

Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a positioning

Hana Machková, Martin Machek

Obsah

1. Segmentace mezinárodních trhů	2
1.1 Segmentační kritéria	2
1.2 Výběr cílového trhu	11
1.3 Segmentační strategie.....	11
2. Positioning v mezinárodním prostředí	14

Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílového trhu a stanovení vhodného positioningu patří k nejvýznamnějším strategickým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Mezinárodní marketing umožňuje koncipovat nabídku pro cílové segmenty na světových trzích a realizovat tak úspory z rozsahu. Zvolený cílový trh musí být dostatečně velký, aby bylo pro podnik rentabilní na něj působit vybranými marketingovými nástroji. Na základě segmentace, která umožňuje určit strukturu a dynamiku mezinárodního trhu, stanovuje podnik vhodný positioning a marketingový mix pro cílový zahraniční trh.

1. Segmentace mezinárodních trhů

Segmentace vychází z poznání, že trh se skládá z různých spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a přání, jiný hodnotový systém, kupní sílu i nákupní zvyklosti a preference. Podnik se tedy nemůže zaměřit na trh celosvětový, ale musí se zaměřit na ty podmnožiny trhu (segmenty), na kterých má největší naději uspět. **Segmentovat trh znamená rozčlenit trh na homogenní podmnožiny spotřebitelů (zákazníků), na které je možné působit vybranými marketingovými nástroji.**

Při volbě cílových segmentů je třeba vycházet z určitých pravidel. Segment musí být dostatečně velký, aby bylo efektivní na něj působit zvoleným marketingovým mixem, musí být dostatečně stejnorodý (homogenní), aby speciálně koncipovaná nabídka vyhovovala všem zákazníkům v daném segmentu, a musí být dostupný, tj. firma musí mít reálnou možnost daný segment oslovit a vypracovat pro něj nabídku za přiměřených nákladů. Jednotlivé segmenty se však od sebe musí dostatečně odlišovat svými tržními projevy (tzv. podmínka heterogenity). Dalším pravidlem je měřitelnost, tzn. možnost získat dostatek informací o velikosti segmentu, jeho kupní síle a chování, které umožní odhadnout efektivnost podnikání na daném segmentu.

Proces segmentace mezinárodních trhů probíhá obvykle ve třech etapách:

1. výběr vhodných kritérií pro segmentaci mezinárodního trhu a analýza jednotlivých segmentů (segmentace);
2. výběr cílového trhu (*targeting*);
3. volba segmentační strategie (positioning).

1.1 Segmentační kritéria

V základním členění je možné trh rozdělit do tří velkých skupin, a to na trh spotřebních výrobků (trh jednotlivých spotřebitelů a domácností, které nakupují výrobky a služby pro osobní spotřebu), trh průmyslových výrobků (podniky a další instituce, které nakupují

výrobky pro další výrobu či distribuci) a trh veřejného sektoru (veřejná správa a neziskový sektor). Každý z těchto trhů se chová odlišně, má odlišnou motivaci pro nákup a je třeba na něj působit výrazně odlišnými marketingovými nástroji.

V oblasti mezinárodního marketingu mohou firmy pracovat s rozmanitou škálou segmentačních kritérií, která jim umožní poznat charakteristiky zákazníků a projevy jejich spotřebního či nákupního chování. S jednotlivými segmentačními kritérii není možné pracovat odděleně, ale je nutné je vhodně kombinovat, aby byly získané informace skutečně komplexní a umožnily přesně zacílit nabídku na zvolený segment.

Segmentace trhu spotřebního zboží

Kritéria vhodná pro segmentaci trhu spotřebního zboží je možné členit do dvou velkých skupin, a to jednak podle charakteristik trhu (geografická, demografická, socioekonomická a psychografická kritéria) a jednak podle chování spotřebitelů (kritéria behaviorální).

Geografické, demografické a socioekonomické údaje jsou snadno dostupné a umožňují poměrně jednoduché členění spotřebitelů. V mezinárodním marketingu jsou přirozeně využívána **geografická kritéria** (*geographic segmentation*). Mezinárodní trhy je možné členit podle zemí, ekonomické a kulturní příbuznosti geografických zón, územněsprávního členění, velikosti měst, hustoty osídlení, klimatu atp.

K **demografickým kritériím** (*demographic segmentation*) patří například členění trhu podle pohlaví, věkových kategorií, velikosti rodiny a jejího životního cyklu či rodinného stavu. Stále více je využíváno kritérium etnické, které je spojováno s tzv. etnickým marketingem a je významné zejména v etnicky různorodých zemích. V některých regionech je třeba pracovat i s náboženským vyznáním. **Socioekonomická kritéria** (*socioeconomic segmentation*) umožňují určit zejména kupní sílu a strukturu výdajů. Patří k nim například profesní struktura, úroveň dosaženého vzdělání, výše příjmů, disponibilní příjmy domácností, struktura výdajů domácností atp. Tato tři kritéria bývají označována jako tradiční segmentační proměnné a umožňují poměrně přesně popsat cílovou skupinu zákazníků na zahraničním trhu. Stále více se ale ukazuje, že pro potřeby mezinárodního marketingu pouze popisná segmentační kritéria nestačí, protože i v rámci jednotlivých tradičních cílových skupin mohou být mezi zahraničními spotřebiteli velké odlišnosti. Proto se často využívají kritéria psychografická a behaviorální.

Psychografická kritéria (*psychographic segmentation*) jsou hůře měřitelná, ale v moderním pojetí mezinárodního marketingu hrají významnou úlohu, protože vysvětlují postoje zahraničních spotřebitelů, jejich hodnotový systém a životní styl. K

psychografickým kritériím řadíme například příslušnost k určité sociální třídě (špičkoví manažeři, drobní živnostníci, státní zaměstnanci), osobnostní charakteristiky spotřebitelů (ambiciózní, introvertní, extrovertní osobnosti) či typologii životního stylu (životní hodnoty, postoje, způsob trávení volného času, pracovní aktivity atp.).

Metodologie životních stylů (*life styles*) se používají jako podpůrný nástroj pro stanovení strategie pro jednotlivé země a pro potřeby analýz globálních segmentů. Obvykle je populace rozřazena do několika skupin podle typů chování. Výzkumem životního stylu se zabývá řada výzkumných a reklamních agentur, které mají vypracovány vlastní metodologie. Jedná se například o společnost Young & Rubicam a její model 4Cs (*Cross Cultural Consumer Characterization*), agenturu GfK (*Euro-Socio-Styles* a *Roper Consumer Styles*), agenturu Sinus (*Sinus-Milieu*[®]), společnost SBI - Strategic Business Inside (VALS[™]). Metodologie VALS (*values and life styles*) vysvětluje chování spotřebitelů podle jejich hodnotových systémů. Například společnost STEM/MARK člení české spotřebitele jednak podle zdrojů, které mají k dispozici (zdroje jsou pojímány v širokém slova smyslu - úroveň vzdělání, příjem, spotřební apetit, sebevědomí, zdraví atp.), a jednak podle osobních postojů, tj. podle toho, jak si přejí být společností vnímáni, do tří základních typů osobní psychologické orientace. První skupina je orientována převážně na zásady (principy), druhá na společenské postavení (společenský status) a třetí na aktivní přístup k životu (činnostnost).

