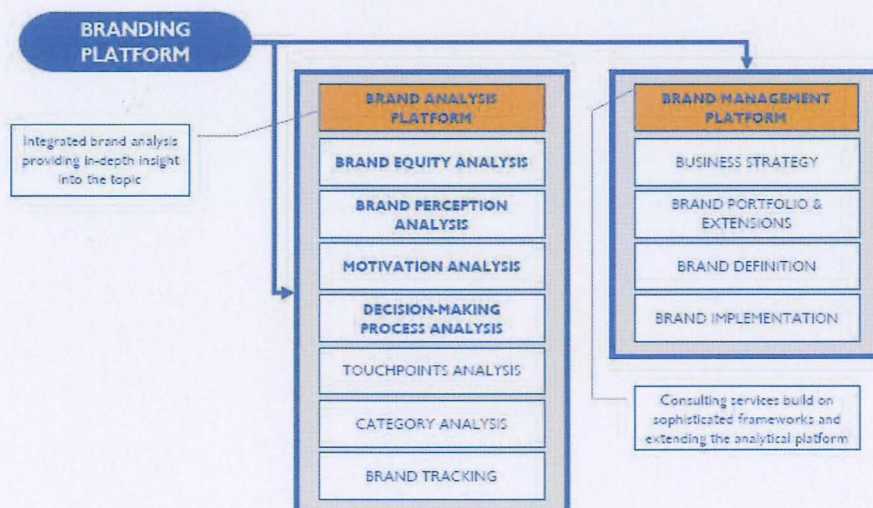
2.5 Insight – Branding Platform

Česká agentura Insight používá komplexní soubor nástrojů *Branding Platform* pro měření a řízení značky. Z dalších integrovaných nástrojů pro řízení značky lze zmínit *CSL* pro testování zákaznické spokojenosti a loajality, *U&A (Usage and Attitudes)* pro analýzu životního stylu a postojů spotřebitelů.

branding platform

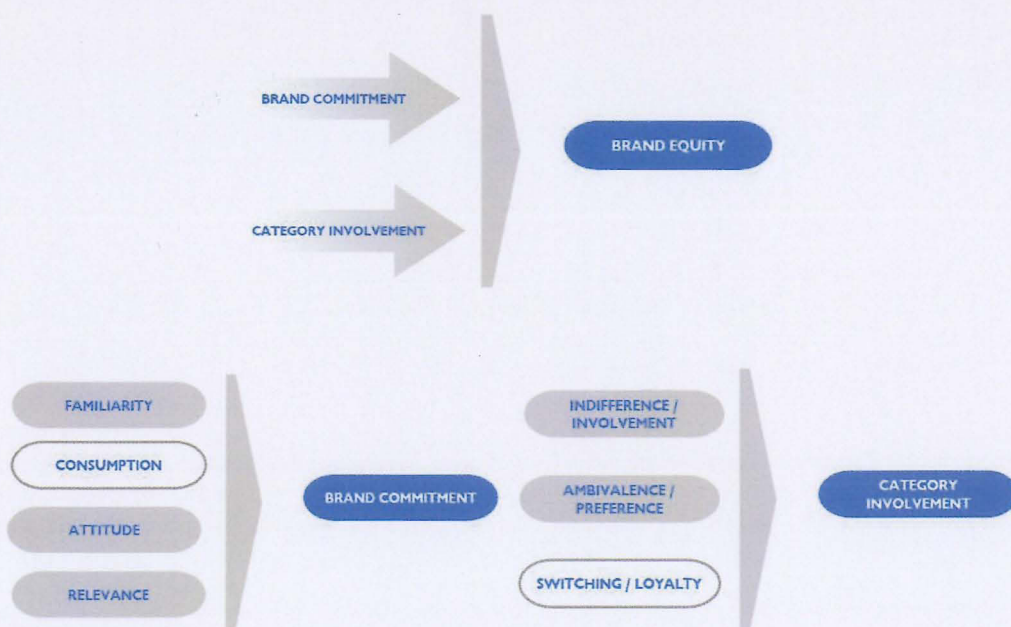
Branding Platform je rozsáhlým souborem nástrojů. Systém měření se skládá ze dvou částí *Brand Analysis Platform*, tj. výzkumné nástroje a *Brand Management Platform*, tj. nástroje ke konzultačním účelům (umožňují navrhnutí strategie, řízení portfolia značek, definici značky a vůbec implementaci všech opatření, součástí jsou také *What If Scenarios/Projections*, které umí předpovědět dopady různých opatření). Pro naše účely se budeme zabývat třemi částmi *Brand Analysis Platform*: a) *Brand Equity Analysis*, která měří sílu značky, definuje její silné a slabé stránky, b) *Brand Perception Analysis*, která analyzuje image značky a d) *Motivation Analysis* určující motivátory dané kategorie. Mezi další nástroje patří analýza rozhodovacího procesu zákazníků (*Decision-making Process Analysis*), určení nejlepších způsobů zasáhnutí cílové populace (*Touchpoints Analysis*), analýza tržní kategorie z hlediska spotřebitele, tržních příležitostí, konkurence a z pohledu legislativního (*Category Analysis*) a nástroj pro kontinuální tracking značky a efektivity její komunikace (*Brand Tracking*). Následující obrázek přehledně shrnuje soubor nástrojů *Branding Platform*.

Obr. 2.5-1 Insight – Branding Platform



Brand Analysis Platform je kvantitativní nástroj, technikou sběru dat je osobní dotazování v papírové podobě nebo jako *CAPI*¹⁰². Minimálním vzorkem je 400 respondentů, většinou se používá vzorek větší než 600 dotazovaných. *Brand Equity Analysis* měří sílu značky a jejich konkurentů. Síla značky je tvořena dvěma dimenzemi. První je *Brand Commitment* definující vztah spotřebitele ke značce, tento je operacionalizován čtyřmi ukazateli: a) *Familiarity* znamenající obeznámenost se značkou (zahrnuje otázky na spontánní a podpořenou znalost, otázky na užití značky), b) *Consumption* představující spotřebu dané značky (sem patří také loajalita), c) *Attitude*, který měří postoj dotazovaného ke značce a d) *Relevance* určující významnost, podstatnost značky pro spotřebitele. Druhá dimenze síly značky je *Category Involvement*, která je měřena třemi ukazateli vztahujícími se k dané kategorii značky: a) *Indifference/Involvement* popisuje lhostejnost nebo zaangażovanost ke kategorii, b) *Ambivalence/Preference* určuje preferenci pro kategorii a c) *Switching/Loyalty* měří věrnost dané kategorii. Výsledná *Brand Equity* je jedním číslem (toto číslo je v procentech, maximem je 100%). Obr. 2.5-2 demonstruje složky *Brand Equity* tohoto nástroje.

Obr. 2.5-2 Insight – Brand Equity

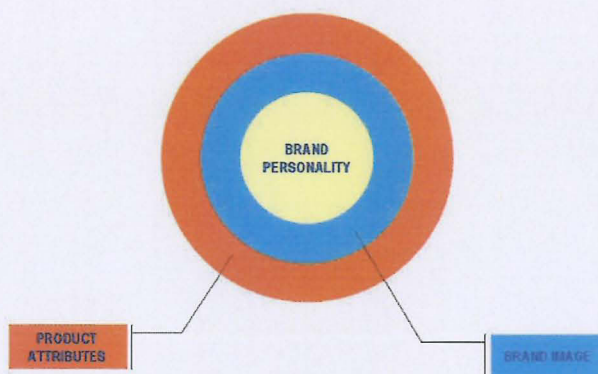


Brand Perception Analysis slouží k analýze image značky. Obvykle je hodnoceno kolem 30 asociací spojovaných se značkou. Vychází se ze tří vrstev image značky: a) *produktové atributy*

¹⁰² *CAPI* je zkratkou z anglického termínu *Computer Assisted Personal Interviewing* a znamená osobní dotazování s využitím počítače.

(*product attributes*), které patří celé kategorii značek a dají se poměrně snadno měnit, b) další vrstva asociací je nazývána *image značky (brand image)*, tyto asociace jsou částečně podobné pro značky v kategorii a částečně se liší – představují symbolické příspěvky značky a c) nejhlubší vrstvu pak tvoří *osobnost značky (brand personality)*, která souvisí s emočními příspěvky značky a není vázána na produktovou kategorii – naopak značka může mít tuto vrstvu podobnou se značkou z úplně jiné kategorie. Obr. 2.5-3 zobrazuje vrstvy image značky. *Osobnost značky* je charakterizována prostřednictvím několika dimenzí. Insight uvádí jako tři nejčastější dimenze: a) *Individuality* (já, maskulinní, egocentrismus) – *Belonging* (my, feminní, altruismus), b) *Extroversion* (dynamičnost) – *Introversion* (statičnost) a c) *Sophistication* (kultivovanost) – *Simplicity* (prostost). Součástí *Brand Perception Analysis* je *Repertory Grid/Laddering Description*, která umožňuje popsání a vysvětlení důležitosti asociací, které jedinci spojují s určitými konstrukty, v tomto případě se značkou.

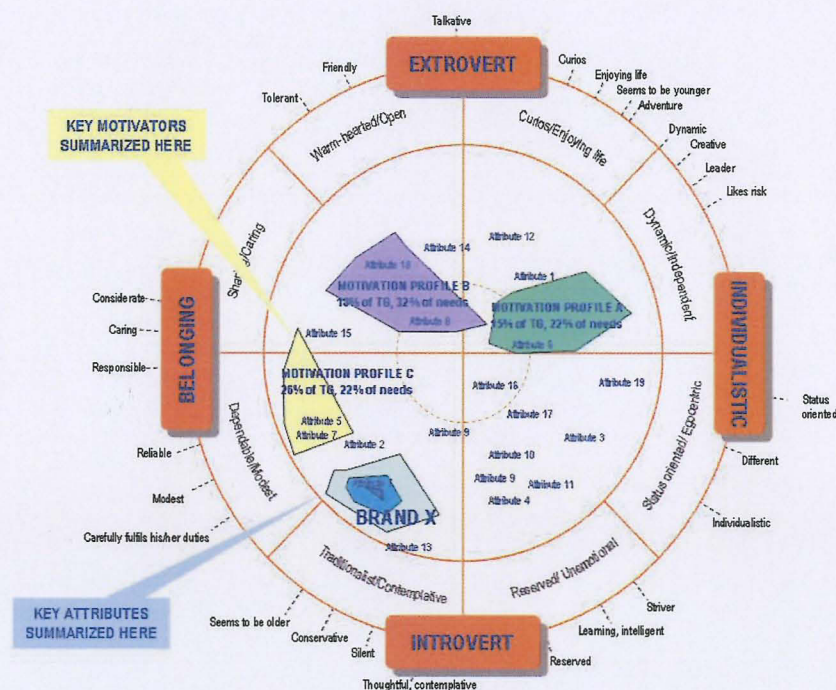
Obr. 2.5-3 Insight – Vrstvy image značky



S *Brand Perception Analysis* je propojena *Motivation Analysis*, která identifikuje motivátory lidského chování pro výběr značek. Je to vlastně analýza potřeb spotřebitelů. Insight rozlišuje tři druhy potřeb: a) *nevědomá emoční skupina potřeb*, b) *vědomé racionální potřeby spojené s funkčními atributy produktů* a c) *z části vědomé z části nevědomé potřeby* – tj. zvyky, které obsahují emoční i racionální složku. Insight pak odlišuje explicitní motivátory, které jsou deklarovány dotazovanými (jsou vědomé, většinou sem patří potřeby související s funkčními příspěvky produktu značky) a implicitní motivátory, které jsou odvozeny na základě výpočtu (jsou nevědomé, patří sem zejména potřeby spojené s emočními příspěvky značky). Motivátory jsou naneseny do dvoudimenzionálního prostoru podle explicitní a implicitní důležitosti. Tato analýza umožňuje segmentaci cílové populace podle potřeb. Vytvořeny jsou motivační profily jednotlivých skupin. Všechny zjištěné informace z *Brand Perception*

Analysis a Motivation Analysis jsou vizuálně znázorněny a propojeny v jednom schématu. Image značky je zobrazena jako plocha, stejně tak motivační profily segmentovaných skupin spotřebitelů. To dává prostor pro nalezení mezer na trhu, kupříkladu potřeb, které ještě žádná značka neuspokojuje. Validizace Brand Analysis Platform je prováděna agenturou jednou za jeden nebo dva roky.

Obr. 2.5-4 Insight – Image značky a motivátory



Branding Platform je komplexním nástrojem pro řízení značky. Výsledky umožňují stanovit strategii značky (od samotné definice značky, vymezení cílové skupiny až po řízení portfolia značek). Tento nástroj může být využit také k taktickým úkolům (zejména definování obsahů komunikace) a kontrolu efektivity marketingových akcí prostřednictvím trackingových studií. Velkou výhodou je celková integrace rozsáhlého systému měření značky. Na druhou stranu je robustnost Branding Platform nevýhodou, která mnohdy staví výzkumníka a pracovníky ze strany značek k rozhodnutí o vynechání určitých částí měření. Další slabou stránkou je, že nástroj neumí předpovídat růst či pokles tržního podílu značky.

Silné stránky

Síla značky
Silné a slabé stránky
Loajalita
Srovnání síly s konkurenčními značkami
Image značky
Image konkurentů (diferenciace)
Motivátory
Měření výrobků i služeb
Flexibilita nástroje
Validizace nástroje
Porfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky

+ Osobnost značky

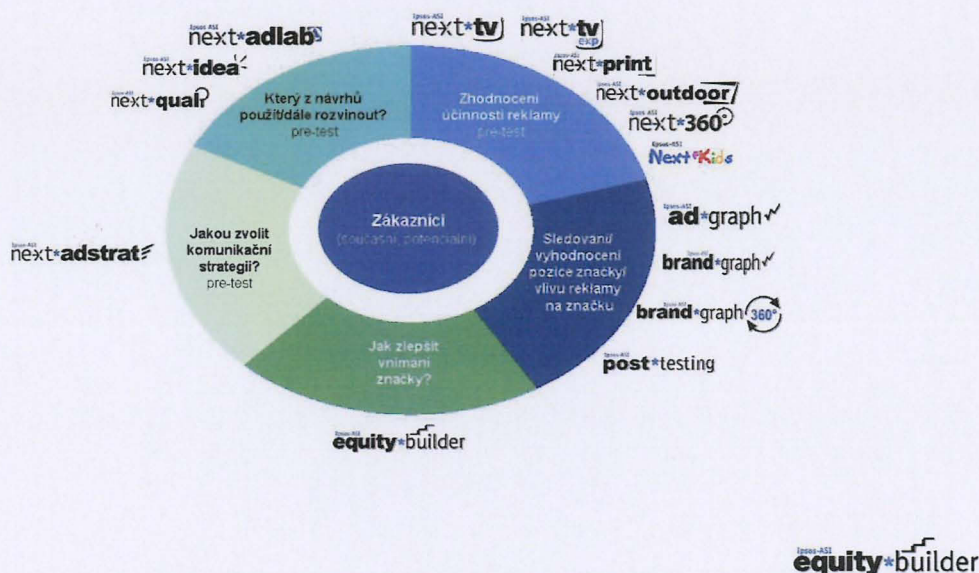
Slabé stránky

Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum)
Rozsáhlost nástroje (při velkém počtu analyzovaných značek je nutné vynechat některé oblasti měření)

2.6 Ipsos Tambor – Equity*Builder

Původně česká výzkumná agentura Tambor se od poloviny roku 2006 spojila s globální výzkumnou agenturou Ipsos, to rozšířilo její nabídku o produkty Ipsos. Hlavním nástrojem pro výzkum značky je *Equity*Builder*, který je komplexní analýzou značky a budeme se jím zabývat dále v textu. Tento systém měření značky je součástí Ipsos ASI (Advertising Solutions Insights), tj. oddělení agentury Ipsos, které je zaměřeno na testování komunikačních sdělení a jejich efektivity. Síla značky je ve zkrácené podobě (tzv. *Brand Equity* viz dále) součástí téměř všech ASI nástrojů. Soubor nástrojů Ipsos ASI přehledně shrnuje Obr. 2.6-1. Vedle těchto nástrojů je *Equity*Builder* propojen s nástrojem *Ipsos Loyalty*, který analyzuje komplexně spokojenost a věrnost spotřebitelů a všech ostatních skupin relevantních pro značku (zaměstnanci, akcionáři a jiné skupiny).

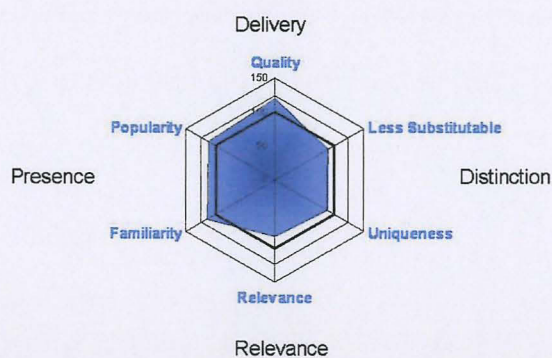
Obr. 2.6-1 Ipsos ASI - Soubor nástrojů



*Equity*Builder* jako hlavní nástroj analýzy spotřebitelské hodnoty značky umožňuje změřit sílu značky, definovat její silné a slabé stránky, analyzuje image a určuje motivátory. Je založen na kvantitativním výzkumu, který může být proveden osobním, telefonickým nebo elektronickým dotazováním. Cílovou populací jsou uživatelé dané kategorie a minimální vzorek je 300 respondentů. Do jednoho měření se dá zahrnout optimálně osm značek, které jsou hodnoceny souborem stejných podnástrojů. Síla značky je získávána analýzou *Brand Equity* (hodnota značky), která vychází ze šesti oblastí měření. Jedná se o: a) *Relevance*, která měří vhodnost značky k životnímu stylu a potřebám

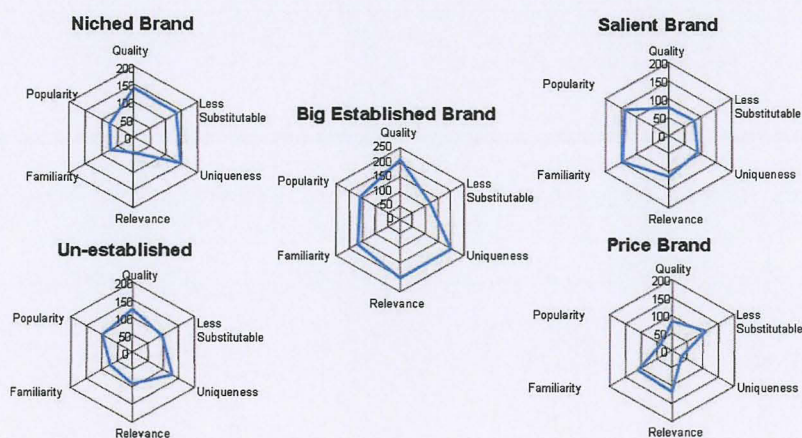
spotřebitele, b) *Familiarity* představující porozumění značce, c) *Uniqueness* znamenající jedinečnost značky, d) *Popularity*, která je oblíbeností značky, e) *Quality* je ukazatelem konzistentní kvality značky. Tyto indikátory jsou zjišťovány jednou otázkou na desetibodové škále. Poslední oblastí *Brand Equity* je f) *Substitutability/Similarity*, která znamená nahraditelnost značky, podobnost s jinými značkami a je určena výběrem substitutů ze souboru konkurenčních značek. Síla značky je sumarizována do jednoho čísla (průměrem je hodnota 100 – zde se vychází ze srovnávání s daty z databáze nástroje *Equity*Builder*), silné a slabé stránky se zobrazují jako tzv. *Equity Web*.

