

# Produkt a značka v mezinárodním kontextu

Hana Machková, Martin Machek

## Obsah

1. Trendy v oblasti mezinárodní značkové politiky.....	3
2. Mezinárodní strategické řízení značek.....	10
2.1 Stanovení koncepce značky.....	13
2.2 Rozhodnutí o nositeli značky.....	18
3. Strategické řízení mezinárodního portfolia značek.....	20
4. Mezinárodní výrobková politika .....	32
4.1 Míra adaptace mezinárodní výrobkové politiky.....	32
4.2 Marketingové adaptace výrobků .....	34
4.3 Adaptace výrobků na technické požadavky.....	42
5. Členění výrobků a mezinárodní výrobkový mix.....	47
6. Fáze cyklu tržní životnosti výrobku .....	53

Značková politika je jednou z nejvýraznějších součástí mezinárodní marketingové strategie. Pro firmy, podnikající na mezinárodních trzích, je strategické řízení značky (*international brand management*) hlavním předpokladem úspěchu. Mezinárodní řízení značek je dlouhodobý proces, který vyžaduje značné finanční zdroje a velké zkušenosti. V období globalizace jsou akvizice mezinárodně známých značek jedním z častých cílů investorů. Dochází k propojování značek mezi kontinenty a mění se podniková kultura. Firmy řídí rozsáhlá portfolia značek s různými historickými kořeny v mnoha zemích, jež se obracejí na různé segmenty trhu. V mezinárodním marketingu se objevuje nová terminologie, která vysvětluje například platformu značky (*brand platform*) jako východisko globální marketingové strategie (snaha o hledání srozumitelného vyjádření základních hodnot značek pro světové trhy) či architekturu značek (*brand architecture*), jež se snaží strukturovat řízení značkového portfolia a vymezit místo jednotlivých druhů značek ve značkové hierarchii, protože firmy mohou mít značky globální, regionální tuzemské, korporátní, zastřešující, dceřiné, značky produktových kategorií, jednotlivých výrobků a celou řadu dalších.

Hodnota některých, zejména globálních značek je tak vysoká, že převyšuje hodnotu firemního hmotného majetku. I když jde o nehmotný majetek a nedílnou součást firemního kapitálu, je stanovení hodnoty značky (*brand equity, brand value*) velmi obtížné. Mezinárodní hodnota značky je dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je značka zosobněním kvality, a tím, jak silně s ní spotřebitelé produkty ztotožňují. Hodnotu značky ovlivňuje i mezinárodní právní ochrana a pozice v rámci mezinárodních dodavatelsko-odběratelských řetězců.

K základním funkcím značky patří identifikace výrobku, služby či firmy (umožňuje spotřebiteli orientaci a zjednodušuje volbu), diferenciací (umožňuje výrobcí či poskytovateli služeb odlišit se od konkurence),

diverzifikace výrobků a služeb (umožňuje vytvoření jakostních a cenových úrovní značek). Značka může plnit i další funkce, například časové a věcné kontinuity (výrobky se obměňují a modernizují a jsou na trh uváděny pod různými jmény, avšak hlavní značka zůstává nositelem kontinuity), nositele hodnoty (značka může být nehmotným vkladem do společného podnikání, může být součástí licenčních obchodů, zvyšuje prodejní cenu firmy při fúzích a akvizicích), tradice a záruky kvality výrobku, tvůrce image spotřebitele, reprezentanta životního stylu i symbolu své doby. V neposlední řadě je značka významným marketingovým nástrojem, který umožňuje komunikaci se spotřebiteli, s obchodními partnery i se širokou veřejností. Spotřebitelé používáním určité značky zdůrazňují své postoje a společenskou příslušnost, nákupem výrobků určitých značek zároveň sami sebe zařazují do společenské hierarchie. Značka jim pomáhá vcítit se do postavení, v jakém by chtěli být vnímáni svým okolím. Firmám, které podnikají v oblasti průmyslového marketingu (B2B), umožňují značky posílit tržní a konkurenční pozici v dodavatelsko-odběratelských řetězcích a zvyšují úspěšnost ve výběrových řízeních.

Mezi hlavní přínosy úspěšných značek tedy patří vyšší věrnost a důvěra zákazníků, menší zaměnitelnost s konkurenčními výrobky, omezení rizika poklesu poptávky, menší citlivost spotřebitelů na výši cen (pokud je značka vnímána jako symbol kvality), vyšší ziskovost, lepší vyjednávací pozice vůči obchodním mezičlánkům i dodavatelům, možnosti využívání silné pozice značky pro uvádění dalších výrobků na trh, úspora marketingových nákladů díky velmi dobré známosti značky atp.

## 1. Trendy v oblasti mezinárodní značkové politiky

V současné době se v oblasti mezinárodní značkové politiky setkáváme

s některými novými trendy, které jsou ovlivněny globalizací a jejími projevy, zejména pak internacionalizací, koncentrací a stále rostoucí konkurencí, ale i některými společenskými faktory, například důrazem na ekologii, společenskou zodpovědnost firem a podnikatelskou etiku.

Pro současný brand management jsou charakteristické zejména následující trendy:

- posilování úlohy firemních značek (*corporate brands*);
- budování globálních značek (*global brands*);
- rostoucí význam distribučních značek (*private labels*);
- trend k mezinárodnímu sjednocování značek (*brand unification*);
- mezifiremní spolupráce formou vzájemné podpory značek (*co-branding*).

V období před prudkým nástupem globalizace byla značková strategie obvykle dána snahou firem podnikat v mnoha segmentech a získat tak co největší podíly na trhu. Důsledkem byla nutnost řízení širokého portfolia značek. Firmy se snažily oslovovat různorodé segmenty specifickými značkami, používaly různé značky v různých zemích pro stejné produkty a firemní značka (tj. název firmy) stála spíše v pozadí anebo nefigurovala na výrobcích vůbec.

Masový vstup firem z rozvíjejících se zemí na světový trh v devadesátých letech minulého století způsobil, že se ve zvýšené míře začaly objevovat plagiáty známých značek, nové neznačkové výrobky byly nekvalitní a mnohdy i nebezpečné, začaly se prodávat geneticky modifikované potraviny atp. Proto se řada firem z vyspělých zemí rozhodla změnit strategii s cílem záměrně **posilovat úlohu firemních značek a budovat značky globální**.

Na obalech i výrobcích se často objevují dvě značky (*dual branding*), a to výrazná značka produktu podpořená značkou firemní. S duálními

značkami se setkáváme i v oblasti korporátních značek v případě akvizic, kdy se společnost rozhodne pro interkulturní marketing a zachování tuzemské značky. To je častý případ například v bankovníctví (například Komerční banka s globálním červeno-černým symbolem Société Générale Group).

Zákazníci jsou často ochotni investovat do výrobků, které omezují rizika, neboli jsou ochotni platit za značkové výrobky vyšší ceny. Hlavní úlohou firemních značek je posílit důvěryhodnost firemních produktů a omezit riziko výběru pro spotřebitele i firemní zákazníky. Firemní značka by měla znamenat jistotu, vyjádřit firemní sílu a zázemí, být zárukou profesionality a podnikatelské etiky. Firemní značky podporují věrnost zákazníků, vytvářejí vztah důvěry a v neposlední řadě umožňují zajistit kontinuitu v době, kdy se prudce zkracuje tržní životnost výrobků a firmy jsou nuceny uvádět na trh stále další inovace či úplně nové výrobky. K rozvoji firemních značek přispívá i obchodování na internetu. Spotřebitelé si vybírají „virtuální“ výrobky a známá firemní značka jim poskytuje větší jistotu správného výběru. Firemní značky tak plní významnou úlohu garantů, posilují důvěru spotřebitelů a jejich odvahu zkoušet nové výrobky. Proto jsou na obalech i při všech komunikačních aktivitách systematicky uváděny spolu s názvy výrobků.

V oblasti průmyslového marketingu (B2B) jsou hlavními důvody pro posilování firemních značek koncentrace a centralizace nákupů na mezinárodní úrovni a využívání elektronických tržišť (*market places*) pro nakupování určitých komodit.

**Globální značky** jsou nejviditelnější součástí globální marketingové strategie. Použití globální značky má celou řadu výhod, především ekonomické úspory díky využívání jednotné marketingové strategie, možnost posílení mezinárodní proslulosti značky a zvyšování důvěry a věrnosti spotřebitelů. Skutečně globální značky mají mimořádně

vysokou tržní hodnotu.

Propracovanou metodologii pro určení hodnoty globálních značek nabízí americká společnost Interbrand Corporation. Pro zařazení do žebříčku musí být minimální hodnota značky 1 mld. USD, alespoň třetina obratu musí být realizována na zahraničních trzích, společnost musí podnikat minimálně na třech kontinentech včetně rozvíjejících se trhů, firma musí zveřejňovat své hospodářské výsledky a být dlouhodobě zisková. Metodologie je založena na kvalifikovaném odhadu budoucích tržeb a zisků. Interbrand hodnotí i podnikatelská rizika a zohledňuje například pozici na trhu (*market leadership*), stabilitu firmy a schopnost jejího dalšího mezinárodního rozvoje.

**Tab. 1** Globální značky s nejvyšší hodnotou v roce 2020

Pořadí	Název značky	Země původu	Hodnota značky (mld. USD)
1	Apple	USA	322 999
2	Amazon	USA	200 667
3	Microsoft	USA	166 001
4	Google	USA	165444
5	Samsung	Jižní Korea	62 289
6	Coca-Cola	USA	56 894
7	Toyota	Japonsko	51 595
8	Mercedes	Německo	49 268
9	McDonald's	USA	42 816
10	Disney	USA	40 773

**Zdroj:** [www.interbrand.com/](http://www.interbrand.com/)

Analýza zastoupení značek podle zemí původu jednoznačně prokazuje sílu amerických globálních značek. Mezi stem nejúspěšnějších značek byly uvedeny značky ze 14 zemí, z nich bylo 52 značek amerických, 9 německých, 9 francouzských a 7 japonských. Z rozvíjejících se ekonomik se v Top 10 umístila pouze mexická značka Corona na 78. místě a

čínská značka Huawei na 80. místě.

**Tab. 2** Zastoupení značek podle zemí původu mezi TOP 100 v roce 2020

Země původu	Počet značek	Název (celkové pořadí) u prvních tří
USA	52	Apple (1), Amazon (2), Microsoft (3)
Německo	9	Mercedes-Benz (8), BMW (11), SAP (18)
Francie	9	Louis Vuitton (17), Chanel (21), Hermès (28)
Japonsko	7	Toyota (7), Honda (20), Sony (51)

**Zdroj:** *ibid.*

Umístění prvních tří značek dobře charakterizuje specializaci zemí a potvrzuje jejich dobré jméno v určitých oborech podnikání (Německo a Japonsko jako země moderních technologií, Francie jako země módy a kosmetiky).

