

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

**Bakalářská práce**

**2015**

**Denisa Jandová**

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

**Mgr. Denisa Jandová**

**Mezinárodní konglomeráty luxusního zboží a  
jejich specifika**

*Bakalářská práce*

Praha 2015

Autor práce: **Mgr. Denisa Jandová**

Vedoucí práce: **PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D.**

Rok obhajoby: **2015**

## **Bibliografický záznam**

JANDOVÁ, Denisa. *Mezinárodní konglomeráty luxusního zboží a jejich specifika*. Praha, 2015. 67 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D.

### **Abstrakt**

Hlavním tématem této práce jsou specifika mezinárodních konglomerátů luxusního zboží a jejich fungování. Cílem této práce je jasným způsobem zmapovat a popsat fungování obchodních skupin s luxusním zbožím, pozici značky v konglomerátu a ukázat pozitivní a negativní přínos, který z tohoto působení vyplývá. Jejím obsahem je definice luxusu a luxusního zboží a zobrazení světových trendů v oblasti luxusních značek a preferencí spotřebitelů. Následuje detailní analýza strategického řízení skupin a ovlivňování jednotlivých značek, rozbor třech největších skupin LVMH, Kering a Richemont a jejich komunikační aktivity zaměřené na prezentaci konglomerátu jako celku. Neméně důležitou částí je vnímání luxusu v ČR a působení skupin na tuzemském trhu. Závěrem této práce je stanovení trendů na trhu s luxusním zbožím, specifika fungování skupiny, závěry z analýzy jednotlivých konglomerátů, jejich komunikace navenek a jejich působení v ČR.

### **Klíčová slova**

Konglomerát, LVMH, Kering, Richemont, luxusní značka luxusního zboží, luxusní segment, luxusní trh, luxusní strategie, synergie, trendy.

## **Abstract**

The main theme of this thesis identifies the specifics of international luxury good conglomerates and their functioning. The aim of this work is to clearly map and describe the conglomerates' functioning, their brand's position, and the positive and the negative effects of their presence. The content of the thesis includes the definition of luxury and luxury goods, and also a brief overview of the worldwide trends and consumer preferences in the luxury segment. The following part contains an analysis of strategic brand management and its influence on the brands, and an analysis of the internal communication activities within the three biggest luxury groups: LVMH, Kering and Richemont. The next part concerns the Czech Republic and the local perception of luxury. The final part is dedicated to the articulation of trends in the luxury market, specifics of groups and its working, and finally, the results of their external communication and existence in the Czech Republic.

## **Keywords**

Conglomerate, LVMH, Kering, Richemont, luxury brand, luxury goods, luxury segment, luxury market, luxury strategy, synergies, trends.

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 5.1.2015

Denisa Jandová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost během studia a při zpracování závěrečné práce. Mé díky patří také Ing. Petru Holečkovi a Ing. Radce Gombošové za rady a připomínky.

<b>Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK</b> <b>Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce</b>											
<b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:</b>											
<b>Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:</b> Jandová Denisa	<b>Razítko podatelny:</b>										
<b>Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:</b> 2011	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd</td> </tr> <tr> <td>Došlo dne:</td> <td style="text-align: center;">28-06-2013 -1-</td> </tr> <tr> <td>Cj: 4876</td> <td> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Přilož:</td> <td style="width: 50%;">Složitost hodnot:</td> </tr> <tr> <td>Přiděleno:</td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd		Došlo dne:	28-06-2013 -1-	Cj: 4876	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Přilož:</td> <td style="width: 50%;">Složitost hodnot:</td> </tr> <tr> <td>Přiděleno:</td> <td></td> </tr> </table>	Přilož:	Složitost hodnot:	Přiděleno:	
Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd											
Došlo dne:		28-06-2013 -1-									
Cj: 4876	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Přilož:</td> <td style="width: 50%;">Složitost hodnot:</td> </tr> <tr> <td>Přiděleno:</td> <td></td> </tr> </table>	Přilož:	Složitost hodnot:	Přiděleno:							
Přilož:	Složitost hodnot:										
Přiděleno:											
<b>E-mail diplomantky/diplomanta:</b> deni.jandova@gmail.com											
<b>Studijní obor/forma studia:</b> Marketingová komunikace a PR, prezenční											
<b>Předpokládaný název práce v češtině:</b> Mezinárodní konglomeráty luxusního zboží a jejich marketingově-komunikační aktivity v ČR v letech 2008-2013											
<b>Předpokládaný název práce v angličtině:</b> The multinational luxury goods conglomerates and their marketing-communication activities in the Czech Republic in 2008-2013											
<b>Předpokládaný termín dokončení</b> (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013): (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2014											
<b>Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce</b> (max. 1000 znaků):  Práce představuje téma konglomerátů v oblasti specifického segmentu luxusního zboží. Zabývá se deskripcí a analýzou jednotlivých konglomerátů, a to z hlediska jejich vzniku, organizace, struktury a funkce. Uvádí přehled jednotlivých luxusních značek, které pod konglomeráty spadají v jasném segmentovém členění. Přináší pohled na působení těchto obchodních skupin v České republice, komparaci s centrální Evropou a analýzu místní konkurence. Jakým způsobem konglomeráty komunikují samy sebe? Jaké výhody a nevýhody přináší luxusním značkám působení v obchodní skupině? V jaké míře jsou zastoupeny v České republice. Jaké marketingově-komunikační aktivity zde využívají, aby oslovili cílovou skupinu? Čím je specifická Praha a z jakého důvodu sem tyto značky expandují? Cílem této práce je jasným způsobem znmapovat a popsat fungování obchodních skupin, význam přítomnosti značky v konglomerátu a pozitivní i negativní přínos, který z toho vyplývá. Cílem je také získat znalost o situaci a aktivitě těchto skupin v České republice v období let 2008-2013, důvody proč na český trh přicházejí, jakým způsobem zde fungují a jak se profilují z hlediska konkurence.											
<b>Předpokládaná struktura práce</b> (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):  <b>Úvod</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úvod do problematiky</li> <li>2. Stručný vývoj segmentu luxusního zboží</li> <li>3. Definování pojmů konglomerát, jeho funkce, význam, důvody vzniku</li> </ol> <b>Hlavní část</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definování a analýza konglomerátů v oblasti luxusního zboží <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skupina LVMH</li> <li>- Skupina Richemont</li> <li>- Skupina PPR</li> </ul> </li> <li>2. Působení konglomerátů v České republice <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analýza trhu z hlediska centrální Evropy</li> <li>- Analýza konkurence</li> <li>- Marketingově-komunikační aktivity konglomerátů na lokálním trhu, význam Prahy</li> </ul> </li> </ol>											



**Závěr**

Evaluace působení konglomerátů  
Komparace světového a lokálního přístupu  
Působení na českém trhu a jeho specifika

**Vymezení zpracovávaného materiálu** (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

Zpracovávaným materiálem budou odborné knihy, oficiální webové stránky jednotlivých konglomerátů, odborné studie, výroční zprávy, tiskové zprávy, videa, apod. Zkoumán bude také český a zahraniční tisk a internetové zdroje s relevantní tematikou. Časový horizont zpracovávané práce bude od ledna 2008 do konce března 2014.

**Postup (technika) při zpracování materiálu:**

Deskripce, komparace, analýza, syntéza.

**Základní literatura** (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

**DUBOIS, B. - LAURENT, G. - CZELLAR, S., *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*. 1. vyd. Groupe HEC, 2001, 467 s. ISBN 878-81-87123-04-01.**

Studie založená na výzkumech ve dvaceti zemích a používající mix modelů a poznání a definici třech typů konzumenta a jeho vztah k luxusu.

**CHEVALIER, M., *Luxury Brand Management: A World of Privilege*. Wiley: 1 edition, 2008, 324 s. ISBN-13: 978-1118171769.**

Knihla přináší nové přístupy v brand managementu luxusních značek. Nabízí nové a širší definice a demonstruje je na několika stovkách mezinárodních firem. Zabývá se funkcemi luxusní značky, včetně jejího vytvoření, komplexnosti řízení identity, apod. Odvolává se na efektivní a praktické funkce. Jedná se především o analýzu různých rovin luxusního managementu.

**FIONDA, A. MOORE, C., *The Anatomy of a Luxury Fashion Brand*. Journal of Brand Management, 2009, 251 s. ISBN 1350-231-13544655.**

Knihla prezentuje přehled v sektoru luxusního zboží. Pozornost je věnována luxusním módním značkám a zkoumá procesy, které podporují vytváření a udržování luxusního brandu.

**NUENO, J.L., QUELCH, J., *The mass marketing of luxury*. Business Horizons, 1998, 420 s. ISBN1334-456-9238991.**

Knihla se zabývá masovým marketingem pro luxusní značky. Nabízí faktory, které přispěly k větší poptávce. Charakteristika tradičních luxusních značek.

**IJAOUANE, V., KAPFERER, J. N. *Developing Luxury Brands Within Luxury Groups – Synergie without dilution?* Markenmanagement Study, 2012, 8 s.**

Studie založená na zkoumání rozvoje luxusních značek uvnitř jednotlivých konglomerátů. Nabízí kritický pohled na tento nevyvážený vztah.

**OKONKWO, U., *Luxury Online: Styles, Systems, Strategies*. Palgrave Macmillan, 2010, 505 s. ISBN 978-0230555365.**

Knihla představuje analýzu online strategií a vývoje v luxusním průmyslu. Vymezuje se role internetu, která mění způsoby komunikace v tomto sektoru. Autor zaujímá kritický postoj, uvažuje nad taktikami využívanými v managementu luxusních produktů.

**HINES, T., BRUCE, M., *Fashion marketing. Second edition: Contemporary issues*. Butterworth-Heinemann, 2007, 235 s. ISBN 978-0750668972.**

Soubor myšlenek významných a uznávaných akademiků na téma fashion marketing, reflektující aktuální trendy a vývoj ve 20. století. Klíčová témata obsahují i teze o luxusní módě a jejích specifikách.

**Diplomové práce k tématu** (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

MAXA, Martin. *Strategie značek Louis Vuitton a Alfred Dunhill v roce 2009: komparativní studie*. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií. Katedra Marketingové komunikace a PR. Vedoucí práce: Denisa Kasl Kollmannová.

PODZIMKOVÁ, Linda. *Kampaň Dior J'dore v letech 2000-2010*. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií. Katedra Marketingové komunikace a PR. Vedoucí práce: Denisa Kasl Kollmannová.

POSPÍŠILOVÁ, Andrea. *Marketingové aktivity sportovně-luxusních značek se zaměřením na analýzu kampaně Vist 2012/2013*. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií. Katedra Marketingové komunikace a PR. Vedoucí práce: Denisa Kasl Kollmannová.

RYSOVÁ, Aneta. *Specifika marketingu luxusních značek*. [online]. 2011 [cit. 2013-06-06]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce: Přemysl Průša.

SHAMINA, Yana. *Marketing of luxury products*. [online]. 2009 [cit. 2013-06-06]. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce: Hana Machková.

ŠEBELÍK, Ondřej. *Marketing luxusního zboží a jeho specifika*. [online]. 2011 [cit. 2013-06-06]. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce: Jan Koudelka.

**Datum / Podpis studenta/ky**

28. června 2013



**TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:**

**Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:**

**Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:**

**Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.**

**Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.**

  
**Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga**

.....  
**Datum / Podpis pedagožky/pedagoga**

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

**TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUcí PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.**

# Obsah

ÚVOD.....	1
<b>1. KONGLOMERÁT A JEHO DEFINICE.....</b>	<b>3</b>
1.1.    EXTERNÍ KOMUNIKACE A ZNAČKA.....	3
1.2.    LUXUS A LUXUSNÍ ZBOŽÍ .....	5
1.3.    TRH S LUXUSNÍM ZBOŽÍM .....	7
<b>2. SVĚTOVÉ TRENDY, TENDENCE A VÝVOJ SEGMENTU LUXUSNÍHO ZBOŽÍ V LETECH 2009 - 2014.....</b>	<b>8</b>
2.1.    TRENDY ROKU 2009 .....	8
2.2.    TRENDY ROKU 2010 .....	9
2.3.    TRENDY ROKU 2011 .....	11
2.4.    TRENDY ROKU 2012 .....	13
2.5.    TRENDY ROKU 2013 .....	15
2.6.    TRENDY ROKU 2014 .....	16
<b>3. SKUPINY PŮSOBÍCÍ NA TRHU S LUXUSNÍM ZBOŽÍM A STRATEGIE LUXUSU (LUXURY STRATEGY).....</b>	<b>18</b>
3.1.    SKUPINY TYPU 1 A TYPU 2 DLE STRATEGIE LUXUSU.....	18
3.2.    PŘECHOD Z TYPU 1 DO TYPU 2 .....	19
3.3.    DŮLEŽITOST RODINNÝCH SPOLEČNOSTÍ PRO SKUPINY TYPU 1.....	20
3.4.    ZVYŠOVÁNÍ HODNOTY ZNAČEK SKUPINY .....	21
3.4.1. <i>Specifika skupiny Typu 1</i> .....	21
3.4.2. <i>Specifika skupiny Typu 2</i> .....	22
3.4.3. <i>Synergické efekty v rámci skupiny</i> .....	23
<b>4. NEJVĚTŠÍ SVĚTOVÉ KONGLOMERÁTY LUXUSNÍHO ZBOŽÍ .....</b>	<b>28</b>
4.1.    LVMH.....	29
4.2.    KERING.....	35
4.3.    RICHEMONT.....	42
<b>5. ČESKÁ REPUBLIKA A LOKÁLNÍ VNÍMÁNÍ LUXUSU .....</b>	<b>47</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>58</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>59</b>

# Úvod

Trh s luxusním zbožím jako všechny jiné oblasti obchodu zažívá za posledních několik let mnoho změn. Světová ekonomika prochází různými hospodářskými cykly, mění se nejen trh zboží, ale i trh práce. Na jedné straně se mění segmenty spotřebitelů, výše bohatství a životní úroveň obyvatel každé jednotlivé země. Na druhé straně se vyvíjí nabídka zboží nejen u výrobků denní spotřeby, ale i u luxusních produktů. V rámci této práce nás bude zajímat převážně trh s luxusním zbožím a největší hráči na něm. Pod pojmem hráči si představme největší světové konglomeráty, které sdružují nejluxusnější značky světa, a jejich komunikační aktivity.

Celá práce je zaměřena na několik částí. První kapitola definuje konglomerát jako pojem a zaměřuje se na deskripci externí komunikace, corporate identity a značky. Dále stanovuje, co je to luxus, definuje luxusní zboží a zaměřuje se na základní fakta o trhu s luxusním zbožím. Ve druhé kapitole je nutné rozebrat trendy, které na trhu s luxusním zbožím převažovaly mezi roky 2009 a 2014. Odsud by měla vzejít základní představa o tom, jak se mění nejen samotný trh s luxusním zbožím, ale i preference spotřebitelů a vnímání různých charakteristik luxusního zboží.

Třetí kapitola je již zaměřena na fungování a organizaci konglomerátů luxusního zboží a na možné strategie, které mohou v rámci svého fungování uplatňovat. V tomto ohledu jsou uvedeny dva typy strategického řízení. U obou jsou stanoveny jednotlivá specifika jejich organizace a míra uplatnění synergií v rámci řízení na fungování konglomerátu směrem k jednotlivým značkám. Uvedeny jsou i důsledky vyplývající z působení uvnitř skupiny pro jednotlivé značky. Následně se čtvrtá kapitola věnuje třem největším hráčům na trhu – LVMH, Kering a Richemont. Tato kapitola se zabývá jejich deskripcí a analýzou z hlediska jejich vzniku, organizace, struktury značek, finančních výsledků a komunikačních aktivit. Tyto komunikační aktivity se zaměřují převážně na prezentaci konglomerátu jako celku, do jaké role se staví a jaké jsou hlavní hodnoty v rámci prezentace skupiny navenek.

V poslední páté kapitole práce je hlavním tématem Česká republika a působení jednotlivých skupin na tuzemském trhu. Ve své první části se kapitola zabývá českými spotřebiteli, jejich vnímáním luxusního zboží a trhem luxusního zboží u nás. V druhé části se zaměřuje na působení skupin v rámci České republiky, zastoupení jednotlivých skupin a jejich lokální fungování.

Cílem této práce je jasným způsobem zmapovat a popsat fungování obchodních skupin s luxusním zbožím, význam přítomnosti značky v konglomerátu a ukázat pozitivní a negativní přínos, který z tohoto působení vyplývá. Dále detailně analyzovat tři největší světové konglomeráty s luxusním zbožím a popsat, jak tyto skupiny komunikují samy sebe. Cílem je také získat znalost o situaci a aktivitě těchto skupin v České republice a jakým způsobem zde fungují. Na rozdíl od teze bakalářské práce bylo na základě zjištění omezeného fungování skupin na tuzemském trhu upuštěno od analýzy časového období mezi lety 2008 – 2013, jelikož pro tuto analýzu neexistuje dostatek relevantních dat a jednotlivé skupiny jako celky na tuzemském trhu neoperují.

# 1. Konglomerát a jeho definice

Jak vyplývá už z názvu práce, konglomerát je hlavním objektem zájmu této práce. Při pohledu na světový trh luxusního zboží musíme nejprve definovat, co je **konglomerát**, jakou hraje roli, jakou má funkci a jaký byl význam jeho vzniku. Tři největší hráči na poli luxusního zboží, které nazýváme konglomeráty – LVMH, Kering a Richemont - se označují jako „group“ čili **skupina**. I když se tyto skupiny primárně necharakterizují svými finančními výsledky, ale spíše hodnotami a svou misí na trhu, z obchodního a právního hlediska se jedná o koncern, resp. o holding. Koncern je podle Zákona o obchodních korporacích takové právní uskupení firem, kdy je „jedna nebo více osob podrobených jednotnému řízení jinou osobou nebo osobami“. Pod jednotným řízením se myslí prosazování vlivu řídicí osoby „...z důvodu dlouhodobého prosazování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky koncernu“.<sup>1</sup> Z majetkového hlediska se jedná o holding, kdy jedna holdingová společnost drží větší část akcií jiných společností, a tím ji ovládá a podílí se na jejím řízení.<sup>2</sup> Z toho vyplývá, že jedna společnost řídí chod a činnost ostatních organizací v holdingu a přímo je vede.

## 1.1. Externí komunikace a značka

V rámci této práce bude při zkoumání jednotlivých konglomerátů klíčová jejich komunikace, ještě přesněji **externí komunikace**. Tato forma komunikace je zaměřena na široké spektrum zájmových skupin, mezi které patří zákazníci, dodavatelé, státní správa, média, zaměstnanci, atd. Pro takovou formu komunikace jsou charakteristické i komunikační prostředky a formy PR aktivit, mezi které patří:

- Korporátní (firemní) PR – slouží k podpoře image a značky firmy nebo skupiny, jejich cílem je zvyšovat její hodnotu v očích veřejnosti. Jejím východiskem je firemní identita.
- Produktové PR – komunikační aktivity zaměřené na produkt a značku, jak při zavádění produktu nebo značky na trh, tak v dalších fázích životního cyklu.

---

<sup>1</sup> ZÁKON O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH. *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích*. [ONLINE]. [cit. 2014-12-16], dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h1.aspx#par79>

<sup>2</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

Cílem těchto aktivit je vzbudit zájem a důvěru spotřebitelů. Prostředky produktového PR jsou media relations, sponzoring, organizace sociálních a charitativních akcí, atp.

- Vydavatelská činnost a jednotný vizuální styl – sem se řadí vydávání různých informačních materiálů a publikací, jako jsou např. výroční zprávy, brožury, newslettery, prezentace, webové stránky, atp.
- Finanční PR – cíl této komunikace spočívá ve vytvoření důvěryhodného obrazu o finanční situaci společnosti převážně pro finanční komunity, jako jsou akcionáři, bankovní instituce, investoři, aj. Tyto aktivity mají primárně za cíl zjednodušovat přístup k externím finančním zdrojům. Zveřejňovací povinnost u některých finančních výkazů ukládá i zákon.
- Vztahy s místní komunitou – vzájemná výměna informací mezi firmou a okolním prostředím v místě působitě.
- Vztahy v rámci odvětví – neformální vztahy s firmami v rámci odvětví.
- Komunikace s dalšími skupinami – občanské iniciativy, zájmová sdružení.<sup>3</sup>

Z výše uvedených komunikačních prostředků blíže specifikujme ještě následující dva. Prvním z nich je jeden z nejvýznamnějších nástrojů externí, ale i interní komunikace; **výroční zpráva**. To je zásadní strategický dokument, který přináší jednotný, ucelený soubor informací o firmě, který zachycuje jak uplynulé období, tak pohled do budoucna. Výroční zpráva je auditovaným dokumentem, a poskytuje tak respektovaný a důvěryhodný zdroj informací o společnosti.

Druhým z nich je klíčová oblast **corporate identity** (dále jen CI). Jedná o soubor specifických vlastností, schopností a jevů, které utvářejí společnost a odlišují ji od ostatních. CI vytváří komplexní obraz společnosti, který plyne z její filozofie, historie a současnosti a vychází z jejího poslání, vize a mise.<sup>4</sup>

Dříve než se začneme zabývat segmentem luxusních značek, je potřeba podívat se na samotný význam pojmu **značka (brand)**. V dnešní době, kdy se v tržním prostředí vyskytují podobné či naprosto totožné produkty a služby, je nutná výjimečnost. Ta

---

<sup>3</sup> PŘÍKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., s obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8. Str. 112 - 115

<sup>4</sup> SVOBODA, Václav; JAHODOVÁ, Hana. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7. Str. 16

spočívá především v definici a pojetí vlastní značky, kterou se každý obchodník odlišuje od své konkurence. Cílem je zaujmout v široké škále nabídky, získat spotřebitele, který hledá něco speciálního, prodat a ideálně s ním vytvořit dlouhodobý vztah.