Obr. 2.6-2 Equity*Builder – Equity Web



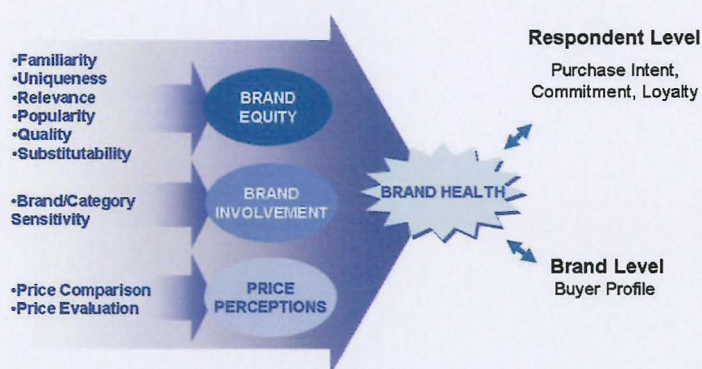
Rozsáhlé zkušenosti s analýzou značky a porovnání s ekonomickými ukazateli umožnily Ipsos ASI definovat několik modelových situací (Obr. 2.6-3), které slouží k lepšímu pochopení stavu značky.

Obr. 2.6-3 Equity*Builder – Modelové situace značek



Síla značky *Brand Equity* společně s *Brand Involvement* a *Price Perceptions* slouží ke kvantifikaci *Brand Health* (zdraví značky¹⁰³). Oblast *Brand Involvement* je měřena prostřednictvím *Brand/Category Sensitivity* znamenající péči – zaangażovanost, se kterou spotřebitel vybírá značku daného produktu v kategorii (desetibodová škála). *Price Perceptions* potom slouží k zhodnocení ceny značky a je tvořen dvěma ukazateli: a) *Price Comparison* je porovnáním ceny značky s cenami ostatních konkurenčních značek, b) *Price Evaluation* představuje samotné zhodnocení ceny značky s ohledem na hodnotu, kterou poskytuje spotřebiteli (desetibodová škála). Průměrnou hodnotou *Brand Health* je 100 a každá ze tří dimenzí vstupuje do konečného čísla s rozdílnou vahou danou výsledky měření. Obr. 2.6-4 zobrazuje jednotlivé dimenze *Brand Health*.

Obr. 2.6-4 Equity*Builder – Brand Health

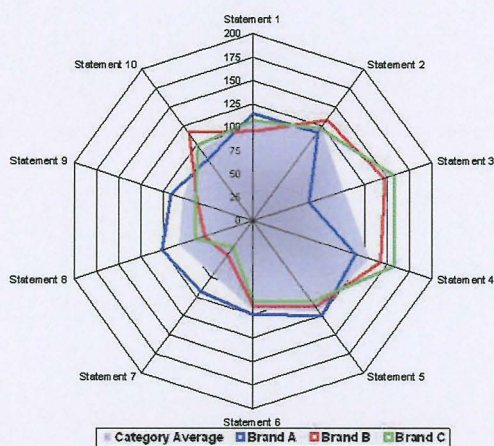


*Equity*Builder* poskytuje popis image značky a všech ostatních analyzovaných značek konkurenčních. Tento nástroj umožňuje sestavení image mapy, definování hygienických asociací kategorie i motivátorů růstu. Jednotlivé asociace jsou vybrány výzkumníkem a pracovníky ze strany značky. Asociace jsou spojovány se značkami libovolným způsobem. Většinou se využívá volného přiřazování asociací ke značkám, nicméně aplikováno může být i škálové hodnocení míry souhlasu spojení dané značky s asociací. Asociace jsou ukazovány v absolutní (tak jak jsou deklarovány respondenty) i v relativní podobě. Relativní asociace slouží k přesnějšímu popisu diferenciaci značky. Relativita se získává očištěním od velikosti značky a od velikosti dané asociace (je porovnávána přítomnost asociace u všech značek v kategorii, tj. hygieničnost asociace). *Equity*Builder* vytváří profil pro každou značku, to je *Image Positioning Web* (Obr. 2.6-5). Tento nástroj dává jednotlivé asociace

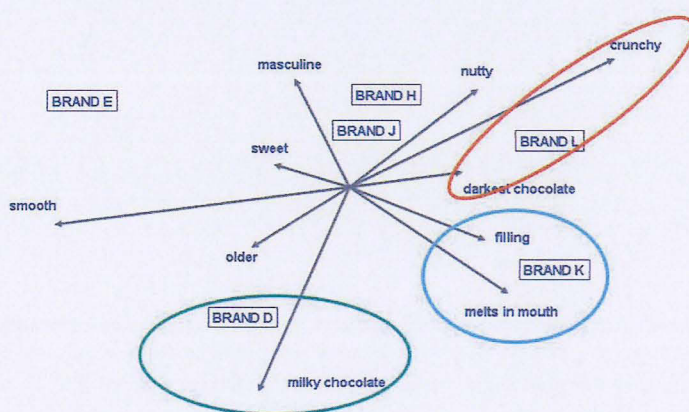
¹⁰³ *Equity*Builder* odlišuje zdraví a sílu značky. Zdraví je porovnáním síly, tj. *Brand Equity* s cenou a vztahem k celé produktové kategorii.

a značky do vzájemných souvislostí. *Equity*Builder* umí nalézt mezery na trhu prostřednictvím asociací, které jsou neobsazené nebo málo spojované se značkami konkurenčními (jde o převzetí asociací konkurentovi). Příklad z výstupů imageové části značek demonstruje Obr. 2.6-6. *Equity*Builder* navíc srovnává jednotlivé značky a kvantifikuje potenciální ohrožení ze strany konkurenčních značek. Daná značka tak může vidět, kdo pro ni představuje největší hrozbu.

Obr. 2.6-5 Equity*Builder – Image Positioning Web



Obr. 2.6-6 Equity*Builder – Image značek



Validizace nástroje je zajištěna konstantním porovnáváním s ekonomickými údaji. Součástí systému měření je také *Buyer Profile*, který představuje typologii spotřebitelů na základě loajality. Typologie loajality se vesměs upravuje s ohledem na měřenou kategorii značek. Příkladem může být sedmistupňová typologie nástroje *Equity*Builder*, která je založena na intervalech spotřeby značky: a) *Unaware* (nikdy o značce neslyšeli), b) *Aware – Non-Triers* (značku znají, ale nikdy nevyzkoušeli),

c) *Long-Term Rejectors* (užití značky před více než půl rokem), d) *Short-Term Rejectors* (užití značky před více než měsícem, ale ne déle než půl roku), e) *Occasional Users* (užití značky v posledním měsíci, užití značky 0 – 3x z deseti posledních příležitostí), f) *Repertoire Users* (užití značky v posledním měsíci, užití značky 4 – 7x z deseti posledních příležitostí) a g) *Loyal Users* (užití značky v posledním měsíci, užití značky 8 – 10x z deseti posledních příležitostí). *Equity*Builder* může měřit loajalitu behaviorálně (na základě posledních nákupů), vždy záleží na vlastnostech měřeného objektu.

*Equity*Builder* je komplexním nástrojem k řízení značky. Výsledky mohou být využity pro stanovení strategie (positioning), k taktickým účelům (pro orientaci komunikace) i k monitorování značky. Tento nástroj neumí předpovědět potenciál růstu značky, nemá prediktivní schopnost. Nevýhodou je, že se doporučuje měřit optimálně pouze osm značek, což v případech některých produktových kategorií nemusí stačit.

Silné stránky	Slabé stránky
Síla značky	Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum)
Silné a slabé stránky	Optimální počet analyzovaných značek je 8
Loajalita	
Srovnání síly s konkurenčními značkami	
Image značky	
Image konkurentů (diferenciace)	
Motivátory	
Měření výrobků i služeb	
Flexibilita nástroje	
Validizace nástroje	
Porfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky	
+ Zhodnocení ceny značky	

2.7 Ipsos Tambor & Fabrika – Brand Power

BRAND POWER®

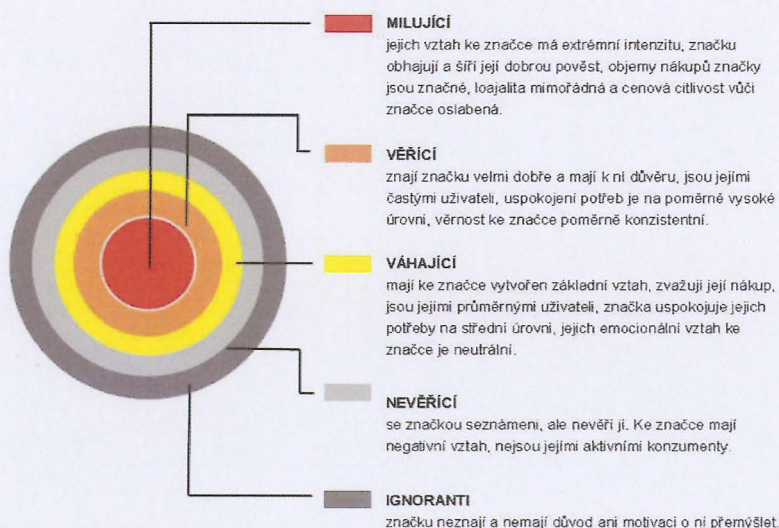
Ipsos Tambor (ještě jako lokální agentura Tambor bez kapitálu agentury Ipsos) společně s reklamní agenturou Fabrika vyvinuly nástroj *Brand Power* pro měření síly značky, definování jejich silných a slabých stránek. Agentury vytvořily jako pomůcku pro *Brand Power* typologii spotřebitelů, která vznikla ze samotných výsledků měření. Typologie obsahuje sedm rozdílných skupin spotřebitelů definovaných na základě demografických rozdílů, konzumního chování, rozdílů v postojích, zájmech a aktivitách. Tyto skupiny jsou nazývány: a) *deprivovaní*, b) *nekvalifikovaní*, c) *mladí konzervativní*, d) *střední léta*, e) *mladí a neklidní*, e) *sebevědomí* a f) *mladí duchem*. *Brand Power* je schopen vyčíslit proporce jednotlivých skupin typologie pro každou analyzovanou značku i kategorii. *Brand Power* není součástí souboru integrovaných nástrojů měření značky.

Brand Power je kvantitativním nástrojem, který je prováděn pravidelně každý rok (od roku 2004). Je tak budována databáze značek pro srovnávání v čase. Doposud bylo zahrnuto 1 300 zahraničních a lokálních značek ze 77 kategorií. Nástroj je používán, jak pro výrobky tak služby. Vzorkem je reprezentativní populace České republiky o velikosti kolem 1 000 dotazovaných. *Brand Power* je postaven na osmi ukazatelích značky. Čtyři z těchto ukazatelů jsou *pozitivními pilíři značky* a charakterizují její sílu. Zbylé čtyři jsou potom *pilíři negativními*, které představují naopak oslabení značky. Mezi pozitivní pilíře patří: a) *kvalita značky (Brand Value)* představující jistotu, jakost a stabilitu, b) *energie značky (Brand Progresivity)* demonstrující potenciál, vitalitu, elán, značka nastavuje směr vývoje, c) *vůdce trhu (Brand Charisma)* charakterizující sílu, moc, postavení značky vůči ostatním značkám a d) *jedinečnost značky (Brand Individuality)* znamenající odlišnost, originalitu značky. Z *pozitivních pilířů* je vypočítáván *Brand Power Score*, který je převáženou proměnnou sumarizující sílu značky. *Negativní pilíře* jsou pak e) *zastaralost značky (Brand Outdatedness)* znamenající, že značka je staromódní, neinovativní, f) *arogance značky (Brand Arrogance)* ukazující na nepříjemnost značky, přílišnou drzost, g) *irlevance značky (Brand Irrelevance)* představující nevhodnost značky, značka se netýká dotazovaného a konečně h) *nezábavnost značky (Brand Dullness)*, která popisuje značku jako nudnou, jako značku, která nedokáže pobavit. Jednotlivé

ukazatele jsou určovány přítomností či nepřítomností znaku pro danou značku, čili volným spojováním značek s asociacemi. Síla značky je vlastně vypočítávána z jakési omezené imageové části.

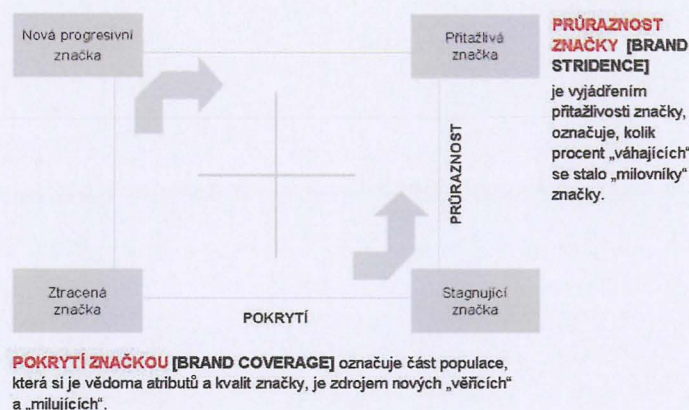
Brand Power navíc definuje skupiny spotřebitelů podle vztahu ke značce. Vytvořeno bylo pět rozdílných skupin spotřebitelů: a) *milující*, b) *věřící*, c) *váhající*, d) *nevěřící* a e) *ignoranti*. Tato typologie je hypotetická, je postavena na teorii a podmiňovacím způsobu v otázkách. Není to typologie založená na skutečném použití značky, není tedy typologií loajality. Obr 2.7-1 popisuje charakteristiky těchto skupin spotřebitelů.

Obr. 2.7-1 Brand Power – Typologie spotřebitelů



Brand Power tvoří doporučení pro značku na základě dvou dimenzí. První dimenze je *průraznost* značky (*Brand Stridence*), která vychází z ukazatelů *energie* a *jedinečnosti*. *Průraznost* je vyjádřením ořitažlivosti značky a znamená rozšíření skupin *milujících* a *věřících* značky. Cestou k expanzi je přesvědčení skupiny *váhajících*. Druhou dimenzí je *pokrytí* (*Brand Coverage*), které je sumarizací *kvality* a *vůdcovství* značky a označuje část populace, která si je vědoma hodnot značky. *Pokrytí* vyjadřuje potenciál pro přesvědčení *nevěřících* o kvalitách značky, ti se tak stávají *váhajícími* či *věřícími*. Do tohoto dvourozměrného prostoru *Brand Power* umísťuje analyzované značky a produktové kategorie. Na základě dvou dimenzí jsou definovány modelové situace. Značka tak může vidět, ve kterém stádiu se zrovna nachází. Modelové situace znázorňuje Obr. 2.7-2. Ipsos Tambor a Fabrika používají software na zpracování výsledků a generování grafů studie *Brand Power*.

Obr. 2.7-2 Brand Power – Modelové situace značky



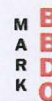
Brand Power je nástrojem, který umožňuje holistický pohled na celý trh, na rozdílné tržní kategorie a značky. Dává prostor ke sledování trendů trhu a analyzovaných značek. Silnou stránkou je rozsah šetření, mohou být srovnávány naprosto odlišné značky nebo produktové kategorie. Výsledky slouží zejména jako úvodní analýza prostředí pro značku. Velkou výhodou tohoto nástroje je rozsáhlá analýza populace z hlediska postojů, aktivit, spotřebního chování a používaných masmédií. To může sloužit k definování cílové skupiny pro značku a k výběru vhodných médií pro oslovení. Na druhou stranu má *Brand Power* hodně slabých stránek. Předně nebyla plně zajištěna validita tohoto nástroje, například porovnáním s ekonomickými údaji. Síla značky nevychází z žádného vztahu nebo postoje spotřebitele ke značce, ale ze čtyř pozitivních pilířů, jejichž výběr je sporný. Tyto pilíře jsou v podstatě mageovými asociacemi, které nemusí být vůbec relevantní pro značku. Velkým nedostatkem nástroje *Brand Power* je, že není zahrnuta image značek. Čtyři fixní pozitivní a negativní asociace nelze považovat za plnohodnotný popis image značky. Sice je zahrnuto hodnocení vlastnosti jedinečnost, ale to nic nevypráví o charakteru jedinečnosti. Dalším problémem je způsob sběru dat a délka dotazníku. Dotazníky jsou ponechávány na vyplnění respondentům v domácnosti, navíc vyplnění dotazníku trvá až tři hodiny. Nevýhodou je vůbec statickost celého šetření. Ve studii nemusí být analyzováni všichni současní a potenciální konkurenti značky, může tak být snížena schopnost srovnání a odhalení případných hrozeb pro značku. Navíc *Brand Power* je postaven na reprezentativním vzorku české populace, ale neumí říct, jestli je dotazovaný uživatelem hodnocené značky. *Brand Power* lze použít jako doplněk k jinému flexibilnějšímu nástroji měření značky.