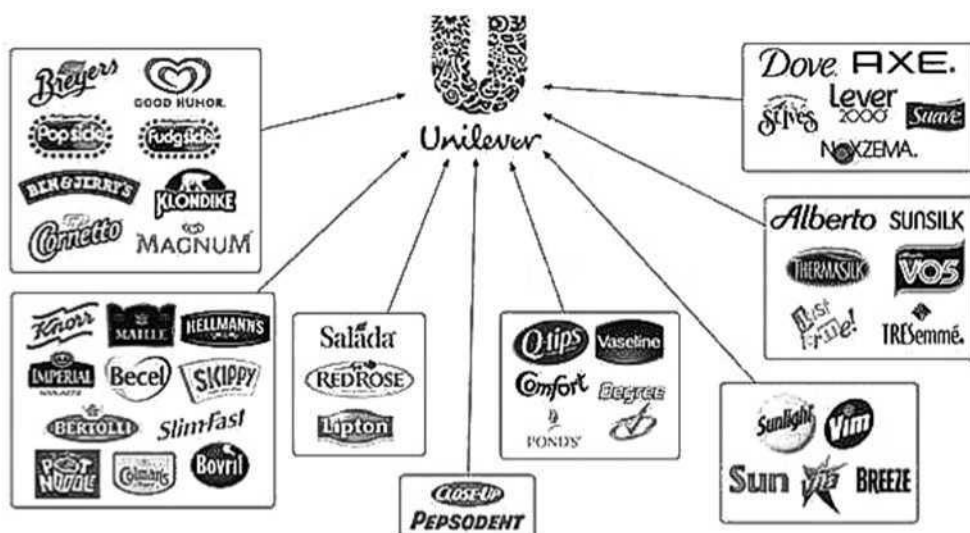
V oblasti mezinárodní distribuce probíhají rovněž procesy koncentrace a internacionalizace, které posilují postavení mezinárodních obchodních řetězců. Distribuční firmy využívají své ekonomické síly mimo jiné k prosazování vlastních **privátních značek**. Trend ke stále většímu prosazování privátních značek se projevuje jak u potravinářských, tak u nepotravinářských výrobků.

**Trend k mezinárodnímu sjednocování značek** je možné zaznamenat v různých oblastech. Ke sjednocování značek přistupuje řada globálně působících firem, které vstoupily na zahraniční trhy a vytvořily pro ně zpočátku specifické značky, nebo díky akvizicím a fúzím získaly příliš široké značkové portfolio. Řada firem v současné době redukuje značkové portfolio a vyřazuje své vlastní značky, které nepovažuje ze strategického hlediska za perspektivní. Tato strategie zjednodušuje mezinárodní řízení, snižuje náklady, posiluje synergické efekty a umožňuje budování silných globálních či regionálních značek.

## I PŘÍKLAD

### Vývoj značkové strategie společnosti Unilever

Společnost Unilever řídila ještě na konci devadesátých let minulého století celkem 1600 různých značek. Dnes se značky prodávají ve 190 zemích světa, ale značkové portfolio bylo sníženo na necelou čtvrtinu. 13 globálních značek dosáhlo v roce 2020 obrátu většího než 1 mld. eur a 81 % značek zaujímá na svých segmentech buď vedoucí postavení, nebo jsou druhou nejsilnější značkou.



**Obr. 1** Značkové portfolio společnosti Unilever **Zdroj:** Unilever

Unilever se v oblasti značkové politiky stále více zaměřuje na společenskou odpovědnost. Podle generálního ředitele Alana Jopa by měla mít každá značka svůj hlubší smysl. V roce 2018 například rostlo 28 tzv. společensky udržitelných značek (Sustainable Living Brands) o 69 % rychleji než zbytek portfolia, a tyto značky se podílely ze 75 % na růstu celé společnosti. Jednalo se zejména o značky Dove, Hellmann's, Lipton, Knorr, Persil či Rexona. „Dvě třetiny spotřebitelů po celém světě tvrdí, že si značky vybírají podle jejich postojů ve společenských otázkách, a přes 90 % mileniálů by vyměnilo značku za tu, která svůj názor pevně zastává. Pokud svůj smysl značka nedokáže, můžeme ji prodat,“ zdůraznil Alan



*Jope.*

**Zdroj:** *www.unilever.com; Marketing MediaGuru: Unilever: Značky postrádající smysl můžeme prodat, 23. 8. 2019*

Poměrně novým fenoménem je značení výrobků známými značkami více výrobců, tzv. **co-branding**. V takových případech poskytne obvykle jedna firma smluvnímu partnerovi licenci na možnost využívání své značky. Hlavní výhodou co-brandingu je znásobení konkurenceschopnosti obou značek a nárůst jejich hodnoty. Často používají tuto formu spolupráce firmy, jejichž výrobky se vzájemně doplňují (Calgon a výrobci praček či myček na nádobí), mohou se společně užívat (Apple a Master Card) anebo podporují společný positioning luxusních značek (BMW a Louis Vuitton). Co-branding mohou používat i firmy, které vyrábějí komponenty. Například výrobce mikročipů, firma Intel, spolupracuje s mnoha výrobci osobních počítačů formou co-brandingu. Kromě značky výrobce počítačů je na počítači i při všech komunikačních aktivitách uváděna i značka a slovní spojení „Intel inside“, tj. upozornění na skutečnost, že výrobce počítačů použil při výrobě komponenty od firmy Intel. Díky známosti čipů od firmy Intel, které jsou pro spotřebitele zárukou kvality, se podporuje nejen prodej finálních výrobků, ale zároveň se firmě Intel daří udržet si dominantní postavení na celosvětovém trhu mikročipů. Co-branding se využívá i v oblasti služeb (co-brandované platební karty, na kterých figurují tři partneři: značka platebního systému, například MasterCard či Visa, banka, která kartu vydala, a další partner - obchodní řetězec, čerpací stanice, mobilní operátor atp.).

## 2. Mezinárodní strategické řízení značek

Mezinárodní strategické řízení značek je složitý, dlouhodobý a náročný proces. Značková politika vytváří image výrobků a image firemní a některé značky významně přispívají k posílení image zemí svého původu. Image je vytvářena souhrnem užitečných vlastností výrobku, doprovodných služeb k výrobku a komunikačními signály značky, a je i odrazem způsobu jejich přijímání a chápání veřejností.

Většina firem působících na mezinárodním trhu delší dobu má ve svém **portfoliu řadu značek**. Podle specifik zahraničních trhů používají firmy většinou kombinaci značek globálních, regionálních a tuzemských. Šíře portfolia záleží na typu podniku (na organizační struktuře, stupni rozvoje mezinárodních aktivit, vlivu podnikové kultury na řízení, diverzitě mezinárodních podnikatelských aktivit), na specifikách výrobků a služeb, které na zahraničních trzích firma nabízí (na míře kulturní podmíněnosti výrobků), na specifikách cílového trhu, na strategii tuzemské a zahraniční konkurence na cílovém trhu atp.

### I PŘÍKLAD

#### Značkové portfolio společnosti Nestlé

*Švýcarská společnost Nestlé je jedním z největších světových výrobců potravinářských výrobků. Nestlé vyrábí a prodává kávu, minerální vody a další nápoje, čokolády a cukrovinky, dětskou výživu, instantní polévky, hotová jídla, koření, potravu pro psy a kočky atd. a díky tomu řídí portfolio několika set značek různých úrovní.*



globální značky



regionální značky



tuzemské značky



**Obr. 2** Globální, regionální a tuzemské značky - příklad společnosti Nestlé. **Zdroj:** [www.nestle.com](http://www.nestle.com)

Globálními značkami čokoládových výrobků společnosti Nestlé jsou například značky Nestlé, KitKat či Lion, regionálními značkami pro trh střední Evropy se staly původně české značky cukrovinek Bon Pari a Jojo, tuzemskými značkami pouze pro český a slovenský trh jsou pak značky Orion a Zora, pro maďarský trh Boci atp.

K **vytvoření nové značky** přistupují firmy v případech, kdy vstupují na nové trhy a snaží se adaptovat na místní podmínky, pokud vstupují na trh s novými podnikatelskými aktivitami anebo pokud mají dojem, že je jejich původní značka zastaralá nebo by mohla evokovat nevhodné souvislosti s minulostí.

**Převzetí tradiční tuzemské značky** je často využíváno při akvizicích firem, které mají silné postavení na tuzemském trhu. Investor využívá možnost profitovat ze známosti značky pro stabilizaci či posílení podílu na zahraničním trhu a spolu se značkou přebírá i loajální spotřebitele. Výhodou je možnost správně oslovit tuzemské spotřebitele, rychle vstoupit na cílový trh a překonat jak sociálně-kulturní, tak i další bariéry, například upřednostňování tuzemských výrobců. Strategii používání tuzemských značek využila na počátku devadesátých let minulého století řada zahraničních firem na trzích zemí střední a východní Evropy. Po určité době se je některé firmy snaží eliminovat a nahradit je vlastními globálními značkami (nahrazení aviváže Azurit značkou Lenor). Pokud jsou spotřebitelské preference příliš silné, nemusí být pokus o nahrazení tradiční značky mezinárodní značkou úspěšný (například snaha nahradit Jar globální značkou Fairy Ultra). Jedná se ale spíše o výjimky, většinou sjednocení probíhá díky zkušenostem firem z mezinárodního marketingu bez větších problémů.

Strategická rozhodování o značkové politice probíhají obvykle v několika etapách. V první fázi je velmi důležité zvolit koncepci značky, značku správně vybrat a zajistit její právní ochranu. Dále je důležité rozhodnout o tom, zda podnik použije na zahraničním trhu vlastní značku či zda zvolí jinou možnost, a v závěrečné fázi je nutné určit vhodné portfolio značek pro cílový zahraniční trh.

Stanovení koncepce	Rozhodnutí o nositeli značky	Řízení mezinárodního portfolia značek
Výběr značky Mezinárodní ochrana značky	Značka výrobce/poskytovatele služeb Značka distributora Licencovaná značka Co-branding	Značky výrobků Zastřešující značky Dceřiné značky Platforma značky

Obr. 3 Strategická rozhodování o mezinárodní značkové politice Zdroj: autor

## 2.1 Stanovení koncepce značky

Stanovení koncepce značky určitého výrobku nebo služby vychází z analýzy marketingových cílů, které má značka plnit v mezinárodním konkurenčním prostředí. Při rozhodování o stanovení koncepce značky je třeba definovat identitu značky, její odlišnost a místo v hierarchii existujících značek firmy a značek obdobných výrobků již na trhu existujících, její časový horizont, teritoriální rozsah a určení, a vymezit vztah značky k výrobcí a ke spotřebiteli.