Pojem značka odborníci často pragmaticky definují jako „...*jméno, výraz, znak, symbol nebo design či jejich kombinaci, které mají identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží a služeb konkurentů.*“<sup>5</sup> Jinými slovy jako součet atributů, které definují unikátní produkt. Přestože má nový produkt svůj název, logo, dokonalý obal a třeba i další specifické vlastnosti (vše co intuitivně považujeme za značku), není řečeno, že jako značka skutečně existuje. Všechny zmíněné atributy postrádají význam, pokud produkt nemá historii. Ikonické značky mají svou sílu ve vlastní historii. Vznikají v době, kdy několik „autorů“ vytváří příběh, který značku zahrnuje. Mezi ně patří dané firmy, kulturní průmysl, kritici značky, obchodní zástupci dané firmy a zákazníci.<sup>6</sup> Příběhy za značkami mají svůj děj s hlavními postavami, opírají se o metafory a podněcují naši fantazii. Velmi často příběh v různých verzích cirkuluje mezi lidmi a po čase se stává konvenční. To, co dělá značku ikonou, je povaha těchto vjemů, které se stávají pravdou. Mnoho zákazníků oceňuje produkty značek spíše podle toho, co symbolizují, než podle toho, k čemu slouží.

## **1.2. Luxus a luxusní zboží**

**Luxus** je od nepaměti spojován s exkluzivitou, bohatstvím, špičkovým designem, kreativitou, individualitou, úspěchem, řemeslem a především vysokou cenou. Veškeré tyto znaky přináší majiteli luxusního zboží maximální uspokojení nejen ze samotného nákupu, který se mnohdy považuje za rituál, ale přináší mu i psychologické benefity; prestiž, sebevědomí a společenský status.

Luxus vytváří pocit poznání jedinečnosti, sebe sama. Luxus je určitý stav mysli, který je převážně o tom, jak lidé přistupují sami k sobě a naplňují své tužby i tužby ostatních. Lidé, kteří si luxusní zboží dopřávají, jsou bohatí a mají podobné rysy nákupního

---

<sup>5</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 4th ed. Boston: Pearson, 2013, 562 s. ISBN 978-013-2664-257. str. 17

<sup>6</sup> HOLT, Douglas B. *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2004, 265 s. ISBN 15-785-1774-5. str. 3



chování. Tito zákazníci víceméně cenu nevnímají, nebo pro ně není jako kritérium výběru podstatná.<sup>7</sup>

Specifika luxusu přejímá i luxusní značka. Základní charakteristika **luxusního zboží** je, že je unikátní, není komparativní. Každé luxusní zboží má svou identitu, která tak vytváří jeho autenticitu a jedinečnost. Luxusní značka by měla striktně tyto charakteristiky luxusního zboží dodržovat a ctít. Stejně tak by luxusní značka u svého zboží měla udržovat konzistentnost výrobních řad a tím i svou autenticitu. Každá větší odchylka může přinést ztrátu identity a tím i ztrátu důvěry zákazníků.<sup>8</sup> Dalším specifikem luxusního zboží je, že nevzniká primárně na základě přání a požadavků zákazníků, ale je vytvářeno jako umělecké dílo z rukou designérů. V tomto pohledu hraje klíčovou roli kreativita, originalita a technologický pokrok. Řízení luxusní značky je tak mnohem složitější, než u jiné značky. Špatné řízení luxusní značky plyne ze dvou skutečností. Značka poslouchá svého zákazníka příliš nebo jej neposlouchá vůbec. Najít tu správnou cestu je jeden z nejtěžších úkolů řízení.<sup>9</sup>

Dalším charakteristickým rysem luxusního zboží je jeho dostupnost. Luxusní zboží musí být takový statek, který je těžko dosažitelný. Čím vyšší je jeho nedostupnost, tím u spotřebitele roste touha jej získat. Touto vlastností získává luxusní zboží na své hodnotě. S hodnotou je spojena cena. Zde se luxusní produkt opět odlišuje od jiného. Platí pro něj, že cenu stanovuje nabídka ne poptávka. Cenu svých výrobků definuje luxusní značka. Čím lépe je produkt vnímán spotřebitelem, čím více je produkt jedinečný a autentický, čím více kvalitních materiálů a ruční řemeslné práce je použito, tím vyšší cenu může mít. Vysoká cena přináší i vysoké zisky, které může značka zpět reinvestovat do výzkumu, vývoje nebo kvality. Opačný efekt než u neluxusního zboží nastane při poklesu ceny, kdy se zboží stane dostupnější a ztrácí tím punc luxusu.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> KAPFERER, Jean Noel., BASTIEN, Vincent. *The luxury strategy*, 2.vyd. London: Kogan Page Limited, 2009. 384. s. ISBN 978 0 7494 5477 7. str. 87

<sup>8</sup> SICARD, Marie-Claude. *Luxury, lies, and marketing: shattering the illusions of the luxury brand*. LPS Limited, 2013. 224 s. ISBN 978-113-7264-688, str. 114

<sup>9</sup> KAPFERER, Jean Noel., BASTIEN, Vincent. *The luxury strategy*, 2.vyd. London: Kogan Page Limited, 2009. 384 s. ISBN 978 0 7494 5477 7. str. 219 - 230

<sup>10</sup> DANZINGER, N. Pamela. *Why People Buy Things They Don't Need: Understanding and Predicting Consumer Behavior*, 1. vyd., USA: Kaplan Publishing, 2004, 93. s. ISBN 0-7931-8602-1. str. 65 - 68

### 1.3. Trh s luxusním zbožím

Ve 47. vydání časopisu Marketing Sales Media byl otištěn výtah ze studie The Boston Consulting Group z roku 2014, která se zabývá rozbořením luxusního trhu. Z tohoto výzkumu vyplývají zajímavé poznatky o prodeji luxusního zboží. Na světě je 380 milionů spotřebitelů a zákazníků luxusních značek a odhaduje se, že do roku 2020 jich bude až 440 milionů. Výdaje za luxusní zboží se pohybují v hodnotě už více jak 1 320 miliard eur. Celková hodnota trhu zboží v kategorii osobní a zážitkový luxus je nyní 730 miliard eur, do roku 2020 by měla být až ve výši 880 miliard. Nejvěrnější zákazníci se nachází ve Francii, Itálii, Japonsku a v USA. Věková skupina těchto klíčových zákazníků je 45 až 50 let. Obchod s luxusním zbožím z 30 % táhnou dárky, resp. 30 % celkových výdajů za luxusní zboží tvoří dárky pro druhé osoby a 7 z 10 dárek kupují muži. 24 % těchto dárek, které lidé koupí pro někoho jiného, jsou šperky (převážně v Evropě, USA a Japonsku). Dnes již 78 % zákazníků luxusních výrobků zkoumá, jaký je původ tohoto zboží. 50 % veškeré útraty za luxusní zboží zákazníci realizují, když jsou v zahraničí, kde nakupují značky, které jsou atraktivní v jejich domovské zemi.<sup>11</sup>

Dalším zajímavým poznatkem jsou charakteristiky vnitřní a vnější hodnoty luxusu. Nejdůležitějšími vnějšími hodnotami jsou kvalita, exkluzivita, řemeslné zpracování, nadčasovost. Mezi vnitřní hodnoty byla zařazena zdobnost a krása, vizibilita značky, individuální přizpůsobení a pocit přitažlivosti. 25 % značek čelí nejvíce ohrožení ztráty exkluzivity. Další zajímavé výsledky přinesla odpověď na otázku, co má největší vliv na nákupní rozhodnutí u luxusních značek. Z odpovědí vyšlo:

- 50 % časopisy
- 44 % doporučení a sociální média
- 39 % výloha
- 34 % webové stránky značky
- 24 % televize a filmy
- 22 % pozvání
- 20 % eventy
- 20 % celebrity
- 13 % někdo jiný<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> MARKETING SALES MEDIA. *Luxusní značky se nemusí bát*. Vydání 47/2014. Praha: Empresa Media a.s. 18.11.2014. ISSN 1805-8604

<sup>12</sup> MARKETING SALES MEDIA. *Luxusní značky se nemusí bát*. Vydání 47/2014. str. 12 – 13. Praha: Empresa Media a.s., 18.11.2014. ISSN 1805-8604

## **2. Světové trendy, tendence a vývoj segmentu luxusního zboží v letech 2009 - 2014**

V této kapitole se detailně podíváme na vývoj trendů; na změny na trhu s luxusním zbožím a na změny chování zákazníků v komparaci s reakcemi a změnami značek, které se chronologicky rok za rokem objevovaly v období od roku 2009 do roku 2014. Na tento časový úsek je i navázán vliv hospodářského cyklu, resp. je zde zmíněn vliv hospodářské krize, kterým si prošla světová ekonomika v rámci tohoto časového úseku.

### **2.1. Trendy roku 2009**

Rok 2009 představuje období šetření a velké prozíravosti v nakládání s vlastními financemi, kdy výrazně klesá tendence rozmařilého nakupování. Luxusní segment zaznamenává mnohem pomalejší růst než v předchozích letech. Lidé, kteří si luxusní zboží mohou dovolit, je nadále kupují, ale už se jím na veřejnosti nechlubí.

Graf v Příloze 1 shrnující rok 2009 poukazuje na fakt, že navzdory světové ekonomické krizi, kdy většina lidí výrazně ztrácí důvěru ve finanční instituce, jiné segmenty rostou. Nejlépe si stojí kategorie mobilních operátorů, protože investují do inovací a uvádí na trhy BRIC<sup>13</sup> nové technologie. Zmíněné trhy v čele s Čínou udržují v chodu i segment luxusního zboží. Ten v této době roste ve své hodnotě o 10 %.<sup>14</sup> Hlavním důvodem růstu je silná síť věrných zákazníků, kteří jsou loajální i v těžkých dobách.

Značky jako Moët & Chandon, Gucci a Louis Vuitton mění v této době svou komunikaci. Od avantgardního přístupu se vrací ke svým původním hodnotám a tradicím. Objevují se kampaně s důrazem na historii značky a její význam. Důvod je prostý. Krize způsobuje tendenci zákazníků vyhledávat značky, kterým mohou důvěřovat, protože dokázaly obstát v čase a zároveň jim poskytují přidanou hodnotu. Také vnímají luxusní zboží jako nejspolehlivější investici. Celkovou proměnu přístupu k luxusu můžeme sledovat i na změně hodnoty jednotlivých luxusních značek ve srovnání společnosti BrandZ z roku 2009, kde největší nárůst inkasují společnosti Rolex

---

<sup>13</sup> BRIC je zkratka názvů států Brazílie, Rusko, Indie a Čína, dále se používá označení BRICS, kde ke čtveřici zemí počítá ještě Jižní Afrika

<sup>14</sup> V roce 2008 byl nárůst luxusního segmentu o 28 %

35 %, Gucci Group 15 % (Kering), Hermès 13 %, Louis Vuitton 5 % (LVMH) a Fendi 5 % (LVMH).

**Tabulka 1: 10 nejhodnotnějších luxusních značek v roce 2009**

Luxury					
#	Brand	Brand Value \$M	Brand Contribution	Brand Momentum	Brand Value Change*
1	Louis Vuitton	19,395	4	7	5%
2	Hermès	7,862	4	6	13%
3	Gucci	7,468	4	5	15%
4	Chanel	6,219	4	6	-3%
5	Rolex	5,532	4	5	35%
6	Hennessy	5,403	5	7	0%
7	Cartier	4,913	4	3	-12%
8	Moët & Chandon	4,847	5	7	-2%
9	Fendi	3,469	4	4	5%
10	Prada	2,704	4	5	0%

Source: Millward Brown Optimor (including data from BrandZ, Datamonitor, and Bloomberg)



\*08 brand values restated due to additional data inputs

**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2009*. 71 s. [online]. [cit. 2014-12-19], dostupné z: [https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2009\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2009_BrandZ_Top100_Report.pdf)

## 2.2. Trendy roku 2010

V roce 2010 na západních trzích stále převládá kontrola vlastních výdajů. Důvodem je obezřetnost ale i stoupající informovanost o značkách a produktech prostřednictvím sociálních sítí. Lidé více přemýšlejí o svém jednání, s čímž souvisí i trend udržitelnosti a společenské odpovědnosti napříč všemi produktovými kategoriemi i životními styly. Redukují se obaly, odpady a vzrůstá efektivita a přidaná hodnota. Rychlé občerstvení obohacuje své nezdravé menu o více salátů, kosmetický průmysl hledá více benefitů a odstraňuje možné škodlivé látky, apod.


Luxusní segment pokračuje v objevování způsobů, jak udržet krok se společenským vývojem a zároveň zůstat relevantní. Nejlépe se daří značkám, které neváhaly od

finanční krize zdůrazňovat vlastní dědictví a exkluzivitu. Nejhůře si stojí značky, které podlely strachu a celkovému tlaku a vstoupily na masový trh, kde působily v módě a drobných doplňcích. Segment zaznamenává v tomto roce zdrženlivost v nakupování, viz Tabulka 2. Dokonce i stálí zákazníci váhají. Primárním důvodem je snaha nevyčínat ve složité době, která dochází až do podivuhodné fáze kombinování špičkového zboží se zbožím denní spotřeby. Není proto překvapivé, že jsou například k vidění šperky od Tiffany&Co. s jednoduchým tričkem značky H&M pravděpodobně jako symbol nového, „šetnějšího“ přístupu.

**Tabulka 2: Světový meziroční nárůst jednotlivých odvětví v roce 2010**

Year-on-year change	
Category	Brand Growth (%)
Financial Institutions	12%
Beer	10%
Technology	6%
Fast Food	1%
Retail	-1%
Soft Drinks	-1%
Mobile Networks	-1%
Bottled Water	-2%
Gaming Consoles	-3%
Spirits	-3%
Luxury	-3%
Apparel	-4%
Personal Care	-4%
Coffee	-6%
Insurance	-7%
Cars	-15%

Source: Millward Brown Optimor (including data from BrandZ, Datamonitor, and Bloomberg)



**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2010*. 73 s. [online]. [cit. 2014-12-20], dostupné z: [https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2010\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2010_BrandZ_Top100_Report.pdf)

Luxusní segment nejvíce podporuje asijský trh, zejména Čína. Naopak v Rusku kupní síla výrazně slábne z důvodu poklesu cen ropy.<sup>15</sup> Lidé obecně kupují převážně menší, symbolické předměty, v růstu proto dominují společnosti Hermés 8 % a Tiffany&Co. 6 %. Online prodeje luxusního zboží převyšují nákupy v kamenných obchodech, kdy roste potenciál nabízet ještě sofistikovanější služby včetně možnosti personalizace.

<sup>15</sup> MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2010*. 73 s. [online]. [cit. 2014-12-20], dostupné z: [https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2010\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2010_BrandZ_Top100_Report.pdf)

**Tabulka 3: 10 nejhodnotnějších luxusních značek v roce 2010**

Top luxury brands					
#	Brand	Brand Value \$M	Brand Contribution	Brand Momentum	Brand Value Change
1	Louis Vuitton	19,781	5	8	2%
2	Hermès	8,457	5	7	8%
3	Gucci	7,588	5	4	2%
4	Chanel	5,547	4	4	-11%
5	Hennessy	5,368	5	9	-1%
6	Rolex	4,742	2	6	-14%
7	Moët & Chandon	4,279	5	9	-12%
8	Cartier	3,964	3	2	-19%
9	Fendi	3,199	2	5	-8%
10	Tiffany & Co.	2,383	1	6	6%

Source: Millward Brown Optimor (including data from BrandZ, Datamonitor, and Bloomberg) 

**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2010*. 73 s. [online]. [cit. 2014-12-20], dostupné z: [https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2010\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2010_BrandZ_Top100_Report.pdf)

### 2.3. Trendy roku 2011

Luxusní segment v roce 2011 roste a to především díky neuvěřitelnému rozvoji technologií v čele se společností Apple. Spotřebitelé vyhledávají především kvalitu a řemeslně propracované zboží, za které jsou ochotni utracet více než dříve. Značky Louis Vuitton a Hermès, které reagují na poptávku významně posilují svou hodnotu.

Vyhledávají informace je gró této doby. Lidé zkoumají původ zboží a čtou reference na svých telefonech, dokonce i přímo během nakupování. Tento vývoj ovlivňuje způsob komunikace značek se zákazníky, které investují do sociálních médií. Termín „zapojení se“ nahrazují na „cílení“ ve svém marketingovém slovníku. Prostřednictvím Facebooku, YouTube a aplikací začínají budovat vztah dlouhodobé loajality s generací Y.<sup>16</sup> Taktéž se snaží udržet rodiče této generace, jenž nejstarším je až 65 let.

<sup>16</sup> Internetová generace, děti generace baby-boomers. **Generace Y** je pojem, který se poprvé objevil v srpnu 1993 v časopisu Advertising Age, přičemž popisoval generaci dětí narozených v letech 1985 až 1995. Dnes už často označuje i generaci narozenou mezi lety 1974 (respektive 1976) až 2000. Zdroj: BUSINESS DICTIONARY. *Generation Y*, [online]. [cit. 2014-12-20], dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/Generation-Y.html>

Lidé chtějí produkty a služby na míru, roste trend výroby na zakázku a maximální přizpůsobování produktů a služeb. Slovo udržitelnost je běžně používáno ve všech strategických dokumentech. Zelená je barvou roku a lidé jsou ochotni připlatit si za ekologicky šetrné výrobky a za férový byznys v rámci celého dodavatelského řetězce. Původ zboží už není veřejné tabu. Čím více informací o realitě výrobního průmyslu proniká do médií, tím více zákazníci podporují důvěryhodné zboží, které bezpochyby zahrnuje i to luxusní. Značky posilují vlastní image. Například Gucci v rámci svého PR v některých svých obchodech otevírá malé dílny, kam zve své zákazníky, aby viděli proces výroby kabelky, atp.

Tabulka v Příloze 2 poukazuje stav luxusního segmentu v roce 2011, kdy se opět vrací na nejúspěšnější příčky uvedených segmentů. Nicméně i přes nárůst o 19 % hodnoty značky, zůstává v kategorii o 13 % nižší, než byla jeho úroveň v roce 2008. Tahoun trhu zůstává Čína.<sup>17</sup>

Nejlépe se dařilo značkám, které zůstaly exkluzivní v době recese a také těm, které udržují krok s vývojem, což se projevuje v jejich produktech i komunikaci. Patří mezi ně Hermès, který zvyšuje svou hodnotu o 41 % a Cartier (34 %) nebo Louis Vuitton (23 %).<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011*. 53 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2011\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2011_BrandZ_Top100_Report.pdf)

<sup>18</sup> MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011*. 53 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2011\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2011_BrandZ_Top100_Report.pdf)

**Tabulka 4: 10 nejhodnotnějších luxusních značek v roce 2011**

TOP BRANDS		Brand Value \$M	Brand Contribution	Brand Momentum	Brand Value Change
1	Louis Vuitton	24,312	5	7	23%
2	Hermès	11,917	5	8	41%
3	Gucci	7,449	5	4	-2%
4	Chanel	6,823	5	9	23%
5	Cartier	5,327	5	6	34%
6	Rolex	5,269	5	5	11%
7	Hennessy	4,997	5	8	-7%
8	Moët & Chandon	4,570	5	8	7%
9	Fendi	3,422	5	5	7%
10	Burberry	3,379	4	7	N/A

Source: Millward Brown Optimor  
(including data from BrandZ and Bloomberg)

MillwardBrown  
Optimor



**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011*. 53 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2011\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2011_BrandZ_Top100_Report.pdf)

## 2.4. Trendy roku 2012

Digitální prostředí hraje v roce 2012 významnou roli. Umožňuje neustálou přítomnost značek v životě spotřebitelů, i když jsou doma a relaxují. Značky musí být opatrné ve svém rozhodování. Spotřebitelé jsou citliví na sebemenší přešlapy a důvěra může být díky sociálním médiím snadno zatracena. Dochází k experimentování, co funguje a co ne ve fyzickém a naopak ve virtuálním světě.

Jak ukazuje Příloha 3, největší nárůst zaznamenává luxusní segment a rychlé občerstvení. Naprosté protipóly výdajů spotřebitelů. Odráží postoje vytvořené recesí a rozdíly v životní úrovni. Luxusní segment roste, protože lidé cítí potřebu rozmazlit se po době strádání. Kategorie rovněž těží z prodeje v zemích BRICS, kde kontinuálně roste kupní síla střední třídy, roste urbanizace a také z expanze značek.

Luxus začíná být vnímán i jinak. V rozvinutých zemích převládá postoj neukazovat loga, ale užívat si luxusu sám za sebe. Lidé také spatřují luxus v požitcích. Někdo investuje raději do dovolené nebo dobrého jídla než do kabelky.<sup>19</sup> Zajímavostí je

<sup>19</sup> MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012*. 104 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012_BrandZ_Top100_Report.pdf)



proměna vnímání vlastní rodiny. Trvalé vztahy a volný čas začínají být důležitější než peníze. Vnímají se jako nová forma luxusu.

Ze statistik vyplývá, že s ohledem na luxusní segment v tomto období nejvíce roste Hermès 61 %, dále pak Ralph Lauren 51 % a Rolex 36 %. Všechny značky bodují v prodeji luxusních hodinek.