Silné stránky**Slabé stránky**

Síla značky
Silné a slabé stránky
Srovnání síly s konkurenčními značkami
Měření výrobků i služeb

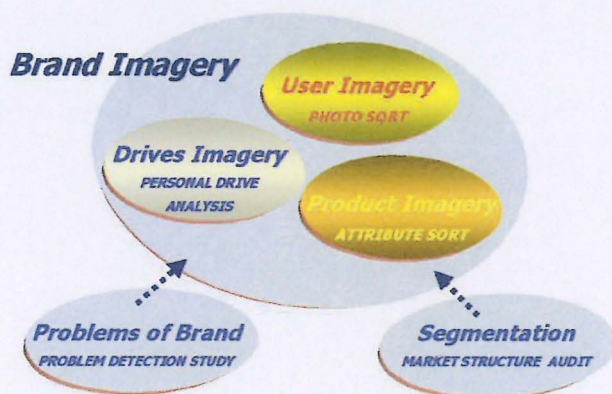
Loajalita (chybí užití značky)
Image značky
Image konkurentů (diferenciace)
Motivátory
Flexibilita nástroje (statičnost)
Validizace nástroje
Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum)
Porfolio ostatních nástrojů pro řízení značky
Metodologie (způsob sběru dat a dlouhý dotazník)

2.8 Mark BBDO – BBDO Tools



Mark BBDO je komunikační agenturou, která disponuje nástrojem *BBDO Tools* pro výzkum značky. *BBDO Tools* se při měření značky soustředí na tři oblasti – analýzu značky, uživatele a tržní kategorie. Tento systém měření byl konstruován zejména jako pomůcka pro zpracování komunikace a funguje z velké části na vizuálním základě. Nástroj *BBDO Tools* je rozdělen do pěti podnástrojů: a) *User Imagery* (image uživatele), b) *Drives Imagery* (potřeby a motivy spojované se značkou), c) *Product Imagery* (image produktu), d) *Problems of Brand* (problémy značky z pohledu spotřebitele) a e) *Segmentation* (segmentace trhu). Tyto oblasti měření přehledně shrnuje Obr. 2.8-1. *BBDO Tools* používají pro analýzu značky kvalitativní i kvantitativní metodologie. Kvantitativní výzkum je základem pro většinu analýz. Kvalitativní metoda slouží k vymezení produktových atributů (pro *Product Imagery*, získané atributy jsou rozšířeny o návrhy klienta) a k určení osobnosti značek prostřednictvím koláží obrázků. Tato technika se jmenuje *Brand Personality Mapping* a spočívá v rozdělení sady 77 fotografií osob mezi všechny značky zahrnuté do výzkumu. Tyto fotografie byly upraveny pro české podmínky a zobrazované osoby se liší podle pohlaví, věku, sociální třídy a životního stylu. Příklad ukazuje Obr. 2.8-2. Jednotlivé obrázky se v této části nemohou opakovat – jedna fotografie může popisovat pouze jednu značku. V kvalitativní části se využívá skupinových diskuzí. Zbytek analýz je prováděn kvantitativním šetřením, technikou osobního dotazování.

Obr. 2.8-1 Mark BBDO – BBDO Tools



Nejdříve je kvantifikována *Pyramida značky*, která se sestává z *povědomí, znalosti, líbivosti, zvažování a preference značky*. Každá z těchto oblastí je operacionalizována jednou otázkou. *User Imagery* čili obraz uživatele je měřen prostřednictvím metody *Photo Sort*. Respondenti na základě souboru 77 fotografií (stejně obrázky jako v kvalitativní části) vytváří koláže uživatele značek (jednotlivé obrázky se zde mohou opakovat). Fotografie i s imagemi uživatelů značek jsou graficky zobrazovány do dvoudimenzionálního prostoru, ve kterých osy tvoří a) *aktivita - pasivita*, b) *rodina a stabilní život - nezávislost a změna*. Následující obrázek ukazuje příklad koláže.

Obr. 2.8-2 BBDO Tools – Příklad koláže uživatele nebo osobnosti značky



Drives Imagery je měřena prostřednictvím *Personal Drive Analysis*. Tato analýza popisuje představy o značce pomocí individuálních potřeb a motivů, které jsou s ní spojovány. Dotazovaný spojuje značku s motivy, které vedou k jejímu používání. Hodnocení je založeno na 79 ustálených slovních spojení, která jsou opět zobrazována do dvoudimenzionálního prostoru s osami: a) *racionalita - emocionalita* a b) *individualita - sociálnost*. Motivory jsou pak seskupovány do významových celků. *Product Imagery* je zjišťována metodou *Attribute Sort*, ve které dotazovaní spojují značky s předem definovanými vlastnostmi produktů (tyto jsou výsledkem kvalitativního šetření a názorů klienta). Část *Problems of Brand* zajišťuje *Problem Detection Study*, která je zhodnocením možných problémů spotřebitelů spojovaných s danou kategorií značek. Hodnocena je míra důležitosti problémů, jejich frekvence a jak jsou jednotlivé značky schopny řešit tyto problémy. *Segmentation* představuje strukturování značek dané kategorie z pohledu spotřebitele. Nástrojem k tomu je *Market Structure Audit*, ve kterém dotazovaní třídí značky podle *familiarity* – obeznámenosti se značkou a známé značky pak podle *vzájemné podobnosti*. Vytváří se tak skupiny vzájemně si blízkých značek na

základě shlukové analýzy¹⁰⁴. Celková image značky, tzv. *profil značky* je popsána výsledky z *User Image*, *Personal Drive Analysis* a *Product Imagery*. Navíc *BBDO Tools* umí určit vzdálenost značky a jejich konkurentů v těchto třech oblastech.

BBDO Tools mohou výborně posloužit na taktické úrovni pro stanovení komunikace značky a také k monitorování implementovaných opatření (změny v image značky, povědomí). Výhodou tohoto nástroje je poměrně podrobný popis image značky prostřednictvím tří oblastí (image uživatele, motivy spojované se značkou a image produktu) Na druhou stranu systém *BBDO Tools* neumí kvantifikovat sílu značky a potenciál růstu. *BBDO Tools* by mohly tyto informace poskytovat prostřednictvím *Pyramidy značky*, nicméně tomu tak není. *Pyramida značky* může identifikovat silné a slabé stránky. Mimoto tento systém měření neobsahuje žádnou typologii loajality. Dalším nedostatkem může být, že v kvalitativní části se při určování osobnosti značek nemohou opakovat jednotlivé obrázky. Přitom osobnosti některých značek ze stejné kategorie si mohou být podobné. Slabou stránkou tohoto nástroje spojenou s jeho validizací je vizuální hodnocení prostřednictvím osob na fotografiích. Osoby demonstrují životní styl a sociální třídu – to jsou nejednoznačné konstrukty, které nejsou jedinci vnímány stejně. Obrázkové hodnocení však v tomto případě poskytuje stimuly pro komunikaci a o to *BBDO Tools* jde především.

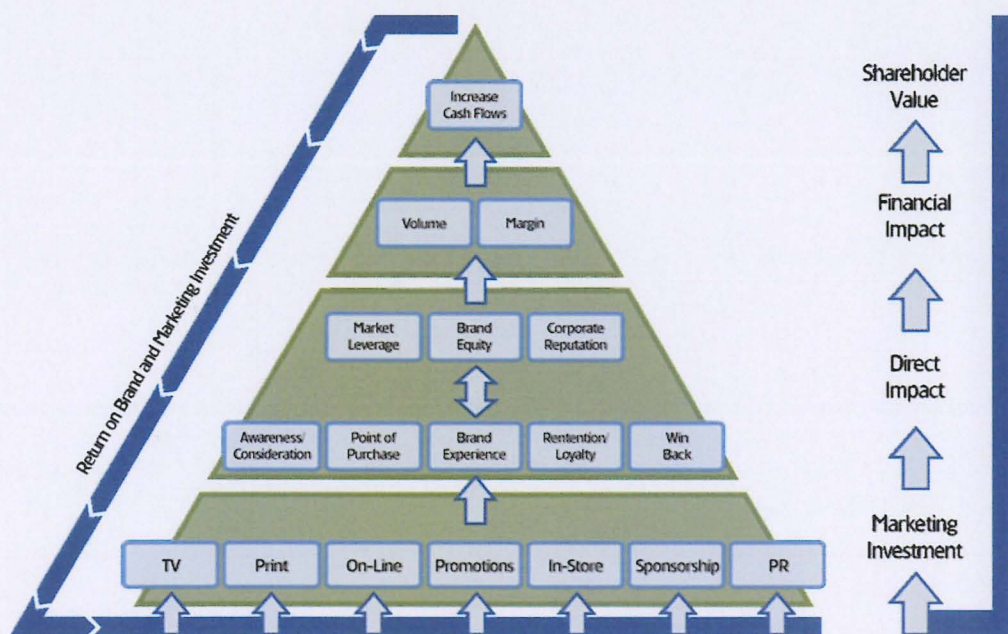
Silné stránky	Slabé stránky
Silné a slabé stránky	Síla značky
Srovnání síly s konkurenčními značkami	Loajalita
Image značky	Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum)
Image konkurentů (diferenciace)	Validizace nástroje
Motivátory	Flexibilita nástroje
Měření výrobků i služeb	Portfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky
Osobnost značky	

¹⁰⁴ *Shluková analýza* (v angličtině *cluster analysis*) je statistická analýza sloužící k seskupování objektů na základě vzájemné podobnosti.

2.9 Millward Brown – Brand Dynamics™

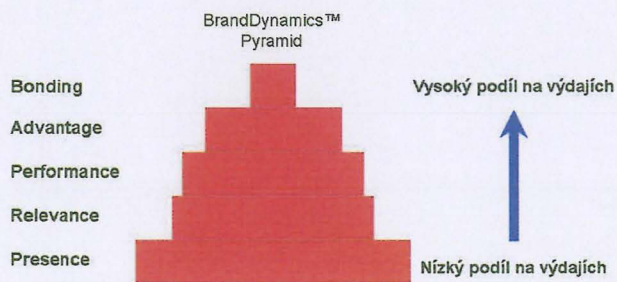
Millward Brown založil pro řízení značky globální poradenství – Millward Brown Optimor (MB Optimor). MB Optimor disponuje integrovaným souborem nástrojů pro komplexní řízení značky – od vstupní analýzy trhu, definici strategie značky, přes analýzu médií, optimalizaci komunikačních sdělení, měření hodnoty značky, analýzu jejího potenciálu a růstu, alokace licencí, extenze značky, řízení portfolia až po kontrolu implementovaných opatření. Millward Brown od roku 1998 také buduje celosvětovým výzkumem databázi značek *BRANDZ™* (v současnosti obsahuje údaje o 40 000 značkách a je nejrozsáhlejší databází tohoto typu na světě). Od roku 2005 pak MB Optimor každoročně sestavuje žebříček 100 nejcennějších globálních značek *BRANDZ™ Top 100 Ranking*, který je založen na finančním ocenění značek (více v 1.1 *Existence silné značky*). Millward Brown je globální agenturou, která se vůbec zaměřuje na průzkum a poradenství pro řízení značek. Agentura má velké zkušenosti s výzkumem značek, doposud bylo globálně realizováno více než 11 000 studií značek. Následující obrázek ukazuje filozofii analýzy značky agentury.

Obr. 2.9-1 Millward Brown – Millward Brown Optimor



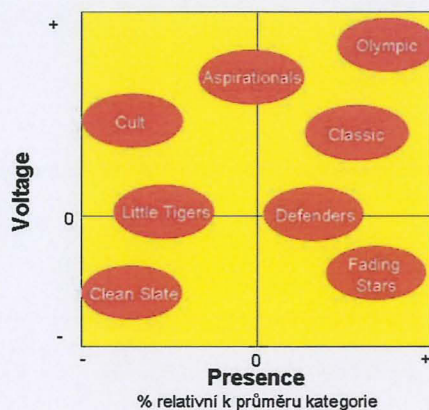
Brand Dynamics™ je komplexní kvantitativní nástroj pro měření a řízení hodnoty značky. Cílovou populací tohoto nástroje je dohodnutý reprezentativní vzorek populace (zarhnutí jsou uživatelé i neuživatelé značky). Minimální vzorkem je 400 respondentů v případě, že nejsou vyžadovány dílčí cílové skupiny. Optimálním vzorkem je 800 dotazovaných. Technikou sběru dat je obvykle osobní dotazování za asistence osobního počítače (CAPI). Systém měření značky je založen na několika podnástrojích: a) *Brand Dynamics™ Pyramid*, b) *Bonding Score*, c) *Brand Signature™* (profil značky), d) *Brand Voltage™* (síla značky), e) *Brandz™ map*, f) *The Consumer Value (CV)* a g) *What If Projections*. *Brand Dynamics™* analyzuje všemi podnástroji danou značku a předem vymezené konkurenty (po dohodě s klientem). Celý systém vychází při výpočtu síly značky ze vztahu spotřebitele ke značce. Hlavním nástrojem k tomu je *Brand Dynamics™ Pyramid*, který je založen na pěti stupních vztahu ke značce: a) *Presence*, b) *Relevance*, c) *Performance*, d) *Advantage* a e) *Bonding*. Obr. 2.9-2 demonstruje jednotlivé stupně *Brand Dynamics™ Pyramid*. Nejspodnější patro tvoří *Presence*, které označuje znalost a familiaritu se značkou. Obvyklými otázkami jsou spontánní znalost, nákup, porozumění příslibu značky. *Relevance* znamená důležitost a vhodnost značky pro jedince a je operacionalizováno prostřednictvím otázek na racionální potřeby, hodnocení ceny, image uživatele. *Performance* označuje uspokojení nad samotným výkonem produktu, jsou zde otázky typu chuti, vůně, funkčnosti. *Advantage* je založen na uznání, emocionálním ohodnocení značky a na přesvědčení, že značka představuje něco lepšího než značky ostatní. Patří sem otázky na emocionální a symbolické přínosy, opět hodnocení image uživatele, oblíbenost značky. Na vrcholku pyramidy je *Bonding*, který značí skutečný vztah ke značce založený na důležitých výhodách, které značka poskytuje, spotřebitel vnímá značku jako nejlepší možnost. Z hodnoty *Bonding* se odvozuje *Bonding Score*, který slouží ke kvantifikaci loajality, k určení současného stádia značky. Celý nástroj je velmi flexibilní, pro každý stupeň pyramidy se vybírá vhodný soubor otázek s ohledem na objekt výzkumu.

Obr. 2.9-2 Brand Dynamics™ - Brand Dynamics™ Pyramid



Brand Dynamics™ Pyramid umožňuje sestavit profil (*Brand Signature*) značky, na základě kterého se stanovují silné a slabé stránky (porovnáním skutečných a očekávaných hodnot). Celkovou sumarizací jednotlivých hodnot Brand Dynamics™ Pyramid je pak ukazatel *Brand Voltage* neboli síla značky, která umí předpovědět růst nebo pokles tržního podílu značky. Validita celého Brand Dynamics™ byla ověřena porovnáním s reálnými ekonomickými ukazateli. To také umožnilo vytvořit *Brandz™ map* (Obr. 2.9-3), která je založena na několika modelových situacích značek. Jsou to ideální typy, jejichž prostřednictvím je popsán životní cyklus značek. Brand Dynamics™ tak může názorně ukázat klientovi pravděpodobnou cestu vývoje dané značky. Samozřejmě, že jsou to ideální konstrukty a existují určité odchylky, nicméně většina případů následuje tuto trajektorii. Jednotlivá stádia značky jsou charakterizována hodnotami Brand Dynamics™ Pyramid.

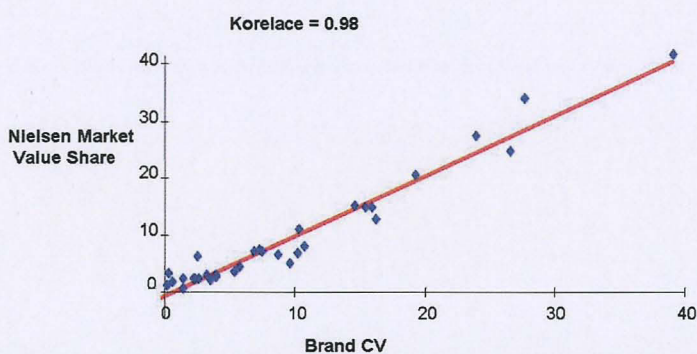
Obr. 2.9-3 Brand Dynamics™ - Brandz™ map



Další pomůckou k popisu značky je *The Consumer Value* představující odhad příspěvku každého spotřebitele k tržnímu podílu značky. U spotřebitelů, kteří značku nakupují zřídka se zjišťuje pravděpodobnost nákupu. Výpočet CV slouží k odhadu stávajícího tržního podílu značky. Opět byla

ověřena validita tohoto přístupu (Obr. 2.9-4). Mimoto je výhodou očištění od velikosti značky, od minulého nákupu značky spotřebitelem a od nákupů luxusního drahého zboží – v těchto případech dotazovaní nadhodnocují své nákupní chování. MB Optimor na základě CV vytvořil typologii loajality, která je založena na třech skupinách zákazníků: a) *loajální značce (brand loyal)*, b) *mající repertoár značek, které pravidelně nakupují (repertoire)* a c) *cenově orientovaní (price driven)*. Tyto skupiny jsou kvantifikovány pro každou hodnocenou značku průzkumu.

Obr. 2.9-4 Validizace CV modelu



What If Projections jsou modelové situace, které umožňují předpovědět budoucí dopady implementovaných opatření na tržní podíl značky a na loajalitu zákazníků. Součástí *Brand Dynamics™* je image značky a všech hodnocených konkurentů prostřednictvím asociací stanovených výzkumníkem a pracovníky ze strany značky (image je očišťována od velikosti značky a velikosti asociace pro danou kategorii). Asociace jsou volně přiřazovány ke všem značkám, se kterými je respondent spojuje. Navíc je k lepšimu popisu image připojena osobnost značky, která je charakterizována šesti dimenzemi: a) *Extroversion* (extroverze), b) *Sensitivity* (citlivost), c) *Playfulness* (hravost), d) *Stability* (stálost), e) *Conscientiousness* (zásadovost) a f) *Intellectualism* (inteligence). Tyto lidské vlastnosti jsou hodnoceny v rozměru pozitivního nebo negativního vnímání dané charakteristiky dotazovaným. Výstupem je celková přitažlivost značky, tzv. *Brand Magnetism*.

Brand Dynamics™ je komplexní nástroj k řízení značky. Slouží k nastavení marketingové strategie, má předpovědět potenciál růstu, odhadnout podíl na trhu a možné cesty expanze, definuje cílovou skupinu, řídí portfolio značek. K taktickým účelům může být použita imageová část měření. Mimoto může být tento nástroj použit k monitorování efektivity marketingových nástrojů (zdraví a image značky). Nevýhodou nástroje může být jeho rozsáhlost (každá značka je hodnocena všemi vybranými

kritérii). Mnohdy musí výzkumník spolu s klienty rozhodnout, které ukazatele budou zahrnuty a které ne. Na druhou stranu možnost analyzování libovolného počtu konkurenčních značek všemi nástroji *Brand Dynamics™* je velkou výhodou.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> Síla značky Silné a slabé stránky Srovnání síly s konkurenčními značkami Možnost porovnání Možnost segmentace značek Motivátory Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum) Měření výrobků i služeb Flexibilita nástroje Validizace nástroje Portfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky † Osobnost značky † Zhodnocení ceny značky 	<ul style="list-style-type: none"> Rozsáhlost nástroje (při velkém počtu analyzovaných značek je nutné vynechat některé oblasti měření)

2.10 Opinion Window RI – Equity Enginesm, Locatorsm

Research International (RI) používá k řízení značky zejména čtyři výzkumné nástroje: *BrandSight GalleryTM*, *Equity Enginesm* a *Locatorsm*. *BrandSight GalleryTM* se sestává ze dvou nástrojů pracujících na vizuálním základě. Využívá souboru interkulturně validních obrázků k popisu emočního odkazu značky. Dotazování tvoří obrázkové koláže. Jedná se o *BrandSight Ism*, který slouží ke zjištění symbolických kmenových hodnot značky a o *BrandSight IIsm*, který popisuje osobnost značky. Nástroje *BrandSight GalleryTM* jsou většinou používány jako kvalitativní výzkum formou skupinových diskuzí, ze je však použít i v kvantitativním výzkumu. RI říká, že je schopen na základě několika skupinových diskuzí získat spolehlivé výsledky pro značku, proto se většinou využívá metodologie kvalitativní (je levnější). *Equity Enginesm* je nástrojem pro měření síly značky, identifikaci jejich silných a slabých stránek a pro popis image značky. *Locatorsm* je potom nástrojem, který analyzuje image a pozici značky a jejich konkurentů. Nástroje *Equity Enginesm* a *Locatorsm* se budeme zabývat více v následujícím textu. Vedle těchto systémů měření disponuje Opinion Window RI standardizovanými nástroji pro analýzu loajality (*Loyalty Driversm*) a spokojenosti zákazníků (*SMARTsm*).