Metodologie AIO (*activities, interests, opinions*) životního stylu se zaměřuje na výzkum pracovních a volnočasových aktivit spotřebitelů, na jejich hlavní zájmy a na názory. Tyto charakteristiky jsou pak doplňovány o kritéria sociodemografická.

Tab. 1 Kritéria používaná při segmentaci podle životního stylu

Aktivity	Zájmy	Názory	Sociodemografická
• Práce	• Rodina	• Sebereflexe	• Věk
• Koníčky	• Domácnost	• Politické názory	• Vzdělání
• Společenský život	• Zaměstnání	• Sociální citění	• Příjem
• Způsob trávení dovolené	• Přátelé a známí	• Názory na ekonomiku	• Zaměstnání
	• Zábava	• Názory na	• Rodinné zázemí
	• Způsob	• Názory na	• Způsob bydlení

Zdroj: Plummer, in: Lambin - Chumpitaz (2002, s. 162)

Výsledky analýz AIO je možné použít například pro vyhodnocení trendů a změn ve společnosti (přístup jednotlivých skupin k inovacím, vztah k ekologii, význam rodiny) a pro

sledování změn spotřebních preferencí jednotlivých skupin.

Výsledky studií životních stylů jsou někdy zpochybňovány, protože využívaná metodologie je do značné míry založena na empirických datech a může vést ke zjednodušeným závěrům. Nicméně pro firmy, které působí na mezinárodních trzích, mohou být „lifestylové“ výzkumy užitečné pro pochopení hlavních hodnot a společenských postojů jednotlivých segmentů, mohou sloužit k porovnání chování jednotlivých skupin, k analýze spotřebních preferencí na úrovni značek, k výběru vhodných médií k oslovení vybraného segmentu i k porovnání odlišností mezi chováním spotřebitelů v jednotlivých zemích.

I PŘÍKLAD

Životní styl české populace

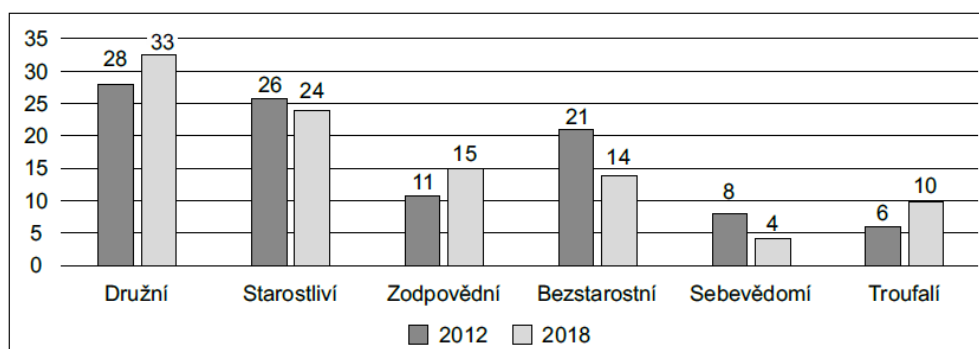
První studie životního stylu české populace proběhla v roce 1995 a projekt je opakován ve dvou až tříletých cyklech formou syndikované ad hoc studie. Provádí jej agentura Kantar CZ (dříve TNS AISA) ve spolupráci s širokou skupinou klientů z různých odvětví. Základním cílem studie je porozumět tomu, jak se vyvíjí životní styl české populace. Jak lidé přemýšlí o sobě, o své rodině nebo o práci a jakou roli v jejich životech hrají značky, jednotlivé kategorie produktů i služeb a média. Výzkum se zaměřuje zejména na vztah k práci, trávení volného času, vztah k blízkým, vývoj spokojenosti s vlastním životem atp. V české populaci je možné rozlišit šest typů životního stylu. Jedná se o lidi družné, starostlivé, zodpovědné, bezstarostné, troufalé a sebevědomé.

Například pro skupinu „družných“ jsou typické následující charakteristiky:

- v práci je důležitý příjemný kolektiv, ale potřebují dost času pro rodinu;
- volný čas chtějí trávit s rodinou a přáteli, se kterými také sdílejí radosti i strasti;
- média pro ně znamenají kulisu a pohodu rodinných seriálů;
- peníze nechtějí moc utrácet, ale chtějí mít na společné aktivity s blízkými;
- budoucnost znamená držet pohromadě a spokojenost lidí okolo;
- štěstí je radost ze společných chvil.



Obr. 1 Životní styly české populace



Obr. 2 Typologie české populace - Lifestyle 2012 a 2018 (%)

Studie Lifestyle 2018: životní styl a postoje Čechů jako zákazníků se zaměřila i na způsob, jakým Češi přijímají informace. Většina populace starší 15 let uvedla, že jako zdroje informací využívá internetové zpravodajství (64 %). Televizní zpravodajství využívalo jako zdroj informací 53 % respondentů. Výrazně více využívala televizní zpravodajství generace 50+ (70 %), zatímco nejmladší zkoumaná generace Z čerpala informace ze 70 % ze sociálních sítí.

Zdroj: Lifestyle 2012, TNS AISA; www.mediaguru.cz/clanky/2019/06/lifestyle-2018-cesi-prijimaji-informace-nejcasteji-z-internetu/ 12. 6. 2019

Behaviorální kritéria vysvětlují chování spotřebitelů, jejich očekávání a preference a umožňují tak lépe přizpůsobit firemní nabídku potřebám a přáním cílové skupiny. Spotřebitele je možné členit podle nákupních a spotřebních příležitostí (*purchase and usage segmentation*), například podle toho, při jaké příležitosti výrobek nakupují či spotřebovávají, na jakém místě, v kterém časovém okamžiku (moment spotřeby), zda jej nakupují či spotřebovávají sami nebo ve společnosti dalších osob. Toto kritérium může napomoci nejen k poznání motivace pro nákup a spotřebu, ale i k identifikaci nových

nebo v dané zemi dosud neobvyklých spotřebních příležitostí. Významné je členění podle výhod nebo užitků, které zákazníci od výrobků očekávají (*benefit segmentation*). Toto kritérium do značné míry ovlivňuje positioning značek (kvalita, praktičnost, příznivá cena, vyjádření společenského postavení atp.). Podle postoje spotřebitelů (*attitude segmentation*) vůči konkrétnímu výrobku/značce je možné členit spotřebitele na spotřebitele pozitivně naladěné, bez postoje, s nepřátelským postojem. Dále je možná segmentace trhu podle věrnosti značkám (*loyalty segmentation*) a podle způsobu a četnosti spotřeby (*regularity of usage segmentation*), kdy rozlišujeme skupiny pravidelných spotřebitelů, průměrných spotřebitelů a občasných uživatelů.