Koncipování mezinárodní značky je velmi náročné zejména na grafické a slovní zpracování, protože je třeba zohlednit rizika, která vyplývají ze sociálně-kulturních odlišností mezinárodních trhů. Zejména ve slovním vyjádření je nutné pamatovat na snadnou výslovnost jména a užití písmen vyskytujících se v abecedě jazyků používaných na cílových trzích. Je velmi obtížné vymyslet jméno produktu, které by bylo použitelné na celém světě. Proto se často využívají buď překlady do místního jazyka (Mr. Clean, Monsieur Propre, Meister Proper, Mr. Proper), nebo různé názvy pro prakticky stejný produkt (Dacia Logan v Evropě, Renault Taliant v Latinské Americe).

Je třeba také pečlivě prověřit, zda použité slovní zpracování nemá odlišný nebo dokonce pejorativní význam v místním jazyce anebo zda význam slova není pro určitou kulturu nepřijatelný. Dále je nutno vyloučit

takové zpracování značky, které by se dostalo do rozporu s již používanými nebo právně chráněnými značkami na daném zahraničním trhu.

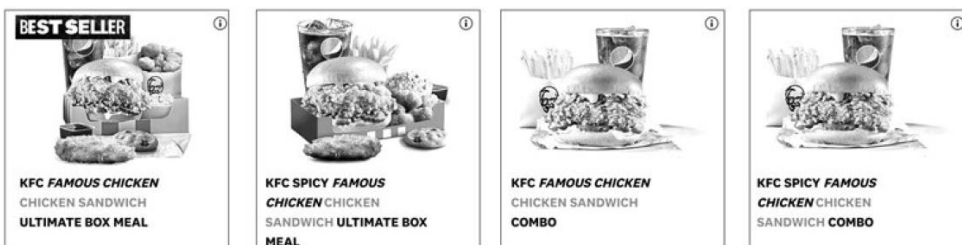
Značka může být vyjádřena vizuálními symboly (hlavní výhodou v komunikaci se zahraničními trhy je, že tyto symboly nejsou vyjadřovány slovně, ale jsou zobrazovány), tj. logem, barevným zobrazením (oranžová barva pro banku ING) či symbolem (pneuma- tikový panáček Bibendum firmy Michelin), používaným sloganem (slogan může být buď přeložen do jazyka příslušné země - „L'Oréal - protože vy za to stojíte“, anebo je slogan tak známý a firma si je jistá svým mezinárodním positioningem, že ho ani nepřekládá - „Nokia - connecting people“), hudbou (hudební variace stejného tématu ve zvukových a obrazových reklamách, popěvky „jingles“ využívané zejména v rozhlasové reklamě), využitím určitého představitele značky (kovboj firmy Marlboro, Mr. Proper firmy Procter & Gamble), využitím ambasadorů značek (Jaromír Jágro a značka Huawei), obalem (láhev Coca-Cola nebo Becherovky) atd.



### LE FAMEUX SANDWICH DE PFK



### KFC FAMOUS CHICKEN CHICKEN SANDWICH



**Obr. 4** Řetězec KFC (Kentucky Fried Chicken) / PFK (Poulet Frit Kentucky) v provincii Québec

Grafické ztvárnění značky většinou realizují specializované agentury. V zadání je třeba přesně stanovit positioning značky a hlavní hodnoty, které má značka vyjadřovat. Grafická designéřská studia předloží několik návrhů, které je vhodné otestovat, nejčastěji některou z forem kvalitativního výzkumu. Testování nových značek probíhá obvykle tak, že účastníci hodnotí vybraná kritéria, například zapamatovatelnost značky, její věrohodnost, estetičnost, symboliku, schopnost zaujmout. Při ztvárnění značky v jejím grafickém, slovním nebo prostorovém vyjádření je vhodné vycházet z předpokladu zajištění její výlučnosti následnou registrací v rejstříku ochranných známek a z úvahy o teritoriálním rozsahu této registrace. Podle toho je pak třeba zvolit

přihlášení do národního registru ochranných známek, do národních registrů dalších států či do mezinárodního registru.

**Ochranná známka** je duševním (v zúženém smyslu průmyslovým) vlastnictvím majitele známky a významnou součástí majetku firmy. Její zneužívání - padělání, neoprávněné užití, napodobování - je postižitelné v souladu s platnými právními normami. Značka přihlašovaná k registraci musí mít tzv. zápisnou způsobilost. Podle ustanovení o zápisné způsobilosti se může stát ochrannou známkou pouze označení splňující podmínky rozlišovací způsobilosti (označení určené k rozlišení výrobků nebo služeb pocházejících od různých subjektů) a grafické znázornitelnosti (označení tvořené slovy, písmeny, číslicemi, kresbou, obrazem, barvou nebo tvarem výrobku či jeho obalu, popřípadě jejich kombinací).

Značku není možné jako ochrannou známku registrovat samu o sobě, vždy jen ve spojitosti s určitými výrobky nebo službami. V žádosti o registraci musí přihlašovatel prokázat, že značku pro své výrobky a služby skutečně používá. V rejstříku ochranných známek není možné registrovat značky, u kterých se vyskytují absolutní nebo relativní překážky v zápisné způsobilosti.

Štěrbová (1998) uvádí že, „z hlediska absolutních překážek jsou ze zápisu vyloučeny značky nevýrazné a popisné, označení obvyklá v běžném jazyce nebo užívaná v dobré víře a v obchodních zvyklostech, označení tvořená výlučně tvarem výrobku, označení odporující veřejnému pořádku nebo dobrým mravům a označení, jejichž užívání bylo v rozporu se závazky vyplývajícími pro Českou republiku z mezinárodních smluv. Jedná se o označení a značky, které není možné graficky znázornit, například zvuková, čichová, světelná nebo dotyková označení (výjimkou jsou USA, kde lze registrovat zvuková označení). Dále jde o označení sloužící k určení druhu, jakosti, množství, účelu,



hodnoty výrobku nebo služeb, samostatné údaje o době výroby výrobku, označení pochvalná a laudatorní (oslavná), úřední, zkušební, puncovní a záruční značky (například „Boty“ pro obuv). Vyloučeny jsou také prosté zeměpisné údaje navozující místo původu zboží nebo služeb (například „Made in“, „Bohemia“). Takové označení si pouze pro sebe nemůže přivlastnit žádný z přihlašovatelů a majitelů ochranných známek. Z hlediska mezinárodních závazků není možné zaregistrovat značky, které jsou tvořeny státními znaky, erby, vlajkami, symbolickými znaky, zkratkami a názvy států a mezinárodních organizací. Registrace není možné dosáhnout ani u značek, které jsou shledány jako klamavé. Takové značky jsou charakterizovány v Pařížské úmluvě na ochranu průmyslového vlastnictví. Za klamavá se pokládají označení, jejichž užití v obchodě je schopno klamat veřejnost, pokud jde o původ, způsob zhotovení, vlastnosti, vhodnost použití nebo množství zboží. Z hlediska relativních překážek (tj. překážek týkajících se práv konkrétních třetích osob) nejsou zásadně registrovány značky, které jsou shodné nebo jejichž dominantní prvky jsou shodné s dříve přihlášenou nebo zapsanou ochrannou známkou pro stejné nebo podobné výrobky nebo služby a mohly by vést k záměně s již registrovanými, případně dříve přihlášenými známkami. Registrovat není možné ani značku shodnou s ochrannou známkou, od jejíhož zániku neuplynuly dva roky, a to zejména z důvodu možného klamání spotřebitele. Nejdůležitějším předpokladem pro možnost registrace je vyloučení její zaměnitelnosti (shodnosti) s jinými značkami stejných výrobků nebo se všeobecně známými značkami. Při posuzování zaměnitelnosti se vychází z celkového dojmu značky na spotřebitele, případně z dojmu toho prvku značky, který má dominantní význam z hlediska rozlišovací způsobilosti značky a zdůrazňuje nebo určuje celkový charakter značky. Zaměnitelná může být také transkripce, výslovnost, význam označení, způsob výtvarného

ztvárnění. Značky jsou většinou přihlašovány k registraci v černobílém i barevném provedení (barva sama o sobě však není registrovatelným označením). Prostorové značky jsou v praxi méně časté.“

## 2.2 Rozhodnutí o nositeli značky

Rozhodnutím strategického významu je rozhodnutí o tom, který subjekt bude **nositelem značky**. Nositelem značky mohou být výrobní podniky a poskytovatelé služeb, distribuční mezičlánky anebo více subjektů (*co-branding*).

Výrobní podniky byly velmi dlouho jednoznačně hlavními nositeli značek. Hodnota značky pro výrobce či poskytovatele služeb spočívá ve třech základních aspektech:

- Zaručuje stálý prodej tím, že se vytvoří skupina zákazníků věrných značce, kteří představují „nejjistější“ trh. Proto se často hovoří o hlavním úkolu řízení značky jako o vytváření co největší skupiny věrných zákazníků.
- Snižuje riziko výkyvů, protože má svůj okruh věrných zákazníků, kteří kupují značku pravidelně.
- Přináší vyšší ceny, protože je zárukou vyšší kvality, veřejným slibem, za kterým stojí neanonymní výrobce.

V oblasti průmyslových výrobků jsou nositeli značky v převážné míře výrobní podniky a jako značka je často používáno firemní jméno. U spotřebního zboží záleží využívání značek výrobců do velké míry na cílovém segmentu. Firemní značky jednoznačně podporují prodej luxusních, módních a technologicky náročných výrobků, u kterých je známost značky hlavní přidanou hodnotou. Firmy, které vyrábějí zboží běžné spotřeby, jsou často nuceny používat jak vlastní značky, tak spolupracovat s distributory a prodávat výrobky pod jejich značkami.

**Privátní značky** se nejvíce používají při prodeji potravin, ale můžeme se s nimi setkat i v nepotravinářských obchodech. Využívání vlastních obchodních značek je výhodné pro spotřebitele i obchodníka a do určité míry může být výhodné i pro dodavatele. Hlavní výhodou pro spotřebitele jsou nižší ceny za výrobky, jejichž kvalita je garantována značkou maloobchodu, zjednodušený výběr a praktičnost. Pro maloobchod a někdy také velkoobchod znamenají vlastní značky posílení image, rozšíření nabídky, posílení věrnosti zákazníků, snížení nákladů na reklamu, možnost rozhodování o vlastní cenové politice, možnost operativně vyhledávat a měnit výrobce a samozřejmě i možnost docilovat vyšší marže. Obchod může zadat výrobu svých značkových výrobků různým firmám. Vzhledem k velkým objemům dodávek jsou obchodní řetězce pro dodavatelské firmy významnými zákazníky a výrobci musí dodržovat veškeré podmínky, které jim obchod stanovuje (kvalita, cena, dodávky až do skladu, rychlost dodávek atp.). Řada dodavatelů značkových výrobků je dnes ochotna spolupracovat s řetězci jak při dodávkách vlastních značkových výrobků, tak v oblasti výrobků prodávaných pod značkami obchodních řetězců. Zejména diskontní řetězce, které mají omezený sortiment, často upřednostňují spolupráci s dodavateli ochotnými k této dvojí spolupráci a dodavatelé pragmaticky využívají dodávky pod distribučními značkami jako nutnou podmínku pro podporu prodeje vlastních značkových výrobků. Pro dodavatelské firmy tak může prodej pod značkou distributora znamenat zvýšení objemu prodeje, úspory z rozsahu, nižší náklady na komunikaci a logistiku a v neposlední řadě i možnost vstupu na nové trhy.