**Tabulka 5: 10 nejhodnotnějších luxusních značek v roce 2012**

#	Brand	% Brand Value (\$M)	Brand Value Growth
1	Facebook	33,233	74%
2	Hermès	19,161	61%
3	MasterCard	20,759	53%
4	Ralph Lauren	5,086	51%
5	Starbucks	17,072	43%
6	Clinique	3,418	43%
7	Rolex	7,171	36%
8	Visa	38,284	34%
9	HUGO BOSS	3,257	33%
10	The Home Depot	12,968	31%

**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012*. 104 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012_BrandZ_Top100_Report.pdf)

Roste i zajímavý fenomén cestování za účelem nákupu luxusního zboží především do evropských destinací. Celkově tento trend znamená 18 % prodejů v evropském luxusním segmentu.

Online vzorem se stává značka Burberry, která umožňuje na svém webu zákazníkovi sestavit unikátní plášť, výběr stylu, tkaniny, barvy a další individualizaci možností. Nové zákazníky značky získávají i spojením se s blogery nebo se studenty.

## 2.5. Trendy roku 2013

Technologie jsou součástí života většiny lidí. Vítězí značky, které jsou nepostradatelné a všudypřítomné. Lokalita se stírá. Nejde o to, kde se spotřebitel nachází. Uživatele je možné najít online. Spotřebitelé také očekávají určitý standart za to, co platí. Každý chce pocítit luxus v masovém prostředí. Luxusní segment vytváří personalizovanou nabídku tak, aby se zákazník cítil jedinečně. Mezi značkami a zákazníky vzniká partnerství, kdy se jeden učí od druhého, společně udávají směr a vytváří nové možnosti.

Značka Gucci uvádí svou první mobilní aplikaci, stává se globálně dostupnou a roste o 48%. Tento růst vyvolává diskuzi, zda online svět neohrožuje exkluzivitu značek, což může zásadně poškodit hodnotu značky. Obavy vyvolává i zpomalení ekonomického růstu v Evropě a v zemích BRICS. Luxusní segment roste pouze o 6 % (detail zobrazuje Příloha 4). Trh se v této době také zajímavě a výrazně rozrůstá o nové lokální značky stojící na pomezí luxusního segmentu. Chybí jim historie a dědictví silných hráčů. Vytváří příběhy, které vášnivě komunikují s cílem oslovit mladé lidi. Patří mezi ně švédská značka Acne, německá Bree nebo americká Tory Burch. Pro konkurenci je to výzva.

Tabulka 6: 10 nejhodnotnějších luxusních značek v roce 2013

### Top 10 Luxury

	Brand value 2013 \$M	Brand contribution	Brand value % change 2013 vs 2012
1 Louis Vuitton	22,719	4	-12%
2 Hermès	19,129	4	0%
3 Gucci	12,735	5	48%
4 Prada	9,454	4	63%
5 Rolex	7,941	4	11%
6 Chanel	7,075	4	6%
7 Cartier	6,377	4	32%
8 Burberry	4,194	4	3%
9 Fendi	3,636	4	New
10 Coach	3,276	2	New

Valuations include data from BrandZ™, Kantar Worldpanel, Kantar Retail and Bloomberg. Brand Contribution measures the influence of brand alone on earnings, on a scale of 1 to 5 (5 highest).

 MillwardBrown  
Optimor

**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2013*. 112 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012_BrandZ_Top100_Report.pdf)

## 2.6. Trendy roku 2014

Spotřebitelé se cítí daleko svobodnější oddávání se tomu nejlepšímu. Roste význam multifunkčnosti produktů, která odráží všestranně fungující společnost. Oslava jedinečnosti je patrná v rozsáhlých řadách produktů.

Výsledky luxusního segmentu (detail v Příloze 5) poukazují na fakt, že finanční krize je pryč. Luxus se stal něčím speciálním. Po letech okázalé spotřeby, slouží jako prostředek vyjádření vlastní identity. I Číňané se stávají náročnějšími klienty. Upřednostňují design a řemeslné zpracování před ukazováním. Louis Vuitton, známý pro svou integraci kultovního loga do navrhování svých kabelek, představuje produkty bez monogramu LV. Loga jsou obecně více diskrétní. Zákazníci je už nepovažují za důležitá. Luxusní značky se snaží eliminovat přístupnější zboží a soustředí se na to nejlepší, co nabízí. Výrobci chtějí, aby jejich výrobky byly v souladu s cíli jejich značek. Tím, čím jsou a v co věří. Elaine Quirke, ředitelka Mindshare Luxury, poznamenává, že parfémy a kosmetika zůstávají vstupenkou do této kategorie. Klíčenky, přívěsky a další nefunkční a nepraktické produkty jsou pasé.

Spotřebitel se stává mladší s různými preferencemi a zájmy. Silné luxusní značky na tento trend reagují poměrně flexibilně a snaží se kultivovat další generaci zákazníků. Rozrůstá se i nabídka pro muže především v oblasti doplňků a oděvů. Zvyšuje se zájem o šperky. Roste popularita šperků a to nejen drahokamů, ale i jiných výrazných a barevných kamenů. Lidé jsou připraveni nakupovat spíše dekorativní zboží než utilitární.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2014*. 72 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Report.pdf)

**Tabulka 7: 10 nejhodnotnějších luxusních značek v roce 2014**

<b>Top 10 Luxury</b>				
		<b>Brand Value 2014 \$M</b>	<b>Brand Contribution</b>	<b>Brand Value % Change 2014 vs 2013</b>
1	<b>Louis Vuitton</b>	25,873	4	14%
2	<b>Hermès</b>	21,844	5	14%
3	<b>Gucci</b>	16,131	5	27%
4	<b>Prada</b>	9,985	4	6%
5	<b>Rolex</b>	9,083	4	14%
6	<b>Cartier</b>	8,941	4	40%
7	<b>Chanel</b>	7,810	5	10%
8	<b>Burberry</b>	5,940	5	42%
9	<b>Coach</b>	3,129	2	-4%
10	<b>Fendi</b>	3,023	4	-17%

Source: Valuations include data from BrandZ™ and Bloomberg.  
Brand contribution measures the influence of brand alone on earnings, on a scale of 1 to 5, 5 highest.



**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2014*. 72 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Report.pdf)

Sociální média stále posilují svou pozici v luxusním segmentu. Uvědomují si napětí mezi exkluzivitou značky a její popularitou. Pro zachování rovnováhy často používají webové stránky k vyjádření podstaty své značky, ale nabízí zde omezené portfolio produktů. Fendi a Louis Vuitton představují video ze zákulisí vlastních přehlídek, čímž komunikují pohled na svět značky z jiného úhlu. Značky jsou hravé a odvážné, přesto stále decentní a sofistikované. Cartier uvádí vlastní značku v propracovaném filmu, který uvádí historické dědictví. Prezентuje značku jako exotickou, nenapodobitelnou a zároveň moderní. Stejně tak i Hermès následuje trend hravosti a přizpůsobuje tomu svůj web. Nicméně klient stále vnímá vyhlazenou eleganci jejich obchodů, kterou všechny značky udržují.

Lidé, kteří kupují luxusní zboží, mění k němu svůj postoj. Objevuje se kategorie zákazníků, kteří nejen že nemají potřebu ukazovat, ale dokonce se úplně distancují od materiálních požitků, které mohou gradovat až k úplné jednoduchosti a prostotě. Tito lidé si uvědomují vlastní zodpovědnost vůči světu, ve kterém žijí, a dopad jejich chování na vlastní život a jejich potomky. Své bohatství projevují relativně skromně a zároveň i hodnoty, které vyznávají, jsou velmi ušlechtilé.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2014*. 72 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Report.pdf)

### 3. Skupiny působící na trhu s luxusním zbožím a strategie luxusu (luxury strategy)

Pokud se laici obvykle baví o skupině typu LVMH, Kering nebo Richemont, považují tyto skupiny jako společnosti operující na trhu s luxusním zbožím. Nemusí tomu tak ale být, jelikož skupina nemusí být hráčem čistě a pouze na luxusním trhu. Obecně totiž tyto skupiny mohou operovat na trhu s luxusním zbožím pouze částečně. Například Kering se nazývá luxusní skupinou, protože je část společnosti přítomna na luxusním trhu; Gucci Group. Zbytek skupiny nemá s tímto trhem nic společného. Z hlediska managementu se taková skupina neliší od jakýchkoliv jiných skupin, které působí na klasických masových trzích. Všechny společně řídí své značky a nastavují spolupráci podle stejných pravidel.

Skupiny přítomné na trhu s luxusním zbožím můžeme rozdělit na dva typy podle toho, zda se na tento trh specializuje zcela, nebo pouze částí svých obchodních aktivit. Skupina operující čistě na trhu s luxusním zbožím je v odborné literatuře označena jako Typ 1. Je to tedy taková skupina, která je hráčem čistě a pouze na luxusním trhu. Skupina označená jako Typ 2 je skupina, která operuje na trhu s luxusním zbožím pouze částečně.<sup>22</sup> Další specifika každého jednotlivého typu si ukážeme dále.

#### 3.1. Skupiny Typu 1 a Typu 2 dle strategie luxusu

Skupiny Typu 1, které používají skutečnou **strategii luxusu**, jsou opravdovými hráči v této oblasti. Nejsou definovány prostřednictvím trhu, na kterém nabízí své zboží, ale prostřednictvím své vlastní strategie, která je odlišná od skupin Typu 2. Společný bod mezi Typem 1 a Typem 2 je, že trh s luxusním zbožím je hlavním trhem pro obě skupiny. Strategie luxusu je tak pro tento trh mnohem účinnější strategií.

Největší rozdíl mezi dvěma typy leží mezi charakterem luxusního brand managementu. Tím, že je značka alfou a omegou luxusního managementu, strategie dané značky dominuje korporátní strategii. O to více je toto důležité, protože skupina, která vlastní

---

<sup>22</sup> KAPFERER, Jean Noel., BASTIEN, Vincent. *The luxury strategy*, 2.vyd. London: Kogan Page Limited, 2009. 384. s. ISBN 978 0 7494 5477 7. str. 287

značky, často sama značkou není. Cartier je značka, Richemont nikoli. Louis Vuitton je značka, ne už však LVMH.

LVMH je velmi zajímavý příklad, protože je první takto fungující skupinou (Typu 1). V roce 1987 poprvé začala stavět na luxusní strategii a je dnes dosud největší a nejziskovější skupinou bez žádného zdůrazňování synergií. Ze studie LVMH vyplývá, že v roce 2001 z 54 000 zaměstnanců pouze 250 spadalo do centrály.

V době vzniku byla LVMH originální a unikátní organizací: Louis Vuitton a Moët-Hennessy se rozhodly spojit ne z důvodu, že by měly problémy – obě značky byly skvěle řízeny, byly ziskové a rychle rostoucí. Rozhodly se spojit a zůstat jako rodinné firmy. Chtěly být tak silnější a chráněné proti konkurenci svou velikostí jako nová progresivní skupina. Centrálu tvořil velmi malý, ale zato velmi nadaný a finančně zdatný tým, jehož práce spočívala převážně ve finančním řízení celé skupiny a v řízení vztahů s nerodinnými akcionáři. Vše bylo nastaveno tak, aby se udržovala rovnováha mezi oběma vlastnickými rodinami, i komplexnost jména (LVMH – Louis Vuitton Moët Hennessy) to odráží. To si ale časem vyžádalo spory a sváry mezi rodinami (jedna loď potřebuje jednoho kapitána, ne dva). Bernard Arnault převzal na začátku devadesátých let celé řízení skupiny. Arnault není pouze talentovaný finančník, nýbrž skutečný expert na luxusní trh. Nezměnil ani vedení skupiny. Věděl, že tento specifický způsob managementu založený na nezávislosti a samostatnosti je silnou stránkou skupiny.<sup>23</sup>

### **3.2. Přejchod z Typu 1 do Typu 2**

Skupina Typu 1 je v průměru daleko ziskovější než skupina Typu 2. Pravidla luxusní strategie jsou ale velice striktní a těžce dodržitelná v případě, kdy skupina příliš rychle roste. Typ 1 je tak pod neustálým tlakem, který je o to silnější, pokud jednotlivé značky rychle expandují a aspirují na posun do kategorie Typu 2. To se děje převážně proto, že růst je rychlejší, než je dovoleno luxusní strategií.

---

<sup>23</sup> KAPFERER, Jean Noel., BASTIEN, Vincent. *The luxury strategy*, 2.vyd. London: Kogan Page Limited, 2009. 384. s. ISBN 978 0 7494 5477 7. str. 289 - 290

To se stalo např. LVMH koupí Sephory a DFS a postrkováním Louis Vuittona, aby rozšířil svou nabídku o módu s Markem Jacobsem. Skupina se tak začala posouvat do skupiny Typu 2. Výsledky těchto pohybů nebyly finančně úspěšné. Aby tento posun odvrátili, zahájili proces akvizice s Bulgari a pokusili se koupit Hermès. Takový strategický posun LVMH je příkladem, jak je možné opět získat status Typu 1.

### **3.3. Důležitost rodinných společností pro skupiny Typu 1**

Jedna z charakteristik luxusu skupin Typu 1 je obecně ta, že je založena na rodinném řízení po generace. Navíc rodinné firmy jsou často ziskovější než anonymní skupiny, snáz přežijí. Rodina má také mnohem větší motivaci, schopnost a vůli udržet firmu. Stejně tak se na řízení nepodílí příliš mnoho lidí v časově krátkých obdobích.

Jeden z největších rozdílů mezi rodinnými společnostmi a těmi ostatními je ten, že rodinná firma přemýšlí o udržení hodnoty a image jména, které je často jejich vlastním, zatímco nerodinná dychtí po zisku a růstu za každou cenu. Často také v druhém případě platí, že jméno firmy není totožné s příjmením majitelů nebo manažerů firmy. Rodinná firma je z principu založena na jiných hodnotách plynoucích z rodinného statusu, který je více pečovatelský a nepodléhá tak větším výchytkám. Takové skupiny Typu 1 nalezneme dvě - LVMH a Richemont. Ty jsou de facto čistě rodinnými skupinami (rodiny Arnault a Rupert).

Uvnitř skupiny existuje několik málo skutečných synergií. Ve skutečnosti skupiny, které pracují tak dobře jako např. LVMH, mají každá svůj vlastní brand, tým, generálního ředitele a značnou svobodu v řízení společnosti pouze s malou centrální aktivitou na úrovni holdingu. Mají omezený centrální management financí, služeb a lidských zdrojů, ne žádné rigidní, těžké struktury, které řídí jednotlivé značky plně závislé na všemocných centrálních.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> KAPFERER, Jean Noel., BASTIEN, Vincent. *The luxury strategy*, 2.vyd. London: Kogan Page Limited, 2009. 384. s. ISBN 978 0 7494 5477 7. str. 291

### **3.4. Zvyšování hodnoty značek skupiny**

Skupiny Typu 1 a Typu 2 mají téměř opačné způsoby přidávání hodnoty svým značkám. Skupiny operující na trhu Typem 1 navyšují hodnotu svých značek tak, že respektují integritu značky. Typ 2 naopak ukládáním (vnucováním) synergií a limitováním originality značky. Detailní shrnutí jednotlivých charakteristik obou typů řízení skupiny můžeme definovat následujícími specifiky.

#### **3.4.1. Specifika skupiny Typu 1**

Velký prostor pro synergie ve skupinách Typu 1 nabízí lidské zdroje (Human Resources). Lidí schopných implementovat luxusní strategii je velmi málo. Hodnota přidaná nové značce přichází z přesouvání lidí se zkušeností z hlavní značky. Po více než 20 let je například Louis Vuitton úrodnou půdou pro LVMH manažery. Získání nové značky je také dobrý způsob jak udržovat talentované lidi ve společnosti a pomáhat jim růst. Zkušeným a kvalitním manažerům nabídnou možnost pracovat pro novou značku, poznat ji a pozvednout ji, což pro ně znamená novou výzvu, ale zároveň zůstávají ve skupině. Synergie zde závisí převážně na lidech a ne na systémech. Může zde nastat několik důležitých situací, kdy je prohra reálnější než výhra. Tady jsou některé z nich:

- Získaná značka má vyšší status než hlavní značka skupiny. Lidé v nově příchozí značce respektují stávající hierarchicky nižší značku, která působí ve skupině déle.
- Filozofie značek jsou příliš odlišné.
- Značka je pro skupinové manažery, kteří jsou zvyklí vést silné značky příliš malá.
- Nově získaná značka není respektovaná.<sup>25</sup>

Základem jsou i osobní vztahy v luxusu. Příkladem je vztah k zákazníkovi, který je bezpochyby klíčový, a který je dokonce základem pro realizaci luxusní strategie. Co není možné hned z několika důvodů, je sdílení sítě zákazníků. Hlavním důvodem zůstává fakt, že většina luxusního zboží je kupovaná jako dárek – zákazník není



uživatel. Vztah s klientem je v luxusním segmentu osobní - one to one. Generované informace o zákazníkovi zabíjí sny. Kromě lidských vztahů není v Typu 1 žádná další natolik silná synergie. Existují zde pouze vedlejší synergie zajišťující administrativní sekundární procesy, které nejsou přímo navázané na obchodní stránku a neomezují samostatnost značek.<sup>26</sup>

### 3.4.2. Specifika skupiny Typu 2

Pro skupiny, které spadají do Typu 2, platí, že jsou pro ně žádané i další druhy synergií. V praxi je to nejviditelnější rozdíl mezi oběma typy. Můžeme rozlišit čtyři různé druhy synergií převážně pro Typ 2. Těmito synergiemi se zabývá studie „*Developing Luxury Brands Within Luxury Groups – Synergies Without Dilution?*“, která vznikla v rámci švýcarského odborného časopisu Marketing Review St. Gallen.

Vnitřní organizace konglomerátů luxusních značek převážně (nikoli výhradně) Typu 2 je dle této studie specifickým obchodním modelem. Některé z níže uvedených synergií se do určité míry mohou vyskytnout i ve skupinách fungujících jako Typ 1, ne však v takovém rozsahu a ve všech oblastech. Z toho vyplývá, že synergické efekty nalezneme u všech třech největších konglomerátů. Právě množství synergií a trhy, na kterých skupiny působí, tvoří hranice mezi jedním a druhým Typem. Této hranici se v čase mohou jednotlivé skupiny přibližovat nebo změnou svých strategií ji dokonce i překročit.

Fungování každé jednotlivé značky v rámci skupiny a vzájemné synergie mezi značkami jsou značně odlišné, než kdyby každá značka působila na trhu samostatně. Každá značka se po svém vstupu do konglomerátu musí takovému uskupení přizpůsobit a obětovat i část své samostatnosti a nezávislosti. Koncentrace značek do skupin je dlouhodobým trendem, což obecně pro každou z nich přináší mnoho výhod. Velké skupiny přinášejí jednotlivým značkám větší sílu a stabilitu a jejich počet v rámci jednotlivých skupin neustále roste. Například LVMH byla původně pouze kožedělná společnost a výrobce koňaků a šampaňského a dnes má ve svém portfoliu více jak 60 značek. Kering (PPR) byl původně dřevařský maloobchodní konglomerát, který svou

---

<sup>25</sup> KAPFERER, Jean Noel., BASTIEN, Vincent. *The luxury strategy*, 2.vyd. London: Kogan Page Limited, 2009. 384. s. ISBN 978 0 7494 5477 7. str. 292

luxusní podobu získal až po koupi Gucci Group. Tímto spojením vznikla zcela nová strategie, která obsahovala cíl stát se jednou z nejluxusnějších světových skupin. V současné době je akviziční vlna poháněna převážně touhou po spolupráci a získání větší stability a podpory prostřednictvím spolupůsobení a spojení se s nejsilnějšími hráči na trhu s luxusním zbožím.<sup>27</sup>

### 3.4.3. Synergické efekty v rámci skupiny

Jaké jsou tedy výhody vstupu značky do skupiny? Jak získat výhody hodnoty skupiny a jak profitovat na svém zapojení v jejím rámci? V odvětví luxusního zboží se na rozdíl od ostatních odvětví nemůže obchodní model zakládat pouze na strategii růstu prostřednictvím snižování nákladů realizovaných kvantitativní výrobou. To znamená, že skupina nemůže expandovat na úkor poklesu kvality za účelem redukce nákladů a navyšování profitu. Pokud by rozšiřovaly své portfolio a přiblížily by se dostupným masovým trhům, ztratily by tak svou přidanou hodnotu a pozici luxusního zboží.<sup>28</sup>

Efekt, který by měl být v rámci skupiny realizován, je nalezení synergie a vzájemné podpory v rámci skupiny. Tento druh spolupráce je také nazýván jako „corporate synergy effect“. Spoluprací a vzájemným působením je výsledný efekt působení skupiny silnější, než když by činnost prováděla každá složka (v našem případě značka) sama. Jinak řečeno, působení skupinového synergického efektu přinese společný výsledný účinek vyšší, než by byl souhrnný účinek činností každé samostatné značky.<sup>29</sup> Tato forma spolupráce funguje jak vertikálně v rámci skupiny, tak i horizontálně napříč všemi značkami skupiny. Spolupráce není realizovaná pouze směrem shora z centrály, ale předává se i mezi jednotlivými značkami na horizontální úrovni.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> HOFFMANN, Jonas a Ivan COSTE-MANIÈRE. *Luxury strategy in action*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012, 1 v. ISBN 02-303-5454-8. str. 22

<sup>27</sup> KAPFERER, Jean Noel; BASTIEN, Vincent. *The luxury strategy*, 2.vyd. London: Kogan Page Limited, 2009. 384. s. ISBN 978 0 7494 5477 7. str. 293 - 294