Při segmentaci mezinárodních trhů je třeba vycházet z multikriteriálních analýz, které umožňují poměrně přesně vyprofilovat cílovou skupinu. Geografická, demografická a socioekonomická kritéria jsou snadno zjistitelná formou sekundárního výzkumu a vypočítávají zejména o základních charakteristikách spotřebitelů (vysvětlují, jaký je profil cílové skupiny, kdo je typickým zákazníkem), poskytují tudíž základní podklady pro marketingová rozhodování. Hlubší analýzy, které umožňují identifikovat nejen racionální faktory, ale pracují i s faktory emocionálními, se snaží zaměřit na získání informací o motivaci spotřebitelů, vysvětlit, proč spotřebitelé jsou či by mohli být firemními zákazníky. Do této skupiny řadíme kritéria psychografická a behaviorální, která díky znalosti spotřebitelů umožňují lépe využívat nástroje tzv. relationship marketingu.

Segmentace trhu průmyslových výrobků

Průmyslový marketing je marketing výrobků a služeb určených podnikům a organizacím, jež je používají pro další výrobu. V souvislosti s globalizací dochází v oblasti průmyslového marketingu k významným změnám. Snaha o mezinárodní racionalizaci se projevuje velmi často využíváním outsourcingu a delokalizací výroby z vyspělých zemí do zemí, popřípadě geografických zón, kde jsou výhodné podmínky pro podnikání (například levná a kvalifikovaná pracovní síla, méně přísné pracovněprávní předpisy, ekologické normy atp.). Rozvoj internetu ovlivňuje zejména nákupní chování průmyslových podniků, které často vyhledávají partnery na celosvětovém trhu pomocí aukcí na internetu nebo na elektronických tržištích. Tyto moderní formy nákupu usnadňují rozhodování o výběru dodavatelů, protože umožňují objektivní porovnávání nabídek a zvyšují konkurenční boj.

Při segmentaci mezinárodního trhu průmyslových výrobků je třeba zohlednit následující skutečnosti:

- **Omezený počet zákazníků, hodnotově a objemově významné kontrakty.** Pro průmyslový marketing platí tzv. Paretovo pravidlo, které vysvětluje fakt, že firmy obvykle

realizují převážnou část obratu s několika velkými odběrateli. Průmyslové podniky jsou často závislé na velkých dodávkách, a proto se maximálně snaží posilovat loajalitu svých zákazníků. Pro velké odběratele jsou v rámci firemní organizační struktury vyčleněni tzv. key account manažeři, kteří se osobně starají o nejdůležitější zákazníky. Menší odběratelé jsou často zásobováni prostřednictvím distribučních mezičlánků.

■ **Odvozená poptávka a nízká elasticita poptávky.** Průmyslové podniky jsou nedílnou součástí průmyslových řetězců. Poptávka po jejich výrobcích je proto často závislá na velikosti poptávky po konečných výrobcích (například pokles bytové výstavby ovlivní poptávku po stavebních hmotách a řadě dalších produktů) a má nízkou cenovou elasticitu (snížení ceny stavebních hmot neznamena prudký růst výstavby).

■ **Racionální nákupní chování.** Rozhodování o nákupu probíhá na základě racionálních úvah a není příliš ovlivnitelné obvyklými komunikačními nástroji. Proto například rozpočet na komunikaci ve velkých průmyslových podnicích není - v porovnání s výrobcí spotřebního zboží - příliš velký. U multinacionálních firem se racionalizace projevuje změnami organizačních struktur. Rozhodování o menších subdodávkách jsou obvykle realizována na úrovni dceřiných společností, ale o dodávkách velkého rozsahu se rozhoduje centrálně, nejčastěji v nákupních centrálách, které vyhledávají nabídky na světovém trhu. Rozhodování o nákupu ovlivňuje řada faktorů: technické parametry, kvalita, cena, platební podmínky, dodací lhůty, důvěra v dodavatele, služby, image dodavatele, image země (například u dodávek strojů a zařízení mají velmi dobrý image německé firmy, u dodávek pro jadernou energetiku francouzské firmy, u elektroniky japonské firmy atp.). O velkých dodávkách rozhoduje obvykle tým odborníků, složený ze zástupců oddělení nákupu/dovozu (jejich hlavním úkolem je vyjednávání konkrétních podmínek kupních smluv s jednotlivými dodavateli, výběr dodavatele a příprava kontraktu), zástupců výroby (budoucí uživatelé výrobku, kteří musí určit technické parametry pro dodávku), projektantů nebo konzultantů (jsou součástí týmu, doporučují věcné varianty řešení a definují podmínky výběrového řízení) a zástupců vedení firmy, kteří mají oprávnění jednat jménem firmy a uzavírat kupní smlouvy. Dodavatel si musí být vědom toho, že o nákupu se často nejedná v zemi jeho působení, a musí se dobře seznámit s organizační strukturou a zvyklostmi potenciálních odběratelů.

Komunikace se zákazníky probíhá často formou **osobní komunikace** prostřednictvím vlastních prodejců nebo obchodních zástupců. Prodejci musí být schopni nejen vést jednání v cizím jazyce a zohledňovat kulturní odlišnosti, ale zejména dokonale ovládat odbornou problematiku. Proto je třeba věnovat značnou pozornost výběru a složení týmu prodejců (*sales force*) a jejich pravidelnému proškolení.

■ **Úzké vazby mezi dodavateli a odběrateli.** V průmyslovém marketingu jsou typické úzké vazby mezi dodavateli a odběrateli, a proto je velmi důležité využívat moderní koncepce marketingového řízení, zejména vztahový marketing (*relationship marketing*), individualizovaný marketing (*customized marketing*) nebo one-to-one marketing.

■ **Geografická koncentrace.** Pro průmyslová odvětví byla vždy charakteristická geografická koncentrace do určitých regionů (například hutnictví v Porúří či na Ostravsku). V souvislosti s globalizací a vznikem globálních hodnotových řetězců dochází ke specializaci v mnohem větších geografických zónách. Zatímco objem klasického mezinárodního obchodu klesá, objem přímých zahraničních investic neustále roste. Je obvyklé, že v zemích, kde byly realizovány velké investiční projekty, dochází k tzv. multiplikačnímu efektu, protože dodavatelé následují své obchodní partnery a zakládají v těchto zemích/ zónách vlastní dceřiné společnosti anebo společné podniky.