**Licencované značky** znamenají pro řadu úspěšných firem velký zdroj příjmů a účinnou formu podpory známosti vlastní značky. Úspěšné jsou zejména značky, které reprezentují určitý životní styl (*life style licencing*). Například Coca-Cola poskytuje více než 320 licencí na

možnost používání své značky v desítkách zemí světa. Logo Coca-Coly se objevuje na zhruba 10 000 výrobcích (oblečení panenky Barbie, ubrusy, sklenice, slunečníky atp.), ročně se prodá téměř 50 milionů licencovaných výrobků na celém světě. Zhruba 60 % příjmů je z licencí na oblečení (trička, plavky, kšiltovky). Licence nakupují i tak úspěšné firmy, jako je L'Oréal (například značky Diesel nebo Ralph Lauren pro pánské parfémy).

Hlavní výhodou **co-brandingu** je - jak již bylo řečeno - znásobení konkurenceschopnosti více značek a nárůst jejich hodnoty.

### 3. Strategické řízení mezinárodního portfolia značek

Strategický brand management je nástrojem, který v současném vysoce konkurenčním prostředí často rozhoduje o úspěchu společností na mezinárodních trzích. Firmy obvykle řídí široké portfolio značek, značky jsou předmětem akvizic, a proto je třeba správně vymezit jejich postavení a začlenění do stávající značkové hierarchie. **Architekturou značky** (*brand architecture*) rozumíme způsob organizace, řízení a komercializace značek, které představují „vnější tvář“ strategie dané firmy. Architektura je jedním z klíčových prvků, které se podílejí na tvorbě hodnoty značky a obchodních výsledcích každé firmy. Značková architektura musí vycházet z důkladného porozumění trhu, konkurenčním strategiím a měla by co nejlépe podporovat obchodní a marketingové cíle společnosti.

Volba architektury závisí na celé řadě faktorů. Kapferer (2008, s. 436) zdůrazňuje, že „velkou roli může hrát například ocenění na burze, kdy investoři často preferují nákupy akcií společností, které vlastní silné korporátní a/nebo zastřešující značky (*umbrella brand*).“ Dále bude architekturu ovlivňovat charakteristika daného trhu, například inovační cyklus, tj. rychlosti inovací v daném odvětví. Pokud je rytmus nezbytných

inovací vysoký, potom je vhodnější jedna silná značka, která pod sebou sdružuje různé výrobky - tento přístup je typický například pro Nokii, Sony Ericsson, Whirlpool. Na druhou stranu, čím více je trh segmentovaný, úzký, tím více je vhodné vybudovat portfolio značek, jež pokryjí potřeby různých segmentů. Dále záleží na zdrojích přidané hodnoty na daném trhu - pokud trh ocení faktory, jako je síla dané značky, jistota, goodwill, poté je vhodnější zvolit jako nosnou značku firemní (*corporate brand*). Pokud trh oceňuje spíše odlišnost, personalizaci, je vhodnější rozvinout portfolio různých značek, které umožní spotřebitelům výběr mezi různými alternativami.

V praxi i odborné literatuře se obvykle setkáváme se dvěma základními strategiemi řízení značkového portfolia. Jedná se o strategii známou jako dům značek (*house of brands*) a o tzv. strategii značkového domu (*branded house*).

Architektura „**domu značek - house of brands**“ je charakteristická velkým počtem nezávislých značek s vlastními marketingovými a značkovými strategiemi, zatímco korporátní značka zůstává spíše v pozadí. Typickým příkladem tohoto přístupu byly řadu let americké společnosti, například Procter & Gamble nebo Unilever. Jednalo se o tzv. *pure individual branding*. Jak již bylo řečeno, dnes se stále více setkáváme s tím, že korporátní značka hraje úlohu garanta, a proto i některé americké firmy mění strategii a uvádějí často na méně viditelném místě také značku korporátní (*individual branding with corporate endorsement*) a v komunikaci se například v závěru reklamy na okamžik objeví firemní logo.

Některé firmy využívají tuto strategii pro oddělení finančních korporátních aktivit od aktivit komerčních. Korporátní značka je určena pro komunikaci s investory a jednotlivé značky se obracejí na různé segmenty trhu. Příkladem může být obchodní společnost Ahold, která

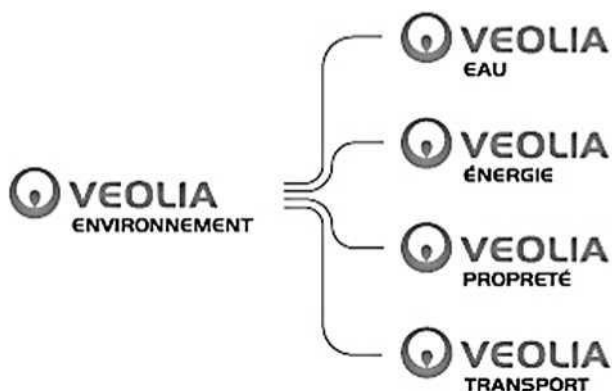
provozuje obchodní řetězce v různých zemích pod různými značkami (v Česku Albert, v Nizozemsku, Belgii a Německu používá značky Albert Heijn, etos, Gall & Gall, bol.com, v USA Stop & Shop, Giant, Martin's, Peapod).

U architektury „**značkového domu - branded house**“ platí, že společnost = značka. Veškeré produkty a služby poté tvoří podskupiny korporátní značky, marketingová a značková strategie se zaměřuje na budování silné firemní značky a veškerá rozhodování o značkové strategii jsou na úrovni centrály (headquarters). Tuto strategii využívají zejména japonské nebo jihokorejské společnosti.



**Obr. 5** Příklad značkové strategie house of brand společnosti Pernod Ricard **Zdroj:** [www.bernod-ricard.cz](http://www.bernod-ricard.cz)

Podle Franzena a Moriaty (2008, s. 412) je „další možnou strategií tohoto typu kombinace korporátní značky s dceřinými značkami (sub-brands, daughter brands). Korporátní značka stále funguje jako hlavní, viditelná značka. Dceřiné značky hlavní značku doplňují pro odlišení jednotlivých divizí (SBU), výrobních kategorií nebo firemních aktivit. Divize mají velký vliv na brand management a komunikaci.“ Tuto strategii často využívají evropské společnosti.



## **Obr. 6** Příklady strategie branded house společnosti Veolia

Oba strategické přístupy k architektuře značky mají své výhody i nevýhody. Pro strategii „domu značek“ je charakteristická velká finanční a časová náročnost, protože vybudování každé nové značky i řízení širokého portfolia je velmi drahé. Naopak koncentrace veškerých zdrojů do jedné značky se na mnoha trzích může ukázat jako správné rozhodnutí. Na druhou stranu určité značky mají jen omezené kapacity pro rozšiřování na další segmenty. Mohlo by tedy dojít ke zmatení spotřebitelů anebo by působení značky mohlo dokonce vyvolat negativní reakce spotřebitelů. V takovém případě je vhodnější vyvinout novou značku.

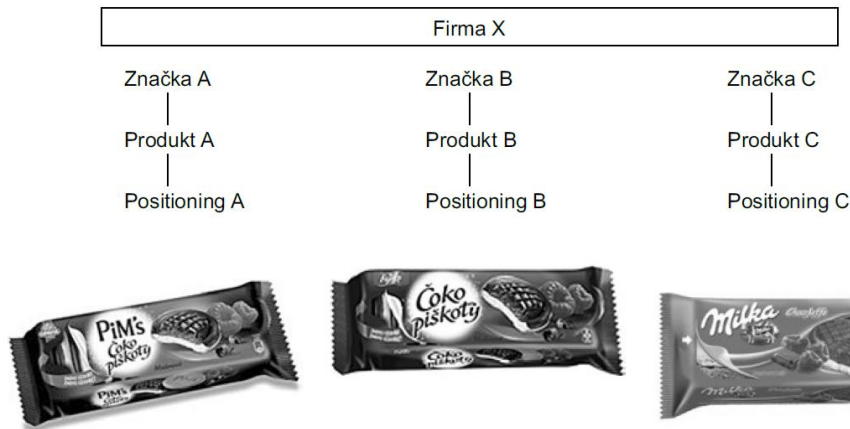
Vhodně navržená architektura značky by měla stanovit logickou hierarchii pro korporátní, zastřešující i dceřiné značky a spotřebitelé by měli být schopni porozumět příslibům (brand promise) a odlišnostem jednotlivých značek, snadno se v příslibech orientovat, a značky by měly plnit očekávání cílových skupin. Architektura by tak měla stanovit jasná pravidla a omezení pro všechny typy značek, omezit bariéry možného růstu prostřednictvím akvizic, vytvořit sadu kritérií pro případné rozšíření značek, tvorbu dalších úrovní značek i pro uvedení nových produktů.

Klíčové je stanovit, kolik úrovní značek daná firma potřebuje. Je třeba zodpovědět otázku, zda bude firma vytvářet různé značky pro různé aktivity, kategorie, výrobní řady či přímo pro jednotlivé výrobky. Dále je třeba definovat vztah mezi jednotlivými úrovněmi značek a pochopit, kde dochází k tvorbě hodnoty pro spotřebitele. Důležitým prvkem je rovněž stanovení viditelnosti korporátní značky a určení role, kterou bude plnit.

### **Strategie samostatných značek výrobků (multibranding)**



Strategie je typická především pro firmy působící na trhu rychloobrátkového zboží nebo některých služeb, kdy každý produkt má svůj název a specifický positioning. Dané firmy tak vytváří portfolio značek, které odpovídá výrobovému portfoliu. Tento strategický přístup k architektuře vychází z velmi ofenzivního pojetí, kdy cílem je díky velkému počtu různých značek s různým positioningem obsadit co nejvíce segmentů. Protože u rychloobrátkového zboží se drtivá část prodeje odehrává v obchodních řetězcích, je jedním z cílů obsadit co největší plochu v regálech a vytěsnit tak konkurenci. Spotřebitelé pak mají zdánlivou volbu mezi různými značkami, které však patří stejné firmě, jež zůstává v pozadí (čokopiškoty Mondelez, prodávané pod značkami Figaro, Opavia a Milka). Tato architektura zároveň významně redukuje riziko, neboť zákazníci nevidí korporátní značku v pozadí a případný problém s jednou značkou neohrozí zbytek značkového portfolia. Díky tomu tato strategie umožňuje přijímat riziko, firma může na izolovaných značkách vstupovat na potenciálně profitabilní trhy a otestovat inovace předtím, než je použije i u svých klíčových značek. Nevýhodou tohoto strategického přístupu může být absence synergického efektu, kdy se dobrá pověst jedné značky nepřenáší na další značky v portfoliu a dopady jsou tak zejména ekonomického rázu. Uvést novou značku je velmi nákladné. Pokaždé, když taková firma uvádí nový výrobek, uvádí zároveň i novou značku, což vyžaduje velmi vysoké investice do reklamy a budování povědomí. Tato strategie je vhodnější především pro růstové trhy, kde i nízký podíl na trhu může zajistit návratnost investice, zatímco na saturovaných trzích se tato strategie nemusí vyplácet. Zároveň jsou velmi omezené možnosti rozšíření úspěšné značky a přechod na jiné trhy. V podstatě jediným možným rozšířením je inovace produktů.