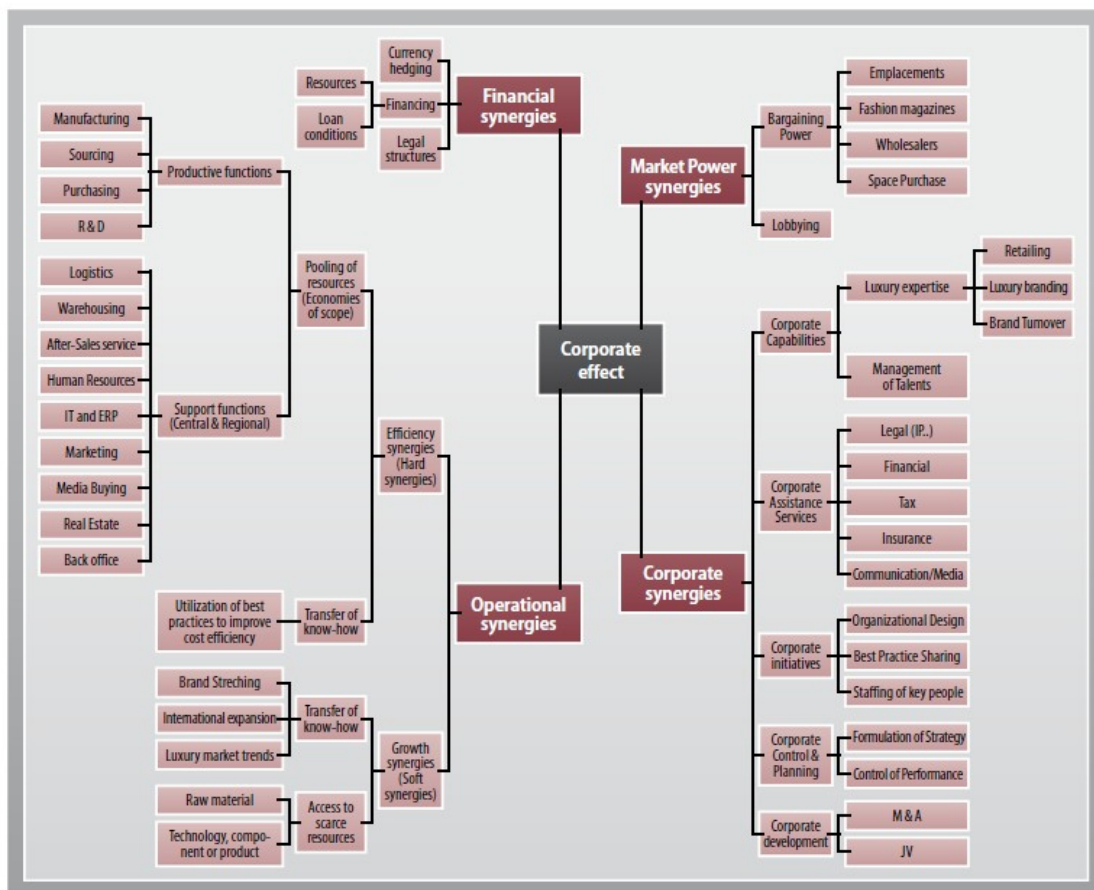
<sup>28</sup> MÜLLER-STEWENS, Sebastian Knoll. *Cross-business synergies*. 1 ed. Wiesbaden: Gabler, 2007, 1 v. 412 s. ISBN 978-383-4908-698. str. 519-548

<sup>29</sup> DAUM, Patrick. *Strategic cross-border synergy management A corporate approach for increasing international efficiencies of small and medium-sized manufacturing businesses*. 1 ed. München: GRIN Verlag GmbH, 2012, 1 v. 102 s. ISBN 978-365-6182-436. str. 9

<sup>30</sup> KAPFERER, Jean Noel; IJAOUANE, Vincent. *Developing Luxury Brands Within Luxury Groups – Synergies Without Dilution?* Marketing Review St. Gallen. únor 2012, Volume 29, Issue 1, 29 s.

Každá značka, která do skupiny vstoupí, musí přinést nějakou přidanou hodnotu celé skupině, ale recipročně i skupina musí přinést výhody a posun pro značku samotnou.<sup>31</sup> To je skutečná funkce této „parenting advantage“, pod kterou spadá sdílení strategie, struktur a procesů, jimiž „rodič“ pracuje skrz jednotlivé oblasti byznysu napříč skupinou, a tím vytvoří hodnotu prostřednictvím sdílení zdrojů v jejím rámci. Pouze zdroje nejsou jediná přidaná hodnota skupiny. Jedná se o mnohem propracovanější a složitější systém, do kterého se řadí hlavní synergické efekty. Ty jsou definovány do čtyř základních skupin – operativní synergie, synergie síly na trhu, finanční synergie a synergie řízení skupiny. Tyto synergické efekty a jejich složení zobrazuje schéma na Obrázku 1.

Obrázek 1: Typologie synergií v rámci skupiny luxusního zboží



**Zdroj:** KAPFERER, Jean Noel; IJAOUANE, Vincent. *Developing Luxury Brands Within Luxury Groups – Synergies Without Dilution?* Marketing Review St. Gallen. únor 2012, Volume 29, Issue 1

<sup>31</sup>SADTLER, David; SMITH, David; CAMPBELL, Andrew. *Smarter acquisitions: ten steps to successful deals*. 1 ed. New York: Pearson Prentice Hall, 2008, xv, 184 s. ISBN 978-027-3715-436. str. 13

Toto rozdělení vzniklo na základě výzkumu, který byl proveden v rámci skupin LVMH, Richemont a Kering. Bylo vybráno a osloveno patnáct osob na základě jejich pravomocí a kritérií relevance jejich pozice. Otevřenými strukturovanými rozhovory vždy minimálně dva respondenti z každé skupiny odpovídali na dotazy týkající se synergií a provázanosti spolupráce v rámci skupiny. Jejich odpovědi byly vyhodnoceny a agregovány do následujících čtyř synergických skupin.

### **Operativní synergie**

V této oblasti operativního řízení je klíčové sdílení zdrojů ve dvou oblastech – zdroje potřebné k výrobě a zdroje prostředků na podporu neobchodních aktivit. V rámci luxusního segmentu není možné sdílet výrobní prostředky, jelikož právě ty dávají každé jednotlivé značce jedinečnou identitu. Pokud by došlo ke spojení produkce, mohla by být poničena image té značky, která by sdílela své výrobní prostředky a poškodila by si tak punc jedinečnosti a originality. Spojení je možné provádět převážně v oblasti výzkumu a vývoje (např. u vůní a parfémů), nákupu materiálů (např. kůže, látky, atp.), kde si každá značka zachová svá kritéria, ale transakce může provádět centralizované oddělení, aniž by byla poškozena identita značky, pro kterou jsou materiály nakupovány.

Tyto operativní synergie jsou jasně specifikovatelné a ohraničitelné. Jsou odvozeny od možnosti sdílení nákladů, které pak značky nenesou jednotlivě, ale nesou pouze jejich část. Dále jsou to nákladové oblasti, které se netýkají přímo produktů, ale jsou podpůrnými funkcemi a operacemi, které nemají přímý vliv na celou značku a mohou být sdílenými centralizovanými službami. Mezi ně patří logistika, skladování, servisní služby (centra pro opravy, atp.), personalistika, IT, marketing (propojování v rámci kategorií produktů), správa nemovitostí a administrativa.

Dalším efektem v rámci operativních synergií je sdílení know-how mezi značkami, kdy se jednotlivé značky dělí o zkušenosti, a pomáhají tak rozšiřovat segment jiné značky a jejího portfolia. Dobrým příkladem jsou zde např. hodinky, kdy značky mohou sdílet technické a vývojové zkušenosti a dovednosti a implementovat zde dále vlastní identitu, design, materiály, atp. Další možností sdílení know-how je expanze a integrace na nové trhy. Pokud už jedna značka na daném lokálním trhu působí, může pomoci značce jiné

co nejrychleji a co nejefektivněji vstoupit na tento trh sdílením lokálních zkušeností a stávajících znalostí. Mohou také sdílet poznatky o vývoji na trhu a trendech, které jsou lokálně adaptovatelné na poptávku po produktech jednotlivých značek.

Dalším přínosem může být synergie přístupu k omezeným zdrojům – zvláštním materiálům, surovinám, drahým kamenům, odrůdám vín, tkanin, atp. Tyto zdroje jsou více určeny pro výrobky, které jsou zaměřeny převážně na kreativitu a design než na inovace a technologie.<sup>32</sup>

Důležitým poznatkem je také zjištění, že společné marketingové a image kampaně nejsou pro zákazníky tak relevantní, protože jednotlivé značky mají svůj specifický vztah k zákazníkům, který je založený převážně na loajalitě. Každá značka je v tomto směru autonomní. Mohou zde sdílet pouze know-how, ale skupiny komunikují každá sama za sebe na základě vlastních specifických potřeb. Co se stoprocentně nedá sdílet, je tvorba a distribuce. Tyto dvě oblasti prodávají jedinečnost. V případě synergie v těchto oblastech hrozí velké riziko znehodnocení značky.

### **Synergie síly na trhu**

Druhou oblastí je sdílení synergií síly na trhu. V luxusním průmyslu si společnosti v rámci skupiny nekonkurují navzájem tak, jak se to děje převážně ve spotřebním průmyslu. Tento druh synergií pro ně není klíčový. Je možné využít pouze vyjednávací sílu a pozici skupiny. Tyto synergie jsou také těžko realizovatelné z právního hlediska, kdy mnoho států tyto aktivity brzdí v rámci antimonopolního práva. Většina konglomerátů také nenutí své nově přijaté značky svým obchodníkům a obchodním partnerům, protože by riskovaly poškození image svých silných a zavedených značek a do jisté míry by je tak i potlačovaly. Značky nejsou vždy stavěny na stejnou úroveň, ale mají určenu hierarchii v rámci skupiny. Naopak jedna z výhod, kterou synergie síly na trhu přináší, je pro multi-brandové skupiny lepší pozice ve vztahu k módním nebo luxusním magazinům. Hlavní příjem (obrat) pro tyto magazíny vychází z prodeje inzertní plochy a skupiny jako celek mohou vyjednávat o ceně, která je založena na množstevním nákupu. Dalším využitím synergií síly na trhu může být pro zastoupení

---

<sup>32</sup> KAPFERER, Jean Noel; BASTIEN, Vincent. *The luxury strategy*, 2.vyd. London: Kogan Page Limited, 2009. 384. s. ISBN 978 0 7494 5477 7. str. 309 - 315

skupin lobbying, aby prosadily své zájmy především, co se týče ochrany jejich značek ve smyslu krádeže duševního vlastnictví.<sup>33</sup>

### **Finanční synergie**

Všechny konglomeráty luxusního zboží zavedly sdílení finančních zdrojů, kdy jednotlivé značky nemusí vyjednávat samy za sebe o výši úvěru, ale přijímají finanční prostředky z vlastního schváleného rozpočtu. Finanční prostředky čerpají i v rámci skupiny. To dává značce snadnější přístup k finančním zdrojům, což může být velké usnadnění ve fázi startu značky nebo ve fázi její další expanze. Úvěrové prostředky z externích zdrojů jsou také snadněji dosažitelné díky vyšší stabilitě skupiny a její tržní a majetkové hodnotě.

### **Synergie řízení skupiny**

Tato část synergií v rámci skupiny hraje klíčovou roli v rámci firemního řízení, plánování a rozvoje. Vytváří hodnotu pro značku tím, že přináší specifické odborné znalosti v prodejních a distribučních aktivitách, v udělování licencí a v mapování trhu. Konglomeráty mají často velmi pokročilé a hluboké znalosti v oblasti brandingu a pomáhají značkám umístit se do správné pozice v rámci luxusního segmentu. Významná součást je i rozvoj talentů v rámci HR strategie, kde nadaným a perspektivním lidem nabízí atraktivní kariérní a osobní rozvoj a růst v rámci celé skupiny, než který by jim mohly nabídnout jednotlivé značky. To provádí v rámci vlastních vzdělávacích center (univerzit), kde nejlepší a nejzkušenější zaměstnanci a manažeři předávají své zkušenosti a znalosti vybraným talentům. Tito lidé musí bezchybně a důkladně chápat výrobek, mít finanční a obchodní dovednosti a být schopni vést kreativce jednotlivých značek. Takovým způsobem si mohou vzájemně předávat veškeré know-how na úrovni skupiny, a dát tak dohromady top lídry napříč celou skupinou. Navíc jsou do těchto vzdělávacích center zváni i experti z externího prostředí, aby přinášeli nové poznatky a podněty pro další vývoj.

---

<sup>33</sup> KAPFERER, Jean Noel; IJAOUANE, Vincent. *Developing Luxury Brands Within Luxury Groups – Synergies Without Dilution?* Marketing Review St. Gallen. únor 2012, Volume 29, Issue 1

Tento výzkum je klíčový pro pochopení fungování skupin značek působících na trhu s luxusním zbožím. Podtrhuje jejich specifika a ukazuje výhody a změny, které značka realizuje vstupem do skupiny. Každá skupina funguje svým vlastním nastavením, pod pokličku si jednotlivé skupiny nenechají příliš nahlédnout.<sup>34</sup>

## 4. Největší světové konglomeráty luxusního zboží

Tato kapitola se již zabývá jednotlivými konglomeráty a jejich analýzou. V rámci každé skupiny sdružující značky luxusního zboží se zaměříme na několik oblastí, které vytvářejí identitu a komunikační strategii každé z nich.

Z pohledu této práce je corporate identity klíčová. Je hlavním komunikačním prostředkem v rámci externí komunikace skupiny. Ta se prolíná s následujícími oblastmi, které budeme v rámci rozboru jednotlivých konglomerátů – LVMH, Kering a Richemont – zkoumat:

- a) Mise a strategie
- b) Segmenty značek konglomerátu
- c) Ekonomické, finanční a prodejní výsledky
- d) Hlavní konkurence
- e) Globální komunikační strategie
  - a. Podpora talentů a charitativní činnost
  - b. Společenská a sociální odpovědnost, udržitelnost a ekologie

Na základě takto definovaných charakteristik se dále zaměříme na detailní rozbor a analýzu třech vybraných skupin a z makro pohledu porovnáme jejich globální tržní působení v daném segmentu nabízeného zboží. Z tohoto rozboru by měly v závěru vyjít na jedné straně společné vlastnosti a na straně druhé odlišnosti a konkurenční výhody. Jako prostředek budou použity výroční zprávy zmíněných skupin, oficiální webové stránky a studie externích společností.

---

<sup>34</sup> KAPFERER, Jean Noel; IJAOUANE, Vincent. *Developing Luxury Brands Within Luxury Groups – Synergies Without Dilution?* Marketing Review St. Gallen. únor 2012, Volume 29, Issue 1

## 4.1. LVMH

Jako první se podívejme na skupinu LVMH - Moët Hennessy • Louis Vuitton S.A. Je původem francouzským mezinárodním obchodním konglomerátem se sídlem v Paříži. Jeho vznik se datuje od roku 1987, kdy došlo ke spojení obchodního domu Louis Vuitton se společností Moët Hennessy, která je výrobcem vína a destilátů. V současné době tato skupina sdružuje portfolio více než 60 luxusních značek, má více jak 3 000 obchodů po celém světě a celkově zaměstnává více než 110 000 zaměstnanců, kdy 81 % z nich je mimo Francii.<sup>35</sup>

Skupina LVMH by se dala charakterizovat dvěma synonymy – elegance a kreativita. Ty vychází z několika principů, které jsou historicky neměnné a jsou vyjádřeny pěti prioritami reflektujícími základní hodnoty. Je to fokus na kreativitu a inovace, smysl pro dokonalost a pro detail, odhodlané posilování image všech značek, podnikatelské chování a snaha být tak dobrými, jak jen to je možné. Klíčový úspěch skupiny je spjat právě s kreativitou a inovací. S kreativitou jsou primárně spojené hledání a podpora talentů. Hlavními nosiči inovací jsou výzkum a vývoj převážně v oblasti kosmetiky, parfémů a dalších technologií. Tyto oblasti jsou prostředkem, jak kontinuálně udržovat úspěch.<sup>36</sup>

LVMH působí v mnoha oblastech. Značky, které pod skupinu LVMH patří, je možné rozdělit do několika skupin. U každé skupiny jsou současně uvedeny nejsilnější značky:

- **Víno a lihoviny** (Dom Pérignon, Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Hennessy)
- **Móda a kožené zboží** (Donna Karan, Givenchy, Kenzo a Louis Vuitton)
- **Parfémy a kosmetika** (Christian Dior, Guerlain, Givenchy, Bliss, Fresh, BeneFit)
- **Hodinky a šperky** (TAG Heuer, Bulgari)
- **Výběrový maloobchod** - prodej vysoce kvalitního maloobchodního zboží ve skupině DSF, dále také Sephora a Le Bon Marché Paris
- **Ostatní aktivity** (médiá, technologické inovace a obchodní poradenství)

---

<sup>35</sup> LVMH GROUP, *The Group*. [online]. [cit. 2014-12-25], dostupné z: <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-group>

<sup>36</sup> LVMH GROUP. *Mission and Values*. [online]. [cit. 2014-12-25], dostupné z: <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-group/group-mission-and-values>



V Příloze 6 je zobrazeno celkové schéma všech značek, které spadají do jednotlivých výše uvedených skupin, kterých je více jak 60.

Důležitým ukazatelem, který je důležitý k nezákladnějšímu definování fungování a hospodaření skupiny, jsou finanční ukazatele; obrat (Revenue), změna obratu k předchozímu roku ( $\Delta$  Former Year), hrubý zisk před zdaněním (Profit), čistý zisk (Net Profit) a rentabilita tržeb (ROS). Údaje jsou čerpány z výročních zpráv skupiny za daný časový interval od roku 2009 do roku 2014 a jejich hodnoty zobrazuje Tabulka 8.

**Tabulka 8: Finanční výsledky skupiny LVMH v období 2009 - 2013**

Mil. €	2013	2012	2011	2010	2009
Revenue	29 149	28 103	23 659	20 320	17 053
$\Delta$ Former Year	1 046	4 444	3 339	3 267	x
Profit	6 021	5 921	5 263	4 321	3 352
Net Profit	3 947	3 909	3 465	3 319	1 973
ROS	14%	14%	15%	16%	12%

**Zdroj:** Výroční zprávy skupiny LVMH v letech 2009 – 2013, vlastní zpracování

Z uvedených finančních údajů je možné vidět, že obrat skupiny za celé sledované období roste jak celkově, tak meziročně kromě roku 2013, kdy nárůst obratu je nejnižší za celých pět let. Tento jev se ale nepromítá do hrubého zisku, který za celé časové období roste a v roce 2013 je naopak nejvyšší za celé šestileté období. Stejně konstatování je možné udělat i na výsledcích čistého zisku. Tyto finanční výsledky ukazují, že skupina LVMH je stabilní a nepodléhá razantním výkyvům.

Bližší se podívejme na rok 2013. Z údajů uvedených ve výroční zprávě z tohoto roku, kterou zobrazuje Tabulka 9, můžeme vidět vývoj obratu jednotlivých obchodních skupin LVMH. Největší podíl má oblast módy a koženého zboží, jehož podíl na obratu skupiny je 34 %, kam patří samotná značka Louis Vuitton působící v Evropě, na obou amerických kontinentech, Asii, Oceánii a na Blízkém východě.

Druhou oblastí s nejvyšším obratem je výběrový maloobchod, který je ve skupině zastoupen značkou DSF. Ta je zaměřena převážně na prodej v letištních duty free shoppech v Asii a Severní Americe a má vlastní nákupní galerie. Tato značka sdružuje

pro prodej dalších více než 700 různých značek, kde skupina LVMH nemá podíl. Dále sem patří kosmetický řetězec Sephora a Le Bon Marché Paris. Tato oblast prodeje se podílí na celkovém obratu skupiny téměř 29 %.

Třetí největší oblastí prodeje dne obratu je prodej vína a lihovin, jehož hlavní ikonickou značkou je Moët & Chandon, s podílem 14 %. Dále následuje prodej parfémů a kosmetiky se 13 % a hodinek a šperků s 10 %. Pouze okrajovou část tvoří ostatní aktivity skupiny. Sem bychom mohli zařadit například vlastnictví francouzského finančního deníku a zpravodajského serveru Les Échos (resp. [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)) a dalších periodik zaměřených na lifestyle, umění a kulturu. Pořadí jednotlivých segmentů se historicky za poslední tři roky nezměnilo, pouze se s menšími nuancemi mění velikosti podílů.<sup>37</sup>

**Tabulka 9: Obrat skupiny LVMH po jednotlivých skupinách produktů**

<b>REVENUE BY BUSINESS GROUP</b>			
<i>(EUR millions)</i>	2013	2012	2011
<i>Wines and Spirits</i>	4,187	4,137	3,524
<i>Fashion and Leather Goods</i>	9,882	9,926	8,712
<i>Perfumes and Cosmetics</i>	3,717	3,613	3,195
<i>Watches and Jewelry</i>	2,784	2,836	1,949
<i>Selective Retailing</i>	8,938	7,879	6,436
<i>Other activities and eliminations</i>	(359)	(288)	(157)
<b>TOTAL</b>	<b>29,149</b>	<b>28,103</b>	<b>23,659</b>

**Zdroj:** LVMH GROUP. *Annual Report 2013*. [online]. [cit. 2014-12-27]. str. 6, dostupné z:

[http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH\\_RA2013\\_GB\\_1.pdf](http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH_RA2013_GB_1.pdf)

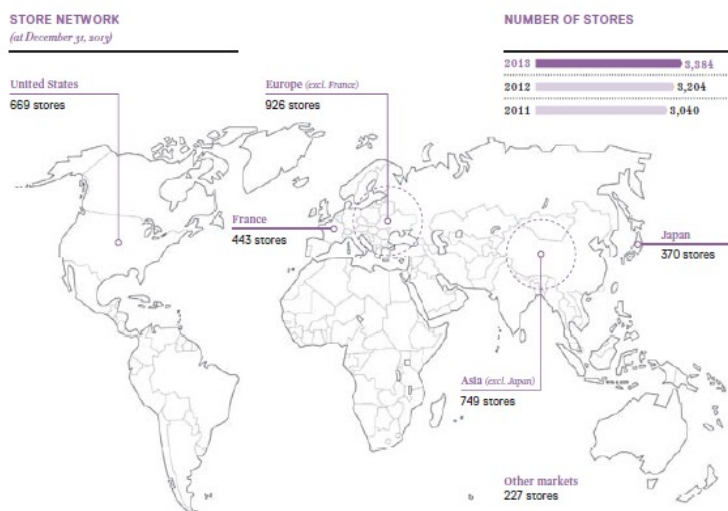
Ve většině značek má LVMH 100 % majetkový podíl, ve zbylé části značek má minimálně majoritní podíl. Tato skupina má i další aktivity a podíly v jiných skupinách, např. 23,1 % podíl Hermès International SCA, apod.<sup>38</sup> Dalších majetkových propletenců bychom našli více.