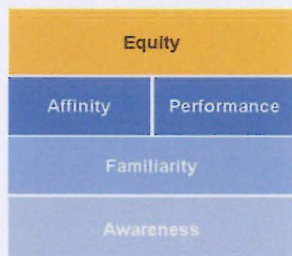
Equity Enginesm

Equity Enginesm

Equity Enginesm je kvantitativním nástrojem, který analyzuje sílu značky, definuje její silné a slabé stránky a popisuje image značky z emočního hlediska. Cílovou skupinu většinou tvoří uživatelé dané kategorie nebo ti, na které je směřována komunikace dané kategorie. Minimální vzorek je 200 respondentů. Technikou sběru dat je osobní nebo elektronické dotazování. Analyzován může být libovolný počet značek. *Equity Enginesm* je založen na funkční a emoční (pod emoční složku řadí RI také symbolické příspěvky) části síly značky (*Equity*). Funkční složka je zastoupena *Performance*, která odráží hlavní faktické znaky dané kategorie a značky, je flexibilně upravována pro potřeby dané značky (na základě dohody výzkumníků a klientů). Většinou bývá zahrnuto 15 – 25 atributů. *Affinity* popisuje emoční a nehmotné příspěvky značky. Podmínkou k hodnocení funkční a emoční části je *Familiarita* čili jakési porozumění, hlubší znalost značky. Respondent v zásadě hodnotí značku, ke kterým má nějaký vztah – pozitivní či negativní (obvykle šest značek pro dotazovaného). Podle RI jsou

emoční faktory v současnosti rozhodující ve spotřebním chování. Metodiku tohoto měření ukazuje Obr. 2.10-1.

Obr. 2.10-1 Equity Enginesm – Equity

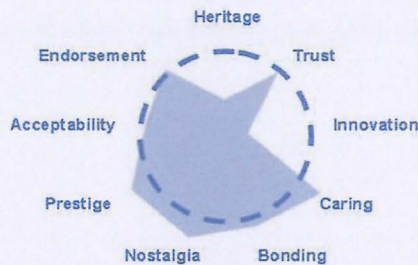


Affinity se skládá ze tří oblastí. Emoční část byla kvalitativně ověřena a RI tvrdí, že jsou to nejdůležitější emoční příspěvky značky. Za prvé, *Authority* představuje pověst značky a měří se třemi vlastnostmi: a) *Heritage* (dědictví značky), b) *Trust* (důvěryhodnost) a c) *Innovation* (inovace z hlediska technického a z hlediska subjektivního hodnocení, tj. vnímání značky jako moderní, vedoucí). Druhou oblastí je *Identification*, která označuje identifikaci, spojení spotřebitele se značkou, důležitost značky a je operacionalizována jako: a) *Bonding* (pouto neboli spojení se značkou na základě shodných hodnot značky a spotřebitele), b) *Caring* (péče, značka je spojena s osobními zájmy) a c) *Nostalgia* (nostalgie, která znamená asociování značky se spokojeným uživatelem). Poslední oblastí je pak *Approval*, který zastupuje symbolickou hodnotu značky – její sociální hodnocení, patří sem: a) *Prestige* (prestiž či renomé značky), b) *Acceptability* (přijatelnost, tj. užití značky vrstevníky, lidmi ze stejného sociálního zázemí) a c) *Endorsement* (potvrzení, tj. užívání značky referenčními obdivovanými skupinami, kterými chce být jedinec členem). RI nepřisuzuje jednotlivým složkám předem dané váhy pro konečný výpočet *Equity*, naopak jsou ponechány volně hodnota *Equity* je pro tuto analýzu zastoupena číslem 100 a jednotlivé části pak představují procentuální podíl). Výsledky tak mohou říci, jestli v dané kategorii dominuje funkční nebo emoční složka.

Image značky je určována zastoupením jednotlivých složek *Affinity* (podle předem daných devíti dimenzí). Na základě empirických dat RI říká, že existuje přímá úměrnost mezi růstem tržního podílu značky a její diferenciací prostřednictvím těchto devíti vlastností. Čím diferencovanější značka je, tím

má větší potenciál růstu. Diferenciace je nazývána *Brand Character* a vizuálně znázorňována (Obr. 2.10-2 – v tomto případě je značka diferencována dobře).

Obr. 2.10-2 Equity Enginesm – Brand Character



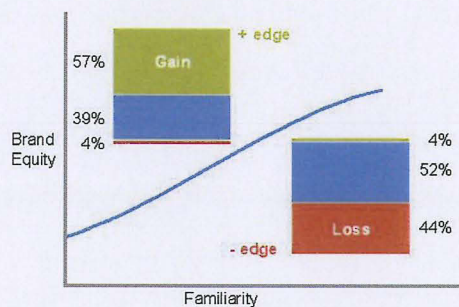
Poté se provádí *Brand Optimization*, tj. dvoudimenzionální analýza, která udává do vzájemného vztahu důležitost jednotlivých asociací (devíti emočních asociací, které tvoří *Affinity*) pro spotřebitelské chování a jejich přítomnost pro hodnocenou značku. Tato analýza umožňuje rozdělení asociací do čtyřech skupin, které ukazuje Obr. 2.10-3.

Obr. 2.10-3 Equity Enginesm – Brand Optimization



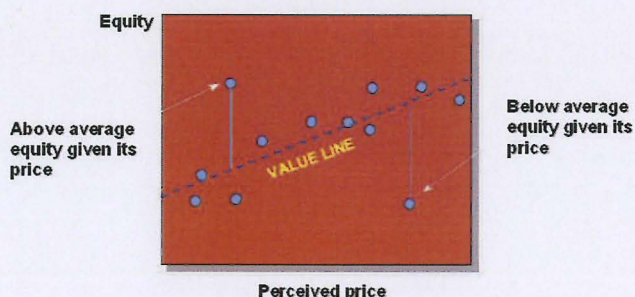
Potenciál růstu značky je také ovlivněn *Brand Edgesm*, který vznikl na základě datové základny RI a odhaduje zvýšení nebo ztrátu tržního podílu značky. *Brand Edgesm* udává do vzájemného vztahu sílu značky (*Brand Equity*) a hlubší znalost (*Familiarity*). Tuto metodiku demonstruje Obr. 2.10-4.

Obr. 2.10-4 Equity Enginesm – Brand Edgesm

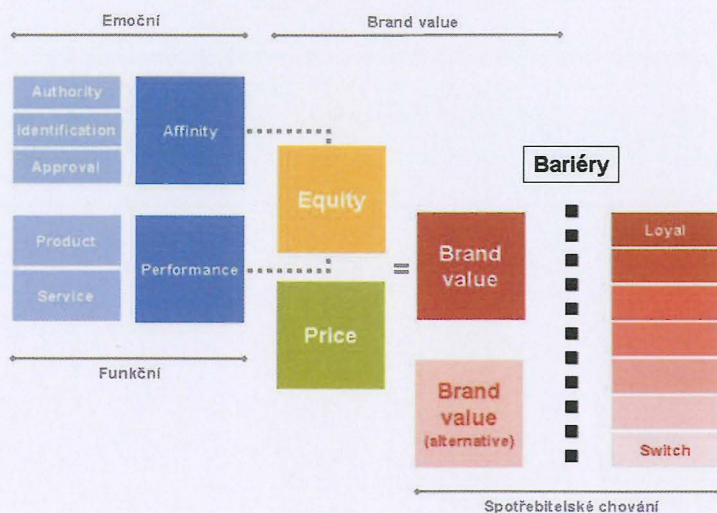


Brand Equity a hodnocení ceny značky (*Price*) vchází se stejnými váhami do výsledné *Brand Value* (hodnota značky) která souvisí s loajálním chováním zákazníků. *Brand Value* ukazuje hodnotu značky pro spotřebitele. Cílem je, aby značka poskytovala vyšší hodnotu v porovnání s cenou (Obr. 2.10-5). Celá koncepce nástroje je přehledně shrnuta na Obr. 2.10-6.

Obr. 2.10-5 Equity Enginesm – Zhodnocení ceny (Price)



Obr. 2.10-6 Equity Enginesm – Brand Value



RI používá pro analýzy *Equity Enginesm* speciální software *Equity Engine Simulator*, který umí simulovat změny potenciálních zásahů na sílu značky. Tento nástroj byl použit ve více než 60 zemích. *Equity Enginesm* lze použít ve strategické (k redefinici značky) a taktické části značky (obsah sdělení), dále pak k monitoringu značky (síla a image značky) a efektivity komunikace. Navíc má prediktivní schopnost, dokáže odhadnout potenciál růstu značky. Slabou stránkou je staticita systému v popisu image značky. Image značky je měřena devíti standardními emočními asociacemi, ze kterých jsou určovány motivátory. Je možné, že tyto asociace nejsou pro značku vhodné nebo dostatečně citlivé. Na druhou stranu *Equity Enginesm* je zejména nástrojem pro měření síly značky, identifikaci silných a slabých stránek. RI má v portfoliu systém měření *Locatorsm*, který se specializuje právě na popis image.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Síla značky • Silné a slabé stránky • Srovnání síly s konkurenčními značkami • Objektivita • Image značky • Image konkurentů (diferenciace) • Motivátory • Měření výrobků i služeb • Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum) • Validizace nástroje • Portfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky • Zhodnocení ceny značky 	<ul style="list-style-type: none"> • Image a motivátory (určovány pouze emočními asociacemi) • Flexibilita nástroje (platí pro image značky)

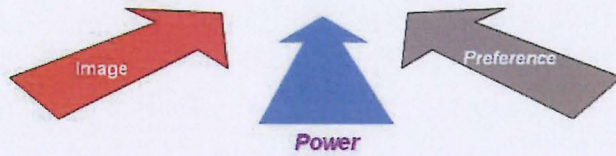
Locatorsm

Locatorsm

Locatorsm je kvantitativní nástroj, který analyzuje image značky. Cílovou skupinu většinou tvoří uživatelé dané kategorie nebo ti, na které je směřována komunikace dané kategorie. Minimální vzorkem je 200 respondentů. Technikou sběru dat je osobní nebo elektronické dotazování. *Locatorsm* může analyzovat libovolný počet značek. Teoreticky tento nástroj umí analyzovat pouze dvě značky, optimální je minimální počet čtyř značek. Respondent vždy hodnotí ty značky, ke kterým má nějaký vztah – pozitivní či negativní (obvykle 6 značek pro dotazovaného). Značka a její konkurenti jsou většinou hodnoceni prostřednictvím 45 – 60 emočních a funkčních asociací vhodných pro danou kategorii. Asociace jsou vždy libovolně vybírány na základě zkušeností výzkumníka a pracovníků ze

strany značky. *Locatorsm* funguje na analýze tří dimenzí značky. Jedná se o: a) *Image* značky, která je určena asociacemi spojovanými se značkou, b) *Power*, která představuje důležitost asociace pro danou kategorii a c) *Preference*, která je preferenčním žebříčkem analyzovaných značek (Obr. 2.9-6).

Obr. 2.9-6 *Locatorsm* – Struktura modelu



Nejdříve dotazovaní hodnotí všechny analyzované značky prostřednictvím souboru asociací, j. *Image* značky. Poté jsou značky vzájemně porovnány a je vytvořen preferenční žebříček zv. *Preference*. *Locatorsm* podrobuje značky párovému srovnání na základě rozdělení 11 bodů mezi dvě značky (Příklad: značka A - upřednostňovaná 10:1 značka B – neupřednostňovaná), to je nazýváno *Constant Sum Preference (CSP)*. Takto je hodnocen celý soubor značek a vytvořen preferenční žebříček. Z toho vychází dimenze *Power*, která určuje důležitost jednotlivých asociací na základě jejich přítomnosti u preferovaných značek (mandatorní částí měření není deklarovaná důležitost). Tato technika vychází z předpokladu, že upřednostňovaná značka je preferována, protože je spojována s relevantními asociacemi. Důležité asociace se stávají motivátory dané kategorie značek. Součástí *Locatorsm* je speciální software *LocSim (Locator Simulation)*, který umožňuje dávat všechny získané informace do souvislostí – vytváří image mapy, určuje pozice značek, definuje rozkrytí a příležitosti, hledá mezery na trhu. Jednotlivé asociace mohou být shlukovány do skupin asociací a dávány do vztahové roviny se značkami. *Locatorsm* může také vytvořit segmentaci spotřebitelů podle jejich motivátorů nebo identifikovat motivátory pro daný produktový úsek kategorie. Navíc *Locatorsm* umí simulovat modelové situace a předpovídat dopady změn na image značky a na celou tržní kategorii. Část softwaru se dokonce instaluje klientovi k případným vlastním analýzám.

Locatorsm byl dosud použit ve stovce zemí a kategoriích. Tento nástroj je nápomocný při vytvoření strategie značky (zejména jejího positioningu) a při monitorování taktických zásahů (image značky), které uvádějí strategii v život. Je to nástroj hlavně pro definici image značky, neobsahuje tedy žádnou metodologii loajality a vůbec neměří sílu značky. Pro kompletní audit značky je doporučována kombinace

obou nástrojů *Equity Enginesm* a *Locatorsm*. U nástroje *Locatorsm* by mohl nastat problém v případě výzkumu pouze dvou značek, ve kterém by motivátory vycházely pouze z image preferované značky.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> silná síla značky silná síla konkurentů (diferenciace) silné motivátory silné měření výrobků i služeb silná validace nástroje silná flexibilita nástroje silné portfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky 	<ul style="list-style-type: none"> Síla značky Silné a slabé stránky Srovnání síly s konkurenčními značkami Loajalita Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum) Omezená vypovídací schopnost motivátorů v případě výzkumu dvou značek

2.11 STEM/MARK – BRANDmeter

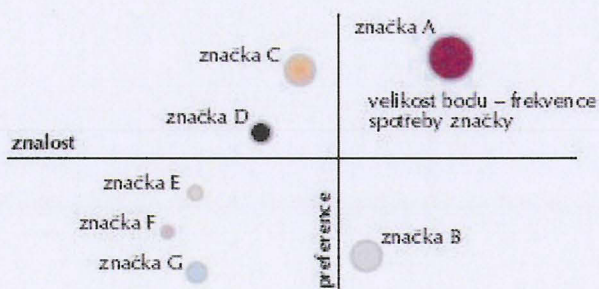
STEM/MARK je českou výzkumnou agenturou a disponuje nástrojem *BRANDmeter* pro komplexní analýzu značky – její síly, identifikace silných a slabých stránek, popis image. Dalšími nástroji pro měření značky je *IMAGEmeter*, který analyzuje komplexně image produktu nebo organizace a její vliv na potenciální zákazníky a *CONSUMER MONITOR*, který sleduje celou jednu kategorii trhu – zachycuje změny, mapuje hodnoty značek a konzumní chování.

BRAND
meter

BRANDmeter popisuje sílu a pozici značky na trhu. Je to kvantitativní nástroj a cílová populace je určena s ohledem na objekt výzkumu (daný tržní segment). Technika sběru dat je určována cílovou skupinou – může být použito osobní, telefonické, ale také elektronické dotazování. Kritériem je nejlepší možný způsob zachycení vymezeného vzorku. Systém měření umožňuje hodnocení libovolného počtu značek konkurenčních. Optimální velikost vzorku je zhruba kolem 1000 respondentů, ale záleží na cílovém trhu. Například u B2B¹⁰⁵ se používají vzorky menší v řádu 100 – 500 podniků. *BRANDmeter* nedříve zjišťuje povahu trhu – jestli je generický (čili bezznačkový) nebo značkový. To je definováno otázkami na preferenci ceny nebo značky na spotřebitelské rozhodování a počtu spontánně vybavených značek (zde se kladou nároky na výzkumníkovu znalost trhu a jeho hráčů). Další částí je analýza síly značky, která vychází ze: a) *znalosti* (spontánní podpořená znalost, *share of mind* – tj. procento lidí, kteří znají danou značku z celkového počtu dotazovaných, kteří znají alespoň některou značku ze souboru analyzovaných značek), b) *preference* značky a c) *spotřeby* (frekvence spotřeby a vybavenost domácností) značky. Zde se pro srovnání jištějí také pozice konkurenčních značek. Výsledkem je *Poziční mapa značek*, která je znázorněna na Obr. 2.11-1. Velikost bodu je určena spotřebou – čím větší bod, tím větší spotřeba značky.

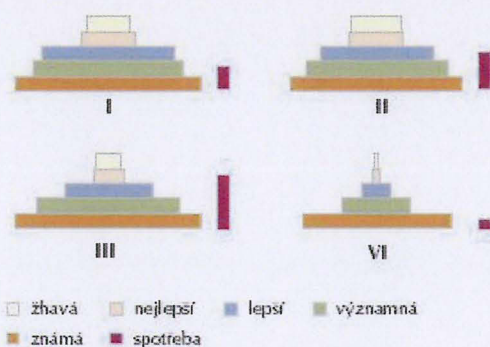
¹⁰⁵ B2B je zkratkou z anglického termínu *Business-to-business* a představuje trh, na kterém nabídku i poptávku tvoří podniky. V opozici je pojem B2C z anglického termínu *Business-to-customers* označující trh, na kterém nabídku tvoří podniky a poptávku spotřebitelé.