I PŘÍKLAD

Automobilový průmysl v Česku a na Slovensku

Česká republika a Slovensko patří k zemím s největší koncentrací automobilového průmyslu na světě. Z hlediska počtu vyrobených aut na obyvatele je Slovensko dlouhodobě na prvním místě na světě (například v roce 2019 se jednalo o 202 automobilů/ob.) a Česko je na místě druhém (126 automobilů/ob.). V roce 2019 bylo pouze v šesti zemích EU vyrobeno více než milion osobních automobilů.

V Česku působí tři velcí výrobci (Škoda Auto, Toyota a Hyundai), na Slovensku čtyři (KIA, VW, PSA a Jaguar Land Rover). Škoda Auto (Mladá Boleslav) a Toyota (dříve TPCA, Ovcáry) mají své hlavní továrny umístěny ve vzdálenosti cca 60 km. Firmy Hyundai (Nošovice) a KIA (Žilina), které patří do stejné vlastnické skupiny Hyundai Motor Group, mají své továrny cca 80 km od sebe. Automobilový průmysl dnes funguje v režimu „just in time“ a jak pro dodavatele, kteří musí mít továrny v dojezdové vzdálenosti, tak pro výrobce je geografická blízkost výhodou, protože snižuje náklady pro celé odvětví.

Tab. 2 Výroba osobních automobilů v zemích EU a počet zaměstnanců v automobilovém průmyslu

Pořad	Země	Počet	Počet zaměstnanců v
1.	Německo	4661 328	882 046
2.	Španělsko	2248019	162634
3.	Francie	1 675 198	299 422
4.	Česká	1 427 563	181 415
5.	Velká	1 303135	166 228
6.	Slovensko	1 069 442	81 273



Obr. 3 Mapy automobilového průmyslu v Česku a na Slovensku **Zdroj:** CzechInvest a Sario

Zdroj: ACEA, *The Automotive Industry Pocket Guide, 2020/2021*

Volkswagen (vlastník Škody Auto) vyrábí v České republice nejen automobily značky Škoda, ale také některé vozy značky Seat (například Seat Ateca v Kvasinách). Na Slovensku je v továrně VW vyráběna Škoda Karoq, Škoda Citigo a bude se sem přesouvat výroba Škody Superb.

Zdroj: ACEA, Sario a CzechInvest

Průmyslový trh je možné členit podle řady segmentačních kritérií. Snadno dostupné jsou informace, které se využívají pro segmentaci trhu podle geografických kritérií (velikost trhu, průmyslový potenciál jednotlivých regionů), podle odvětví nebo oboru podnikání (dodávky pro automobilový průmysl, pro textilní průmysl), podle velikosti firem (počet zaměstnanců, velikost obrátu) a podle právní formy (s. r. o., akciová společnost a podíl jednotlivých akcionářů, státní podnik). Tato kritéria umožňují určit základní profil zákazníků.

Průmyslový trh je dále možné segmentovat podle provozních charakteristik (vybavenost zařízení, úroveň stávající technologie, intenzita a rozsah spotřeby komponentů, finanční situace podniků atp.).

V mezinárodním marketingu je významná segmentace podle celosvětové nákupní strategie (organizační struktura nákupu a rozhodovací pravomoci, kritéria, která u

zákazníků rozhodují o nákupu) a značný vliv mohou mít i behaviorální kritéria (loajalita ke stávajícím dodavatelům, postoj k zahraničním dodavatelům, postoj k rizikům, pružnost při rozhodování, přísná hierarchie, osobnostní charakteristiky nákupčích, motivační systémy atd.).

1.2 Výběr cílového trhu

Volbu cílového segmentu (*targeting*) ovlivňují zejména tři faktory: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu. Zvolený cílový trh musí být dostatečně velký, aby bylo pro podnik rentabilní na něj působit vybranými marketingovými nástroji. Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám koncentrovat úsilí na velké homogenní segmenty světového trhu a zvyšovat tak rentabilitu mezinárodního podnikání.

Mnohé firmy vstupují na zahraniční trhy i v případě, že cílový segment není zatím příliš velký, nicméně má, podle jejich názoru, dostatečný růstový potenciál. Vstup na zahraniční trh považují firmy za investici do budoucna.

Atraktivnost segmentu ovlivňují z dlouhodobého hlediska míra konkurence, hrozba příchodu nové konkurence, substituční výroby, silná pozice kupujících či silná pozice dodavatelů.

I když se cílový segment jeví jako atraktivní, růstový a dostatečně velký, přesto musí firma ještě zvážit, zda cílový trh odpovídá jejím možnostem, kompetencím a image na zahraničním trhu.

Výběr cílového segmentu je v mezinárodním marketingu silně ovlivněn strategií, kterou firma při mezinárodním podnikání používá. V případě globálního marketingu se zaměřuje na široce koncipované identické segmenty ve všech zemích. V případě interkulturního marketingu může využít různá specifika segmentů pro účinnější zacílení nabídky.

1.3 Segmentační strategie

Základem každé segmentační strategie je rozhodnutí o počtu tržních segmentů, na které se firma hodlá zaměřit. Firmy si obvykle volí jednu ze tří základních strategií:

■ **Jednotná segmentační strategie - nediferencovaný marketing** (*mass marketing*) vychází z předpokladu homogenních potřeb a přání spotřebitelů. Podnik se snaží prosadit na trhu jednu silnou značku (produkt) a maximalizovat její podíl na trhu. Strategie umožňuje realizovat úspory z rozsahu, ale často vede k cenovým válkám, protože všechny na trhu nabízené produkty mají obdobné užité vlastnosti, a firmy si proto mohou konkurovat pouze v cenové oblasti. Předpokladem pro možnost využívání této strategie

by bylo nabízet zcela standardizované výrobky, které by uspokojovaly široké potřeby. Výhodou by byly úspory typické pro standardizaci, tj. nižší výrobní a marketingové náklady. Nediferencovaný marketing se dnes používá u spotřebních výrobků ojediněle, například u neznačkových výrobků. V oblasti průmyslového marketingu se s ním můžeme setkat například na trhu surovin či některých materiálů.

■ **Strategie masové individualizace** (*mass customization*) je výsledkem prudkého rozvoje moderních technologií, které umožňují upravovat velkosériově vyráběné výrobky „na míru“ podle přání jednotlivých zákazníků. Jedná se například o možnost konfigurace vnitřního vybavení automobilů, personalizované dárkové předměty atp.