**Obr 7** Strategie značky výrobků (multibranding), příklad Mondelez **Zdroj:** Kapferer, 2007, s. 438

Jednou z možností, jak snížit výše zmíněné nedostatky, je strategie rozvoje **značkové řady** (brand extention), kdy značka určuje pole působnosti a sdružuje pod sebou více produktů, které spadají do dané kategorie. Příslib dané značky tak využívá celé spektrum různých výrobků. Při využití této strategie je třeba věnovat velkou pozornost vhodné koncepci sdružující značky. Výhodou této strategie je, že do určité míry předchází rozmělnění komunikace, neboť se komunikace soustředí na jednu značku, a tím buduje její kapitál. Pokud je značka vhodně koncipována – má jasné teritorium působnosti a identitu – poté je možné pod ní uvádět nové produkty, což je ekonomicky méně náročné než uvádět další novou značku. Nevýhody mohou plynout z nejasného ukotvení v myslích spotřebitelů, pokud má značka příliš široké, nekonzistentní portfolio výrobků. Proto je často vhodné vložit mezistupeň v podobě výrobkové řady, která spotřebitelům usnadňuje orientaci v nabídce značky – výrobkové řady pomáhají strukturovat nabídku a organizovat výrobky například v regálu obchodních řetězců.

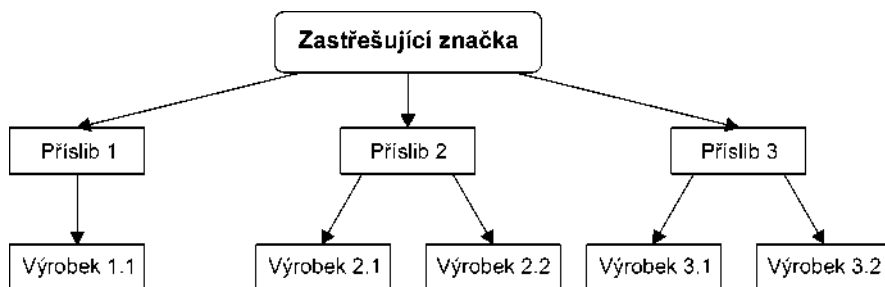
Příkladem mohou být u kosmetiky například řady podle různého typu vlasů pod stejnou značkou - pro barvené, suché, mastné, melírované apod.

### **Strategie zastřešující značky (umbrella brand)**

Evropě a Asii mají tradici především různé formy zastřešujících značek. Při této architektuře podporuje jedna značka výrobky na celé řadě rozdílných trhů. Jednou z hlavních výhod zastřešujících značek je možnost dosahovat značných úspor z rozsahu a možnost kapitalizovat hodnotu značky.

V praxi rozlišujeme dvě hlavní varianty: buď **flexibilní model**, který nabízí poměrně velkou volnost při řízení značky jednotlivým divizím a dceřiným společnostem v zahraničí a často používá jako zastřešující značku firemní název pro zdůraznění příslušnosti značky ke skupině (Veolia a její divize), nebo více centralizovanou variantu, tzv. **masterbrand**.

případě masterbrandu jsou pro zastřešující značku stanovena pevně daná pravidla, zejména pak jednotná komunikační strategie. Typickým příkladem je značka Nivea koncernu Beiersdorf AG, která působí v řadě kategorií, ale její výrobky poznají zpravidla spotřebitelé na první pohled. Značka má jeden ústřední motiv (love and care), který je do určité míry komunikován na všech trzích. Tento přístup se vyznačuje značnou mírou centralizace řízení. Jiným příkladem může být skupina VW a její zastřešující značka Škoda (simply clever) a její modelové řady s různými přísliby pro různé segmenty (Citigo, Fabia, Superb, Octavia).



**Obr. 8** Strategie zastřešujících značek

**Zdroj:** Michel, G., 2009. s. 114

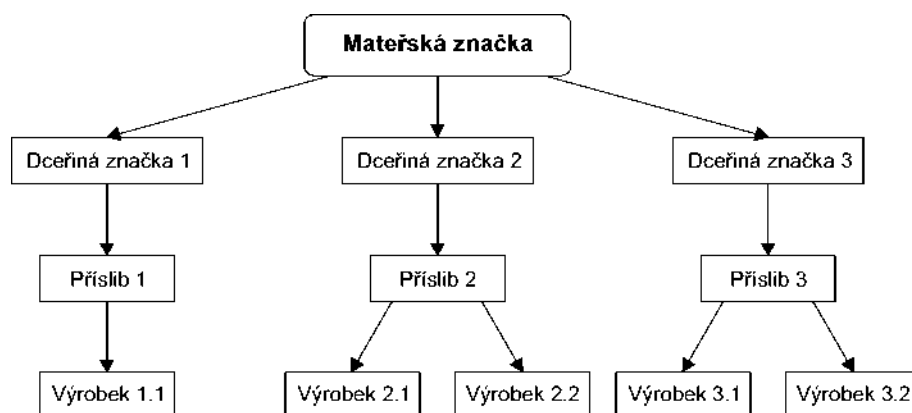
Vysokou známost zastřešující značky lze využít k průniku na nové trhy a segmenty. Vybudovat povědomí o značce je v dnešní době, kdy jsou spotřebitelé značně rezistentní vůči komunikaci, obtížné a finančně náročné. Možnost využívat jednotnou komunikaci tedy představuje nezanedbatelnou výhodu této strategie. Strategie zároveň umožňuje rozvinout diverzifikované portfolio pod jednou značkou.

Architektura zastřešující značky je však vhodná jen pro určité situace. Především jen silné značky s jasně definovaným posláním a identitou mohou pokrýt výrobky na odlišných trzích, aniž by došlo k rozmělnění komunikace a ztrátě smyslu značky, kdy by se z ní mohl stát pouhý název bez hlubší odezvy ze strany spotřebitelů. Pokud má značka jasně definovanou identitu a poslání (vizi), může je přenést do komunikace jednotlivých produktů a díky sdíleným společným hodnotám umožňuje značce jasně se vymezit vůči konkurenci a vytvořit hodnotu pro spotřebitele.

#### **Strategie dceřiných značek (sub-brands, daughter brands)**

Tato specifická značková architektura se vyznačuje dvěma úrovněmi hierarchie značek a je charakteristická pro marketing prémiových značek. Tzv. mateřská značka má silné postavení a vytváří sdružující hlubší význam a identitu. Dceřiné značky, které obvykle spadají pod

samostatné divize, mají větší samostatnost a mohou do určité míry přizpůsobit svou komunikační strategii pro oslovení specifického segmentu, na němž operují. Jedná se tedy o dvou-či víceúrovňovou strukturu, kde mateřská značka vytváří společnou vizi (hodnoty, které v přeneseném slova smyslu rodinu spojují), kterou následně sdílejí všechny dceřiné značky napříč zeměmi, kde působí. Řízení je podobně jako u zastřešující značky typu masterbrand značně centralizované a značka má pouze omezené možnosti pro rozšiřování, jež plynou z nutnosti respektovat vizi mateřské značky.



**Obr. 7.9** Značková architektura dceřiných značek

**Zdroj:** Kapferer, 2007, s. 453

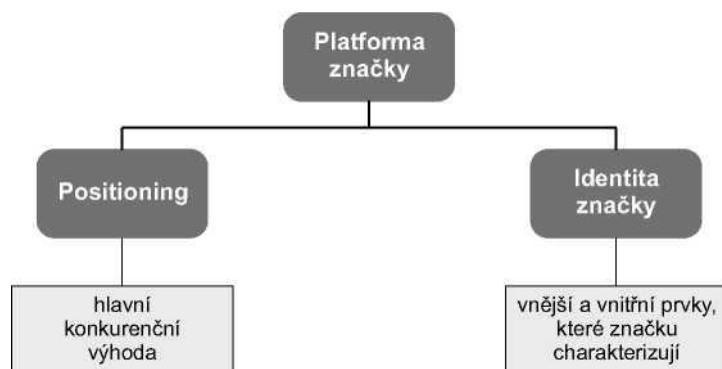
### **Platforma značky**

U všech typů značkové architektury, které jsou vyvíjeny pro globální trhy a vyžadují silnou koordinaci, je třeba věnovat značnou pozornost vývoji tzv. platformy značky. Platforma značky je nástrojem, který pomáhá manažerům, reklamním agenturám a firemním partnerům pochopit jedinečnost značky, její hodnoty a stimulovat jejich kreativitu. Vznik tohoto nového nástroje v oblasti brand managementu je důsledkem

globalizace a snahy o hledání srozumitelného vyjádření hodnot pro světové trhy.

Jedná se o určitou analogii v oblasti výroby, kde například v automobilovém průmyslu jsou kvůli úspoře nákladů využívány jednotné platformy pro různé modely aut. Platforma definuje identitu značky a positioning a určuje klíčové prvky/atributy, které následně musí být integrovány do jednotlivých složek marketingového mixu, díky čemuž dochází k budování jasné a srozumitelné pozice značky na cílovém trhu. Klíčové atributy značky pomáhají určit, co v očích spotřebitelů představuje „DNA značky“, a jaké prvky by měly být přítomné ve všech produktech nabízených pod danou značkou. Může se jednat například o tvar (Fidorka je kulatá), barvu (modrá barva Oreo), obal (aluminiový obal Fidorky), ingredience (termální voda z Vichy), vlastnosti výrobku (Simply Clever a Škoda), rituály spojené s konzumací výrobku („otoč, olízni, omlékuj“ značky Oreo). Vytyčení těchto klíčových aspektů DNA značky pomáhá manažerům značek určit, na co se soustředit při případných inovacích, a pomáhá určit klíčové aspekty v rámci komunikace značky. Platforma značky se skládá z **positioningu**, který určuje hlavní konkurenční výhodu (na jejím základě je pak stanoven konkrétní způsob komunikace pro daný cílový trh) a z **identity značky**. Identita značky stanoví prvky, jež definují podstatu značky neboli hlavní hmotné a nehmotné charakteristiky, které vycházejí z firemních hodnot, historie a know-how. Identita značky je určena vnějšími a vnitřními faktory. K vnějším prvkům, které jsou viditelné a charakterizují značky navenek, řadíme základní charakteristiky výrobku, jež jsou obvykle zmiňovány v komunikaci (jedinečná chuť značky Pilsner Urquell), vztahové prvky (přátelství) a image typického spotřebitele (znalec dobrého piva). K vnitřním prvkům, tedy hodnotám, které vytvářejí „vnitřní svět značky“, patří osobnost značky, tedy jakými

lidskými vlastnostmi bychom mohli značku charakterizovat (úspěšní a sebevědomí lidé), kulturní prvky (kořeny značky – prazdroj všech piv, jediný originál) a vnímání sebe sama (dopřeji si kvalitu). Zatímco positioning se může na různých trzích lišit, identita značky musí být jednotná, konzistentní, dlouhodobá a reálná.