Obr. 2.11-1 BRANDmeter – Poziční mapa značek



Další částí nástroje *BRANDmeter* je tzv. *Odstupňovaná síla značky (Brand Stairs)*, která identifikuje její silné a slabé stránky. Je to srovnání síly jednotlivých značek na pěti stupních. Stupně jsou tyto: a) *známá* (podpořená znalost), b) *významná* (spontánní znalost), c) *lepší* (uvedená mezi pěti nejlepšími), d) *nejlepší* (uvedena jako úplně nejlepší), e) *žhavá* (nejlepší značka a dotazovaný si ji hodlá koupit). Kromě toho je do grafického zpracování opět připojena spotřeba, jak ukazuje Obr. 2.11-2

Obr. 2.11-2 BRANDmeter – Odstupňovaná síla značky (Brand Stairs)



BRANDmeter také definuje věrné zákazníky, jejich identifikace je výslednicí souvislosti mezi nákupním úmyslem a stávající spotřebou či vybaveností domácnosti. Toto jsou standardizované reličiny tohoto systému měření. Vedle toho se do výzkumu připojuje image značky a konkurentů, která je spíše *ad hoc*. Nejdříve dotazovaní spontánně popíší značky, tímto způsobem může být analyzován libovolný počet značek. Poté jsou značky hodnoceny prostřednictvím předem daných asociací. Spotřebitel hodnotí racionální i emocionální hodnoty značky (vycházejí ze zkušeností výzkumníka a z doporučení klienta). Využívá se většinou techniky volného přiřazování asociací k předem vymezenému souboru značek. Někdy se může technika změnit v závislosti na technice sběru dat.

Optimální počet takto hodnocených značek je 10, ale může být i více – zejména v případě že ne všichni respondenti znají všechny analyzované značky. Počet analyzovaných značek prostřednictvím souboru asociací je ovlivněn délkou dotazníku a konstruován tak, aby nekladl příliš velké nároky na únavu respondenta. Cílem analýzy značky je najít mezery na trhu. Validizace nástroje byla zajištěna ověřováním ekonomických dat značky.

BRANDmeter může sloužit ke strategickému (zejména definice a popis trhu) i taktickému řízení značky, také jako kontrola efektivity marketingových nástrojů (sledování zdraví značky a image).

BRANDmeter nemá prediktivní schopnost a neumí odhadnout budoucí vývoj značek.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> Síla značky Silné a slabé stránky Srovnání síly s konkurenčními značkami Možnost Image značky Image konkurentů (diferenciace) Motivátory Měření výrobků i služeb Validizace nástroje Flexibilita nástroje Portfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky 	<ul style="list-style-type: none"> Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum)

2.12 Synovate – The Momentum Engine, PinPoint

Synovate je globální agenturou, která disponuje několika standardizovanými nástroji měření značky. Portfolio nástrojů zahrnuje *The Momentum Engine*, který měří sílu značky na základě vztahu spotřebitelů, umožňuje segmentovat cílovou populaci a definovat motivátory, dále *Pinpoint*, který popisuje image značek. Tyto dva nástroje si popíšeme v dalším textu. Z jiných nástrojů agentury Synovate může být pro monitorování značky využit *Brand Vision*, který funguje jako trackingová studie pro měření hodnoty značky a efektivity její komunikace. Dalším nástrojem je *The Contextual Consumer Landscape (CCL)*, který slouží k poznání motivací spotřebitelů a umožňuje spojit jednotlivé značky s motivacemi a potřebami, slouží zejména ke vstupní analýze značky. Synovate v současnosti zavádí na český výzkumný trh další nástroj pro analýzu značky, tzv. *Brand Value Creator (BVC)*, který nahrazuje *The Momentum Engine* (viz dále). Tento nástroj měří sílu značky prostřednictvím vztahu ke značce a bariér pro užití značky, dále předpovídá prodej značky a definuje faktory růstu. K tomuto nástroji nebylo získáno dostatečné množství informací ke zhodnocení, proto si jej pouze stručně popíšeme pro představu.

Brand Value Creator

Brand Value Creator

BVC je kvantitativním nástrojem. Technika sběru dat je libovolná – osobní, telefonické nebo elektronické dotazování. Minimální vzorek je 150 respondentů. *BVC* vychází ze dvou dimenzí pro měření síly značky. Za prvé, se jedná o *Attitudinal Equity (hodnota postoje)*, která měří sílu psychologické motivace jedince používat značku. Je definována souborem otázek ze dvou okruhů: a) *Brand Performance (výkon značky)*, který se orientuje na produktové vlastnosti a spokojenost s nimi a b) *Brand Involvement (zaangažovanost pro značku)*, která definuje kvalitu spojení s danou značkou a tendenci přejít ke značce jiné. Za druhé, do kvantifikování síly značky vstupují *Market Barriers (bariéry trhu)*, které představují překážky pro používání dané značky. Příkladem může být distribuce produktu, umístění, reklama značky a cena. Na základě těchto dvou dimenzí pak Synovate předpovídá potenciál a prodej značky. *BVC* funguje na oddělené analýze každého dotazovaného. Dimenze *Attitudinal Equity* a *Market Barriers* spolu s *předpovědí podílu ve spotřebě (Predicted Share)* jsou přepočítány

dohromady na hodnotu 1. Tato hodnota je rozdělena mezi všechny značky zvažované respondentem k použití nebo ke koupi. Příklad výstupu poskytuje Obr. 2.12-2. Navíc *BVC* umožňuje pracovat s bariérami (*Market Barriers*) a segmentovat spotřebitele podle překážek k použití dané značky.

Obr. 2.12-2 BVC – Hodnota pro respondenta

	Attitudinal Equity	Market Barriers		Predicted Share
Brand A	.20	-.10	➔	.10
Brand B	.35	-.05	➔	.30
Brand C	.45	+.15	➔	.60
Total	1.00			1.00

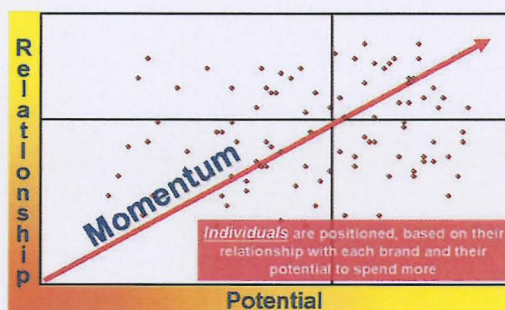
The Momentum Engine

The Momentum Engine

The Momentum Engine (TME) je nástrojem pro měření síly značky na základě vztahu spotřebitelů, slouží k identifikaci silných a slabých stránek, umožňuje segmentaci cílové populace a umí nalézt motivátory a média vhodná ke komunikaci značky pro vybrané segmenty spotřebitelů. Tento systém je kvantitativním nástrojem a data mohou být sebrána různorodým způsobem – telefonicky, osobním dotazováním nebo elektronicky. Vzorek většinou tvoří spotřebitelé dané kategorie, dotazování mohou být i neuživatelé kategorie (záleží na dohodě s klientem). Minimální počet uživatelů dané značky musí být alespoň 100 v celkovém vzorku (optimální je 150 – 200 uživatelů dané značky), minimální vzorek respondentů pak 500. Tento nástroj zahrnuje pro srovnání do měření značky konkurenční. K výpočtům *TME* slouží speciální software a analyzováno může být současně až 99 značek. Systém měření funguje na dvou dimezích: *Relationship*, tj. vztah spotřebitelů ke značce a *Potential* znamenající potenciál dané osoby pro značku. *Relationship* je zjišťován pomocí čtyř otázek. Jedná se o: a) *Satisfaction* znamenající, jak značka uspokojuje potřeby spotřebitele, b) *Favorability* představující přízeň k dané značce, značka poskytuje spotřebiteli výhody oproti jiným značkám, c) *Involvement*, která je tendencí přejít ke značce jiné a d) *Ambivalence*, která měří s jakou intenzitou hledá

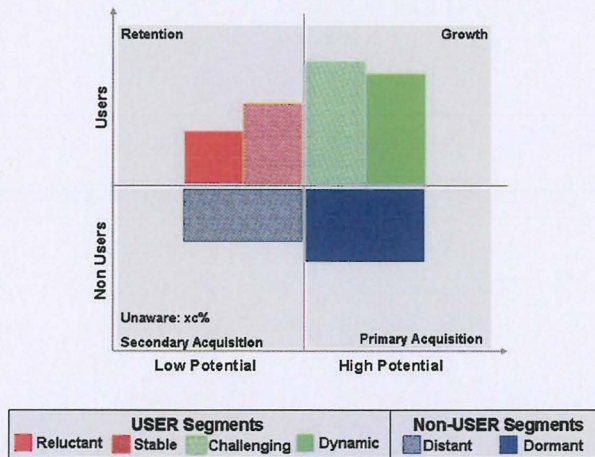
spotřebitel alternativy ke značce. Otázky, které sumarizují *Relationship* jsou otázkami škálovými (desetibodová škála). *Potential* je pak určován třemi druhy otázek: a) ochotou k vyšší spotřebě dané značky, b) tendencí přejít k dané značce od značek jiných (obě dvě otázky jsou desetibodové škály) a c) respondentem očekávanou změnou ve vlastní spotřebě dané kategorie. Pro každou značku jsou sumarizovány hodnoty pro *Relationship* a *Potential*, tyto jsou znázorněny vizuálně do *Market Snapshot*. Mohou být tak porovnány jednotlivé značky v kategorii a určen potenciál růstu, případně ztráta tržního podílu. Mimoto jsou hodnoty těchto dvou dimenzí vypočítávány pro každého spotřebitele zvlášť a naneseny do grafu, to je *The Momentum Grid* pro každou značku. Na základě těchto údajů je vytvořena typologie spotřebitelů, která slouží k segmentaci. Metodiku *The Momentum Grid* demonstruje Obr. 2.11-4.

Obr. 2.11-4 TME – The Momentum Grid



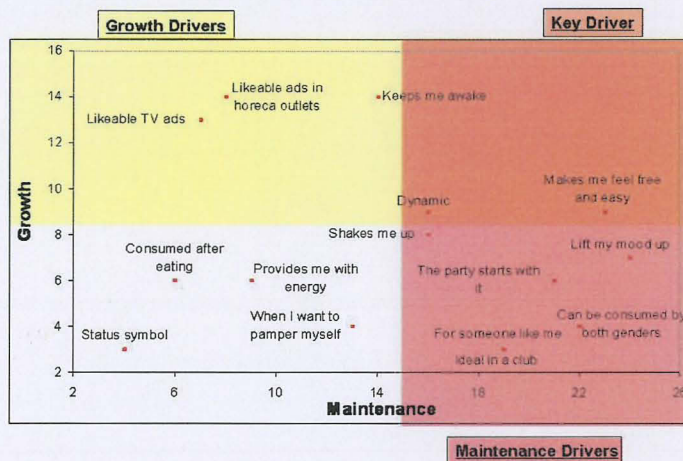
Synovate pracuje s typologií o šesti skupinách spotřebitelů, ty jsou děleny na *uživatele (Users)* a *neuživatele (Non Users)* dané kategorie. *Uživatelé* kategorie mohou být: a) *Dynamic*, ze kterých získává značka nejvíce příjmů, b) *Challenging* chtějí spotřebovávat více danou značku, ale nejsou ještě úplně přesvědčeni, c) *Stable* uživatelé mají značku rádi, ale mají malou motivaci k větší spotřebě dané značky nebo celé kategorie a d) *Reluctant* jsou spotřebiteli, kteří se zdráhají užívat značku, nejsou o ní přesvědčeni. *Neuživatelé* se dělí na dvě skupiny na: a) *Dormant*, kteří mají motivaci k větší spotřebě dané kategorie či značky (postoj ke značce zde nehraje roli – patří sem nespotřebitelé s pozitivním i negativním postojem ke značce) a b) *Distant* uživatelé, kteří mají malou motivaci spotřebovávat značku nebo produkty kategorie (opět mohou mít negativní nebo pozitivní postoj ke značce). Všechny skupiny typologie shrnuje Obr. 2.11-5.

Obr. 2.11-5 TME – Typologie spotřebitelů



Ve standardní podobě TME umožňuje identifikovat cílové spotřebitele (podle demografických proměnných, životního stylu), stanovit způsoby jejich zasáhnutí (výběr médií pro komunikaci) a definovat vhodná sdělení k přesvědčení, tj. motivátory těchto šesti skupin typologie. Do studie je tedy zahrnuta analýza motivátorů ke spotřebě a hygienických asociací kategorie, tj. *Attributable Effects Analysis*. Obr. 2.11-6 dává představu této analýzy.

Obr. 2.11-6 TME – Motivátory a hygienické asociace kategorie a značky



TME může napomoci zejména při tvorbě strategie značky a to k vymezení cílové populace, na taktické úrovni pak poslouží k definování komunikačních sdělení a cest možného oslovení potenciálních zákazníků. Nebyly shledány žádné slabé stránky tohoto nástroje.

Silné stránky**Slabé stránky**

Síla značky
Silné a slabé stránky
Srovnání s konkurenčními značkami
Loajalita
Image značky
Image konkurentů (diferenciace)
Motivátory
Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum)
Měření výrobků i služeb
Validizace nástroje
Flexibilita nástroje
Porfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky

PinPoint**PinPoint**

PinPoint je nástrojem pro definici image značek, výsledky jsou jako v případě *TME* zpracovávány softwarem. Jednotlivé asociace jsou získávány jednak kvalitativním výzkumem (skupinové diskuze) a jednak zkušenostmi s danou kategorií (spolupráce výzkumníka a klienta). Celý výzkum je pak kvantitativní, jako technika sběru dat je doporučováno osobní dotazování (použito může být také telefonické a elektronické dotazování). Cílová populace je opět určena s pomocí klienta s ohledem na značku a kategorii. Minimálním doporučeným vzorkem je 100 respondentů (optimálním potom 250 respondentů). Systém měření může být použit minimálně pro čtyři značky a maximálně pro značek dvanáct (doporučováno je osm značek jako maximum). *PinPoint* nejdříve zjišťuje preference značek na jedenáctibodové škále a prostřednictvím preferenčního žebříčku značek, aby se tak zamezilo stejnému pořadí u jednotlivých značek. Poté se zjišťuje přítomnost asociací u hodnocených značek – technikou volného přiřazování asociací značkám. V některých případech se zjišťuje preference značky v různých konzumních situacích (příkladem může být pití alkoholu) a poté jsou zpracovány image profily značky zvlášť pro každý účel použití. Jednotlivé asociace jsou zpracovávány do tématických celků pro usnadnění komunikace. Tyto tématické celky jsou zobrazovány do *Image Mapping* společně se všemi analyzovanými značkami (Obr. 2.12-7). Motivátory jsou určovány dvěma způsoby: a) deklarací důležitosti dané asociace a b) nedeklarovanou důležitostí, která je určována spojováním asociací s preferovanými značkami, tj. *Attribute Importance Measurement (AMI)*. Vychází se z premisy, že preferované značky jsou spojovány s asociacemi, které spotřebitelé považují za relevantní a mohou tak motivovat konzumní chování.

Obr. 2.12-7 PinPoint – Image Mapping



Hlavním výstupem je *PinPoint Strategic Matrix* pro každou značku, který zobrazuje možné příležitosti k růstu. Tento prostor je tvořen dimenzí relativního výkonu a relativní důležitosti (nedeklarované). Jednotlivé asociace jsou zaneseny do tohoto dvoudimenzionálního prostoru, značka tak může lépe rozhodnout své priority. Synovate doporučuje zaměřit se na asociace, které jsou: a) *hrozbami (Threats)*, protože jejich neobsazení může značku ohrozit, b) *konkurenční (Competitive)*, c) *klíčovými silami (Core Strengths)* a d) *příležitostmi pro růst značky (Opportunities)*.

Obr. 2.12-8 PinPoint - PinPoint Strategic Matrix

		RELATIVE PERFORMANCE		
		WEAK	AVERAGE	STRONG
RELATIVE IMPORTANCE	STRONG	THREATS (Remedy)	COMPETITIVE (Enhance)	CORE STRENGTHS (Maintain)
	AVERAGE	WEAKNESSES (Enhance)	LOWER PRIORITIES	OPPORTUNITIES (Increase salience)
	WEAK	LOWER PRIORITIES	LOW PRIORITIES	POTENTIAL OPPORTUNITIES (Increase salience)

Nakonec je provedena segmentace populace s ohledem na potřeby v dané kategorii – podle nedeklarovaných důležitých asociací. Jedinci jsou shlukováni do skupin pomocí shlukové analýzy na základě motivátorů. Značka tak může vidět skupinu zákazníků, které její image nebo budoucí image nejvíce oslovuje.

PinPoint slouží ke strategickým (positioning), taktickým účelům i monitoringu efektivity komunikace (image značky). Je to nástroj především pro popsání image značky, neobsahuje žádnou typologii loajality, nesumarizuje sílu značky a nepředpovídá růst značky. Omezením je také doporučený počet minimálně čtyř analyzovaných značek a teoreticky¹⁰⁶ i maximum dvanácti analyzovaných značek.

Silné stránky	Slabé stránky
Image značky	Síla značky
Image konkurentů (diferenciace)	Silné a slabé stránky
Motivátory	Srovnání s konkurenčními značkami
Měření výrobků i služeb	Loajalita
Validizace nástroje	Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum)
Flexibilita nástroje	Minimální počet analyzovaných značek je 4, maximální počet je 12
Porfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky	

¹⁰⁶ Píšeme teoreticky – v zásadě vzácně existují trhy, ve kterých je zapotřebí analyzovat více jak dvanáct značek, ale tento případ může nastat.

2.13 TNS AISA – Conversion Model™, NeedScope™

TNS AISA je agenturou, která je součástí globální sítě TNS a disponuje zejména dvěma nástroji pro měření značky. Jedná se o *Conversion Model™*, který měří sílu značky a segmentuje spotřebitele a *NeedScope™*, který primárně analyzuje image značky a potřeby cílové populace. Těmito nástroji se budeme zabývat více v dalším textu. Vedle těchto systémů měření má TNS AISA nástroj pro analýzu spokojenosti a loajality zákazníků, který může být také použit pro měření značky (*TRI*M™*), nástroj k řízení portfolia značek (*Optima™*) a trackingovou studii pro kontinuální kontrolu zdraví značky a efektivity její komunikace (*MarketWhys™*).