<sup>37</sup> LVMH GROUP. Other Activities. [online]. [cit. 2014-12-25], dostupné z: <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-companies-and-brands/other-activities/groupe-les-echos>

<sup>38</sup> QUIDDITY. *Map of brands in luxury fashion, LVMH (pt. 3)*. [online]. [cit. 2014-12-25], dostupné z: <http://quiddityof.com/2014/08/21/map-of-brands-in-luxury-fashion-lvmh-pt-3/>

Do skupiny spadá více jak 60 značek, záběr celého konglomerátu je globální, se svými značkami působí na všech hlavních kontinentech. Na obrázku 3 je zobrazeno kontinentální rozložení působení skupiny LVMH se svými 3 384 obchody.<sup>39</sup>

**Obrázek 2: Celosvětová síť obchodů LVMH (2013)**



**Zdroj:** LVMH GROUP. *Annual Report 2013*. [online]. [cit. 2014-12-27]. str. 7, dostupné z:

[http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH\\_RA2013\\_GB\\_1.pdf](http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH_RA2013_GB_1.pdf)

Dalším zajímavým ukazatelem obchodní aktivity je finanční zisk, který plyne z jednotlivých segmentů, ve kterých skupina LVMH působí. Zobrazuje jej Tabulka 10 (údaje uvedeny v milionech eur). Za poslední tři roky v období od roku 2011 do roku 2013 zisk skupiny roste. Největší nárůst o více jak 12 % zaznamenal prodej hodinek a šperků, naopak meziroční pokles mezi lety 2012 a 2013 můžeme sledovat v největší oblasti módy a koženého zboží. Jednotlivé podíly zisku korelují s procentuálním podílem obrátu oblasti na jeho celkové výši. Zajímavým ukazatelem je porovnání poklesu obrátu v oblasti hodinek a šperků meziročně za období 2012 a 2013, ale zisk této oblasti vzrostl o zmíněných více jak 12 %. Celkový roční zisk celého konglomerátu LVMH za rok 2013 je více než 6 miliard eur.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> LVMH GROUP. *Annual Report 2013*. [online]. [cit. 2014-12-27]. str. 7, dostupné z: [http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH\\_RA2013\\_GB\\_1.pdf](http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH_RA2013_GB_1.pdf)

<sup>40</sup> LVMH GROUP. *Annual Report 2013*. [online]. [cit. 2014-12-27]. str. 6, dostupné z: [http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH\\_RA2013\\_GB\\_1.pdf](http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH_RA2013_GB_1.pdf)

**Tabulka 10: Zisk z běžné činnosti LVMH v jednotlivých skupinách produktů**

**PROFIT FROM RECURRING OPERATIONS  
BY BUSINESS GROUP**

<i>(EUR millions)</i>	2013	2012	2011
<i>Wines and Spirits</i>	1,370	1,260	1,101
<i>Fashion and Leather Goods</i>	3,140	3,264	3,075
<i>Perfumes and Cosmetics</i>	414	408	348
<i>Watches and Jewelry</i>	375	334	265
<i>Selective Retailing</i>	901	854	716
<i>Other activities and eliminations</i>	(179)	(199)	(242)
<b>TOTAL</b>	<b>6,021</b>	<b>5,921</b>	<b>5,263</b>

**Zdroj:** LVMH GROUP. *Annual Report 2013*. [online]. [cit. 2014-12-27]. str. 6, dostupné z: [http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH\\_RA2013\\_GB\\_1.pdf](http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH_RA2013_GB_1.pdf)

Za zmínku také stojí i krátký pohled na samotnou značku Louis Vuitton. Dle žebříčku, který každoročně sestavuje časopis Forbes, se pro rok 2014 tato značka umístila na 10. místě mezi světově nejhodnotnějšími značkami. Její hodnota se udává 29,9 miliard dolarů (s 5 % nárůstem oproti roku 2013). Nejbližším soupeřem v tomto žebříčku je značka Gucci ze skupiny Kering, která se umístila na 39. místě.<sup>41</sup> V Evropě tento žebříček sestavuje společnost Millward Brown Optimor, která sestavuje žebříček BrandZ Top 100 globálně nejhodnotnějších značek. Využívá k výpočtu hodnoty značky vedle finančních dat i názory zákazníků značky. V tomto hodnocení je značka Louis Vuitton na 3. místě s meziročním nárůstem 14 %. Tato značka je v rámci skupiny nejsilnější a má i nejvyšší tržní hodnotu.<sup>42</sup>

Zpět ale k celé skupině LVMH a jejímu působení na trhu. Při pohledu na konkurenční prostředí se skupina na trhu potýká se třemi hráči - Compagnie Financière Richemont SA, Kering SA a Remy Cointreau. První dvě společnosti budou samostatně popsány v dalších částech práce, zatím nezmiňovaná je zde francouzská společnost Remy Cointreau. Ta je skupině LVMH konkurentem převážně na trhu s vínem a lihovinami,

<sup>41</sup> FORBES. *The World's Most Valuable Brands*. November 2014, [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

<sup>42</sup> MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2014*. 72 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Report.pdf)

do této skupiny patří například řecká pálenka Metaxa nebo luxusní koňaky Rémy Martin a Louis XIII.<sup>43</sup>

Na samý závěr analýzy skupiny LVMH je důležité doplnit klíčovou část; jak se skupina profiluje a komunikuje sama sebe. První oblastí, kterou skupina uvádí a prezentuje se jí, je její poslání a mise na trhu. Komunikace těchto dvou atributů profiluje společnost a vymezuje ji vůči trhu. Poukazuje na své hodnoty opřené o historii firmy, její rodinný základ a stabilní růst od 80. let 20. století. Dále klade důraz na ochranu životního prostředí. LVMH si uvědomuje, že svou činností využívá vodu, vzduch, půdu a jiné části naší Země. Ochranu životního prostředí proto řadí na přední příčky svých hodnot s ohledem na budoucí generace. Svou činnost se snaží maximálně optimalizovat, aby při výrobě vznikalo co nejnižší množství odpadu, bylo spotřebováno co nejméně energií, atp.<sup>44</sup> Skupina se profiluje i směrem ke svým akcionářům. Pro ty je každý půlrok připraven speciální dokument „Letter to shareholders“, ve kterém naleznou veškeré inovace, jak si aktuálně stojí každá jednotlivá oblast produktů, průběžné finanční výsledky a vývoj a situaci v jednotlivých regionech (ukázka tohoto dokumentu je obsažena v Příloze 7).<sup>45</sup> Skupina také komunikuje svou otevřenost k talentům. Svě zaměstnance vidí jako „people who make a difference“. Jinak řečeno, na lidech je postaven úspěch skupiny. Každý talentovaný člověk, který ukáže své schopnosti, se může zařadit do vzdělávacího programu skupiny, učit se, rozvíjet se a následně najít zajímavé pracovní uplatnění. S oblastí lidských zdrojů je také spojena péče o zaměstnance. LVMH má díky svému globálnímu působení možnost vybudovat rozvojové programy a nabídnout zaměstnancům mnoho zkušeností v mezinárodním prostředí.<sup>46</sup> Rozsáhlou oblastí, kterou se skupina prezentuje navenek, je mecenášská činnost v oblasti umění a sociální solidarity. V oblasti kultury podporují mnoho různorodých aktivit. Od spolupráce a finanční podpory muzeí a galerií, přes grantovou podporu uměleckých škol a vzdělávacích institucí až po vypisování soutěže *LVMH Young Fashion Designer Prize*, kde pomáhají rozvíjet uměleckou činnost a odměňují

---

<sup>43</sup> HOOVERS A D&B COMPANY. *LVMH MOET HENNESSY LOUIS VUITTON Company Information*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: [http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.LVMH\\_MOET\\_HENNESSY\\_LOUIS\\_VUITTON.f120d33f05adaa0d.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.LVMH_MOET_HENNESSY_LOUIS_VUITTON.f120d33f05adaa0d.html)

<sup>44</sup> LVMH GROUP. *LVMH and the environment*. [online]. [cit. 2014-12-27], dostupné z: <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-and-the-environment>

<sup>45</sup> LVMH GROUP. *Shareholders*. [online]. [cit. 2014-12-27], dostupné z: <http://www.lvmh.com/investor-relations/shareholders>

největší talenty. To je pro skupinu zároveň zdroj nadaných lidí. V rámci solidárních projektů podporují a financují zdravotnické organizace (např. finanční podpora přestavby nemocnice v afgánském Kábulu), výzkum a vývoj léků proti dětským nemocem, atp. Skupina také v roce 2014 založila v Paříži svou vlastní nadaci (Fondation Louis Vuitton) charakterizovanou nejmodernější stavbou, zaměřenou na pořádání různých uměleckých výstav, prezentací, koncertů, podporu umění, atp.<sup>47</sup>

## 4.2. Kering

Společnost Kering (známá též jako PPR) existuje na trhu od roku 1963, kdy ji založil François Pinault. K výročí 50 let od svého založení se skupina 18. června 2013 přejmenovala z původního názvu PPR, zkratky prvních písmen Pinault-Printemps-Redoute. Tato změna byla primárně spojena s hlubším vyjádřením mise koncernu, kdy svou fonetickou podobou vychází z anglického slova „caring“, tj. starostlivý nebo také pečující. Tímto novým obchodním jménem vyjadřuje vnitřní starostlivost o své zaměstnance a akcionáře a vnější péči o zákazníky a životní prostředí. Společnost je více než 50 let v rodinném vlastnictví a změna názvu je též spojením s bretaňským slovem „ker“, což v překladu znamená domov. Je to určité pojítko s původem rodiny Pinault a Bretaně, odkud rodina pochází. Současně bylo vytvořeno i nové logo, kterým je sova, symbol moudrosti, předvídatosti, diskretnosti a ochrany.<sup>48</sup> Společnost působí ve více jak 120 zemích světa, kde nabízí několik desítek svých značek v oblasti luxusního, sportovního a lifestyleového zboží.<sup>49</sup>

Corporate identity skupiny je založena na několika pilířích. Prvním z nich je mise, která se primárně ohlíží na zákazníky. Její náplní je jejich svobodné vyjádření takovým způsobem, aby získali pocit naplnění svých očekávání prostřednictvím portfolia produktů, které jim umožní najít sebe sama a vyjádřit svou osobnost, vypadat dobře, cítit se dobře, a vytvářet tak nové společenské trendy. Stejným způsobem, jakým se

---

<sup>46</sup> LVMH GROUP, Talent management. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.lvmh.com/talents/your-career-at-lvmh/talent-management>

<sup>47</sup> FONDATION LOUIS VUITTON. About us. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.fondationlouisvuitton.fr/en/la-fondation.html>

<sup>48</sup> KERING GROUP. *PPR has become Kering*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.kering.com/en/group/ppr-has-become-kering>

<sup>49</sup> KERING GROUP. *About Kering*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.kering.com/en/group/about-kering>

skupina staví ke svým zákazníkům, vnímá i své zaměstnance. Ukládá si povinnost starat se o ně se stejným zaujetím, jako by to byli jejich zákazníci.

Skupina Kering staví svou strategii jednoznačně na organickém růstu svých značek. Tento růst je zaměřen jak na expanzi na nové trhy, tak na posilování a upevňování pozice na trzích, kde již dlouhodobě působí. Zajímavé jsou jakékoli akviziční aktivity, které slibují zajímavé možnosti expanze a splňují všechna kritéria potřebná k rozšíření, posílení nebo doplnění nabízeného portfolia produktů. Klíčový potenciál skrývají také distribuční kanály e-commerce neboli všechny možné dostupné online aktivity.

S tím je spojeno i samotné řízení značek. Skupina maximálně podporuje autonomii a kreativitu tak, že každé jednotlivé značce umožňuje využít veškeré možnosti inovativnosti, jejího finančního a uměleckého potenciálu a posouvá její výkonnostní limity za předpokladu dlouhodobé udržitelnosti. S tím je spojen i tzv. „Kering efekt“. Toto označení spočívá ve využívání síly skupiny, její odbornosti plynoucí z odbornosti jednotlivých značek a její sdílení s cílem zrychlení rozšiřování značek a jejich internacionalizace. Stejně tak nabízí všem jednotlivým značkám maximum synergických služeb, například v oblasti finanční podpory a sdílením obchodní odbornosti s cílem zajistit profitabilitu každé značky. Skupina poskytuje svým značkám veškerou administrativní podporu, aby jim usnadnila rutinní záležitosti, které jsou společné pro každou z nich v rámci operativních synergií. To také zaručuje konzistentnost všech operací na sdílené úrovni a jejich očekávanou kvalitu. Každá ze značek má na druhou stranu zachovánu vysokou míru své vlastní autonomie a zodpovědnosti tak, aby chránila svou jedinečnost a kreativní svobodu u svých produktů. Sama skupina tento druh řízení označuje jako „svobodu uvnitř systému“.<sup>50</sup>

Jak už bylo řečeno, jednou z charakteristik obchodního modelu skupiny je udržitelnost, lépe řečeno udržitelný byznys, který je nazýván též chytrým byznysem. Základem je striktní dodržování kvality produktů, která přináší příležitost pro vytvoření hodnoty značky a vytvoření konkurenční výhody. Každá značka má možnost vytvářet si své vlastní obchodní modely, které by měly přispět k lepším světovým hodnotám

---

<sup>50</sup> KERING GROUP. *About Kering*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.kering.com/en/group/about-kering>

v ekonomické, sociální a ekologické oblasti. Neméně důležitá je i oblast solidarity, která je realizovaná přes vlastní Kering nadaci.

Velkou změnou, kterou skupina za poslední dobu prošla, byl přechod na komplexní online a digitální technologie – nazývaný jako „Digital Leadership“. V online komunikaci, sdílení informací a hlavně v prodeji spatřuje značka největší budoucnost. Pro vyvinutí své online platformy oslovili společnost Yoox<sup>51</sup>, které zadali objednávku na vytvoření komplexní digitální struktury, která umožňuje jak elektronickou výměnu a sdílení informací na všech úrovních až k managementu, projektové řízení na různých úrovních, tak především možnost online exkluzivního nakupování, které by mělo být hlavně zážitkem. Tato forma nákupu odkudkoli prostřednictvím internetu je klíčovou formou budoucího rozvíjení obchodu a potenciální zdroj zisků.<sup>52</sup>

Značky spadající pod konglomerát Kering se dělí do dvou hlavních skupin (v závorce jsou uvedeny značky, které do dané skupiny patří, detail v Příloze 8):

- **Luxusní zboží** (Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Christopher Kane, McQ, Stella McCartney, Tomas Maier, Sergio Rossi, Boucheron, Dodo, Girard-Perregaux, JEANRICHARD, Pomellato, Qeelin a Ulysse Nardin)
- **Sportovní a lifestylové zboží** (Puma, Volcom, Cobra, Electric a Tretorn)

Z tohoto rozdělení vyplývá, že skupina Kering nepůsobí pouze v oblasti luxusního zboží, ale operuje také na masových trzích s běžně dostupnými značkami, které se profilují jako sportovní a lifestylové zboží. Právě tuto skupinu můžeme nazvat z výše uvedených charakteristik jako Typ 2.

Důležitým ukazatelem nejzákladnějšího definování fungování a hospodaření skupiny, jsou i zde finanční ukazatele – obrat (Revenue), změna obratu k předchozímu roku ( $\Delta$  Former Year), hrubý zisk před zdaněním (Profit), čistý zisk (Net Profit) a rentabilita tržeb (ROS). Údaje jsou čerpány z výročních zpráv skupiny za daný časový interval od roku 2009 do roku 2014 a jejich hodnoty zobrazuje Tabulka 11.

---

<sup>51</sup> Yoox Group je leaderem v oblasti elektronického nakupování, provozuje jeden z největších online lifestylových obchodů s módou, designem a uměním ([www.yooxgroup.com](http://www.yooxgroup.com))

<sup>52</sup> KERING GROUP. *About Kering*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.kering.com/en/group/about-kering>



**Tabulka 11: Finanční výsledky skupiny Kering v období 2009 – 2013**

Mil. €	2013	2012	2011	2010	2009
Revenue	9748	9736	12227	11008	16525
Δ Former Year	12	-2491	1219	-5517	x
Profit	1750	1792	1602	1370	1790
Net Profit	1229	1269	1134	970	1267
ROS	13%	13%	9%	9%	8%

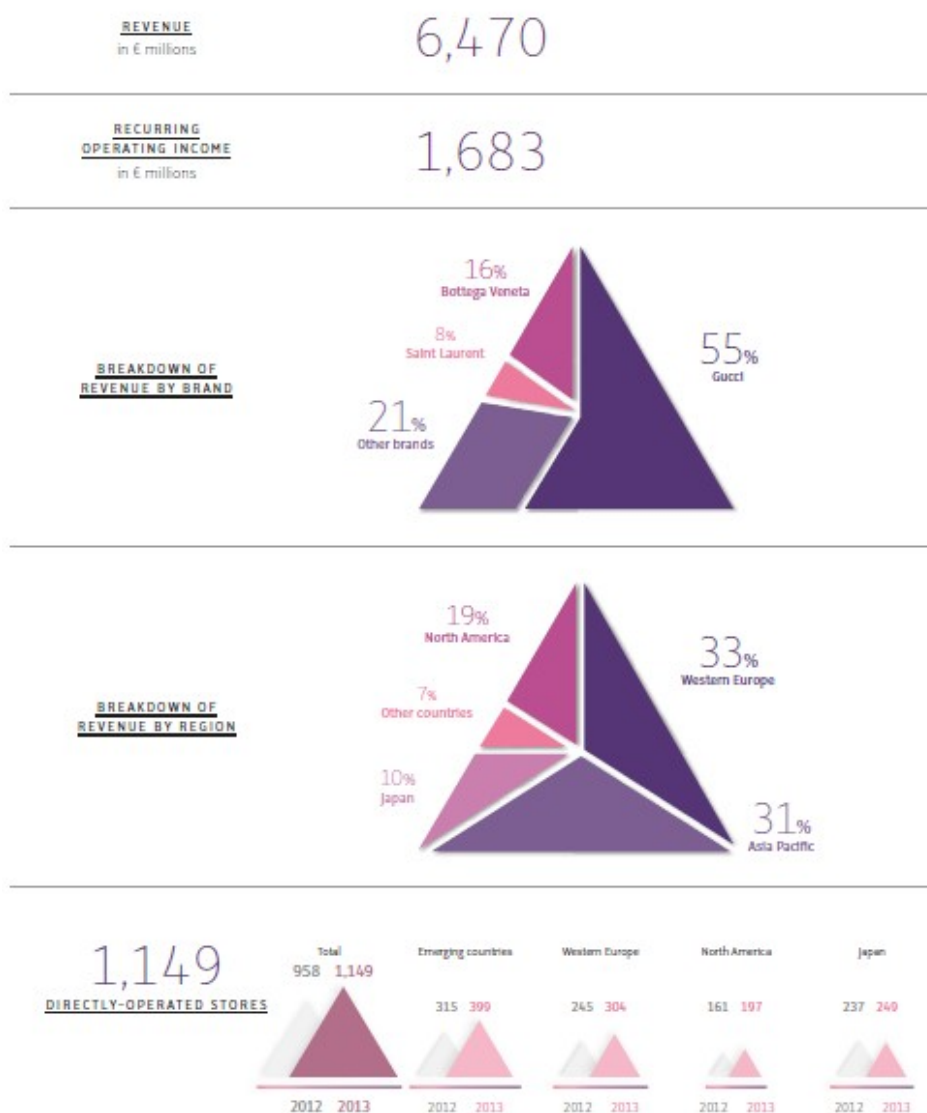
**Zdroj:** Výroční zprávy skupiny Kering za období 2009 – 2013, vlastní zpracování

Skupina Kering v porovnání s LVMH není tak stabilní z pohledu obratu. V roce 2010 a 2012 dokonce obrat skupiny klesá v porovnání s rokem předchozím. Zajímavým ukazatelem je i hrubý zisk, kdy skupina v roce 2010 zaznamenala značný pokles a za následující období i přes relativně stabilní růst se ještě nedostala ani na výši hrubého zisku z roku 2009. Tento trend kopíruje i čistý zisk.