**Obr. 10** Platforma značky **Zdroj:** Vlastní zpracování

Vhodně stanovená platforma značky pak slouží mimo jiné k hodnocení souladu inovací a značky, k optimalizaci výrobního portfolia, k posouzení nutnosti míry adaptace pro různé zahraniční trhy, ke stanovení vhodné míry diverzifikace výrobního portfolia pod danou značkou a k posouzení vhodnosti komunikačních kampaní a vizuálního vyjádření značky.

## 4. Mezinárodní výrobová politika

Výrobová politika je prvním „P“ mezinárodního marketingového mixu, z něhož vycházejí další marketingové nástroje používané podniky na mezinárodních trzích. Z marketingového hlediska jsou výrobkem všechny hmotné i nehmotné statky, které mohou být nabízeny na trhu a které uspokojují potřeby a přání spotřebitelů. Úspěšnost výrobku na mezinárodních trzích je podmíněna souhrnem jeho užitných vlastností, nabízenými službami a tím, jak je zahraničními spotřebiteli vnímán. Aby výrobek na trhu uspěl, musí se odlišit od ostatních výrobků, které na trhu nabízí konkurence.

### 4.1 Míra adaptace mezinárodní výrobové politiky

Při rozhodování o mezinárodní výrobové politice je třeba zvážit, zda je možné realizovat výrobek na zahraničních trzích beze změny, či zda ho je nutné upravit podle požadavků zahraničních trhů. Při rozhodování o míře adaptace je třeba brát v úvahu zejména následující faktory:

- výrobek a jeho základní charakteristiky;
- potřeby, které výrobek uspokojuje;
- zákonodárství v zemi vývozu (předpisy a normy);
- zahraniční trh, jeho velikost a kupní sílu obyvatel;
- sociálně-kulturní odlišnosti;
- nákupní a spotřební zvyklosti, spotřebitelské preference;
- velikost podniku a jeho ekonomické možnosti;
- náklady na adaptaci.

Nejméně nákladným a nejsnazším řešením by byla výroba zcela standardizovaných výrobků a jejich realizace na zahraničních trzích bez jakýchkoliv úprav. Úplná standardizace však obvykle není možná a



podniky musí respektovat jak technické požadavky, tak marketingové odlišnosti zahraničních trhů.

## I PŘÍKLAD

### Vývoj nových modelů značky Škoda pro indický trh

Od června 2018 zodpovídá Škoda Auto v rámci projektu INDIA 2.0 za všechny aktivity koncernu Volkswagen na indickém subkontinentu. Cílem tohoto projektu je dlouhodobé posílení pozice společnosti Škoda Auto a koncernu Volkswagen na indickém trhu díky výraznému rozšíření nabídky automobilů. V rámci tohoto projektu investuje koncern Volkswagen celkem 1 mld. eur, z toho 275 milionů eur do výzkumu a vývoje kompaktních SUV a liftbacků. Škoda Auto v Indii řídí i aktivity značek Audi, Porsche a Lamborghini, které spadají do portfolia koncernu VW. Téměř 30 modelů by mělo pokrýt požadavky různých segmentů trhu a jejich cenové strategie. Škoda Auto má v Indii ve městě Púna i vlastní designové studio, jehož úkolem je přizpůsobit vozy vkusu indických zákazníků a podmínkám tamního trhu.

„Nejde o to, že by se vkus místních zákazníků dramaticky lišil, ale podmínky na indickém trhu jsou odlišné od toho, co známe v Evropě. A ano, indiští zákazníci jsou trochu odvážnější,“ vysvětluje Caroline Liehrová, specialista na oblast Color & Trim, která vede designové studio v Indii. Indiští zákazníci preferují barevná a odvážná auta. Například oranžová barva je pro Indý důležitá, protože hraje významnou roli v jejich duchovním životě (oblékají ji buddhističtí mniši i hinduistický bůh Krišna). Oblíbená jsou i bílá auta, která jsou praktická v tamním horkém podnebí. Pro zákazníky jsou

důležité i různé detaily, jako například tzv. výdech klimatizace, který musí být robustní, aby bylo na první pohled vidět, že vůz je vybaven výkonnou klimatizací, jež způsobuje pořádný „vítr“. Překvapivý může být i postoj ke koženému čalounění. I když je v Indii kráva posvátné zvíře, hovězí kůže je běžně využívána k oblíbenému koženému čalounění. „Nesmí to být kravská kůže indického původu. Ale i tady je useň vnímána jako luxusní záležitost a zákazníci ji mají rádi,“ vysvětlila Liehrová tento detail.

Jedním z prvních výstupů plánu INDIA 2.0 se stal model městského SUV Škoda Kushaq, který byl uveden na trh v březnu 2021. Název Kushaq vychází z jazyka sanskrit (je jedním z 22 úředních jazyků Indie). „Škoda Auto upravila psanou formu slova ‚Kushak‘, označující krále nebo také vládce, podle názvosloví svých modelů kategorie SUV. Škoda KUSHAQ začíná písmenem ‚K‘ a končí písmenem ‚Q‘ stejně jako úspěšná SUV KODIAQ, KAROQ a KAMIQ. Nové SUV v sobě spojuje přednosti typické pro vozy značky Škoda Auto, jako je výrazný design, maximální komfort, bezpečnost a v neposlední řadě vynikající poměr ceny a užité hodnoty s důrazem na přání náročných indických zákazníků,“ uvedla Škoda Auto v tiskové zprávě v lednu 2021. Škoda Kushaq je vyráběna na platformě MQB-A0-IN, která je přizpůsobena indickým technickým, bezpečnostním a emisním normám. Až 95 % dílů má být vyráběno přímo v Indii.

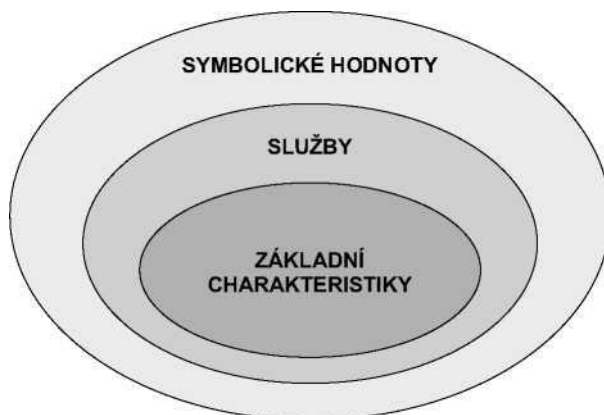


**Obr. 11** Model Škoda Kushaq

**Zdroj:** [www.skoda-storyboard.com/cs/skoda-svet-cs/skoda-vision-in-se-predstavila/](http://www.skoda-storyboard.com/cs/skoda-svet-cs/skoda-vision-in-se-predstavila/), 3. 2. 2020; [www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-01-07-nove-suv-znacky-skoda-auto-pro-indicky-trh--se-jmenuje-kushaq](http://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-01-07-nove-suv-znacky-skoda-auto-pro-indicky-trh--se-jmenuje-kushaq), 7. 1. 2021

#### 4.2 Marketingové adaptace výrobků

U každého výrobku je možné rozlišit tři dimenze: (1) **základní charakteristiky výrobku, užité vlastnosti** - fyzikální vlastnosti, chemické složení, výkon, rozměry, trvanlivost, chuť atp.; (2) **služby související s výrobkem** - záruky, servis, poradenské služby, zajištění přepravy, zajištění financování, nabízené platební a dodací podmínky, pojištění apod. a (3) **symbolické hodnoty** - image značky, země původu, firemní image, módnost, styl atd.



**Obr. 12** Tři základní dimenze výrobku

Základní charakteristiky výrobku musí vždy odpovídat platné legislativě (technickým předpisům, hygienickým normám, ekologickým normám, předpisům na ochranu zdraví a bezpečnosti spotřebitelů atp.). Dále je třeba výrobky upravovat podle klimatických podmínek, podle používaného metrického systému (například rozdíly mezi kontinentálním a anglosaským metrickým systémem), podle somatotypů (menší vzrůst Asiatů, vysoké postavy Skandinávců), podle specifik bytového fondu (spotřební elektronika přizpůsobená malé výměře bytů v Japonsku, nábytek pro menší byty v panelových domech v zemích střední a východní Evropy), vybavenosti domácností a životní úrovni (řada domácností v rozvojových zemích není vybavena ledničkami, a proto jsou tam vyváženy sušené mléčné výrobky), podle spotřebitelských preferencí (je třeba upravovat chuť, vzhled) a podle spotřebitelských zvyklostí (tekuté jogurty pro čínský trh).

Obvyklou adaptací je rozsah nabízených služeb. Komplexní služby jsou nedílnou součástí nabídky ve vyspělých zemích s vysokou kupní silou. V některých zemích je obvyklé, že řadu služeb nezajišťují přímo výrobci, ale distribuční mezičlánky. V zemích s nízkou kupní silou je například často třeba podpořit prodej nabídkou financování (dodavatelské úvěry,

spotřebitelské úvěry, leasing, hypotéky). Tradiční služby si zde spotřebitelé naopak zajišťují převážně svépomocí (dopravu, montáž, drobné opravy). V zemích s nižší kupní silou je cyklus životnosti výrobku obvykle delší, protože spotřebitelé nemají dostatečné finanční zdroje na nákup nových výrobků, a proto je třeba zajišťovat servis a náhradní díly déle než ve vyspělých zemích atd.

Třetí dimenze má do značné míry symbolický rozměr a je ovlivněna vnímáním spotřebitelů a zákazníků. Tato dimenze je nejvíce kulturně podmíněna a je spojena s vnímáním země původu, se značkou a s hodnotami, které v myslích spotřebitelů představuje (například značky Mercedes, BMW - výraz německé kvality a solidnosti, Louis Vuitton, Chanel - francouzská rafinovanost a luxus, Samsung - technologická vyspělost Jižní Koreje, Škoda - česká průmyslová tradice), s postojem spotřebitelů vůči zahraničním výrobkům, s možným upřednostňováním tuzemských značek, s hodnotovou orientací, s estetickým cítěním atd.