Conversion Model™



Conversion Model™ na základě analýzy psychologického chování spotřebitelů, zejména jejich vztahu ke značce, segmentuje spotřebitele. Tento nástroj tak měří sílu značky (vychází ze síly vztahu spotřebitele ke značce). Součástí je analýza značek konkurenčních, která slouží k definici příležitostí růstu pro značku. *Conversion Model™* je kvantitativní nástroj. Vzorek je reprezentativní vzhledem k české populaci a minimální počet dotazovaných je 300. *Conversion Model™* vychází ze čtyř faktorů, které rozhodují o oddanosti zákazníka. Jedná se o: a) *spokojenost zákazníka (Needs Fit)*, která znamená spokojenost s používanou značkou, b) *důležitost kategorie (Involvement in the Category)*, která představuje relevanci výběru značky v dané kategorii pro spotřebitele, c) *atraktivita alternativních možností (Attitude to Alternatives)* identifikující přitažlivost značek konkurenčních a d) *ambivalence (Ambivalence)* neboli rozpolcenost, která je vyvolána širší nabídky alternativních možností (konkurenčních značek). Tyto čtyři dimenze jsou operacionalizovány souborem vhodných otázek. Na základě čtyř faktorů pak rozděluje *Conversion Model™* uživatele a neuživatele značky celkem na osm skupin. *Uživatelé značky (Users)* jsou děleni na dvě skupiny – na *Committed (oddaní)*, kteří mohou být a) *Entrenched (hluboce oddaní značce – s nejvyšší pravděpodobností značku nezmění v blízké budoucnosti)* a b) *Average (průměrně oddaní značce – značku pravděpodobně nezmění pouze v krátkodobém horizontu)*, dále pak na *Uncommitted (nepříliš oddaní)*, kteří mohou být c) *Shallow (mírně naklonění odchodu – mají tendenci značku změnit, někdy i zvažují alternativy)* nebo

d) *Convertible* (silně naklonění odchodu – přetáhnutelní, značku s největší pravděpodobností změní).
 Neuživatelé značky (*Non-users*) pak mohou být *Opened* (otevřeni), kteří jsou zastoupeni skupinami spotřebitelů nazvaných e) *Available* (dostupní – potenciální klienti, ke značce pravděpodobně brzy přejdou) a f) *Ambivalent* (rozpolcení – považují danou značku za stejně atraktivní jako konkurenční značku, kterou užívají), nebo *Unavailable* (nedostupní), kteří jsou buď g) *Weakly Unavailable* (lehce nedostupní – oddaní jiné značce, nejsou přetáhnutelní v krátkodobém časovém intervalu) nebo h) *Strongly Unavailable* (silně nedostupní – hluboce oddaní jiné značce, nejsou přetáhnutelní).

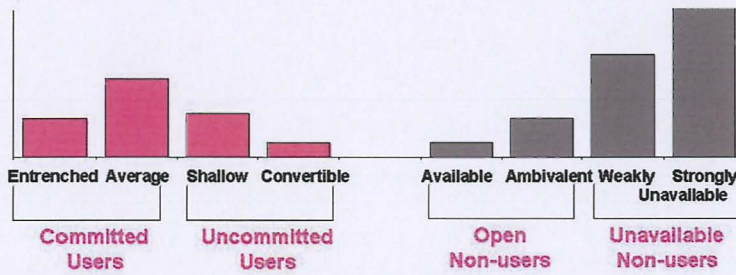
Obr. 2.13-1 shrnuje jednotlivé skupiny spotřebitelů.

Obr. 2.13-1 Conversion Model™ – Typologie spotřebitelů



Conversion Model™ tvoří segmentaci populace na základě těchto osmi skupin spotřebitelů. Na Obr. 2.13-2 je příklad výstupu. *Conversion Model™* vypočítává tři ukazatele. *Ukazatel oddanosti*, který kvantifikuje sílu značky a je podílem oddaných uživatelů (*Committed Users*) ku celkovému počtu uživatelů značky (*Users*). *Ukazatel přitažlivosti* je podílem otevřených neuživatelů (*Opened Un-users*) ku celkovému počtu neuživatelů (*Un-users*), kteří značku znají. *Ukazatel potenciálu* určuje možnosti růstu značky a je podílem *otevřených neuživatelů* (*Opened Un-users*) značky ku součtu *otevřených neuživatelů* (*Opened Un-users*) a *nepříliš oddaných uživatelů* (*Uncommitted Users*). Navíc na začátku každého měření je určena charakteristika trhu na základě oddanosti zákazníků.

Obr. 2.13-2 Conversion Model™ – Příklad výstupu



Conversion Model™ je používán ve 100 zemích světa, dosud bylo provedeno více než 5 000 studií. Tento nástroj umožňuje vymežit cílovou populaci značky, popsat ji z hlediska demografického a z hlediska životního stylu, identifikovat zákazníky konkurenčních značek a rozhodnout, kteří mohou být přetáhnuti k dané značce. Velkou výhodou je, že zahrnuje celou populaci, takže může značka vidět také svůj podíl. Slabou stránkou nástroje *Conversion Model™* je, že celá síla značky vlastně vychází pouze z oddanosti značky, proto také nelze určit silné a slabé stránky. Značka je buď silná, protože její zákazníci jsou oddanými zákazníky anebo je slabá, protože spotřebitelé k ní nechovají potřebnou vazbu. Další slabou stránkou je, že není vůbec měřena imageová část značky. Na druhou stranu TNS Aisa má pro charakteristiku image a potřeb nástroj *NeedScope™*. *Conversion Model™* slouží ke změření emocionální oddanosti značce a hledá cesty expanze značky. *Conversion Model™* není flexibilním nástrojem – měření má přesné otázky, které se nemění, v tomto případě to není považováno za slabou stránku, protože se měří vztah – loajalita ke značce a ta může být analyzována stejnými otázkami ve všech odvětvích. *Conversion Model™* je vlastně konstatováním současného stavu značky.

Silné stránky

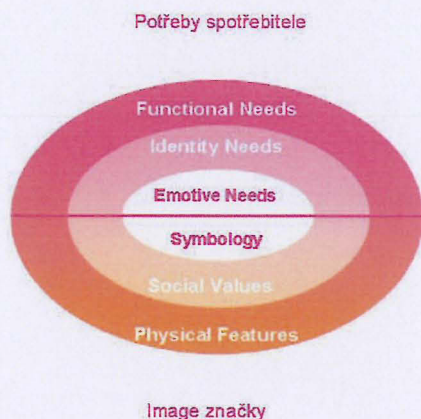
Síla značky
Srovnání síly s konkurenčními značkami
Loajalita
Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum)
Měření výrobků i služeb
Validizace nástroje
Porfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky

Slabé stránky

Silné a slabé stránky
Image značky
Image konkurentů (diferenciace)
Motivátory

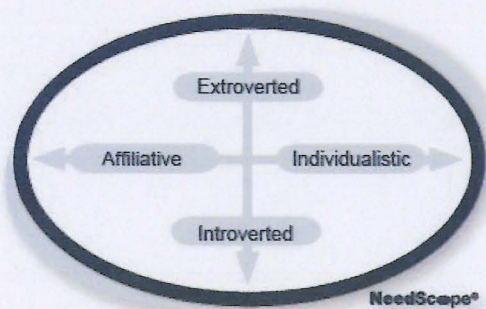
NeedScope™ je nástrojem analýzy značky především z hlediska potřeb cílové populace, které jsou uváděny do vztahu s imagí značky. *NeedScope™* identifikuje potřeby a jejich uspokojování značkou. Je to nástroj kvalitativně-quantitativní. *NeedScope™* funguje na vizuálním základě – hodnocení probíhá projektivními technikami – sadou obrázků. Vzhledem k vizuální technice hodnocení může být kvantitativní část prováděna osobním nebo elektronickým dotazováním. Minimální vzorek pro kvantitativní část je 300 respondentů. *NeedScope™* umožňuje párové srovnání značek anebo může být připojen do měření libovolný počet značek konkurenčních. Nástroj vychází z analýzy potřeb, které jsou jádrem celého systému měření. TNS Aisa rozlišuje na základě poznatků analytické psychologie tři úrovně lidských potřeb, kterým odpovídají tři vrstvy image značky. Jedná se o *potřeby funkční (Functional Needs)*, které jsou reprezentovány *vlastnostmi produktu - atributy (Physical Features)*. Druhou vrstvou jsou *potřeby sociální (Social Needs)*, které jsou vyjádřeny v imagi značky *sociálními hodnotami (Social Values)*. *Sociální hodnoty* charakterizují životní styl, sociální okolí jedince – člověk jejich prostřednictvím demonstruje členství v různých sociálních skupinách. A konečně nejhlubší vrstvou jsou *emoční potřeby (Emotional Needs)* zastoupeny *symbolikou osobnosti (Symbolology)*, ve které jde o sebevyjádření spotřebitele, o vnitřní orientaci k vlastní osobě. *Emoční potřeby* jsou ještě děleny na *potřeby uspokojení (Gratification Needs)*, které vypovídají o pocitech při užívání značky a na *potřeby vyjádření (Expressive Needs)* reprezentující způsob, jakým chce působit uživatel značky. Obr. 2.13-3 shrnuje vrstvy potřeb a image značky. Čím hlubší vrstva, tím je více důležitá pro spotřebitele a tím méně je vědomou. Podle *NeedScope™* jsou tedy *emoční potřeby* jádrem spotřebitelského rozhodování. Tyto potřeby se obtížně měří, pro jejich lepší zachycení používá *NeedScope™* právě projektivní techniky. Odlišení tří úrovní potřeb umožňuje změřit nejen explicitní, ale také implicitní hodnocení značky a jejich konkurentů spotřebitelem.

Obr. 2.13-3 NeedScope™ – Model vztahu spotřebitel-značka



NeedScope™ čerpá z psychologické teorie Carla Gustava Junga a jednotlivé potřeby, které jsou centrální, kategorizuje do archetypů značek. Archetypy jsou pomůckou, která usnadňuje popis značky v tomto nástroji. Jednotlivé archetypy jsou charakterizovány dvěma dimenzemi. Jedná se o dva klasické psychologické póly *Introverted* (introvertní, vnitřní orientace) – *Extroverted* (extrovertní, vnější orientace) a *Affiliative* (socio-receptivní, družení se, sounáležitost, vnímavost) – *Individualistic* (individualismus, dominance, asertivita). Obr. 2.13-4 ukazuje rozdělení jednotlivých dimenzí.

Obr. 2.13-4 NeedScope™ – NeedScope™ Model



Tyto dimenze tvoří podklad pro šest archetypů vycházejících z řecké mytologie: a) *Ares* představující statečnost, dynamiku, nezávislost, b) *Zeus* charakterizovaný sebejistotou, asertivitou a přímostí, c) *Apollo*, který znamená orientaci, způsobilost a kontrolu, d) *Demeter* symbolizuje starostlivost, péči a vnímavost, e) *Hera* je popsána sounáležitostí, otevřeností a přátelskostí, konečně f) *Aphrodite* představuje zábavu, bezstarostnost a spontánnost. Jednotlivé potřeby a image značek jsou dimenzovány podle vlastností těchto archetypů. Archetypy jsou shrnuty na Obr. 2.13-5.

Obr. 2.13-5 NeedScope™ – Šest archetypů



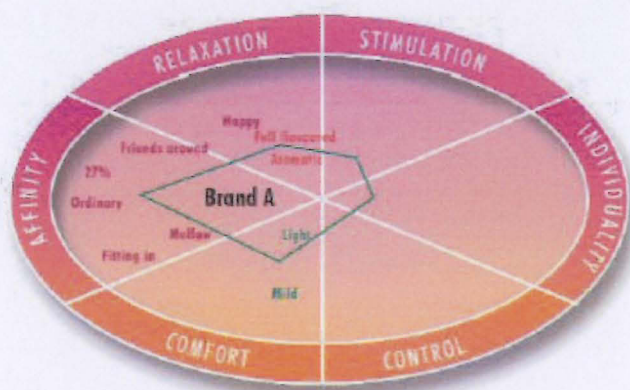
Jak bylo řečeno, *NeedScope™* funguje na přiřazování sady obrázků, které představují vlastnosti některého ze šesti archetypů. Pro kvalitativní výzkum se používá devět sad obrázků, které reprezentují zvířata, sochy, osoby, výseky krajiny a jiné symboly (ověřena byla jejich interkulturní sdílnost). Kvantitativní část potom pracuje převážně s validovanými obrázky skupin osob – hodnotí se prostřednictvím jejich mimických výrazů (používají se sady fotografií s ohledem na kulturu zkoumané populace). Dotazovaní vytvářejí obrázkové koláže. Obr. 2.13-6 je příkladem používaných obrázků.

Obr. 2.13-6 NeedScope™ – Ukázky hodnocených obrázků



NeedScope™ funguje na několika volně kombinovatelných modulech, což umožňuje velkou flexibilitu nástroje. Každý modul má jiný účel – některé využívají kvalitativní a některé kvantitativní metodologie. *NeedScope Modeller* je kvalitativním výzkumem a slouží k hlubšímu porozumění potřebám pro daný segment, připojena může být i analýza image značky. Většinou je předstupněm kvantitativního výzkumu. *NeedScope Segmenter* je určen k segmentaci potřeb populace. Jedinec se může svými potřebami řadit do více segmentů v případě multimodálního trhu, tzn. že se mohou potřeby během dne měnit. Příkladem multimodálního trhu mohou být sušenky, příkladem unimodálního segmentu potom banky, ve kterých je individuum dlouhodobě spojováno s jednou potřebou. Tento modul je obvykle kombinován s modulem *NeedScope Positioner*, který slouží k definici image značky a jejich konkurentů, stanovení jejich pozice a profilu. Image značky je zobrazena v prostoru jako plocha (tzv. *Brand footprint*) s těžištěm. Oba tyto moduly využívají kvantitativní metodu. Jejich propojení umožňuje určit korelaci mezi daným segmentem vymezeným specifickými potřebami a imagí analyzovaných značek. Značka tak lépe vidí, kterou potřebu dokáže nejlépe uspokojovat a kde existuje potenciál k růstu. *NeedScope Developer* umožňuje hodnotit koncept produktu, logo, komunikační sdělení na archetypálních základech. Je to kvalitativní nástroj. *NeedScope Monitor* funguje jako trackingová studie a monitoruje pozici značky, může tak kontrolovat konzistenci, efektivitu a směr komunikace. *NeedScope Senser* je detailním smyslovým hodnocením produktu (měří emoční složku) prostřednictvím projektivních technik. Posledním nástrojem je *NeedScope Planner*, který zahrnuje speciální semináře pro efektivní využití všech získaných údajů z *NeedScope™* modulů. Pro výpočty byl vytvořen speciální interaktivní software, navíc část tohoto programu je nainstalována klientovi pro možnost dodatečných analýz.

Obr. 2.13-7 NeedScope™ – Ukázka výstupu (segmentace potřeb a image značky)



NeedScope™ poskytuje především analýzu potřeb a motivací spotřebitelů, na jejich základě potom hodnotí image značky. Dosud bylo provedeno více než 2 000 studií. Tento nástroj slouží ke stanovení marketingové strategie značky – umožňuje segmentaci cílové populace podle potřeb, upravuje identitu a architekturu značky, umožňuje řídit portfolio značek, hledá příležitosti na trhu. Stejně tak může být *NeedScope™* využit pro taktické úkoly, jako je nastavení komunikace značky. Kontinuální monitorování strategie a celého trhu je další vlastností tohoto systému měření. *NeedScope™* má také prediktivní schopnost. Potenciál růstu značky je měřen důležitostí potřeby, jejího uspokojování značkou a volného podílu potřeby na trhu. Na základě těchto výsledků je stanovována strategie pro růst. Další silnou stránkou je flexibilita systému měření, je sestaven z modulů, které umožňují uspokojení specifických požadavků klienta. Slabou stránkou tohoto nástroje je pouze to, že neposkytuje žádnou typologii loajality.

Silné stránky	Slabé stránky
Síla značky Silné a slabé stránky Srovnání síly s konkurenčními značkami Image značky Image konkurentů (diferenciace) Motivátory Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum) Měření výrobků i služeb Validizace nástroje Flexibilita nástroje Portfolio integrovaných nástrojů pro řízení značky + Osobnost značky	Loajalita

TNS Aisa doporučuje kombinaci obou nástrojů – *NeedScope™* a *Conversion Model™*. Tyto nástroje dohromady poskytují větší porozumění vztahu spotřebitelů ke značce, především pak kvalitě tohoto spojení. Umožňují pochopit, proč jsou *oddaní* zákazníci značce věrní – poznat motivátory vzniku vztahu ke značce a proč ostatní spotřebitelé ke značce nechovají pozitivní vztah. Velkou výhodou je, že kombinací nástrojů *NeedScope™* a *Conversion Model™* lze toto všechno určit i pro konkurenční značky a najít tak vhodnější cesty k expanzi a přetáhnutí zákazníků konkurence.

2.14 Young & Rubicam – BrandAsset Valuator®

Young & Rubicam (Y&R) je komunikační agenturou, která disponuje souborem několika nástrojů pro měření značky. Hlavním systémem měření je *BrandAsset Valuator®* (BAV), kterým se budeme zabývat více. BAV je propojen s *Y&Rchetypes*, která je archetypální studií značek čerpající primárně z psychologického přístupu Carla Gustava Junga. Vychází z personifikace značek a jmenuje dvanáct základních typů značkových osobností, které využívá pro podrobnější popis značky. Jedná se o tyto: a) *Sage* (mudrc), b) *Magician* (kouzelník), c) *Warrior* (válečník), d) *Jester* (šášek), e) *Explorer* (badatel), f) *Lover* (milovník), g) *Enchantress* (čarodějka), h) *Maiden* (panna), ch) *Companion* (společník), i) *Earth Mother* (plodná žena), j) *Patriarch* (stařešina - patriarcha) a k) *Guardian* (strážce). Dalším nástrojem, který pomáhá řídit značku je *4Cs* (*Cross Cultural Consumer Characterisation*). *4Cs* poskytuje mezinárodní data pro segmentaci spotřebitelů do několika předem vymezených skupin. Tento přístup vychází z pyramidy potřeb Abrahama Maslowa.

BAV je kvantitativní nástroj, který slouží k pravidelným celosvětovým výzkumům. Vzorkem je reprezentativní populace každého zahrnutého státu. Od roku 1993 je používána stejná metodologie, bylo provedeno 173 studií ve 44 státech, měřeno bylo dosud 19 500 značek. Databáze BAV je tak druhou největší databází značek na světě. V České republice byly zatím provedeny tři vlny výzkumu vždy s maximálním intervalem tří let (poslední v roce 2003). Celkově bylo analyzováno 1 036 zahraničních i lokálních značek ze 116 kategorií (seznam značek je vždy stanoven speciálně pro každý měřený trh). Vzorek populace pro Českou republiku je kolem 2 000 respondentů. Data jsou sbírána osobním dotazováním. BAV je založen na poměrně rozsáhlém dotazníku (celkový čas k vyplnění dotazníku je mnohdy delší než tři hodiny). Nicméně Y&R metodologicky ošetřil náročnost dotazníku způsobem sběru dat tak, aby nedocházelo k přílišnému přetížení respondenta při hodnocení (několik návštěv u dotazovaného, rozdělení dotazníku).