Hlubší a detailnější přehled získáme pohledem na rozbor každé jednotlivé oblasti působení skupiny. Nejprve se podívejme na oblast luxusního zboží. Tato část tvoří obrat skupiny z více jak 66 % a generuje 96 % hrubého zisku. Hlavní značkou v této části je Gucci. Když by se dalo říct, že jedna značka je mezi luxusními tou nejluxusnější, v rámci skupiny by to byla právě ona. Zaujímá 55% podíl obratu. Se značným odstupem zde působí ještě dvě značky – Bottega Veneta a Saint Laurent. Obě dohromady však netvoří ani polovinu výkonu značky Gucci. Právě Gucci, jak již bylo jednou zmíněno, je i nejhodnotnější značkou skupiny. Dle žebříčku časopisu Forbes zaujímá aktuálně 39. místo v žebříčku nejhodnotnějších značek s odhadovanou cenou 12,5 miliardy dolarů.<sup>53</sup> Ostatní značky už jsou svým podílem pouze marginální. Klíčovými trhy pro tuto oblast obchodu je pro skupinu západní Evropa a oblast východní Asie a Pacifiku. Celkově má oblast luxusního zboží skupiny Kering 1 149 obchodů po celém světě.

<sup>53</sup> FORBES. *The World's Most Valuable Brands*. November 2014, [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

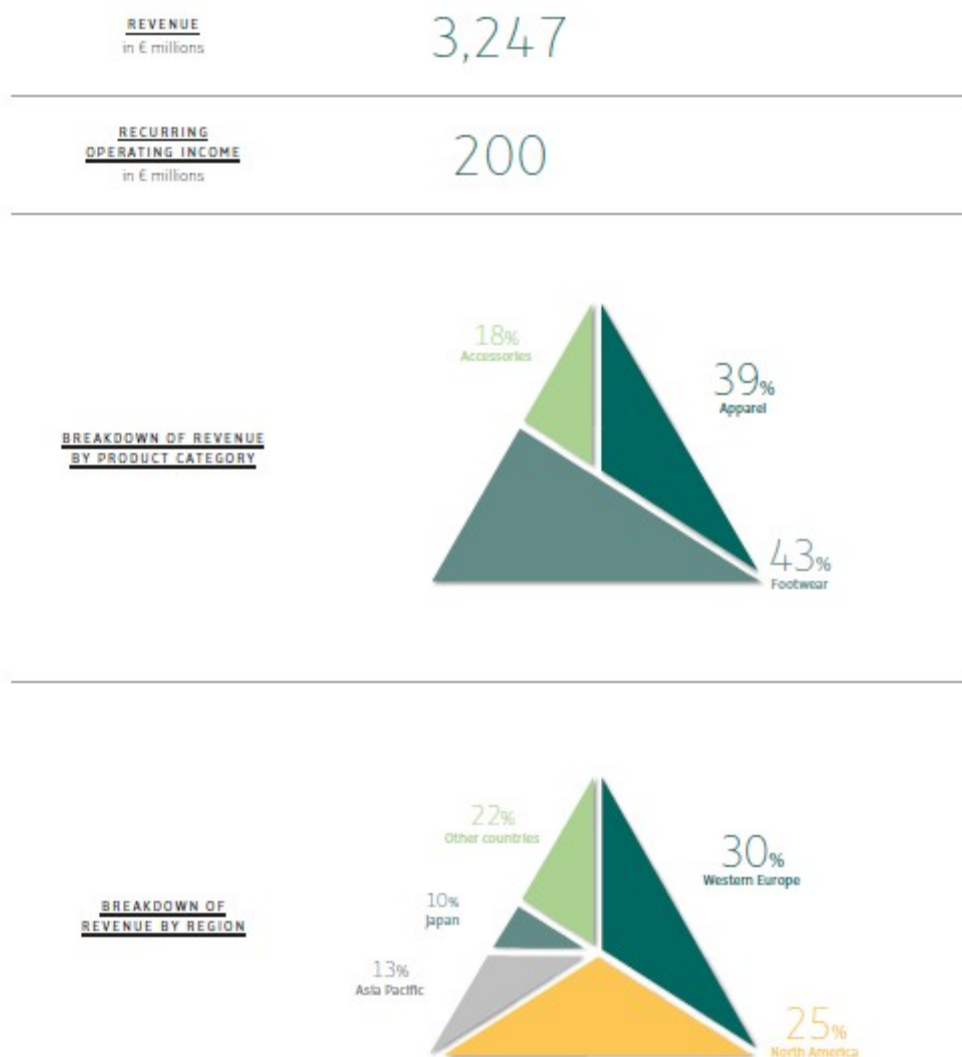
**Obrázek 3: Statistika oblastí prodeje luxusního zboží skupiny Kering (2013)**



**Zdroj:** KERING GROUP. *Annual Report 2013*. [online]. [cit. 2014-12-27]. str. 16, dostupné z: [http://www.kering.com/sites/default/files/document/kering\\_ra-2013-gb.pdf](http://www.kering.com/sites/default/files/document/kering_ra-2013-gb.pdf)

Druhou oblastí působení skupiny Kering je sportovní a lifestylové zboží. Tato část má ve skupině pouze poloviční podíl na obratu, než výše uvedená oblast luxusního zboží (kolem 33 %). Výše hrubého zisku je zde minimální ve svém podílu na celkovém hrubém zisku skupiny (méně jak 4 %). Při pohledu na strukturu prodeje zboží vede s podílem 43 % obuv, následuje 39 % podíl oděvů a 18 % zaujímají doplňky. Hlavními trhy jsou západní Evropa a Severní Amerika.

Obrázek 4: Statistika oblasti prodeje luxusního zboží skupiny Kering (2013)



**Zdroj:** KERING GROUP. *Annual Report 2013*. [online]. [cit. 2014-12-27]. str. 17, dostupné z: [http://www.kering.com/sites/default/files/document/kering\\_ra-2013-gb.pdf](http://www.kering.com/sites/default/files/document/kering_ra-2013-gb.pdf)

Při pohledu na hlavní konkurenty skupiny nalezneme v jejich výčtu LVMH - Moët Hennessy • Louis Vuitton S.A. a Compagnie Financière Richemont SA. Třetím hlavním konkurentem je společnost NIKE, INC. v oblasti sportovního zboží.<sup>54</sup>

Pro úplnost analýzy skupiny Kering následuje ještě její komunikační strategie. Vzhledem k tomu, že přejmenování celé skupiny z PPR na Kering je poměrně čerstvou

<sup>54</sup> HOOVERS A D&B COMPANY. *Kering SA Company Information*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: [http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.Kering\\_SA.c75369816a394e93.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.Kering_SA.c75369816a394e93.html)

záležitostí, je komunikována nová identita celé skupiny, důvody změny, význam nového loga, mise a vize společnosti. Je také zdůrazňována historie a její vývoj v jednotlivých letech. Vymezuje se i ve vztahu k životnímu prostředí. To probíhá prostřednictvím přepočtu znečištění, které světově vytvoří svou výrobou a provozem, na finanční vyjádření. Tento ukazatel se pak dá meziročně porovnávat, ukazuje, které oblasti provozu jsou „nejnákladnější“ a lépe sleduje ekologickou stopu, kterou vyprodukují. Cílem je převážně snížit produkci CO<sub>2</sub> o 25 %. Skupina také reportuje zprávy svým akcionářům a investorům z mnoha oblastí svého působení, aby dostávali co nejvíce relevantních informací o tom, jak si celá skupina stojí. Pravidelně také zveřejňují své finanční výsledky a komunikují vývoj trhu a svých produktů.<sup>55</sup>

Nejdůležitější hodnotou je pro skupinu udržitelnost. Toto uvědomění je založeno převážně na obnově zdrojů potřebných pro výrobu, udržování všech ekosystémů, ze kterých získávají suroviny pro své výrobky (kůže, diamanty, zlato, atd.), ale také na použití recyklovatelných obalových materiálů převážně z papíru, atp.

Skupina Kering má od roku 2009 i svou nadaci. Jejím úkolem je provádět aktivity, které směřují k prevenci domácího násilí, šíření vzdělanosti v rozvojových zemích, nebo zrovnoprávnění žen. Další oblastí je podpora talentů a rozvoj potenciálu svých zaměstnanců. Stejně jako skupina LVMH vidí i Kering největší potenciál v lidských zdrojích. Hlavní odlišností je tzv. „Digitální akademie“. Vzdělávání uvnitř skupiny je realizováno převážně prostřednictvím online výuky, projektů a kurzů. Tento způsob rozvoje zaměstnanců je z pohledu skupiny jeden z nejefektivnějších a umožňuje rychlé reakce na trendy a novinky.<sup>56</sup>

Klíčové komunikační médium je K MAG. Jedná se o online magazín celé skupiny, kterým se skupina prezentuje pro širokou veřejnost. Publikují se tu nejčerstvější novinky z oblasti jednotlivých značek, ale i novinky ze světa umění, kultury, architektury a módy z celého světa. Nalezneme v něm i závěry odborných konferencí a sympózií, rozhovory s nejrůznějšími osobnostmi, aj. Tento magazín je i velmi

---

<sup>55</sup> KERING GROUP. *About Kering*. [online]. [cit. 2014-12-29], dostupné z: <http://www.kering.com/en/group/about-kering>

<sup>56</sup> KERING GROUP. Kering Fondation. [online]. [cit. 2014-12-28], dostupné z: <http://www.kering.com/en/sustainability/corporate-foundation>

interaktivní. Články jsou zde rozděleny tematicky do skupin, jsou doplněny obrázky, grafikami a videi. Alespoň jeho vizuální podobu ukazuje Příloha 9.

### **4.3. Richemont**

Společnost Richemont, celým jménem Compagnie Financière Richemont SA, je švýcarským holdingem sdružujícím mnoho luxusních značek v oblasti módy, módních doplňků, hodinek a dalšího luxusního zboží. Byla založena v roce 1988 Jihoafričanem Johannem Rupertem a jeho společností Rembrandt Group Limited of South Africa, dnes známou jako Remgro Limited působící v tabákovém průmyslu, finančním sektoru, těžebním průmyslu zlata a diamantů, aj.<sup>57</sup> Ze svého hlavního sídla v Ženevě spravuje a poskytuje podporu svým společnostem v Evropě, ale řídí i své regionální kanceláře v Hong Kongu, Tokiu a New Yorku, které poskytují podporu a vedou společnosti na lokálních trzích v Asii, Japonsku a v Severní Americe. Ve svých společnostech zaměstnává skupina Richemont 30 000 zaměstnanců.<sup>58</sup>

Níže uvedené schéma znázorňuje fungování jednotlivých složek skupiny a jejich roli. Centrála skupiny zastřešuje převážně služby z oblasti mapování trhu, řízení výroby, logistiky, oblasti lidských zdrojů a vzdělávání, facility managementu a právní a finanční oblasti. Řízení je pak dále rozčleněno na regionální kanceláře, které mají za úkol provádět lokální podporu v oblasti logistiky, lidských zdrojů, finanční správy, servisních úkonů, aj. Tato podpora je zajišťovaná pro tzv. „Maisons“, což jsou jednotlivé lokální provozovny, které mají v patronaci vývoj produktů, fyzickou výrobu, distribuci, komunikaci, marketing a zákaznické služby.

---

<sup>57</sup> RICHEMONT GROUP. *History, including Significant Investments and Divestments*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <https://www.richemont.com/about-richemont/history-including-significant-investments-and-divestments.html>

<sup>58</sup> RICHEMONT GROUP. *About Richemont*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <https://www.richemont.com/corporate-social-responsibility/csr-about-richemont.html>

Obrázek 5: Organizace skupiny Richemont



**Zdroj:** RICHEMONT GROUP. *Organisation*. [online]. [cit. 2014-12-27]. dostupné z:

<https://www.richemont.com/about-richemont/organisation.html>

Hlavním zájmem skupiny z pohledu corporate identity a celkové strategie koncernu je zachování co největší nezávislosti každého z maisons, aby o svých hlavních činnostech mohly samostatně rozhodovat bez žádných centrálních regulací. Mají vždy volnou ruku v rámci kreativity, vývoje produktů a marketingu. Produkty těchto organizací jsou dále prodávány prostřednictvím sítě butiků vlastněných skupinou a to převážně na základě poskytování licencí.

Dalším hlavním zájmem skupiny je její řízení tak, aby stabilně v dlouhodobém horizontu zajišťovala růst své hodnoty pro akcionáře a každý maison byl profitabilní a životaschopný bez ohledu na čas.

Aby tomu tak bylo, má skupina Richemont nastaveny strategické oblasti, na které klade maximální důraz:

- Dlouhodobý organický růst maisons prostřednictvím investic
- Udržování vysoké kvality výrobků a vynikajícího zákaznického servisu
- Přilákání a udržení vysoce kreativního managementu a kvalifikované pracovní síly včetně řemeslníků
- Investice do výzkumu a vývoje a výrobních kapacit
- Udržování specifických distribučních modelů s ohledem na životní prostředí
- Důraz na udržitelnost a na vysokou efektivitu obchodních modelů

Při pohledu na složení značek spadajících do skupiny je možné definovat tyto oblasti působení (v závorce jsou uvedeny příklady značek):

- **Šperky** (Cartier)
- **Hodinky** (Piaget, IWC Schaffhausen, Roger Dubuis)
- **Psací potřeby** (Mont Blanc)
- **Kožené výrobky** (Lancel)
- **Oděvy a ostatní produkty** (Chloé, Dunhill)

Celkové schéma značek, které spadají do skupiny Richemont, ukazuje schéma v Příloze 10. Při analýze základních finančních ukazatelů, které jsou důležité ke správnému definování fungování a hospodaření skupiny, je možné ukázat stabilní růst celé skupiny za posledních pět let. Jediná skupina Richemont měla k dispozici již první lednové dny roku 2015 na svých webových stránkách výroční zprávu za rok 2014.

**Tabulka 12: Finanční výsledky skupiny Richemont v období 2009 – 2013**

Mil. €	2014	2013	2012	2011	2010
Revenue	10649	10150	8868	6892	5176
Δ Former Year	499	1282	1976	1716	x
Profit	2419	2426	2048	1355	830
Net Profit	2067	2005	1540	1079	600
ROS	19%	20%	17%	16%	12%

**Zdroj:** Výroční zprávy skupiny Richemont, vlastní zpracování

Výše uvedená finanční data ukazují, že skupina za posledních pět let téměř zdvojnásobila svůj obrat a více než ztrojnásobila svůj čistý zisk. Největší růst obratu zaznamenala skupina v roce 2012, což způsobil převážně nárůst značky Cartier. Při pohledu na detail, jaký podíl na obratu tvoří jednotlivé oblasti činnosti skupiny, má 48 % podíl oblast prodeje hodinek, dále 28% šperků, 14% podíl oděvů a ostatních produktů, 6 % podíl kožené zboží a 3 % tvoří psací potřeby. Největší růst zaznamenala oblast šperků a oblečení, naopak nejpomaleji rostou psací potřeby a kožené zboží.

**Tabulka 13: Obrát prodeje skupiny Richemont v jednotlivých oblastech v období 2010 - 2014**

2010 €m	2011 €m	2012 €m	2013 €m	2014 €m	
<b>Sales by product line</b>					
Watches	2 483	3 320	4 404	4 968	5 125
Jewellery	1 333	1 685	2 248	2 726	3 025
Leather goods	483	602	721	742	644
Writing instruments	296	359	357	370	347
Clothing and other	581	926	1 138	1 344	1 508
	5 176	6 892	8 868	10 150	10 649

**Zdroj:** RICHEMONT GROUP, Five Year History. [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z:  
<https://www.richemont.com/investor-relations/key-figures/five-year-history.html>

Dalším zajímavým ukazatelem je podíl prodejů v geografických oblastech. Největší prodeje jsou realizovány v Evropě a dále v oblasti východní Asie a Pacifiku. Se značným odstupem pak následuje Amerika a Japonsko. Údaje také potvrzují, že roste objem prodejů nejvíce v oblasti východní Asie, kde je hlavním tahounem Čína.

**Tabulka 14: Obrát prodeje skupiny Richemont po jednotlivých regionech v období 2010 - 2014**

2010 €m	2011 €m	2012 €m	2013 €m	2014 €m	
<b>Sales by geographic region</b>					
Europe	2 099	2 588	3 098	3 611	3 919
Asia Pacific	1 740	2 569	3 684	4 162	4 235
Americas	712	998	1 253	1 473	1 603
Japan	625	737	833	904	892
	5 176	6 892	8 868	10 150	10 649

**Zdroj:** RICHEMONT GROUP, Five Year History. [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z:  
<https://www.richemont.com/investor-relations/key-figures/five-year-history.html>

Hlavními konkurenty skupiny Richemont jsou předchozí dvě skupiny LVMH a Kering. Třetím největším konkurentem je americká společnost Tiffany&Co., která se specializuje na výrobu šperků, ale i hodinek a dalšího luxusního zboží.

Jako obě předchozí skupiny i Richemont prezentuje své poslání, misi a vizi včetně svého strategického zaměření, které je již specifikováno výše. Za zmínku ale stojí oblast sociální odpovědnosti. Zde má skupina jasně vytyčené pilíře, na které klade největší důraz (Příloha 11). Prvním z nich je dodržování etických standardů v rámci řízení společnosti a všech zaměstnanců. Další částí je zajišťování zdrojů postavené na etických obchodních vztazích, dodržování lidských práv a ochraně životního prostředí nejen v rámci svého fungování, ale i u všech dodavatelů. Skupina nezapomíná ani na své



zaměstnance, u kterých se snaží získat co největší loajalitu, nasazení a motivaci k co nejlepšímu výkonu. Tomu se snaží pomáhat i zdravotní péčí, kterou jim poskytuje. Jako předchozí dvě skupiny i Richemont láká nové talenty, kteří přinášejí nové nápady a kreativní myšlení. Předposledním pilířem je ochrana životního prostředí. Problematika zatěžování planety produkcí výrobků je i u skupiny Richemont postavena na udržitelnosti. Fokus je též kladen na snižování zátěže plynoucí z obalových materiálů, produkce CO<sub>2</sub> z výroby a logistiky, ale také na snižování produkce uhlíku služebními cestami, spotřebou administrativních budov, atp. Měření hodnot v oblasti životního prostředí probíhá i na bázi recyklace, kdy skupina sleduje, jaké množství surovin zpětně recykluje a předává do oběhu. Poslední částí jsou investice do sociálních projektů. Zde jmenujme převážně charitativní činnost, sponzoring, rozvojové programy a stáže pro studenty a investice do výzkumu a vývoje na univerzitách.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> RICHEMONT GROUP. *Our approach to corporate social responsibility*. [online]. [cit. 2014-12-29]. dostupné z: <https://www.richemont.com/corporate-social-responsibility/our-approach-to-corporate-responsibility.html>

## 5. Česká republika a lokální vnímání luxusu

Luxusní trh v České republice se neustále vyvíjí. Po výrazném vzestupu během krize, kdy lidé nakupovali luxusní zboží především jako výhodnou investici, nastává období stability nebo mírného růstu. Češi mají luxusní zboží v oblibě čím dál tím více. Těch, kteří si luxusu dopřávají a nepatří do skupiny nejbohatších, pomalu přibývá. Podle analýz lokálního trhu bude údajně situace jen lepší. „*Praha je trh, kterému hodně věříme. Nevybudovali bychom zde třípatrový luxusní obchod, kdybychom nebyli přesvědčeni, že jste zpátky ve hře,*“ řekl v nedávném rozhovoru Michael Burke, generální ředitel Louis Vuitton pro Hospodářské noviny.<sup>60</sup>

Důvody luxusních značek expandovat do Prahy napřímo jsou čistě strategické. Studie Ogilvy & Mather odhaluje, že v Čechách stoupá každým rokem počet opravdu bohatých lidí, kteří jsou ochotni utracet své peníze za něco speciálního. Český trh v tomto ohledu není stále nasycen, naopak se tu nabízí mnoho perspektiv pro luxusní značky získat více loajálních zákazníků. Druhým podstatným důvodem je výborná poloha a vysoký zájem turistů o tuto destinaci. „*Odliv ruských zákazníků nahrazují turisté z Kazachstánu a Azerbájdžánu. Přibylo i turistů z Asie navzdory komplikované vízové politice,*“ tvrdí Tamara Kotvalová, majitelka Carollina, přední české společnosti s luxusním zbožím.<sup>61</sup> Právě turisty z východu je možné vidět v obchodech nejvíce. Číňané utrácejí dle Kotvalové více než Rusové a zdá se, že právě oni do budoucna podpoří zisk luxusních značek v Česku.<sup>62</sup> Ty přesto více sází na lokální klientelu. Turisté sice vytváří značný zisk místních obchodů, ale skutečnost, že tomu tak bude i nadále, je vždy jen otázkou spekulací.