Mezinárodní konkurence se dnes prioritně nezaměřuje na základní charakteristiky výrobku, protože funkční a technická spolehlivost jsou samozřejmostí, ale soustřeďuje se zejména do oblasti služeb a budování pozitivního vnímání symbolických hodnot, zejména image značek.

**Tab. 3** Porovnání základních výhod standardizace a adaptace mezinárodní výrobní politiky

	Výhody standardizace	Výhody adaptace
<b>Základní charakteristiky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úspory z rozsahu</li> <li>• Úspory získané díky zkušenostem</li> <li>• Výrobky jsou v souladu s mezinárodními standardy a předpisy</li> <li>• Možnost rychlého vstupu na mezinárodní trhy</li> <li>• Výrobky odpovídají standardům mezinárodních obchodních řetězců</li> <li>• Snadnější šíření inovací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výrobky jsou ve shodě s tuzemskými technickými směrnici a normami</li> <li>• Výrobky jsou přizpůsobeny místním spotřebním zvyklostem a preferencím</li> <li>• Výrobky jsou uzpůsobeny vybavení a chodu domácností</li> <li>• Respektování metrického systému, klimatických podmínek a dalších specifik</li> <li>• Možnost snadného využití místní infrastruktury</li> </ul>
<b>Služby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úspory z rozsahu</li> <li>• Přenos know-how</li> <li>• Využívání moderních technologií</li> <li>• Vysoký standard</li> <li>• Možnost standardní spolupráce s mezinárodními firmami (obchodními řetězci, bankami a finančními institucemi, síťovými agenturami)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úroveň odpovídá očekávání spotřebitelů</li> <li>• Zohledňuje specifika místní distribuční sítě</li> <li>• Možnost úspor díky menšímu rozsahu poskytovaných služeb a levnější pracovní síle v zemích s nižší kupní silou</li> </ul>
<b>Symbolické hodnoty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednotná image na světovém trhu</li> <li>• Posílení mezinárodní známosti značky</li> <li>• Možnost pozitivní asociace s vnímáním země původu</li> <li>• Možnost oslovit homogenní segmenty světového trhu</li> <li>• Marketingové úspory z rozsahu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positioning tuzemské značky (možnost zakrytí zahraničního původu)</li> <li>• Odstranění problému s obtížnou výslovností cizího názvu a možných negativních asociací</li> <li>• Možnost využití místních symbolů při převzetí již existující tuzemské značky</li> <li>• Nižší náklady na budování známosti, možnost navázat na tradici oblíbené tuzemské značky</li> <li>• Výrobek odpovídá vkusu a estetickému cítění spotřebitelů</li> </ul>

Zřejmě nejčastější marketingovou adaptací pro zahraniční trhy je změna balení. Obal plní dvě základní funkce, a to jednak funkci ochrannou (chrání výrobek před poškozením při mezinárodní dopravě, skladování, při prodeji samotném, při opakovaném používání výrobku) a jednak významnou funkci komunikační (jsou na něm uváděny důležité informace pro spotřebitele a zároveň plní komunikační funkci v čisté marketingovém pojetí, tj. podporuje prodej výrobků). Obaly ve vyspělých zemích podléhají velmi přísnému zákonodárství. Musí být zdravotně nezávadné a musí na nich být uváděna řada informací pro spotřebitele (datum výroby, datum spotřeby, složení výrobku, země, kde byl výrobek vyroben atd.). Na některých výrobcích, které by mohly ohrozit zdraví spotřebitelů (například cigarety a alkohol), musí být na obalu varování o škodlivosti výrobku pro spotřebitele.

Ve vyspělých zemích je obvykle kladen velký důraz na ekologii, a proto je často na obalech uváděna informace o možnosti recyklace odpadu. Spotřební balení by mělo být výrazné (musí usnadňovat spotřebitelům výběr), pohodlné pro spotřebitele (například možnost obal snadno otevřít, snadno přenášet z obchodu domů), musí být v souladu s celkovou marketingovou strategií (podle zvoleného posí- ningu musí vyjadřovat například kvalitu výrobku) a musí odrážet image značky. Obal musí dodržovat základní komunikační prvky výrobkové řady z hlediska používaného písma, barevného provedení, designu a měl by zprostředkovávat komunikaci o užitcích/příslibech značky, které spotřebitel očekává (funkčnost výrobku, zdůraznění společenského postavení spotřebitele, emocionální ladění výrobku atp.). Při rozhodování o koncepci balení je třeba vycházet z toho, zda se jedná o výrobek nakupovaný impulzivně či o výrobek, u něž převládá racionální kupní chování. U impulzivně nakupovaných výrobků je obal mimořádně důležitý, protože často rozhoduje o výběru výrobku. U spotřebního zboží jsou proto obaly před uvedením výrobku na trh často testovány. Cílem výzkumu balení je například posouzení viditelnosti navrhovaných variant balení mezi sebou a v porovnání s konkurenčními výrobky, výběr optimálního tvaru, materiálu, barvy, obrázku a textu na balení, posouzení funkčnosti balení, možnosti jeho dalšího využití v domácnosti, srozumitelnosti návodu a výzkum preferencí velikosti balení.

Marketingové úpravy se mohou týkat velikosti balení, použitého obalového materiálu, barevnosti nebo slovního a obrazového ztvárnění obalu. Ve vyspělých zemích se obvykle používají velká spotřebitelská balení, která jsou přizpůsobena nákupnímu chování zákazníků (velké týdenní nákupy v supermarketech či hypermarketech). V zemích s nízkou kupní silou se mnohem více uplatňuje menší nebo i kusové balení. Stejně tak se v těchto zemích používá i levnější obalový materiál. Rozdíly

v používaném obalovém materiálu mohou vyplývat i ze spotřebních zvyklostí (například v USA se prodává převážně pivo v plechovkách, zatímco ve všech evropských zemích převládá prodej lahvového piva). Barva obalu plní nejen estetickou funkci, ale velmi často je spojena s určitým výrobkem nebo firmou a je nedílnou součástí její image (Coca-Cola - červená, Pepsi-Cola - modrá). Co se týče slovního a obrazového ztvárnění obalu, je možné konstatovat, že například v rozvojových zemích je nutné využívat mnohem více grafického ztvárnění návodu na použití již na obalu než v zemích vyspělých. Hlavním důvodem je častý analfabetismus spotřebitelů.

V některých případech může inovativní obal podpořit podstatným způsobem úspěch výrobku na mezinárodním trhu (speciální lahvička pro mléčný nápoj Actimel umožňuje odlišit tento výrobek od ostatních mléčných nápojů, sýry Babybel jsou baleny ve výrazně červeném voskovém obalu).

U řady výrobků může dokonce obal do určité míry zastínit obsah a být jedním z faktorů, které ovlivňují rozhodovací proces spotřebitelů (dekorativní láhve u alkoholu, dárkové balení bonboniér, flakony u parfémů). Inovace obalů vyvolávají u spotřebitelů dojem, že i obsah výrobku byl modernizován. Jsou také nedílnou součástí repositioningu značek a častým nástrojem na podporu prodeje - umožňují personalizaci výrobků, možnost uvádění na trh speciálních edicí, například o vánočních svátcích nebo při jiných nákupních příležitostech. Cílem inovace obalů může být i snaha o snížení nákladů a/nebo zvýšení společenské zodpovědnosti (obaly více šetrné k životnímu prostředí).



**Obr. 13** Inovativní obal - příklad značek Actimel a Babybel

## I PŘÍKLAD

### Inovace obalů značky Nivea

Vzhled kosmetických výrobků je pro spotřebitele velmi důležitý a může být faktorem, který rozhodne o výběru značky. Obaly proto sledují módní trendy a jsou často využívanou inovací. Například tělová mléka Nivea měla v 60. letech tvar dózy ve stylu lávových lamp, v 70. a 80. letech převládaly tvary obličejů kapek, v 90. letech měla balení vysoké a vertikální křivky. Poslední inovace z roku 2013 má jemné linie, jež „kombinují čistou geometrii s přirozenou formou a představují tak spojení mezi minulostí a budoucností“.



**Obr. 14** Historický vývoj designu obalů

Estetický vzhled ale nebyl jediným důvodem pro inovaci, která znamenala změnu balení u více než 1600 výrobků, a byla tedy obrovskou



investicí, jež se musela i ekonomicky zhodnotit, mimo jiné i díky úspoře nákladů. „Nový design také odráží odpovědnost značky NIVEA vůči udržitelnému rozvoji, a to díky optimalizaci přepravy a menší spotřebě materiálů: snížíme množství použitých palet o 12 600 za rok. Tak ušetříme 585 tun emisí CO<sub>2</sub> ročně; snížili jsme ročně množství obalů o 15 % a ušetřili více než 350 tun plastu. U tří čtvrtin našich výrobků jsme snížili množství použitého polepového materiálu o 23 %; používáme 100% recyklovatelné materiály,“ uvedla společnost Nivea

v tiskové zprávě v dubnu 2013. Do roku 2025 by měly být všechny obaly značky Nivea recyklovatelné, znovu použitelné anebo kompostovatelné.

## NÁŠ ZÁVAZEK



**Obr. 15** Ekologicky šetrné obaly značky Nivea

**Zdroj:** [www.nivea.cz](http://www.nivea.cz)

### 4.3 Adaptace výrobků na technické požadavky

Podniky, které vstupují na zahraniční trhy, jsou povinny přizpůsobit své výrobky předpisům platným v zemi vývozu. Technické požadavky jsou často zneužívány, slouží jako nástroj na ochranu tuzemského trhu a tvoří tzv. technické překážky obchodu. Za technickou překážku obchodu může být považována každá povinnost uvalená (de iure nebo de facto) na exportéra nebo importéra, která ho nutí prokázat shodu jeho výrobku s technickou specifikací, lišící se od technické specifikace platné v zemi výroby, předtím, než je mu povoleno umístit výrobek na trh. Dodatečná překážka spočívá v povinnosti exportéra/importéra obrátit se na třetí osobu (nejčastěji instituci pověřenou státem), aby osvědčila shodu jeho výrobku s technickou specifikací, jejíž splnění je vyžadováno.

Technickými překážkami obchodu jsou například povinné certifikáty, administrativní povolovací řízení či změny výrobních postupů, které musí

podnik zajistit, aby vyhověl požadavkům místních orgánů. Čeští vývozci se běžně setkávají s technickými překážkami prakticky ve všech zemích. Po vstupu do EU se Česká republika zapojila do systému jednotného vnitřního trhu, kde je možné výrobky členit na výrobky prodávané volně a na výrobky, jež spadají do regulované oblasti. Jde o ty produkty, které by mohly způsobit spotřebiteli újmu na zdraví, ohrozit ho na životě či způsobit škody velkého rozsahu na majetku a životním prostředí.