BAV slouží k měření síly značky, k identifikaci silných a slabých stránek značky, k popisu image. Síla značky je založena na čtyřech pilířích: a) *Differentiation*, b) *Relevance*, c) *Esteem* a d) *Knowledge*. *Differentiation* znamená odlišnost značky od značek konkurenčních, je kombinací

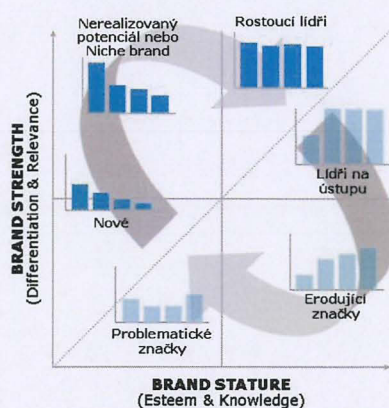
deklarace asociací *odlišný (Different)*, *význačný (Distinctive)* a *jedinečný (Unique)*. Podle Y&R je to kritický faktor růstu. Pokud není značka odlišná, nemá potenciál k další expanzi. *Relevance* označuje důležitost a vhodnost dané značky pro spotřebitele a je zjišťována odpovědí na sedmibodové škále „Naprostο nevhodná pro mě“ – „Velmi vhodná pro mě“. Sumarizace relevance souvisí s penetrací značky na trhu. *Esteem* odráží spotřebitelovo hodnocení značky, míru uznání, kterou značce vyjadřuje. Je operacionalizováno odpovědí na sedmibodové škále „Velmi špatné mínění“ – „Velmi dobré mínění“ a přítomností či nepřítomností asociace *nejlepší značka (Best Brand)*. *Knowledge* pak charakterizuje celkovou znalost a porozumění značce, je opět hodnoceno na sedmibodové škále „Nikdy jsem o ní neslyšel“ – „Znám ji velmi dobře.“

Obr. 2.14-1 BrandAsset Valuator® – Základní dimenze značky: čtyři pilíře



Differentiation a *Relevance* jsou dohromady kvantifikovány do ukazatele *Brand Strength* (síla značky), který určuje potenciál růstu značky. *Esteem* a *Knowledge* pak dohromady tvoří *Brand Stature*, který charakterizuje současnou sílu značky. Konečné *Brand Health* (zdraví značky) je pak výslednicí těchto dvou dimenzí a je znázorněno do tzv. *Power Grid*. Rozsáhlá databáze značek poskytuje možnost dalších analýz, definování modelových situací a životního cyklu značky. Výsledky *Power Grid* slouží ke snadnějším předpovědím budoucnosti značky.

Obr. 2.14-2 BrandAsset Valuator® – Modelové situace značky



Zdraví značky je analyzováno také prostřednictvím image pro každou zahrnutou značku. BAV využívá k popisu image 48 fixních asociací, ze kterých se stanovují motivátory růstu značek. Asociace jsou kupříkladu tyto: *důvěryhodný, dobrá hodnota, přátelský, dynamický, vysoká kvalita, zábavný, originální, arogantní* a další. Jednotlivé asociace spojované se značkou jsou získávány technikou volného přiřazování asociací ke značkám. Image značky se pak může vytvářet pro různé skupiny spotřebitelů podle loajality nebo deklarovaných preferencí pro danou značku. Typologie loajality a deklarovaná preference pro značku jsou také součástí nástroje BAV. K ještě větším prediktivním účelům nedávno Y&R vyvinul index *Brand Energy (BEX)*, který slouží k předpovědím hodnoty růstu akcií. Index BEX pracuje s analýzou pozice značky. Vychází tedy z image značky – z míry spojení s určitými asociacemi, které byly na základě empirických údajů vymezeny jako relevantní při zvyšování ceny akcií.

BAV poskytuje komplexní analýzu značky. Velkou výhodou nástroje je jeho rozsah a kontinuální zpracování. To umožňuje holistický pohled na trh – na rozdílné tržní segmenty. BAV umí srovnávat naprosto rozdílné značky a to nejen v kontextu jednoho národního trhu, ale také v měřítku mezinárodním (jde o celosvětový výzkum). BAV poskytuje svým charakterem velké možnosti značkám globálním, které si mohou porovnávat jednotlivé národní trhy. Tento systém měření může sloužit k nastavení marketingové strategie, k definování potenciálu růstu, k odhadnutí podílu na trhu a vymezení možných cest expanze. Může být použit k taktickým účelům k vytyčení směru komunikace. Další silnou stránkou je poměrně podrobná definice cílové skupiny z hlediska sociodemografického a psychografického. Hlavní nevýhodou celého nástroje je jeho statická povaha. BAV nemůže být flexibilně upraven pro účely značky – ať už jde o image značky (v některých

případech může být soubor 48 předem daných asociací málo citlivý pro konkrétní značku) nebo o analýzu konkurenčních značek (i přes rozsáhlý seznam značek některé konkurenční značky nemusí být zahrnuty do studie) a některé tržní kategorie nemusí být vůbec analyzovány ve studii. Další slabinou je tříletý odstup mezi měřeními pro český trh. Někdy může ve vývoji značky nastat krize a je zapotřebí okamžitá analýza značky.

Silné stránky	Slabé stránky
Síla značky Silné a slabé stránky Loajalita Srovnání síly s konkurenčními značkami Image značky Image konkurentů (diferenciace) Motivátory Predikce potenciálu růstu značky (brand momentum) Měření výrobků i služeb Validizace nástroje Porfolio ostatních nástrojů pro řízení značky	Flexibilita nástroje (je statický) Časový interval mezi měřeními

2.15 Srovnání standardizovaných systémů měření značek

Systémy měření značek jsou si podobné a pracují na stejných principech. K změření síly značky, identifikaci jejich silných a slabých stránek, vymezení loajálních zákazníků, k popsání image značek, nalezení motivátorů a k předpovědi potenciálu růstu či poklesu tržního podílu je používána kvantitativní metoda. Kvalitativní metodologie slouží jako pomůcka k vymezení asociací spojovaných se značkou, tj. image a potom k pochopení hlubších hodnot značky nebo osobnosti značky, tj. identita značky (část nástroje *NeedScope™* nebo kupříkladu *BrandSight Gallery™* od RI více v 2.10 *Opinion Window RI – Equity Enginesm, Locatorsm*). Většina nástrojů používá k hodnocení značek klasickou metodu dotazování – soubor verbálních otázek se slovními odpověďmi. Existují dva nástroje, které navíc vedle tradičních otázek používají kombinaci technik projektivních prostřednictvím sady obrázků (*BBDO Tools* a *NeedScope™*). Analyzované nástroje se liší zejména v měření síly značky. Většinou se vychází ze vztahu spotřebitele ke značce a někdy k celé produktové kategorii (*Branding Platform, Brand Dynamics™, BRANDmeter, TME* a *Conversion Model™*). Některé nástroje vychází při analyzování síly značky ze souboru různých ukazatelů (*Barometr image, Target*Positioning®, Equity*Builder, Brand Power, Equity Enginesm* a *BAV*). Specifickým případem je nástroj *NeedScope™*, který měří sílu značky na základě uspokojování potřeb spotřebitelů. Prostřednictvím síly značky umí některé nástroje předpovědět potenciál růstu značky. Ze srovnávací analýzy je také patrná orientace k emočním příspěvkům a hodnocením při vysvětlování značky (*Barometr image, Branding Platform, Equity Enginesm* a *NeedScope™*). Většina systémů měření je používána na zakázku značek, výjimkou je *Brand Power* a *BAV*, které jsou statickými šetřeními značek na českém trhu v pravidelných časových intervalech.

Standardizované systémy měření značky analyzované v této práci lze rozdělit do tří skupin:

- a) **komplexní nástroje**, které měří sílu a popisují image značky, tj. *Target*Positioning®, Branding Platform, Equity*Builder, Brand Dynamics™, Equity Enginesm, BRANDmeter, TME, NeedScope™* a *BAV*,
- b) **nástroje měřící sílu značky**, tj. *Barometr image, Brand Power* a *Conversion Model™*
- a dále c) **nástroje pro popis image značky**, tj. *BBDO Tools¹⁰⁷, PinPoint* a *Locatorsm*. Imageové nástroje jsou většinou součástí portfolia agentury, které zahrnuje také nástroj, který umí změřit sílu

¹⁰⁷ *BBDO Tools* sice mohou identifikovat silné a slabé stránky značky a srovnat je s konkurencí, nicméně tento nástroj s nimi příliš nepracuje. Je to spíše systém měření image značky, která je podrobně analyzována, proto byl připojen k nástrojům pro popis image značky.

značky. Často je doporučována kombinace takových nástrojů pro komplexní analýzu značky (*Locatorsm* a *Equity Enginesm*, *PinPoint* a *TME*).

Dalším závěrem této srovnávací analýzy je vzájemná podobnost nástrojů. Zejména některé nástroje lokálních agentur vychází z metodiky globálních systémů měření značek. Kupříkladu *Brand Power* nemůže popřít vzor v nástroji *BAV*. Jde o vůbec celkový charakter studie nebo čtyři pilíře pro měření síly značky a jejich rozdělení do dvou dimenzí. Dalším příkladem je nástroj *Branding Platform*, jehož část *Brand Perception Analysis* a *Brand Motivation Analysis* je silně inspirována systémem měření nástroje *NeedScopeTM* a to vůbec rozlišením tří druhů potřeb, personifikací značky a dimenzemi pro její vysvětlení. Velmi podobné si jsou také globální nástroje pro popis image značky, tj. *Locatorsm* od TNS a *PinPoint* od agentury Synovate a dále nástroje, které slouží k určení síly značky a k segmentaci cílové populace, tj. *Conversion ModelTM* a *TME* vycházející při popisu síly ze vztahu zákazníků ke značce, který je určován podobnými faktory.

Na základě srovnávací analýzy standardizovaných systémů měření značek nelze dát odpověď na to, který nástroj je nejlepší. Vždy záleží na specifických požadavcích značky a na finančních zdrojích určených pro výzkum značky. Jediný systém měření *Brand DynamicsTM* disponuje všemi hodnocenými silnými stránkami (klíčovými i dodatečnými). Na druhou stranu velmi dobrého výsledku dosahují také nástroje *Target*Positioning®*, *Branding Platform*, *Equity*Builder*, *Equity Enginesm*, *BRANDmeter*, *TME* či *NeedScopeTM*. Většinu silných stránek umí změřit také *BAV*, nicméně v případě tohoto nástroje je shledávána velká nevýhoda v jeho statickosti a v tříletém intervalu mezi měřeními. Systémy měření *Locatorsm*, *PinPoint* a *Conversion ModelTM* jsou nástroji se specifickými výzkumnými cíli, proto nedisponují tolika silnými stránkami. V případě nástrojů *Brand Power* a *BBDO Tools* byly nalezeny určité omezující nevýhody pro analýzu značky. *Barometr image* je pak nástrojem, který se zaměřuje pouze na změření síly značky, identifikaci silných a slabých stránek značky. Agentura Datamar, která vlastní tento nástroj, disponuje také jinými nástroji, které mohou poskytovat rozsáhlejší analýzu značky, jejich informace se nepodařilo získat a proto nebyly do studie zahrnuty. Každopádně by měl být nástroj pro analýzu značky vybrán s ohledem na účely použití a potřeby měřené značky. Jednou vybraný nástroj by se měl potom používat ke kontinuálnímu měření, aby tak byla zajištěna možnost srovnání výsledků značky v čase. Tabulka (Obr. 2.15-1) na následující straně rekapituluje silné stránky všech standardizovaných systémů měření značek, které byly hodnoceny v této studii.

Obr. 2.15-1 Silné stránky analyzovaných standardizovaných systémů měření značek

	Barometr image (Datamar)	Target* Positioning® (OfK)	Branding Platform (Insight)	Equity* Builder Ipsos Tambor	Brand Power (Ipsos Tambor & Fabrika)	BBDO Tools (Mark BBDO)	Brand Dynamics™ (Millward Brown)	Equity Engine™ (Opinion Window RI)	Locator™ (Opinion Window RI)	BRAND meter (STEM/ MARK)	TME (Synovate)	PinPoint (Synovate)	Conversion Model™ (TNS Aisa)	Need Scope™ (TNS Aisa)	BAV (Y&R)
Síla značky	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+
Silné a slabé stránky	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	-	+	+
Srovnání síly s konkurencí	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+
Loajalita	-	+	+	+	-	-	+	+	-	+	+	-	+	-	+
Image značky	-	+	+	+	-	+	+	+/-	+	+	+	+	-	+	+
Image konkurentů	-	+	+	+	-	+	+	+/-	+	+	+	+	-	+	+
Motivátory	-	+	+	+	-	+	+	+/-	+	+	+	+	-	+	+
Brand momentum	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	+	-	+	+	+
Výrobky i služby	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Flexibilita	-	+	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+	-	+	-
Validizace	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Portfolio nástrojů	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Osobnost značky	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-
Zhodnocení ceny značky	-	+	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-

2.16 Budoucí perspektivy ve vývoji standardizovaných systémů měření značek

V současnosti se objevují čtyři trendy v oblasti standardizovaných systémů měření značek. Jedná se o: a) budování databází značek agenturami pro účely srovnávání, tzv. *benchmarking*¹⁰⁸ a ke b) kontinuálnímu zlepšování nástrojů (Kupříkladu *Equity*Builder* nedávno přešel z verze 1.0 k verzi 1.6, která se liší hlavně přesunem ukazatele *Substitutability* z dimenze *Brand Involvement* do dimenze *Brand Equity* – více o tomto nástroji v 2.8 *Ipsos Tambor – Equity*Builder*), c) elektronizace nástrojů znamená, že agentury často disponují pro výpočty a modelování sofistikovanými programy, které jsou mnohdy doručovány klientovi s výsledky značky pro možnost dodatečných analýz (Příkladem jsou nástroje *Locator*sm – více v 2.10 *Opinion Window RI – Equity Engine*sm, *Locator*sm či *NeedScope*TM – více v 2.13 *TNS AISA – Conversion Model*TM, *NeedScope*TM) a d) komplexní přístup agentury ke značce. Komplexní přístup ke zkoumaným objektům je obecným trendem celého odvětví výzkumu trhu. Po výzkumnících je žádáno hlubší porozumění problematice. Dnes jsou obvykle očekávána od průzkumu značky praktická doporučení namísto prostého souhrnu výsledků z analýz dat. Výzkum trhu se tak začíná přibližovat konzultační činnosti.

Konečně významným trendem vůbec ve výzkumu značek je vznik alternativních metod měření, které souvisí zejména s rozvojem internetu. Významu dnes nabývá metoda tzv. *text mining*¹⁰⁹, která umožňuje obsahovou analýzu sdělení. Velké naděje se vkládají do využívání internetu pro obsahové analýzy, například pro zkoumání internetových diskuzí a blogů. Metodou *text mining* mohou být z nestrukturovaných dat extrahovány názory na značku a pocity k ní chované, což dává prostor k odhalování skrytých vzorců a různých trendů, pro popis image značky, určení její blízkosti s jinými značkami a podobně. Zkoumá se kontext, ve kterém je značka zmiňována (forma diskuze, blízká slova, slova opakující se a podobně, identifikace antonym). Důkazem tohoto trendu je rostoucí podíl agentur specializujících se na tento výzkum (například *Nielsen Buzz Metrics* nebo *Anderson Analytics*) a spojení *SPSS*¹¹⁰ s *Anderson Analytics* za účelem vývoje nástroje pro internetový *text mining*. Analyzovat značku, změřit její sílu a asociace s ní spojované je možné kupříkladu také prostřednictvím internetového vyhledávače (Schmid 2007). Lze předpokládat, že vliv těchto alternativních způsobů analýzy značky poroste s penetrací a užitím internetu.

¹⁰⁸ *Benchmarking* je primárně srovnáváním s výsledky nejlepších značek. Ve výzkumu trhu se někdy *benchmarking* nesprávně používá pro jakékoliv srovnávání značek.

¹⁰⁹ Do češtiny může být překládáno jako dolování textu. Přesnější je překlad opisem, tj. odhalení skrytých struktur v textu.

¹¹⁰ *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* je speciální software pro statistické analýzy.

ZÁVĚR

Srovnávací analýza standardizovaných systémů měření značky v této práci odhalila vzájemnou podobnost hodnocených nástrojů, mnohdy dokonce velkou inspiraci některých systémů měření v jiných nástrojích. Nástroje se převážně liší ve vysvětlování a způsobu měření síly značky. Velká část hodnocených nástrojů měří sílu značky vztahem spotřebitele, některé nástroje souborem rozdílných ukazatelů a v jednom případě šlo o měření síly značky prostřednictvím uspokojování potřeb. Většina těchto systémů měření je používána *ad hoc* k výzkumu různorodých značek výrobků či služeb. Existují pak také systémy analýzy značek, které jsou pravidelnými rozsáhlými šetřeními na reprezentativním vzorku české populace. Analyzované nástroje využívají v zásadě kvantitativní metodiky pro měření značky a mohou být rozděleny do tří skupin: a) komplexní nástroje, které poskytují celkovou analýzu značky – od změření její síly, definování silných a slabých stránek až k vymezení image značek a motivátorů spotřebitelského chování, b) nástroje, které měří pouze sílu značky a identifikují její silné a slabé stránky a c) specifické nástroje zaměřující se na popis image značek a nalezení vhodných spotřebitelských motivátorů.

Dnes je značkou všechno – od komerčních produktů a služeb, přes neziskové organizace, města a státy, nadnárodní organizace typu OSN až po značky lidských jedinců. Značka je symbolem, konstruktem, který je spojován s určitým významem vytvářeným a uchovávaným v myslích jedinců. Jedinci jsou mnohdy podstatnými spolutvárci značky na základě vzájemného sdílení zkušeností, názorů a postojů ke značce. To klade ještě větší nároky na neustálé kontrolování síly značky a všech obsahů s ní spojených – to může zajistit pouze kontinuální měření značky. Lze předpokládat, že výzkum značek se bude nadále úspěšně rozvíjet v součinnosti s novými internetovými postupy. Záměrem této práce bylo přispět k lepšímu pochopení fenoménu značky a k usnadnění výběru vhodného nástroje pro analýzu pracovníkům ze strany značky. Studie byla značně omezena získanými informačními materiály, přesto snad svým charakterem splní vytknuté cíle. Výzkum je totiž důležitou pomůckou k řízení značky – poskytuje širokou základnu vědění pro značku. Slovy Sokrata *vědění je jediné dobro*, značka může být stěžejně vytvořena nebo zachována zdravou a silnou bez *onoho dobra*.