Čeští klienti obchodů s luxusním zbožím se mění. Nejen že jich pomalu přibývá, ale i preference se z hlediska luxusu zkvalitňují oproti několika letům nazpět. Jsou

---

<sup>60</sup> MATĚJČEK, Petr. *Generální ředitel Louis Vuitton Michael Burke: Praze věříme*. 28.11.2014, [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63180540-generalni-reditel-louis-vuitton-michael-burke-praze-verime>

<sup>61</sup> KOUBOVÁ, Kateřina. *Luxusu v Pařížské ulici krize prospěla, ubylo ale zákazníků z Ruska*. 21.12.2014, [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/parizska-zila-nekolik-mesicu-jen-z-turistu-fkd-/ekonomika.aspx?c=A141216\\_2124615\\_ekonomika\\_fih#utm\\_source=sph.idnes&utm\\_medium=richtext&utm\\_content=top6](http://ekonomika.idnes.cz/parizska-zila-nekolik-mesicu-jen-z-turistu-fkd-/ekonomika.aspx?c=A141216_2124615_ekonomika_fih#utm_source=sph.idnes&utm_medium=richtext&utm_content=top6)

vybíravější a náročnější. Dokazuje to výsledek opakované studie Ogilvy & Mather, která dlouhodobě zkoumá percepci luxusu a luxusního segmentu v Čechách. Ze studie jasně vyplývá, že motivace zákazníků k nákupu se zvolna proměňuje. Luxusní zboží u mnohých stále funguje jako prostředek prezentace vlastního společenského statusu. Většina lidí, kteří je vlastní, ovšem své statky neukazuje za účelem obdivu a respektu druhých tolik jako dříve. „*Pomalu, ale jistě, se učíme si luxus užívat. Je sice stále symbolem postavení a bohatství, ale roste počet těch, kteří si luxusní věci pořízují pro sebe, pro své potěšení, nikoliv aby ohromili ostatní. Luxus začíná být doménou fajnšmekrů více než snobů a pozérů. I v tom se Češi posouvají na Západ*“, řekl Ondřej Obluk, Executive Managing Director, Ogilvy & Mather.<sup>63</sup> Potvrzuje to i fakt, že v roce 2010 Češi považovali značky Zara, Hugo Boss, Lacoste nebo Tommy Hilfinger za luxusní, přestože na svých tradičních trzích jsou vnímány jako „dobrá kvalita za slušnou cenu“.<sup>64</sup> Tato percepce stále převládá, nicméně lze tvrdit, že Češi začínají citlivěji kategorizovat a vstřebávají rozdíl mezi luxusním a prémiovým zbožím o něco lépe než dříve.<sup>65</sup>

V porovnání s rokem 2010, kdy byly symbolem luxusu automobily, v roce 2014 jsou to především hodinky a šperky. „*Hodinky jsou na českém trhu největší jistotou. Prodávají se převážně českým zákazníkům, v databázi máme více než dva tisíce klientů,*“ tvrdí Tamara Kotvalová a dodává zajímavý poznatek, že „*čeští zákazníci patří k jedněm z nejnáročnějších na světě. Každý nákup důkladně zvažují, požadují maximum informací s tím, že chtějí vědět, jestli je to výhodná investice*“.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Jedná se o přímých letech do ČR (CZECH TOURISM, *Čínské turisty má do Česka přilákat přímé letecké spojení a filmy*. 4.6.2014, [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/promedia/tiskove-zpravy/cinske-turisty-ma-do-ceska-prilakat-prime-letecke/>)

<sup>63</sup> MARKETING SALES MEDIA. *Doháníme západní Evropu. Tedy alespoň ve vnímání luxusu*. 2.6.2014, [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: [http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/trhy/dohanime-zapadni-evropu-tedy-alespon-ve-vnimani-luxusu\\_308830.html](http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/trhy/dohanime-zapadni-evropu-tedy-alespon-ve-vnimani-luxusu_308830.html)

<sup>64</sup> MATHER COMMUNICATIONS. *Češi a luxusní značky. Studie 2010*, [online]. [cit. 2014-12-31], dostupné z: [http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1827\\_studie\\_mather\\_luxusni%20znacky\\_fin.pdf](http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1827_studie_mather_luxusni%20znacky_fin.pdf)

<sup>65</sup> Podstatou prémiových značek je orientace na masovější trh, resp. na masový trh luxusního zboží. Pro zákazníky platí, že jsou citlivější na cenu, jsou méně loajální ke značce a při jejich nákupním rozhodování dochází k vyššímu stupni srovnávání. Velikost této cílové skupiny je podstatně větší než u luxusních značek (MARKETING & MEDIA, *Je vaše značka luxusní, nebo prémiová?* 1.8.2005, [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-16570260-je-vase-znacka-luxusni-nebo-premiova>

<sup>66</sup> KOUBOVÁ, Kateřina. *Luxusu v Pařížské ulici krize prospěla, ubylo ale zákazníků z Ruska*. 21.12.2014, [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/parizska-zila-nekolik-mesicu-jen-z-turistu-fkd-/ekonomika.aspx?c=A141216\\_2124615\\_ekonomika\\_fih#utm\\_source=sph.idnes&utm\\_medium=richtext&utm\\_content=top6](http://ekonomika.idnes.cz/parizska-zila-nekolik-mesicu-jen-z-turistu-fkd-/ekonomika.aspx?c=A141216_2124615_ekonomika_fih#utm_source=sph.idnes&utm_medium=richtext&utm_content=top6)

Minimum lidí spatřuje luxus například ve standardu vlastního bydlení nebo v tzv. zážitkovém luxusu. Pro srovnání se výdaje za cestování v roce 2014 celosvětově vyšplhaly až na 445 miliard eur, útraty za luxusní jídlo a víno lidé utratili 60 miliard eur. Drahé dovolené patří dle studie The Boston Consulting Group mezi nejodolnější kategorie. To znamená, že lidé ani neuvažují nad tím, že by na nich v budoucnu nějak šetřili.<sup>67</sup> Z analýzy českého trhu vychází, že jen minimum respondentů považuje cestování za luxus (3 % oproti nejatraktivnějšímu segmentu hodinek a šperků s výsledkem 86 %).<sup>68</sup> Investice do prvotřídního jídla se v českém prostředí prozatím neprosadila na žádné příčce. Zajímavou drobností je i zjištění, že Češi při charakteristice luxusu třemi slovy uváděli tradici nejméně. Toto synonymum luxusního zboží se umístilo v žebříčku na posledním místě i přes to, že většina skupin tradici vidí jako svou přednost a základní stavební kámen. Naopak přední tři příčky obsadila dokonalost, jedinečnost a bohatství (přehled ukazuje Příloha 12).

Mezi neoceňovanější české značky patří s výrazným náskokem sklářská společnost Moser, poté následují červený drahokam Český granát, šperkařská společnost Halada, značka hodinek Prim a značka svítidel a skleněných uměleckých plastik Lasvit. Češi si uvědomují hodnotu lokální produkce daleko více než dříve a dokážou lépe určit poselství a význam uvedených značek. Obecně se posouvá vnímání luxusu více k západnímu modelu. Ve světových luxusních značkách u Čechů vedou britské vozy Bentley, francouzská značka šperků a hodinek Cartier, francouzská módní značka Louis Vuitton, hodinky Rolex a také tradiční britský vůz Rolls-Royce.<sup>69</sup>

Při pohledu na jednotlivé konglomeráty luxusního zboží, tak v rámci České republiky nepůsobí žádná skupina jako celek. Na tuzemském trhu nalezneme pouze část samotných značek, které pod skupiny patří. Zastoupení těchto značek přejímají tuzemské obchodní skupiny, které si jednotlivé značky vybírají s uvážením na jejich lokální potenciál a vytváří si tak vlastní „skupinu“ značek, které nabízí českým zákazníkům. Takovým příkladem je společnost Carrollinum, která zastupuje převážně

---

<sup>67</sup> MARKETING SALES MEDIA. Prodávat luxus je stále lepší kšeft. Vydání 47/2014. str. 14 – 15. Praha: Empresa Media a.s. 18.11. 2014 ISSN 1805-8604

<sup>68</sup> MARHER COMMUNICATIONS. *Jak si děláte radost vy? Luxusní značky v roce 2014.* Studie 2014, [online]. [cit. 2014-12-31], dostupné z: [http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1381\\_studie\\_ogilvymather\\_luxusni%20znacky%202014.pdf](http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1381_studie_ogilvymather_luxusni%20znacky%202014.pdf)

<sup>69</sup> MARHER COMMUNICATIONS. *Jak si děláte radost vy? Luxusní značky v roce 2014.* Studie 2014, [online]. [cit. 2014-12-31], dostupné z: [http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1381\\_studie\\_ogilvymather\\_luxusni%20znacky%202014.pdf](http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1381_studie_ogilvymather_luxusni%20znacky%202014.pdf)

skupinu Richemont (Cartier, Mont Blanc, IWC Schaffhausen, Piaget, aj.), ale i jiné značky jako Rolex, Breitling, Chanel, Patek Philippe Geneve, atd. Výběr značek právě ze skupiny Richemont vyplývá z orientace na hodinky a šperky, kde tato skupina dominuje.

Dalším příkladem je společnost Luxury Brand Management, která zastupuje značky napříč skupinami. Mezi ně patří například Bottega Veneta (Kering), Ralph Lauren (Richemont), Tag Heuer (LVMH), nebo také např. Breitling. Tuto značku nalezneme u obou společností zároveň (jak u Carrollina, tak u Luxury Brand Managementu). Značka nemusí být ale jen zastoupena pod patronací tuzemské obchodní společnosti. Může zde mít přímo své zastoupení. Tak funguje například značka Louis Vuitton, která spadá přímo pod francouzskou centrálu. Opět zde ale nepůsobí celá skupina, ale jen samotná značka.

Z výše uvedených příkladů značek působících na českém trhu je patrné, že ani jeden z luxusních konglomerátů na českém trhu nepůsobí. Není zde žádná ucelená struktura, která by takovou komunikaci umožňovala a vyžadovala. Mnoho značek z jednotlivých globálních skupin na lokálním trhu ani nenalezneme. Komunikaci jednotlivých značek pak provádí pečující společnost, která má pod sebou zastoupení značky. Ta se pak řídí komunikační strategií podléhající centrále značky a její corporate identity.

## Závěr

Sdružování luxusních značek do skupin jednotlivých konglomerátů je v současné době trendem a má své opodstatnění. Trh s luxusním zbožím se velmi dynamicky mění. Působí na něj vývoj globální ekonomiky, ekonomická a hospodářská situace na lokálních trzích. Pozměňují se i požadavky spotřebitelů. Neodmyslitelný vliv mají i nové informační a komunikační technologie. Největší rozmach zažívají země označené jako BRICS – Brazílie, Rusko, Indie, Čína a Jižní Afrika. Tato pětice zemí udává nový rytmus všem výrobcům luxusního zboží a tyto trhy jsou v oblasti luxusu nejvíce rostoucími. Luxus vnímají jak ženy, tak více i muži. Zákazníky zajímá, jaký má zboží původ, z jakých je materiálů, jaká je kvalita zpracování. Důležitá je i tradice zboží a udržování jedinečnosti a originality. Téměř třetina veškerého luxusního zboží je kupována jako dárek pro druhou osobu a polovina nákupů je realizována zákazníky v zahraničí. To jsou ve zkratce nejzákladnější trendy, které je možné pozorovat na trhu s luxusem.

Většina nejvýznamnějších luxusních značek patří do některého z největších konglomerátů. Pro tyto skupiny existují dvě strategie řízení. Základní dva rozdíly spočívají v tom, zda skupina působí čistě na luxusním trhu anebo zda její obchodní aktivity jsou na tento trh cíleny jen z části. Druhým rozdílem je intenzita ovlivňování a působení skupiny na fungování jednotlivých značek a míra synergií, které působí mezi jednotlivými značkami. Působením značky ve skupině podléhá značka více či méně řízení skupiny, sdílí určité části svého know-how a zodpovídá se vedení skupiny. Vzdává se části své samostatnosti. Na druhou stranu získává lepší přístup k financím, úsporu některých nákladů, lepší vyjednávací pozici k dodavatelům, atd. Rozdíl mezi oběma typy řízení je v míře autonomie značky co se týče procesů a fungování. Co mají oba typy společné je zachování individuality a originality tvorby každé značky a nezasahování do její kreativní složky. Nedá se sdílet tvorba distribuce, ta dává značce jedinečnost.

Na trhu s luxusním zbožím operují tři hráči – LVMH, Kering a Richemont. Každá ze skupin má svá specifika. Skupina LVMH má nejširší nabídku v oblasti zboží, sdružuje i největší množství značek. Současně je i finančně nejsilnější skupinou s největším ročním obratem. Značka Louis Vuitton je světově nejhodnotnější značka v oblasti

luxusu. Skupina komunikuje svou historickou hodnotu, stabilitu, rodinný charakter a sociální a ekologickou odpovědnost. Skupina Kering prošla v nedávné době změnou jména a loga skupiny. Touto změnou se chtěla více přiblížit svým zákazníkům. Tato skupina působí na luxusním trhu jen z části. Jako jediná se potýkala s poklesem finančních výsledků. Její charakteristikou je největší zapojení online sdílení informací. V rámci své externí komunikace vydává vlastní magazín. Skupina Richemont se specializuje převážně na oblast hodinek a šperků. Co se týče finančních výsledků, je nejrychleji rostoucí skupinou. Má i svá komunikační specifika, zaměřuje se více na etiku, dbá na oblast zdravotní péče. Jako jediná nemá vlastní velkou nadaci, ale více se specializuje na sponzoring. Společných znaků bychom našli několik. Ve všech pádech skupiny skloňují ekologii a udržitelnost v rámci produkce svých výrobků. Zaměřují se na hledání a podporu talentů, vývoj a výzkum, rozvoj umění a solidaritu. Dbají i na své zaměstnance.

Závěrem pár slov o České republice. Trh luxusního zboží u nás roste, značnou část klientely tvoří i turisté. Český zákazník ještě ne zcela vnímá celou šířku segmentů luxusního zboží. Jako luxusní zboží vnímá i prémiové značky. Při pohledu na jednotlivé konglomeráty luxusního zboží, v rámci ČR nepůsobí žádná skupina jako celek. Na tuzemském trhu nalezneme pouze některé značky z analyzovaných skupin. Zastoupení těchto značek přejímají tuzemské obchodní skupiny, které si jednotlivé značky vybírají s uvážením na jejich lokální potenciál a vytváří si tak vlastní „skupinu“ značek, které nabízí českým zákazníkům. Konglomeráty tedy samostatně na českém trhu nekomunikují, lokálně komunikují pouze jednotlivé značky.

## Summary

The luxury market has been changing dynamically and the theme is crucial not only in business and marketing field. The perception of luxury and motivation to buy luxury products has been rising fast. The strength of BRICS countries contributes to the contemporary face of the segment more than ever before. Luxury is considered by women as well as men, by western and eastern countries. The customers tend to be more sensitive in distinguishing the quality and value of luxury products and choose the best. The brand value of the brands like Luis Vuitton or Gucci has rapidly improved.

Nowadays, most of the luxury brands are members of huge conglomerates. This fact brings added value to all of them as well as a distinct set of rules. The group shares know-how and various resources, and the synergies are based on high standards and levels. The brands can be enriched in many ways and grow faster. They remain fully autonomous. On the other hand, they lose a part of their independence. LVMH, Kering and Richemont are the biggest and strongest groups on the luxury market. They are special in a way of maintaining the value and innovation across their portfolio. The groups have a special mission and present similar goals – keep the heritage of the most precious brands and constantly cultivate the environment where they operate.

The thesis dedicates some space to the domestic luxury market as well. Czech customers do not fully perceive the entire scale of the luxury segment. However, they have been slowly changing their attitude towards luxury itself. People tend to buy products more for their individual pleasure rather than display and their choice is more sophisticated than before. When looking at the individual conglomerates of luxury goods in the Czech Republic, the conglomerates are not present and they do not communicate locally at all. We find only certain brands of the analyzed groups that are cumulated under a particular Czech business group or they exist and operate independently.



# Použitá literatura

## Odborná literatura

DANZINGER, N. Pamela. *Why People Buy Things They Don't Need: Understanding and Predicting Consumer Behavior*, 1. vyd., USA: Kaplan Publishing, 2004, 93. s. ISBN 0-7931-8602-1.

DAUM, Patrick. *Strategic cross-border synergy management A corporate approach for increasing international efficiencies of small and medium-sized manufacturing businesses*. 1 ed. München: GRIN Verlag GmbH, 2012, 1 v. 102 s. ISBN 978-365-6182-436.

HOFFMANN, Jonas a Ivan COSTE-MANIÈRE. *Luxury strategy in action*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012, 1 v. ISBN 02-303-5454-8.

HOLT, Douglas B. *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2004, 265 s. ISBN 15-785-1774-5.

KAPFERER, Jean Noel., BASTIEN, Vincent. *The luxury strategy*, 2.vyd. London: Kogan Page Limited, 2009. 384. s. ISBN 978 0 7494 5477 7.

KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 4th ed. Boston: Pearson, 2013, 562 s. ISBN 978-013-2664-257.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Překlad Tomáš Juppá, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MÜLLER-STEWENS, Sebastian Knoll. *Cross-business synergies*. 1 ed. Wiesbaden: Gabler, 2007, 1 v. 412 s. ISBN 978-383-4908-698. str. 519-548

PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., s obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

SICARD, Marie-Claude. *Luxury, lies, and marketing: shattering the illusions of the luxury brand*. LPS Limited, 2013. 224 s. ISBN 978-113-7264-688.

SVOBODA, Václav; JAHODOVÁ, Hana. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

## Odborné publikace a zdroje dostupné online

BUSINESS DICTIONARY. *Generation Y*, [online]. [cit. 2014-12-20], dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/Generation-Y.html>

KAPFERER, Jean Noel; IJAOUANE, Vincent. *Developing Luxury Brands Within Luxury Groups – Synergies Without Dilution?* Marketing Review St. Gallen. únor 2012, Volume 29, Issue 1

KERING GROUP. *Annual Report 2013*. [online]. [cit. 2014-12-27]., dostupné z: [http://www.kering.com/sites/default/files/document/kering\\_ra-2013-gb.pdf](http://www.kering.com/sites/default/files/document/kering_ra-2013-gb.pdf)

LVMH GROUP. *Annual Report 2013*. [online]. [cit. 2014-12-27], dostupné z:

[http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH\\_RA2013\\_GB\\_1.pdf](http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Reports/LVMH_RA2013_GB_1.pdf)

MARKETING SALES MEDIA. *Luxusní značky se nemusí bát*. Vydání 47/2014. Praha: Empresa Media a.s. 18.11.2014. ISSN 1805-8604

MARHER COMMUNICATIONS. *Češi a luxusní značky*. Studie 2010, [online]. [cit. 2014-12-31], dostupné z: [http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1827\\_studie\\_mather\\_luxusni%20znacky\\_fin.pdf](http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1827_studie_mather_luxusni%20znacky_fin.pdf)

MARHER COMMUNICATIONS. *Jak si děláte radost vy? Luxusní značky v roce 2014*. Studie 2014, [online]. [cit. 2014-12-31], dostupné z: [http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1381\\_studie\\_ogilvymather\\_luxusni%20znacky%202014.pdf](http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1381_studie_ogilvymather_luxusni%20znacky%202014.pdf)

MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2009*. 71 s. [online]. [cit. 2014-12-19], dostupné z: [https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2009\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2009_BrandZ_Top100_Report.pdf)

MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2010*. 73 s. [online]. [cit. 2014-12-20], dostupné z: [https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2010\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2010_BrandZ_Top100_Report.pdf)

MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011*. 53 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2011\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2011_BrandZ_Top100_Report.pdf)

MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012*. 104 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012_BrandZ_Top100_Report.pdf)

MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2013*. 112 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2013\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2013_BrandZ_Top100_Report.pdf)

MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2014*. 72 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Report.pdf)

ZÁKON O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH. *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích*. [ONLINE]. [cit. 2014-12-16], dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h1.aspx#par79>

## Webové stránky, online články

CZECH TOURISM, *Čínské turisty má do Česka přilákat přímé letecké spojení a filmy*. 4.6.2014, [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/cinske-turisty-ma-do-ceska-prilakat-prime-letecke/>

FONDATION LOUIS VUITTON. About us. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.fondationlouisvuitton.fr/en/la-fondation.html>

FORBES. *The World's Most Valuable Brands*. November 2014, [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

HOOVERS A D&B COMPANY. *Kering SA Company Information*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: [http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.Kering\\_SA.c75369816a394e93.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.Kering_SA.c75369816a394e93.html)

HOOVERS A D&B COMPANY. *LVMH MOET HENNESSY LOUIS VUITTON Company Information*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: [http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.LVMH\\_MOET\\_HENNESSY\\_LOUIS\\_VUITTON.f120d33f05adaa0d.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.LVMH_MOET_HENNESSY_LOUIS_VUITTON.f120d33f05adaa0d.html)

KERING GROUP. *About Kering*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.kering.com/en/group/about-kering>

KERING GROUP. *Kering Foundation*. [online]. [cit. 2014-12-28], dostupné z: <http://www.kering.com/en/sustainability/corporate-foundation>

KERING GROUP. *PPR has become Kering*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.kering.com/en/group/ppr-has-become-kering>

KOUBOVÁ, Kateřina. *Luxusu v Pařížské ulici krize prospěla, ubylo ale zákazníků z Ruska*. 21.12.2014, [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/parizska-zila-nekolik-mesicu-jen-z-turistu-fkd-/ekonomika.aspx?c=A141216\\_2124615\\_ekonomika\\_fih#utm\\_source=sph.idnes&utm\\_medium=richtext&utm\\_content=top6](http://ekonomika.idnes.cz/parizska-zila-nekolik-mesicu-jen-z-turistu-fkd-/ekonomika.aspx?c=A141216_2124615_ekonomika_fih#utm_source=sph.idnes&utm_medium=richtext&utm_content=top6)

LVMH GROUP. *LVMH and the environment*. [online]. [cit. 2014-12-27], dostupné z: <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-and-the-environment>

LVMH GROUP. *Mission and Values*. [online]. [cit. 2014-12-25], dostupné z: <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-group/group-mission-and-values>

LVMH GROUP. *Other Activities*. [online]. [cit. 2014-12-25], dostupné z: <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-companies-and-brands/other-activities/groupe-les-echos>

LVMH GROUP. *Shareholders*. [online]. [cit. 2014-12-27], dostupné z: <http://www.lvmh.com/investor-relations/shareholders>

LVMH GROUP, *Talent management*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <http://www.lvmh.com/talents/your-career-at-lvmh/talent-management>