■ **Diferencovaná segmentační strategie** (*differentiated marketing, product variety marketing*) má za cíl odlišit firmu od konkurence nabídkou široké škály výrobků či služeb. Různým segmentům jsou nabízeny různé modely a marketingový mix je adaptován pro každý segment. Produkty se odlišují například užitnými vlastnostmi, cenou, prodávají se ve vybraných obchodech, využívají vlastní komunikační mix. Tato strategie umožňuje firmě oslovit s rozličnými značkami různé segmenty a pokrýt tak kompletně nabídku cílového trhu. Diferencovaná segmentační strategie je velmi nákladná a v případě, že segment není dostatečně velký, může být pro podnik neefektivní. V některých případech (tzv. hypersegmentace) může být nabídka příliš pestrá, zákazník se přestane orientovat a raději zvolí jasnější konkurenční nabídku, často může docházet i k tzv. kanibalizaci neboli nežádoucímu nahrazení stávajícího výrobku výrobkem novým. Diferencovaná segmentační strategie může být účinná v oblasti mezinárodního podnikání, protože firmám umožňuje oslovit vybrané segmenty světového trhu.

■ **Strategie koncentrace na vybraný segment/strategie tržních mezer** (*concentration strategy/market niche strategy*). Podnik zaměří své marketingové úsilí na jeden vybraný segment či mikrosegment (*market niche*). Obvykle se jedná o malý segment, který je nezajímavý pro velké konkurenční firmy a který je natolik specifický, že je možné ho vhodným marketingovým mixem účinně oslovit. Menší podnik tak může dosáhnout velkého podílu na trhu malého segmentu a získat díky specializaci konkurenční výhodu, protože dobře zná specifické potřeby svých zákazníků, a může si tak vybudovat i dobrý image. Nevýhodou této strategie je riziko přílišné specializace (například změna poptávky může vést k zániku firmy) a dále riziko vstupu silnější firmy, která zaznamená novou tržní příležitost a uvědomí si růstový potenciál produktu, na trh (*me-too-strategy*).

I PŘÍKLAD

Botoponožky Skidders

Firma Skinners Technologies, s.r.o. byla založena v roce 2016. Její dva mladí zakladatelé dostali nápad vyrábět ultrakompaktní obuv pro cestování a volný čas neboli ponožky s podrážkou, ve kterých je možné chodit venku. Podnikání začali se základním kapitálem 10 000 Kč, díky crowdfundingovému portálu Hithit vybrali od zhruba 500 lidí (backerů) půl milionu korun a mohli zahájit výrobu. Výrobu zajišťují smluvní partneři v České republice, některé firmy pletou ponožky a jiné na ně nanášejí podrážky. Petr Procházka dokázal zkombinovat technologie, které nikoho před ním nenapadlo použít. „Rozuměl jsem chemickým vzorečkům a uměl jsem se orientovat v patentových dokumentacích. Dělal jsem si rešerše, abychom někomu neukradli patent. Zároveň mě patentová řešení inspirovala,“ uvedl v rozhovoru pro deník E15. Další rozvoj byl opět financován formou crowdfundingu, tentokrát mezinárodního. Kampaně na Kickstarteru a Indiegogo byly úspěšné a otevřely cestu produktu na mezinárodní trhy. „Skinnersky se první rok nejlépe prodávaly v anglicky mluvících zemích, velkou zásluhu na tom měla platforma Kickstarter, skrz ni jsme prodali okolo 17 000 párů, z toho 55 % šlo přímo do USA a velká část i do Británie, Kanady nebo Austrálie. Další aktivity, jež export podpořily, byly mezinárodní veletrhy, které navštěvujeme od roku 2017. Jezdíme na sportovní veletrh do Německa nebo Ameriky, ale vystavovali jsme například i v Číně nebo skrze partnery na Blízkém východě,“ vysvětlila v rozhovoru pro Lidovky.cz Michaela Matějková.

Největším problémem takto malé firmy je vždy distribuce. Firma Skinners má vlastní e-shop, spolupracuje sice s distributory ve 21 zemích, ale většinou se jedná o malé velkoobchody a na webových stránkách je možné najít adresy kamenných obchodů, kde se Skinners prodávají. V řadě zemí se však jedná pouze o jeden obchod (například v Belgii, Chile, Ekvádoru, Indii, Kuvajtu, Singapur, Švédsku, Thajsku), takže jde spíše o nahodilé obchodní kontakty. Pro udržitelný rozvoj startupu Skinners bude prvořadým úkolem vybudování distribuční sítě jak v České republice, tak v zahraničí. **Zdroj:** E15, Lidovky.cz, www.skinners.cc

Obr. 4 Webové stránky společnosti Skinners Zdroj: www.skinners.cc/cs/

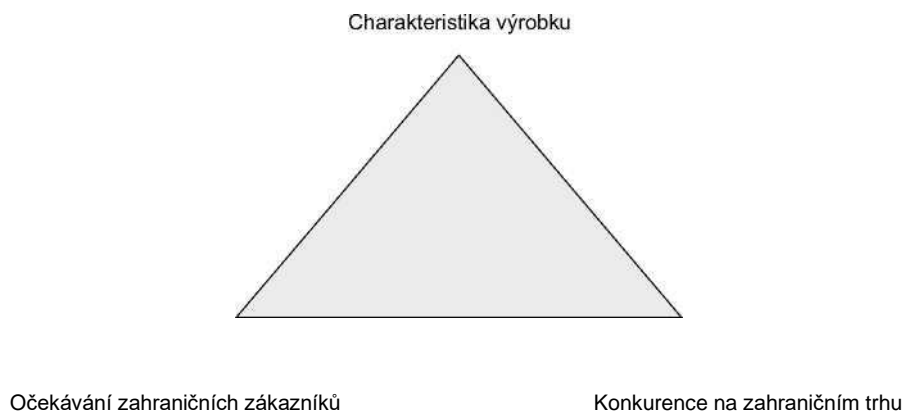


2. Positioning v mezinárodním prostředí

Positioning je zásadním rozhodnutím strategického významu - je vyjádřením postavení značky na mezinárodních trzích a umožňuje upravit nabídku podle očekávání spotřebitelů i s ohledem na sílu konkurence. **Mezinárodní positioning spočívá ve stanovení koncepce**

značky a její image s cílem zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů a vymezit značku vůči hlavním konkurentům. Základními úkoly positioningu jsou identifikace (positioning usnadňuje orientaci spotřebitele v široké nabídce na trhu) a diferenciaci (positioning umožňuje zdůraznit odlišnosti od konkurenčních nabídek).

Při stanovení mezinárodního positioningu je třeba zohlednit tři základní faktory: objektivní charakteristiky výrobku, očekávání zahraničních spotřebitelů a odlišnost od konkurence.