ZDROJE

Knihy:

- Aaker, D., A.: *Brand Building: Budování obchodní značky*. Computer Press, 2006.
- Aaker, D., A – Joachimsthaler, E.: *Brand Leadership*. New York , Free Press 2000.
- Aaker, D., A. – Kumar, V. – Day, S. D.: *Marketing Research. Seventh Edition*. USA, John Wiley & Sons, Inc. 2001.
- Black, S.: *Nejúčinnější propagace*. Praha, Grada Publishing 1994.
- Bourdieu, P.: *Teorie jednání*. Praha, Karolinum – nakladatelství Univerzity Karlovy 1998.
- Buchholz, A. – Wördemann, W.: *What Makes Winning Brands Different. The Hidden method behind the World's Most Successful Brands*. John Wiley & Sons 2001.
- Caller, L. (ed.): *Researching Brands*. ESOMAR 1996.
- Foret, M.: *Marketingová komunikace*. Praha, Grada 2006.
- Goffman, E.: *Všichni hrajeme divadlo*. Praha, Nakladatelství Studia Ypsilon 1999.
- Goldman, R. – Papson, S.: *Nike Culture: The Sign of Swoosh*. London, Sage Publications 1998.
- Haigh, D: *Oceňování značky a jeho význam*. Praha, Management Press 2002.
- Klein, N.: *Bez loga*. Praha, Argo – Dokořán 2005.
- Kotler, P.: *Marketing Management*. Praha, Grada 2005.
- Kotler, P.: *Marketing Management. Keller Graduate School of Management od DeVry University Edition*. 11th Edition. Boston, Pearson Custom Publishing 2003.
- Kotler, P.: *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha, Management Press 2003.
- Kotler, P. – Armstrong, G.: *Marketing*. Grada Publishing, Praha 2004.
- Mackiewicz, A.: *The Economist Intelligence: Unit Guide to Building a Global Image*. New York – San Francisco – Washington, D. C., McGraw-Hill 1993.
- Moser, M.: *United We Brand: How to Create a Cohesive Brand, That's Seen, Heard, and Remembered*. Boston, Harvard Business School Press, 2003.
- Němec, P.: *Integrovaná komunikace korporace*. Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze 2006.
- Nový, I. a kol.: *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*. Praha, Grada Publishing 1996.
- Nový, I. – Schroll-Machl, S. a kol: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha, Management Press 2001.
- Nový, I. – Schroll-Machl, S.: *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha, Management Press, 2005.
- Nykryn, J.: *Marketing*. Praha, SNTL – Nakladatelství technické literatury, n. p. 1969.
- Reifová, I. a kol.: *Slovník mediální komunikace*. Portál, Praha 2004
- Příbová, M.: *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha, Professional Publishing 2003.
- Příbová, M: *Strategické řízení značky: brand management*. Praha, Ekopress 2000.
- Schewe C. D. - Hiam A. W.: *The Portable MBA in Marketing*. 2nd Edition. John Wiley & Sons 1998.

Schmitt, B.- Simonson, A.: *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image*. New York, The Free Press 1997.

Smith, P., R.: *Marketing Communications*. London, Kogan Page 1996.

Stobart, P. (ed.): *Brand Power*. London, Macmillan 1994.

Šubrt, J.: *Civilizační teorie Norberta Eliase*. Praha, Karolinum – Univerzita Karlova 1996.

Trout, J – Rivkin, S.: *Odliš se nebo zemři. Jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. Praha, Grada Publishing 2006.

Toffler, A. – Tofflerová, H.: *Nová civilizace. Třetí vlna a její důsledky*. Praha, Dokořán 2001.

Veber, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha, Management Press 2003.

Wood, M. B.: *The Marketing Plan Handbook*. 2nd edition. New Jersey, Pearson Prentice Hall 2005.

Velký sociologický slovník I. Praha, Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum 1996.

Velký sociologický slovník II. Praha, Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum 1996.

Články:

Aaker, D. A.: *A Measure of Brand Acceptance*. Journal of Marketing Research. May 1972, s. 160 – 167.

Aaker, D. A.: *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*. California Management Review, Spring 1996, s. 102 – 120.

Aaker, D. A.: *Managing the Most Important Asset: Brand Equity*. Planning Review Sep/Oct 1992, s. 56 – 58.

Aaker, D. A.: *Peeling Back the Layers on Innovation*. Brandweek, May 1, 2006, s. 24.

Aaker, D. A. – Jacobson, R.: *The Financial Information Content of Perceived Quality*. Journal of Marketing Research, May 1994, pp. 191-201.

Aaker, D. A. – Joachimsthaler, E.: *Building Brands Without Mass Media*. Harvard Business Review, v 75, n1 Jan/Feb 97, s. 39 – 50.

Aaker, J. – Fournier, S.: *A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality*. Advances in Consumer Research, Volume 22, 1995, s. 391 – 395.

Berman, K.: *Buyout firm fuel a record*. The Wall Street Journal, July 2, 2007, s. 23.

Berthon, P. – Holbrook, M. B. – Hulbert, J. M. – Pitt, L. F.: *Viewing Brands in Multiple Dimensions*. MIT Sloan Management Review, Winter 2007, s. 37 – 45.

Bird, M. – Channon, C. – Ehrenberg, A. S. C.: *Brand Image and Brand Usage*. Journal of Marketing Research, August 1970, s. 307 – 314.

Böhm, J.: *Řetězce posilují vlastní zboží*. Lidové noviny, 7. dubna 2007, s. 6.

Bloch, P. H.: *Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response*. Journal of Marketing, July 1995, s. 16 – 29.

Carpenter, G. S. – Glazer, R. – Nakamoto, K.: *Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes*. Journal of Marketing Research, August 1994, s. 339 – 350.

Cechl, P.: *Moderní je být off-line*. Marketing magazine 01/2007, s. 45.

Cohen, J. B.: *An Over-Extended Self?* Journal of Consumer Research, June 1989, pp. 125 – 127.

Davis, S. M. –Smith, J.: *Do You Know Your ROBI?* Management Review, Oct 1998, s. 55 – 58.

- Domzal, T. – Unger, L.: *Emerging Positioning Strategies in Global Marketing*. The Journal of Consumer Marketing, fall 1987, pp. 23 – 40.
- Driesener, C. – Romaniuk, J.: *Comparing Methods of Brand Image Measurement*. International Journal of Market Research, Vol. 48, 2006 s. 681 – 698.
- Ehrenberg, A. – Barnar, N. – Scriven, J.: *Differentiation or Salience*. Journal of Advertising Research. Nov – Dec 1997, s. 7 – 14.
- Ehrenberg, A. – Goodhardt, G.: *Double Jeopardy Revisited, Again*. Marketing Research, Spring 2002, s. 40 – 42.
- Ehrenberg, A. S. C. – Goodhardt, G. J. – Barwise, T. P.: *Double Jeopardy Revisited*. Journal of Marketing, July 1990, s. 82 – 91.
- Farquhar, P. H.: *Managing Brand Equity*. Marketing Research, September 1989, s. 24 – 33.
- Fournier, S.: *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*. Journal of Consumer Research, March 1998, s. 343 – 373.
- Gunasekera, M.: *Battered Jeans Earn Big Bucks for Sri Lanka*. Yahoo server, August 12 2007.
- Haylock, J.: *Beyond the Brand*. Chartered Accounts Journal, July 2004, s. 68.
- Heath, R.: *Emocionální přesvědčování*. Trend marketing, srpen 2006, s. 28 – 29.
- Hoyer, W. D. – Brown S. P.: *Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product*. Journal of Consumer Research, 1990, s. 141 – 148.
- Howard-Spink, J.: *Dejte značce celý příběh!* Marketing & Media 6/2006, Top značky, s. 4 – 6.
- Hrodek, D.: *Hodnota značek stoupá*. Marketing Magazine 05/07, s. 30 – 31.
- Jack, F.: *Je už opravdu televizní reklama mrtvá? Jak se dívají dnešní spotřebitelé, zadavatelé a agentury na televizní reklamu a jakou jí dávají budoucnost*. Marketing & Media 28/2006, s. 28 – 29.
- Jacobson, R. – Aaker, D. A.: *The Strategic Role of Product Quality*. Journal of Marketing, October 1987, s. 31 – 44.
- John, D. R. – Loken, B. – Kim, K. – Monga, A. B.: *Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks*. Journal of Marketing Research, November 2006, s. 549 – 563.
- Kale, S.H.: *Grouping Euroconsumers: A Culture-Based Clustering Approach*. Journal of International Marketing, Vol. 3, No. 3, 1995, s. 35 – 48.
- Kennedy, R. – Ehrenberg, A.: *There is No Brand Segmentation. Blasphemous as It May Sound to Traditionalists, this Marketing Mainstay Scarcely Even Exists!* Marketing Research, Spring 2001, s. 4 – 7.
- Keller, K. L.: *Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge*. Journal of Consumer Research, Mar 2003, s. 595 – 600.
- Keller, K. L.: *Building Customer-Based Brand Equity*. Marketing Management, Jul/Aug 2001, s. 14 – 19.
- Keller, K. L.: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer- Based Equity*. Working paper, June 1991.
- Keller, K. L.: *Understanding Brands, Branding, and Brand Equity*. Interactive Marketing, vol. 5, no. 1, July/September 2003, s. 7 – 20.
- Knowles, J.: *Value-Based Brand Measurement and Management*. Interactive Marketing, Vol. 5., July/September 2003, s. 40 – 50.
- Knox, S. – Walker, D.: *Measuring and Managing Brand Loyalty*. Journal of Strategic Marketing, No. 9, 2001, s. 111 – 128.
- Kopecký, L.: *Logo to není*. Strategie 6/2006, s. 25 – 27.
- Kóppl, L.: *Invaze privátních značek*. Trend marketing, říjen 2006, s. 26 – 27.

- Křivánková, D.: *Můj osud určili diváci*. Lidové noviny, 30. června 2007, s. 14.
- Lefton, T. – Anson, W.: *How Much Is Your Brand Worth?* Brandweek, January 29, 1996, s. 44 – 45.
- Levitt, T.: *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review, May - June 1983.
- McCawley, I.: *Revaluing Brand Values. Plug into a Higher Voltage*. Marketing Week, April 20, 2006, s. 22 – 25.
- McCracken, G.: *Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods*. Journal of Consumer Research, June 1986, pp. 71 – 84.
- Murray, I.: *Branding Is Dead, Long Live the Nonsense of Branding*. Marketing Week, May 12, 2005, s. 98.
- WoonBong Na – Roger Marshall: *Brand Power Revisited: Measuring Brand Equity in Cyber-Space*. The Journal of Product and Brand Management 14, 2001, s. 49 – 56.
- Na, W. B - Marshall, R., Keller, K. L.: *Measuring Brand Power: Validating a Model for Optimizing Brand Equity*. The Journal of Product and Brand Management, Santa Barbara: 1999. Vol. 8, s.170 – 180.
- Haxthausen, O.: *Risk Jockey*. Marketing Management, March/April 2007, s. 36 – 38.
- Pawle, J. – Cooper, P.: *Measuring Emotion – Lovemarks, The Future Beyond Brands*. Journal of Advertising Research, March 2006, s. 38 – 48.
- Poggione, P.: *Public relations versus advertising?* Business Press, March 19, 2007, p. 13.
- Průša, M.: *Emoce silou reklamního úspěchu*. Marketing & Media, 4/2006, s. 13.
- Příbová, M.: *Do značek se musí nejdříve investovat*. Marketing Magazine, 10/06, s. 7 – 9.
- Page, G. – Farr, A.: *Does Your Brand Mean Enough to Diversify?* ARF Week of Workshops, October 18 2000, New York.
- Roberts, K.: *Love Is All You Need to Win Over Customers*. Brand Strategy, February 2003, s. 52 – 53.
- Romaniuk, J.: *Brand Attributes – 'Distribution outlets' in the Mind*. Journal of Marketing Communication 9, 2003, s. 73 – 92.
- Romaniuk, J.: *Comparing Prompted and Unprompted Methods for Measuring Consumer Methods for Measuring Consumer Brand Associations*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 15, 2006, s. 3 – 11.
- Romaniuk, J. – Bogomolova, S.: *Variation in Brand Trust Scores*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Aug 2005, s. 363 – 373.
- Romaniuk, J. – Sharp, B.: *Measuring Brand Perceptions: Testing Quantity and Quality*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Mar 2003, s. 218 – 229.
- Romaniuk, J. – Sharp, B.: *Using Known Patterns in Image Data to Determine Brand Positioning*. International Journal of Market Research, Spring 2000, s. 219 – 230.
- Romano, C.: *What's in a Name?* Management Review, August 1996, 25 – 29.
- Ross, I.: *Self-Concept and Brand Preference*. Journal of Business, 44, 1971, s. 38 – 50.
- Sirgy, J. M.: *Self Concept in Consumer Behavior: A Critical Review*. Journal of Consumer Research, 9 (December) 1982, s. 287 – 300.
- Schultz, D. E.: *Getting to Cash with Brands and Branding*. Marketing Management, Winter 1999, s. 10 – 11.
- Schultz, D. E.: *Mastering Brand Metrics*. Marketing Management, May/June 2002, s. 8 – 9.
- Schultz, D. E.: *Measuring Unmeasurables. Who Controls Your Brand Value and Success in the Marketplace?* Marketing Management. May/June 2005, s. 12 – 13.
- Shultz, D. E.: *Measuring Up. Brand Metrics Need an Overhaul*. Marketing Management. March/April 2006, s. 9 – 10.

- Shultz, D. E.: *The Brand Value. If Marketers Don't Develop Marketing Metrics, the Accountants Will!* Marketing Management. March/April 2006, s. 8 – 9.
- Schwerdtová, Y.: *Ještě jednou naposled ty blogy.* Trend Marketing, duben 2004, s. 24.
- Solomon, M. R.: *The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective.* Journal of Consumer Research, 10 (December), 1983, s. 319 – 329.
- Světlík, J.: *Globalizace a kulturní segmentace trhu.* Marketing & Komunikace 2/2006, s. 6 – 8.
- Tomek, I.: *Doba je bláznivá, image je nanič?* Marketing Magazine 04/2007, s. 14 – 15.
- Tomek, I.: *Jak vzniká vztah spotřebitele ke značce? Nejen reklamou, ale hlavně tím, jaká značka je – Brand Body Language.* Strategie, Příloha Top 100, 2005.
- Tomek, I.: *Značky na počátku třetího tisíciletí.* Strategie, Příloha Top 100, 2005.
- Useem, J.: *Simply Irresistible. Why Apple is the Best Retailer in America.* Fortune, May 19, 2007, s. 53 – 57.
- Všetečková, V.: *Češi a reklama v roce 2005.* Strategie 7, 2006, s. 16 – 17.
- Vysekalová, J. – Herzmann, J.: *Typologie podle životního stylu a statistické segmentace.* Marketing Magazine 01/2007, s. 40 – 42.
- Vysekalová, J. – Herzmann, J.: *V marketingu má význam i psychologická typologie.* Marketing Magazine 11/06, s. 36 – 38.
- Vysekalová, J. – Rubášová, M.: *Češi a reklama 2007. Výzkum postojů české veřejnosti k reklamě.* Marketing & komunikace 1/2007, s. 4 – 6.
- Walker, Ch.: *How Strong is Your Brand?* Marketing Tools, January/February 1995, s. 46 – 53.
- Weberová, A.: *Barvy v komunikaci.* Strategie 45/2006, s. 28 – 29
- Weberová, A.: *Reklamní rychlík – střední Evropa.* Strategie 41/2006, s. 18 – 19.
- Wind, Y. – Denny, J. – Cunningham, A.: *A Comparison of Three Brand Evaluation Procedures.* The Public Opinion Quarterly, Summer 1979, s. 261 – 270.
- Winchester, M. K. – Fletcher, M.: *Calibrating Your Brand Image Measurement Technique by Utilising Empirical Generalisations.* Brand Management, Vol. 8, November 2000, s. 99 – 110.
- Winchester, M. K. – Romaniuk, J.: *Evaluative and Descriptive Response Patterns to Negative Image Attributes.* International Journal of Market Research, Vol 45, 2003, s. 21 – 34.
- Wright, T.: *Marlboro turns to clove.* The Wall Street Journal, July 2, 2007, s. 5.
- Zajonc R., B. – Matkus, H.: *Affective and Cognitive Factors in Preferences.* Journal of Consumer Research, 9 September 1982, pp. 31 – 123.
- Zaltman, G.: *Rethinking Market Research: Putting People Back In.* Journal of Marketing Research, November 1997, s. 424 – 431.
- Zemanová, I.: *Moser – skleněný klenot nejen pro krále.* Magazin Hospodářských novin Proč ne?!, červen 2007, s. 24 – 28.
- Delivering the Brand,* nzbusiness.co.nz, February 2007.
- CSR není jen filantropie.* Marketing Magazine, 01/2007, s. 43.
- Google Rises to the Top of the BRANDZ™ Ranking with a Brand Value of \$66,434 Million.* Financial Times, April 23, 2007.
- Nejcennější značkou Coca-Cola.* Marketing Magazine, 04/2007, s. 46.
- Webová reklama rekordně vydělávala.* Lidové noviny 12. 3. 2007, s. 15.

Jiné zdroje:

- Charvát, M.: *Podpora prodeje pro nepraktikující*. V rámci přednášek Komerční komunikace na FSV UK, zimní semestr 2006.
- Havel, V.: *Living in a Synchronized Global Economy*. Projev na konferenci firmy UPS, Paříž 26. 10. 2004, (převzato z přednášek prof. Petruska Společnosti a myslitelé pozdní doby, FF UK 2005)
- Schmid, J.: *Analýza sociálních sítí*. Semestrální práce. Filozofická fakulta Univerzity Karlovy 2007.
- Sutcliffe, P.: *Fact or Fallacy – Branding Realities or Myths?* Research International 20. 7. 2000.
- Tomek, I.: *Budování a zkoumání značky. Metody*. Osobní zápisky.
- Tomek, I.: *Práce se značkou – výzkumné nástroje*. Osobní zápisky.
- Wilson, A. – Calder, R.: *Powerful Brands. Learning from Greeks*. Brandmatters, ESOMAR 2006.
- 2007 Most Innovative Companies*. Special Report. Business Week, May 4, 2007.
- Best Global Brands 2007*. Interbrand 2007.
- Best Global Brands 2006*. Interbrand 2006.
- BrandAsset Valuator. Nejúčinnější nástroj naší výbavy*. Young & Rubicam 2003.
- BrandFinance 250: The annual report on the world's most valuable brands*. January 2007.
- BRANDZ Top 100 Report 2007*. Millward Brown 2007.
- BRANDZ Top 100 Report 2006*. Millward Brown 2006.
- How to Become an Icon*. Young & Rubicam 2002.
- Making the Most of Your Brands. Managing Profitable Brand in the 21st Century*. Millward Brown 2001.
- Zaostřeno na Santiago. Výběr ze sbírek CGAC*. Centro Gallego de Arte Contemporánea. Xunta de Galicia 2007.

Internetové stránky:

- www.andersonanalytics.com
- www.brandassetvaluator.com.au
- www.brandfinance.com
- www.datamar.cz
- www.geert-hofstede.com
- www.generalmarketing.cz
- www.gfk.com
- www.interbrand.com
- www.jnj.com
- www.marketingpower.com
- www.millwardbrown.com
- www.needscope.com

www.nielsenbuzzmetrics.com

www.opw.cz

www.pimsonline.com

www.research-int.com

www.stemmark.cz

www.synovate.com

www.tns-aisa.cz

www.tns-global.com