LVMH GROUP, *The Group*. [online]. [cit. 2014-12-25], dostupné z: <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-group>

MARKETING SALES MEDIA. *Doháníme západní Evropu. Tedy alespoň ve vnímání luxusu*. 2.6.2014, , [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: [http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/trhy/dohanime-zapadni-evropu-tedy-alespon-ve-vnimani-luxusu\\_308830.html](http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/trhy/dohanime-zapadni-evropu-tedy-alespon-ve-vnimani-luxusu_308830.html)

MARKETING & MEDIA, *Je vaše značka luxusní, nebo prémiová?* 1.8.2005, [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-16570260-je-vase-znacka-luxusni-nebo-premiova>

MATĚJČEK, Petr. *Generální ředitel Louis Vuitton Michael Burke: Praze věříme*. 28.11.2014, [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63180540-generalni-reditel-louis-vuitton-michael-burke-praze-verime>

QUIDDITY. *Map of brands in luxury fashion, LVMH (pt. 3)*. [online]. [cit. 2014-12-25], dostupné z: <http://quiddityof.com/2014/08/21/map-of-brands-in-luxury-fashion-lvmh-pt-3/>

RICHEMONT GROUP. *About Richemont*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <https://www.richemont.com/corporate-social-responsibility/csr-about-richemont.html>

RICHEMONT GROUP. *Five Year History*. [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <https://www.richemont.com/investor-relations/key-figures/five-year-history.html>

RICHEMONT GROUP. *History, including Significant Investments and Divestments*. [online]. [cit. 2014-12-26], dostupné z: <https://www.richemont.com/about-richemont/history-including-significant-investments-and-divestments.html>

RICHEMONT GROUP. *Organisation*. [online]. [cit. 2014-12-27]. dostupné z: <https://www.richemont.com/about-richemont/organisation.html>

RICHEMONT GROUP. *Our approach to corporate social responsibility*. [online]. [cit. 2014-12-29]. dostupné z: <https://www.richemont.com/corporate-social-responsibility/our-approach-to-corporate-responsibility.html>

## **Seznam příloh**

**Příloha 1: Meziroční nárůst jednotlivých v kategorii hodnoty v roce 2009 (graf)**

**Příloha 2: Meziroční nárůst jednotlivých v kategorii hodnoty v roce 2011 (tabulka)**

**Příloha 3: Meziroční nárůst jednotlivých v kategorii hodnoty v roce 2012 (tabulka)**

**Příloha 4: Meziroční nárůst jednotlivých v kategorii hodnoty v roce 2013 (tabulka)**

**Příloha 5: Meziroční nárůst jednotlivých v kategorii hodnoty v roce 2014 (tabulka)**

**Příloha 6: Rozdělení značek skupiny LVMH do jednotlivých oblastí (obrázek)**

**Příloha 7: Letter to shareholders August 2014 skupiny LVMH (obrázek)**

**Příloha 8: Rozdělení značek skupiny Kering do jednotlivých oblastí (obrázek)**

**Příloha 9: Online magazín K MAG skupiny Kering (obrázek)**

**Příloha 10: Rozdělení značek skupiny Richemont do jednotlivých oblastí (obrázek)**

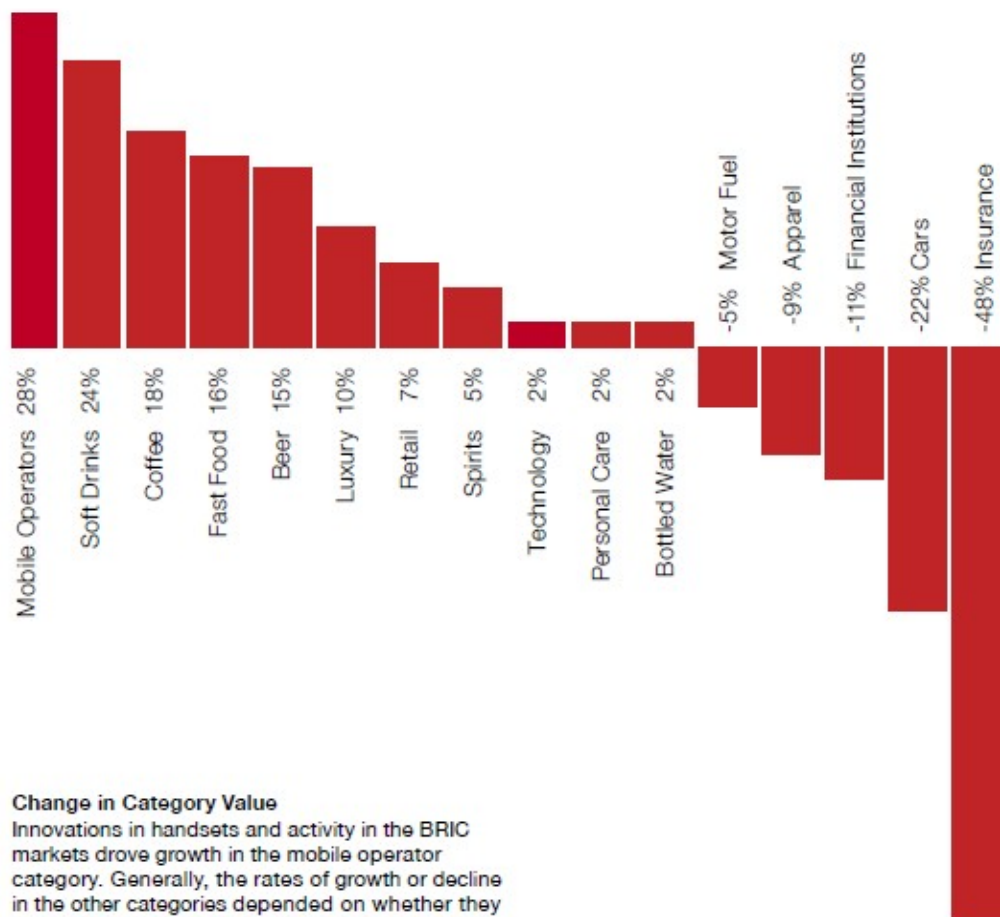
**Příloha 11: Pilíře sociální odpovědnosti skupiny Richemont (obrázek)**

**Příloha 12: Výsledek dotazování, která tři slova pro Čechy charakterizují luxusní zboží (obrázek)**

# Přílohy

## Příloha 1: Meziroční nárůst jednotlivých v kategorii hodnoty v roce 2009

Year-on-Year Growth in Total Category Value



### Change in Category Value

Innovations in handsets and activity in the BRIC markets drove growth in the mobile operator category. Generally, the rates of growth or decline in the other categories depended on whether they were well positioned during the global economic crisis (fast food) or not (financial institutions and insurance).

Source: Millward Brown Optimor (including data from BrandZ, Datamonitor, and Bloomberg)



**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2009*. 71 s. [online]. [cit. 2014-12-19], dostupné z: [https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2009\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2009_BrandZ_Top100_Report.pdf)

**Příloha 2: Meziroční nárůst jednotlivých v kategorii hodnoty v roce 2011**

TOP BRANDS	Brand Value Growth (%)	
	'11 vs. '10	'11 vs. '08
Insurance*	137%	6%
Fast Food	22%	42%
Luxury	19%	-13%
Technology	18%	32%
Apparel	10%	-1%
Financial Institutions	9%	7%
Beer	7%	32%
Cars	7%	-27%
Soft Drinks	5%	26%
Personal Care	3%	5%
Retail	2%	7%
Oil & Gas	1%	N/A
Telecom Providers	N/A	N/A

\*Value growth in the Insurance category results from the inclusion of China Life Insurance, Ping An and China Pacific Insurance. Source: Millward Brown Optimor (including data from BrandZ, Kantar Worldpanel and Bloomberg)



**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011*. 53 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2011\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2011_BrandZ_Top100_Report.pdf)

### Příloha 3: Meziroční nárůst jednotlivých v kategorii hodnoty v roce 2012

Category	% Brand Value Growth 2012 vs 2011
Luxury	15%
Fast Food	15%
Apparel	13%
Oil & Gas	8%
Technology	2%
Soft Drinks	1%
Financial Institutions	0%
Beer	-1%
Personal Care	-5%
Retail	-5%
Cars	-7%
Telecom Providers	-7%
Insurance	-16%

Source:  MillwardBrown Optimor  
(including data from BrandZ™, Kantar Worldpanel, and Bloomberg)

**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012*. 104 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012_BrandZ_Top100_Report.pdf)



#### Příloha 4: Meziroční nárůst jednotlivých v kategorii hodnoty v roce 2013

## Category Changes

Category	Brand value % change 2013 vs 2012
Beer	36%
Global Banks	23%
Apparel	21%
Insurance	19%
Retail	17%
Regional Banks	15%
Personal Care	11%
Luxury	6%
Cars	5%
Soft Drinks	5%
Fast Food	5%
Telecoms	1%
Technology	-1%
Oil & Gas	-4%

Valuations include data from BrandZ™, Kantar Worldpanel, Kantar Retail and Bloomberg.



**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2013*. 112 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012_BrandZ_Top100_Report.pdf)

## Příloha 5: Meziroční nárůst jednotlivých v kategorii hodnoty v roce 2014

### The Category Changes

Rank	Category	Brand value % change 2014 vs 2013	Brand value % change 2013 vs 2012
1	Apparel	29%	21%
2	Cars	17%	5%
3	Retail	16%	17%
4	Luxury	16%	6%
5	Technology	16%	-1%
6	Global Banks	15%	23%
7	Beer	14%	36%
8	Personal Care	12%	11%
9	Insurance	11%	19%
10	Fast Food	10%	5%
11	Telecom Providers	8%	1%
12	Regional Banks	6%	15%
13	Soft Drinks	4%	5%
14	Oil & Gas	3%	-4%

Source: Valuations include data from BrandZ™ and Bloomberg



**Zdroj:** MILLWARD BROWN OPTIMOR. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2014*. 72 s. [online]. [cit. 2014-12-21], dostupné z: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Report.pdf)

## Příloha 6: Rozdělení značek skupiny LVMH do jednotlivých oblastí



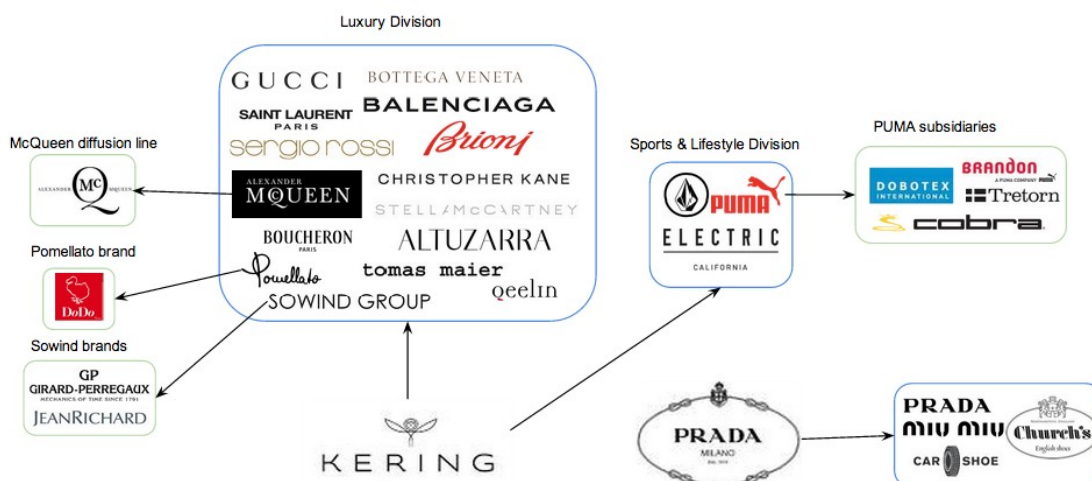
**Zdroj:** QUIDDITY. *Map of brands in luxury fashion, LVMH (pt. 3)*. [online]. [cit. 2014-12-25], dostupné z: <http://quiddityof.com/2014/08/21/map-of-brands-in-luxury-fashion-lvmh-pt-3/>

## Příloha 7: Letter to shareholders August 2014 skupiny LVMH



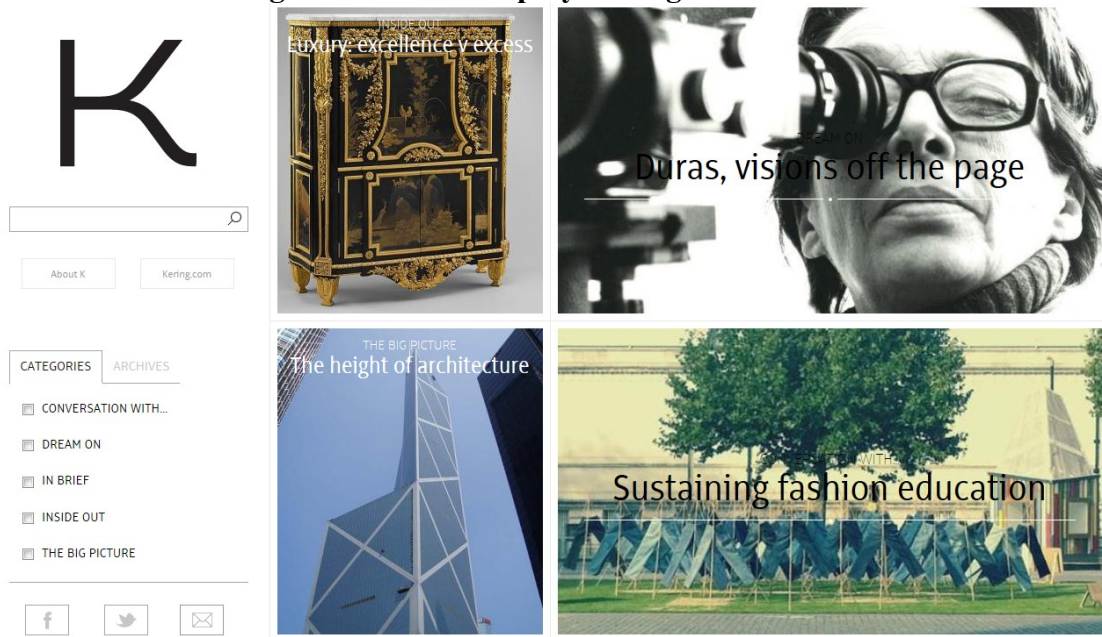
Zdroj: LVMH GROUP. *Letter to Shareholders*. [online]. [cit. 2014-12-27], dostupné z: <http://www.lvmh.com/investor-relations/shareholders/letter-to-shareholders>

## Příloha 8: Rozdělení značek skupiny Kering do jednotlivých oblastí



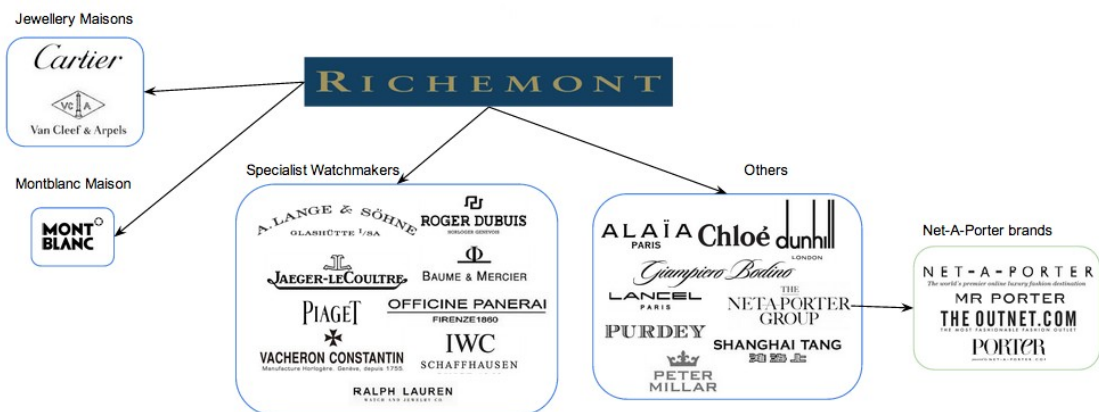
Zdroj: QUIDDITY. *Map of brands in luxury fashion, LVMH (pt. 3)*. [online]. [cit. 2014-12-25], dostupné z: <http://quiddityof.com/2014/08/21/map-of-brands-in-luxury-fashion-lvmh-pt-3/>

## Příloha 9: Online magazín K MAG skupiny Kering



**Zdroj:** KERING GROUP. KMAG. [online]. [cit. 2014-12-30], dostupné z: <http://www.kering.com/en/magazine>

## Příloha 10: Rozdělení značek skupiny Richemont do jednotlivých oblastí

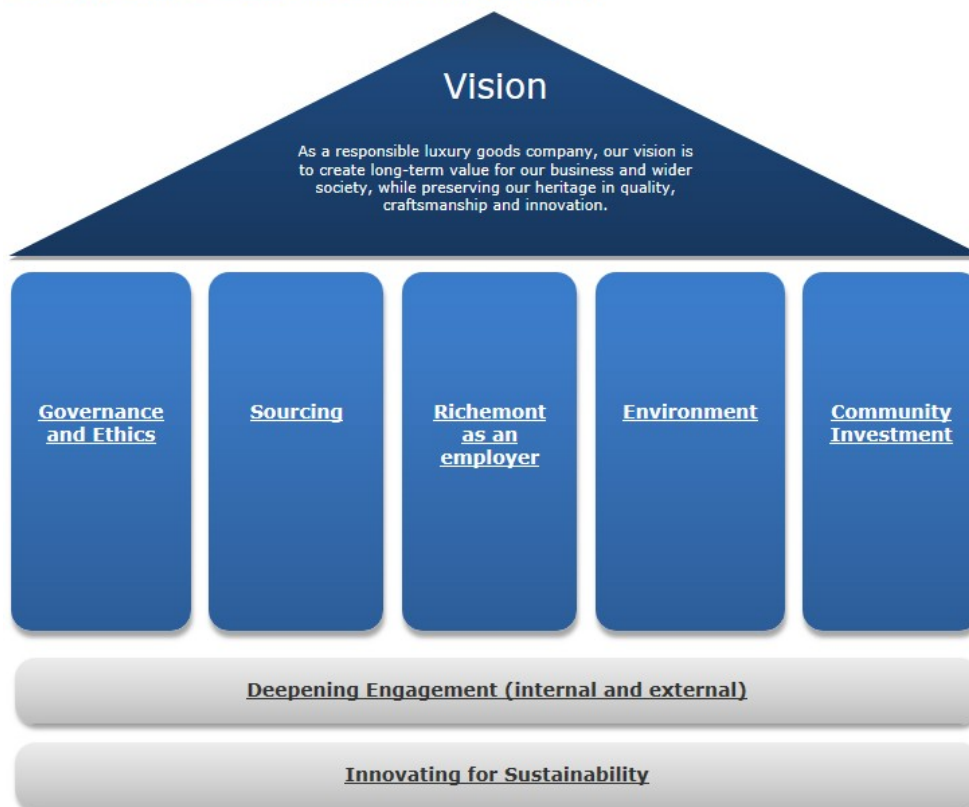


**Zdroj:** QUIDDITY. *Map of brands in luxury fashion, LVMH (pt. 3)*. [online]. [cit. 2014-12-25], dostupné z: <http://quiddityof.com/2014/08/21/map-of-brands-in-luxury-fashion-lvmh-pt-3/>



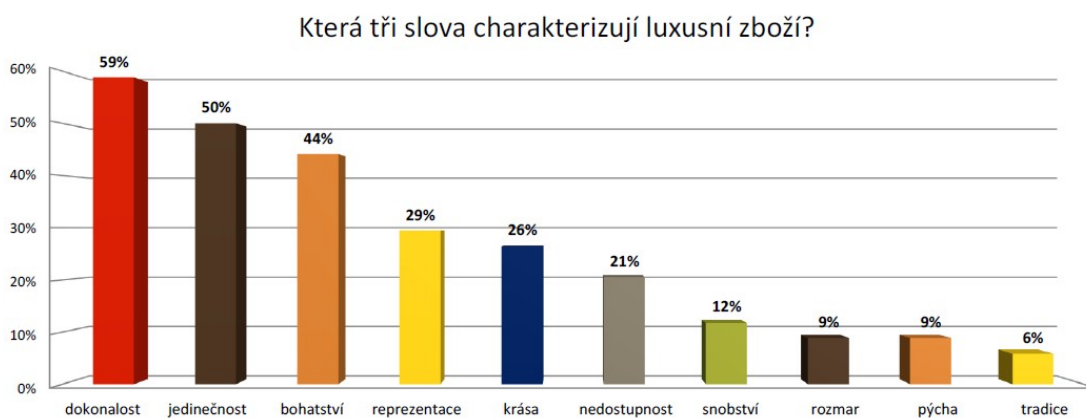
## Příloha 11: Pilíře sociální odpovědnosti skupiny Richemont

### Our approach to corporate social responsibility



Zdroj: RICHEMONT GROUP. *Our approach to corporate social responsibility*. [online]. [cit. 2014-12-29]. dostupné z: <https://www.richemont.com/corporate-social-responsibility/our-approach-to-corporate-responsibility.html>

## Příloha 12: Výsledek dotazování, která tři slova pro Čechy charakterizují luxusní zboží



Zdroj: MARHER COMMUNICATIONS. *Jak si děláte radost vy? Luxusní značky v roce 2014*. Studie 2014, [online]. [cit. 2014-12-31], dostupné z:

[http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1381\\_studie\\_ogilvymather\\_luxusni%20znacky%202014.pdf](http://www.ogilvy.cz/data/files/study/1381_studie_ogilvymather_luxusni%20znacky%202014.pdf)