Obr. 5 Tři pilíře mezinárodního positioningu

Mezinárodní positioning musí být stanoven na základě velmi dobré znalosti cílové skupiny zákazníků na zahraničních trzích. Mezinárodní positioning by měl splňovat určité předpoklady, tj. zejména musí:

- být reálný (odpovídat kompetencím firmy, image značky);
- být snadno a jednoduše pochopitelný (vymezit hlavní užitek a hodnotu značky);
- být v souladu s očekáváním spotřebitelů na zahraničních trzích (velmi důležitý faktor v mezinárodním marketingu, který je spojen s vnímáním země původu zboží a se vztahem spotřebitelů k zahraničním značkám)
- zdůrazňovat hlavní konkurenční výhody značky (jaké nabízí výhody ve srovnání s výrobky konkurence);
- být věrohodný (podložený reálnými vlastnostmi výrobku).

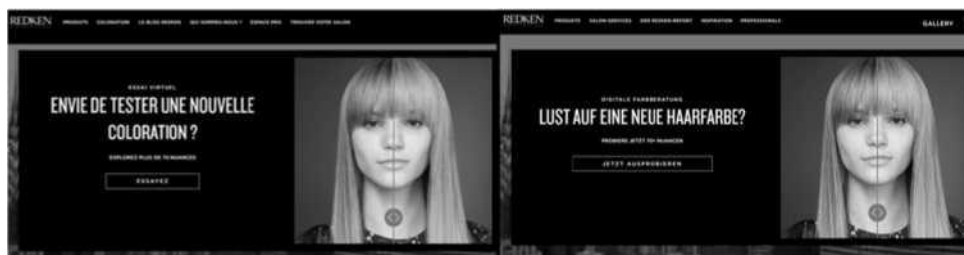
V mezinárodním marketingu mohou firmy využívat jednotný globální positioning anebo přizpůsobovat positioning podle jednotlivých geografických zón, popřípadě specifik jednotlivých trhů. Výhodou **globálního positioningu** jsou úspory z rozsahu a možnost využívání globální marketingové strategie. Strategii tzv. *high-tech positioningu* je možné použít zejména u průmyslového marketingu technologicky náročných výrobků (obráběcí stroje, roboty nebo biotechnologie) a také u některých spotřebních výrobků (počítače, mobilní telefony, automobily) či služeb (finanční, pojišťovací a logistické služby). Další vhodnou skupinou pro globální positioning jsou výrobky, které uspokojují stejnorodé potřeby a u kterých není vhodné zdůrazňovat sociálně-kulturní odlišnosti. Patří k nim některé potravinářské výrobky (italské těstoviny, japonské sushi) nebo výrobky, u nichž je positioning záměrně postaven na všeobecně dobře vnímané image země původu a které reprezentují žádoucí životní styl (francouzské parfémy, italský design). Tento positioning je v odborné literatuře nazýván *high-touch positioning*.

I PŘÍKLAD

Globální positioning značky Redken

Americká značka Redken vznikla v roce 1960 v Kalifornii. Jedná se o vlasovou kosmetiku pro profesionální kadeřníky. Název vznikl spojením jmen zakladatelů značky - herečky Pauly Kent a jejího kadeřníka Jheri Reddinga. V roce 1993 koupila značku Redken společnost L'Oréal. Globální positioning značky je založen na třech pilířích:

1. Na vysoké kvalitě výrobků - argumentace je podporována výsledky výzkumu, využíváním moderních technologií a je vyjádřena sloganem „*Beauty Through Science*“.
2. Na americkém původu - v komunikaci je zdůrazňováno sídlo firmy New York, 5th avenue.
3. Na odlišnosti od konkurence - liší se tím, že se jedná o výběrovou značku, která je vzhledem k náročnosti na používání určena pouze špičkovým profesionálům a také kvůli častým inovacím vyžaduje neustálé vzdělávání v oboru. Kadeřníky je vnímána jako značka prestižní, která jim dává pocit výlučnosti a profesní hrdosti. Výjimečnost představuje hlavní konkurenční výhodu oproti široce používaným značkám, a kadeřníci proto zůstávají značce Redken dlouhodobě věrní.



Obr. 6 Francouzská a německá verze webových stránek

Zdroj: www.redken.fr, www.redken.de

Jiné firmy se zaměřují na **kombinaci mezinárodního positioningu s positioningem tuzemským** podle strategie, kterou pro jednotlivé aktivity používají. Obvykle se po akvizici značky rozhodují podle toho, jaké má daná značka postavení na tuzemském trhu a jak je vnímána místními spotřebiteli. Například Mondelez International používá pro sušenky a oplatky globální positioning (Oreo, LU), mezinárodní positioning (regionální značka Barni pro Rusko, Ukrajinu a Polsko) i positioning tuzemské značky (Opavia v Česku).

Odlíšný mezinárodní positioning podle specifik mezinárodní marketingové strategie znamená, že v některých zemích se může positioning odlišovat od positioningu v mateřské zemi (značka Heineken je na holandském trhu vnímána jako standardní a na českém nebo francouzském trhu jako prémiová), popřípadě firmy volí různé positioningy pro jednotlivé sociálně-kulturní zóny, a to zejména, pokud se v okamžiku vstupu na nový trh podaří firmě přesvědčit spotřebitele, že jim přináší kvalitní výrobky a služby, vyšší užitek či zvyšuje jejich podnikatelskou a osobní prestiž.

Positioning tuzemské firmy (tzv. strategie tuzemského pasu) je často využíván v průmyslovém marketingu, a to zejména z obchodněpolitických důvodů. V mnoha zemích jsou při výběrových řízeních skrytě či otevřeně upřednostňováni tuzemští dodavatelé, a proto je výhodné, například při akvizici tuzemské firmy anebo při společném podnikání, ponechat původní firemní název. Tuzemský positioning může být výhodný v zemích, kde spotřebitelé jednoznačně upřednostňují tuzemské výrobky (tzv. spotřebitelský šovinismus), anebo pokud se podnik zaměří na specifický segment, například na turisty.

I PŘÍKLAD

Strategie využívání positioningu tuzemské značky

Pro mnohé firmy se stalo otevření trhů střední a východní Evropy počátkem devadesátých let impulzem pro rozvoj nových podnikatelských aktivit. Francouz Jacques Rouvroy a Polák Krzysztof Trylinski se v roce 1991 rozhodli společně podnikat a prodávat v zemích střední a východní Evropy luxusní vodku. Jejich strategie byla

založena na dobré znalosti místního prostředí. Země střední a východní Evropy patří dlouhodobě k největším spotřebitelům vodky na světě a mají velmi kvalitní místní produkci. Na trhu byla široká nabídka vodky, ale vesměs byly místní značky špatně řízeny a neměly žádnou či velmi špatnou marketingovou strategii. Ze známých mezinárodních značek byla na trhu dostupná pouze finská vodka Finlandia. Ostatní producenty vodky odrazovaly od vývozu vysoká dovozní cla, spotřební daně na alkohol a nízká kupní síla obyvatel.

Firma Belvedere, kterou oba podnikatelé založili v roce 1993 (pojmenovali ji podle polského královského paláce), přišla s podnikatelským záměrem na první pohled jednoduchým - plnit do speciálně vyrobených dekorativních lahví místně vyráběnou vodku. Firmě se podařilo najít dosud neobsazený segment dárkových předmětů. Strategie firmy byla založena **na tuzemském positioningu**. V každé zemi, kde Belvedere působil, byl použit stejný koncept. Na obalu byla znázorněna tuzemská osobnost, kulturní památka anebo jiný kulturně významný symbol. Alkohol byl vyráběn v zemi podnikání a byl plněn přímo na místě do dekorativních lahví vyráběných převážně v západní Evropě. Díky této strategii neplatila firma vysoké náklady spojené s dovozem alkoholu do země a mohla realizovat poměrně vysoké ziskové marže, protože cenově se její vodka řadila k luxusním výrobkům. Kromě vodky stáčela společnost Belvedere do lahví i jiné druhy alkoholu, například v Číně rýžový alkohol, v Mexiku tequilu a ve Švýcarsku kirsch.

Firma ale nezvládla svůj mezinárodní rozvoj. Podcenila známkově právní ochranu, předlužila se a ukončila své aktivity v roce 2016. Ze všech značek zůstala jen vodka Sobieski, která je v portfoliu společnosti Marie Brizard Wine & Spirits.



Polsko:
Sobieski

Slovensko:
Kriváň

Rusko:
Tchaikovski

Bulharsko:
Simeon

Čína

Obr. 7

Příklady značek firmy Belvedere pro vybrané cílové trhy

Positioning by měl být stanoven na základě výzkumu trhu, a to zejména na základě výzkumu **strategie konkurence** (cíle konkurence na mezinárodním trhu, podnikatelský/business model, silné a slabé stránky, vývoj podílu konkurence na trhu, portfolio značek a jejich positioning, nabídka pro zákazníky, analýza marketingového mixu atp.) a očekávání zahraničních spotřebitelů. Podnik musí být schopen vymezit svou pozici vůči konkurenci a určit, v čem se od konkurence liší a jaké jsou jeho hlavní silné stránky. Obecně si firmy mohou zvolit, jak již bylo řečeno, jednu ze tří základních konkurenčních strategií: (1) zaměřit se na úzký segment a realizovat tzv. strategii tržních mezer, (2) zaujmout silnou pozici na cílovém segmentu světového trhu díky odlišnostem produktu anebo (3) zaujmout silnou pozici na cílovém segmentu světového trhu díky nízkým nákladům a konkurenceschopným cenám.

Při realizaci mezinárodní marketingové strategie jsou důležitým prvkem **očekávání zahraničních spotřebitelů** spojená se zemí původu (*made in, country of origin effect*). U některých komodit může být země původu jedním z rozhodujících kritérií při nákupu (švýcarské hodinky, italská móda). Problémem jsou často zažitá stereotypy, které ovlivňují rozhodování zákazníků a které je obtížné změnit. Některé podniky se proto snaží tajit zemi původu a uvádět na trh značky, které asociují jinou zemi. Například největší čínský výrobce a prodejce spotřební elektroniky používá německy znějící značku Haier, britský řetězec Dixons, který se specializuje na prodej elektroniky, používá vlastní distribuční značku Matsui a snaží se využít asociaci s japonskou elektronikou, protože japonskou elektroniku vnímají britští spotřebitelé jako kvalitní a používající nejmodernější technologie. V této souvislosti je trochu paradoxní, že japonská značka Sony vznikla v roce 1958 proto, aby nebyla spojována s negativní image japonských výrobků, které byly v té době vnímány jako levné a málo kvalitní...

I když jsou očekávání spojená se zemí původu do značné míry ovlivněna stereotypy, je možné je měnit. Řada zemí proto investuje prostředky do marketingových aktivit a snaží se podpořit pozitivní **vnímání značky země** (*country brand*). Kapferer (2008, s. 124) uvádí, že „země si navzájem konkurují, a aby se země stala úspěšnou značkou, musí splňovat obdobné předpoklady jako jiné značky: musí být viditelná, vnímána jako odlišná, důvěryhodná a atraktivní. Mezinárodní positioning země musí být založen na její jedinečnosti - identitě, tj. na jejích hodnotách, historii, kompetencích (konkurenčních výhodách) a výsledcích.“

I PŘÍKLAD

Hodnocení značek zemí

Rostoucí význam značek zemí pro mezinárodní marketing vedl ke vzniku metodologie, jejímž autorem je Simon Anholt. Anholt Ipsos Nation Brand Index hodnotí postavení zemí podle šesti následujících kritérií:

1. Vývozní aktivity (*exports*) - vliv image země původu na nákupní preference.
2. Politické prostředí (*governance*) - úroveň politické kultury dané země, vyspělost státní správy, míra korupce, oblast lidských práv a rovných příležitostí, aktivní účast na mezinárodním politickém dění atp.
3. Kulturní prostředí (*culture*) - kulturní dědictví i současné kulturní bohatství.
4. Sociální prostředí (*people*) - například přátelské vztahy k cizincům, mezilidské vztahy na profesní úrovni.
5. Cestovní ruch (*tourism*) - přírodní krásy země, památky, dynamika městského života, potenciál pro rozvoj cestovního ruchu.
6. Podnikatelské prostředí (*immigration and investment*) - schopnost země přilákat zahraniční investice a kvalifikovanou pracovní sílu, ekonomická vyspělost země, rovné podnikatelské příležitosti, životní úroveň a vývoj ekonomiky (růst, stagnace, pokles ekonomických aktivit).

NBI	Exports	Governance	Culture	People	Tourism	Immigration/ Investment

Obr. 8 Pořadí zemí v kategoriích

Dotazování probíhá v celkem dvaceti vybraných zemích (přibližně tisíc respondentů v každé zemi), hodnoceno je celkem padesát zemí. Například v roce 2013 se nejúspěšnějšími značkami zemí staly USA, Německo, Velká Británie, Francie a Kanada. V roce 2020 klesly USA až na 10. místo a nejúspěšnější značkou se stalo Německo.

Tab. 3 Nation Brand Index Rating - pořadí TOP 5 zemí v letech 2013 a 2020

Pořadí	2013	Pořadí	2020
1	USA	1	Německo
2	Německo	2	Velká Británie
3	Velká Británie	3	Kanada
4	Francie	4	Japonsko
5	Kanada	5	Francie

Zdroj: GfK Roper Public Affairs & Media, 2013, Anholt-GfK Roper Nation Brands Index; IPSOS, Press Release 27. 10. 2020

V praxi je možné stanovit pro jednotlivé značky různé druhy positioningu. Nejčastěji se jedná o:

- **Výrobový positioning**, který se zaměřuje na zdůraznění specifických vlastností výrobku (Radegast - „Život je hořký. Bohudík“).
- **Positioning podle způsobu užití/spotřební příležitosti** (sušenky BeBe Dobré ráno - „Energie na celé dopoledne“).
- **Positioning zaměřený na mimořádnou kvalitu výrobku** (Pilsner Urquell - „Ten pravý originál“).
- **Positioning zaměřený na vybraný segment uživatelů** (Fernet Stock - „I muži mají své dny“).
- **Positioning zaměřený na životní styl** (Nestea - „Návrat k přírodě“).

U všech druhů positioningu je třeba identifikovat hlavní konkurenční výhodu, ověřit jeho realnost v praxi a uzpůsobit podle dané volby marketingový mix. V mezinárodním prostředí je dále nutno respektovat sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a mezinárodní image značky.

Pro znázornění positioningu analyzované značky se v praxi často používá tzv. **mapa vnímání** (*perceptual map*). Koncepce vnímání vychází z předpokladu, že pro spotřebitele je obtížné sledovat vývoj na trhu a orientovat se v nabídce, protože je přesycen informačními sděleními. Proto se firmy musí snažit odlišit od konkurence jednoznačnou nabídkou. Firmy si vytipují výraznou vlastnost produktu, která je zákazníky vnímána jako konkurenční výhoda, a podle ní se snaží zaujmout optimální pozici na trhu. Při koncipování mapy vnímání se používají různá kritéria. Jedná se například o vztahy mezi kvalitou a cenou, znalostí produktu a preferencemi značky, vybranou užitečnou vlastností

a úsporou. Pokud se marketingovému oddělení podaří správně určit pozici analyzované značky na trhu, může koncipovat vhodný marketingový mix a pružně reagovat na strategii konkurenčních značek.

Stanovený positioning není neměnný a podléhá vývoji. Pokud se změní situace na trhu anebo praxe prokáže, že positioning nebyl správně zvolen (firma se například zaměřila na příliš úzkou cílovou skupinu, postavení značky neodpovídalo jejímu postavení v rámci koncernu atp.), je vhodné přistoupit k tzv. repositioningu. **Repositioning** znamená změnu marketingové strategie a je samozřejmě spojen s náklady. Pokud by marketingové oddělení nereagovalo na problém a nepřizpůsobilo vnímání značky novým trendům, mohly by být ztráty mnohem vyšší, popřípadě by značka ztratila svou konkurenční schopnost.

I PŘÍKLAD

Repositioning značky vína Beaujolais nouveau

Beaujolais nouveau je jedním z největších světových vinařských svátků a učebnicovým příkladem dobrého mezinárodního marketingu. Kraj Beaujolais se nachází nedaleko Lyonu v regionu Rhone-Alpes. Tradice svátku Beaujolais nouveau vznikla na počátku padesátých let a hlavním motivem jejího vzniku podle názoru některých odborníků byla snaha vinařů co nejdříve prodat nepříliš kvalitní mladé víno (technologie výroby spočívá v jednoduchém ošetření vína před lahvováním, a proto je jeho skladování nevhodné a víno by mělo být spotřebováno nejpozději do poloviny ledna). Podle zákona mohla být francouzská červená vína nalahvována nejdříve 15. prosince a prodávána v roce následujícím. Protože víno odrůdy Beaujolais postupem času na kvalitě příliš nezískávalo, usilovali vinaři o možnost prodeje vína ještě v roce sklizně. V roce 1954 mohli díky udělené výjimce začít prodávat mladé víno a realizovat tak promyšlený marketingový tah, tedy vytvořit zcela nový svátek mladého vína pro měsíc listopad. Díky tomuto nápadu vznikla speciální nákupní příležitost a vinařům z kraje Beaujolais se podařilo vybudovat nový segment trhu. Výsledkem marketingové inovace bylo zvýšení produkce vína Beaujolais nouveau z původních 15 000 hl na současných 450 000 hl (na výrobu mladého vína se spotřebuje až 70 % z celkové úrody hroznů v kraji Beaujolais). Více než polovina produkce se vyváží do 156 zemí světa a prakticky na celém světě se dnes třetí čtvrtek v měsíci listopadu slaví příchod nového Beaujolais.

v roce 2005 se francouzští vinaři rozhodli změnit image značky a oslovit novou cílovou skupinu. Dlouhá léta bylo Beaujolais nouveau prezentováno jako tradiční francouzské víno, které bylo celosvětově uváděno sloganem ve francouzštině „*Le Beaujolais nouveau*

est arrivé". Cílovou skupinou byla střední a starší generace (například ve Francii byly dvě třetiny spotřebitelů starší než padesát let). Repositioning iniciovalo sdružení vinařů Inter Beaujolais ve spolupráci s reklamní agenturou He- misphère Droit. „Abychom přetvořili již příliš klasický obraz vína, změnili jsme tradiční francouzský slogan,“ říká Anne Massonová z Inter Beaujolais. Cílem kampaně bylo oslovit mladé spotřebitele (cílová skupina 25-35 let) a podpořit mezinárodní rozvoj značky. Proto byl zvolen nový „mezinárodní“ slogan v angličtině „*It's beaujolais nouveau time*“ a kampaň byla provázena například novými interaktivními internetovými stránkami. Rozpočet reklamní kampaně byl 1 mil. eur. Kampaň měla zvýraznit hlavní hodnoty značky. „Beaujolais je vínem na večírky, stejně jako šampaňské je vínem pro výjimečné příležitosti. Je to sice tradiční víno, ale mělo by být nositelem mezinárodně uznávaných hodnot - pospolitosti, radosti z oslav a přání sdílet milé chvíle s blízkými. Ve Francii jsou našimi hlavními spotřebiteli lidé starší padesáti let. Proto je pro nás velmi důležité získat mladé spotřebitele. Navíc je Beaujolais lehké víno a je i cenově dostupné,“ uvedl M. Delfage, ředitel Inter Beaujolais v rozhovoru pro televizní stanici TF1.

V roce 2018 došlo k dalšímu repositioningu s cílem oslovit generaci mileniálů. Podle marketingového ředitele Inter Beaujolais „nemají milénialové ještě vůči vínům vytvořené předsudky a jsou silnými uživateli sociálních sítí. Mohli by tak pozitivní zkušenost s vínem sdílet na Instagramu, Snapchatu, Facebooku a dalších sítích a mohli by se stát významnými ambasadory Beaujolais.“ Nový slogan je kombinací francouzštiny a angličtiny a zní „Nouveau by Beaujolais“, pro sociální sítě je používán hashtag #ilovebeaujolaisnouveau.



Obr. 9 Tradiční prezentace



Obr. 10 Repositioning značky 2005



Obr. 11 Repositioning značky 2012