Země EU budují dlouhodobě **harmonizovaný systém technických direktiv**. V roce 1985 byla přijata nová koncepce, tzv. Nový přístup (*New approach*) k technické harmonizaci a normalizaci. Přijetím Nového přístupu k harmonizaci výrazně vzrostla úloha evropské normalizace jako efektivního nástroje evropské technické legislativy. Většina národních norem pro oblast průmyslových výrobků je v současné době nahrazena evropskými směnicemi (direktivami), které jsou závazné pro všechny státy EU. Nový přístup byl založen na následujících zásadách:

- **Evropské směrnice** upravují pouze základní požadavky na bezpečnost výrobků, které musí výrobce splnit, aby mohl být výrobek uveden do oběhu na teritoriu všech členských zemí EU.
- **Evropské normy** jsou nezávazné, dobrovolné a uvádějí podrobné technické specifikace.
- **Princip presumpce shody** vychází z předpokladu, že výrobky, které byly vyrobeny podle harmonizovaných evropských norem, jsou ve shodě s požadavky směrnic.

V roce 2010 vstoupil v platnost **Nový legislativní rámec** (*New legislative framework*), jehož cílem bylo odstranění zbývajících překážek pro volný pohyb zboží. Je tvořen třemi právními dokumenty, které stanoví:

- Rámce **pro uvádění výrobků na trh** (*Decision 768/2008 on a common framework for marketing of products*). Rozhodnutí

Evropského parlamentu a Rady řeší zejména tvorbu komunitárních předpisů v harmonizované sféře - definuje označení CE, vymezuje úlohu jednotlivých subjektů, stanovuje požadavky na postupy posuzování shody, ...

- Požadavky pro **akreditaci a dozor nad trhem** (*Regulation (EC) 765/2008 setting out the requirements for accreditation and the market surveillance of products*). Cílem tohoto nařízení byla harmonizace systémů při udělování akreditací orgánům, které posuzují shodu (laboratoře, certifikační orgány, inspekční orgány). Národní akreditační orgány (v ČR je to Český institut pro akreditaci) tedy fungují podle jednotných pravidel a akreditují podle mezinárodně uznávaných norem. Dozor nad trhem vykonává Česká obchodní inspekce.
- **Princip vzájemného uznávání** (*Regulation (EU) 2019/1020 on market surveillance and compliance of products*). Nařízení o vzájemném uznávání zboží určuje, že pokud byl výrobek v souladu s předpisy jedné členské země uveden na trh, nemůže mu být odepřen vstup na trhy dalších zemí.

Pro systém uplatňovaný v EU je charakteristická **odpovědnost výrobce**. Výrobce je zodpovědný za provedení postupů, které vedou k prohlášení o shodě výrobku s požadavky všech směrnic, jež se na výrobek vztahují. Tyto postupy zahrnují zejména: prohlášení o shodě, typové zkoušky, spolupráci s notifikovaným orgánem, vypracování a archivaci technické dokumentace a její poskytování kompetentním orgánům EU a umístování značení CE. Pokud výrobek spadá do regulované oblasti, musí odpovídat požadavkům příslušných směrnic a být označen značkou CE. Výrobek je označován CE buď výrobcem, nebo jeho zástupcem (mandatářem), který má sídlo v členské zemi EU.

# Cc

**Obr. 16** Značení CE

**Značení CE** stvrzuje skutečnost, že výrobek prošel postupem posuzování shody a vyhovuje technickým předpisům evropských směrnic. Označením výrobku na sebe výrobce bere zodpovědnost za škody způsobené vadou výrobku. Značení CE tedy není ani označením původu (není zkratkou Evropských společenství, ale vyjadřuje *Conformité européenne*, což v překladu z francouzštiny znamená evropskou shodu), ani označením jakosti či souladu s evropskými normami. Značení CE je určeno orgánům, které dozorují trh a v jejichž pravomoci je požadovat po výrobci, aby doložil, že splnil veškeré náležitosti nutné pro uvedení výrobku na trh. V pravomoci těchto orgánů je i udělování sankcí, a dokonce i možnost nechat stáhnout výrobek na náklady výrobce z trhu všech zemí EU. Označení CE musí být umístěno na výrobku nebo na štítku s údaji. Pokud to charakter výrobku neumožňuje, musí být umístěno na obalu, pokud ho výrobek má, a v průvodní dokumentaci, pokud ji příslušná směrnice předepisuje. Označení CE musí být viditelné, čitelné a nesmí být snadno odstranitelné. Doplněno by mělo být posledními dvěma čísly letopočtu, ve kterém byl výrobek označen.

Shoda výrobku se směrnicemi je **požadována od prvního uvedení na trh**, tj. buď do distribuce, nebo do provozu. Kontrolní orgány mohou prověřovat shodu kdykoliv. Výrobce musí být schopen předložit technickou dokumentaci, která prokazuje shodu výrobku s příslušnou směrnicí. Proto musí být všechny subjekty, které uvedly výrobek na trh EU, připraveny předložit průkaz o shodě v rozumné době, za kterou je podle uzancí považován jeden týden.

Pro postupy posuzování shody bylo vytvořeno osm modulů, které jsou označeny písmeny A až H. Každá směrnice uvádí, jaké moduly jsou pro daný výrobek regulované sféry relevantní, a poskytuje tak výrobcovi informace o tom, jak má při prokazování shody postupovat.

Obsah prohlášení o shodě záleží na typu výrobku a na tom, zda je výrobek vyráběn podle evropských norem (EN). Pokud výrobek není vyráběn podle EN, musí se výrobce obrátit na tzv. notifikovaný orgán, který je pověřen (notifikován) k provádění ověřování shody v rámci legislativy EU. Notifikované orgány určují jednotlivé země a schvaluje je Evropská komise. Notifikovanými orgány jsou zkušebny nebo jiné certifikační instituce. Jimi vydané certifikáty pak platí na území všech členských zemí EU.

V oblasti mezinárodního podnikání se firmy často setkávají s požadavkem na certifikaci podle norem ISO. **Mezinárodní normy ISO** se v praxi uplatňují od roku 1987. Při jejich zpracování se vycházelo ze zkušeností firem, které dosahovaly vynikajících výsledků v oblasti jakosti výrobků. Tyto zkušenosti byly zevšeobecněny tak, aby je bylo možné použít pro podniky prakticky ze všech odvětví. Tato univerzálnost aplikovatelnosti je jejich výhodou i nevýhodou zároveň. Je proto třeba k nim přistupovat jako k souboru minimálních požadavků na skutečně funkční systém kvality.

Charakteristickými rysy norem ISO jsou důraz na pořádek a disciplínu ve všech činnostech souvisejících s jakostí, na zdokumentování veškerých postupů souvisejících s výrobkem a jeho jakostí, na záznamy (evidence, dokladovost) o tom, že uvedené postupy byly uskutečněny, a na prokazování zpětné vazby. Soubor norem ISO má být především návodem pro management jakosti a nástrojem omezení rizika v rámci podnikatelských vztahů. V žádném případě není používání norem ISO povinné. Jedná se spíše o marketingový nástroj, který zvyšuje důvěryhodnost firmy a její image, a tudíž přispívá k její vyšší konkurenceschopnosti na mezinárodních trzích.

## 5. Členění výrobků a mezinárodní výrobní mix

Správné členění výrobků umožňuje stanovení odpovídající marketingové strategie. Z hlediska marketingu členíme výrobky do dvou velkých skupin. Jedná se o spotřební výrobky a o průmyslové výrobky (výrobní prostředky). U průmyslových výrobků hovoříme o tzv. rozumovém nakupování, při kterém jednoznačně převažují racionální hlediska (technické parametry, kvalita, servis, značka a cena). U spotřebních výrobků je rozhodování více ovlivňováno emocemi a často se jedná o tzv. impulzivní nákupy. Spotřební výrobky dále členíme například na rychloobrátkové zboží, zboží dlouhodobé spotřeby či speciální výrobky. Uvedená hlediska se uplatňují jak na trhu tuzemském, tak na trzích mezinárodních.

**Tab. 5** Hlavní charakteristiky základních skupin spotřebních výrobků

	Rychloobrátkové zboží	Zboží dlouhodobé spotřeby	Speciální výrobky
<b>Kupní chování spotřebitelů</b>	Časté nákupy, impulzivně nakupované zboží. Spotřebitelé nejsou ochotni vynaložit pro nákup velké úsilí.	Méně časté nákupy. Spotřebitelé nákup plánují, porovnávají jednotlivé značky z hlediska cen, kvality a image. Pro nákup jsou ochotni vynaložit značné úsilí.	Spotřebitelé mají silné preference vůči značkám, jsou loajální, pro nákup jsou ochotni vyvinout mimořádné úsilí. Jsou málo citliví na ceny a málo porovnávají jednotlivé značky.
<b>Cenová politika</b>	Nízké ceny.	Vyšší ceny.	Vysoké ceny.
<b>Distribuce</b>	Široká (intenzivní) distribuce. Snadno dostupná obchodní síť.	Selektivní distribuce, výrobky jsou prodávány ve vybraných obchodech.	Exkluzivní distribuce. Výrobky jsou prodávány pouze v jednom či několika specializovaných obchodech ve vybraných lokalitách.
<b>Komunikace</b>	Masová reklama a silná podpora prodeje ze strany výrobce.	Reklama a osobní prodej, který zajišťují výrobci i obchodní mezičlánky.	Vybrané formy cílené komunikace, kterou zajišťují výrobci i obchodní mezičlánky.

V mezinárodním marketingu rozlišujeme výrobky často podle toho, pro jaký trh jsou zejména určeny, a to na výrobky pro tuzemský trh, na vývoz, výrobky multinacionální a globální.

- Tzv. **tuzemské výrobky** mohou být určeny úzkým cílovým segmentům. Velmi dobrým artiklem jsou tuzemské výrobky a služby v zemích s rozvinutým turistickým ruchem, pokud se obracejí na cílovou skupinu zahraničních turistů (dárkové a upomínkové předměty, místní speciality, cizojazyčné kulturní události, specifické služby). V současné době se můžeme setkávat nejen s preferencemi tuzemských, ale i regionálních výrobků, které jsou označovány speciálními značkami, zdůrazňujícími regionální aspekty (například fakt, že výrobek byl vyroben v Bretani). Tyto výrobky jsou sice určeny pro omezený segment, ale mohou být velmi úspěšné, protože se obracejí na přesně vymezenou cílovou skupinu spotřebitelů, pro niž je typická vysoká kupní síla.
- **Exportní výrobky.** Jedná se o výrobky, které podnik hodlá vyvážet pouze na vybrané trhy a musí je adaptovat podle požadavků zahraničních trhů nebo odběratelů (často se jedná o výrobu na



zakázku). Výrobky, které jsou částečně upravovány podle specifik jednotlivých trhů, jsou často označovány jako tzv. **multinacionální výrobky**. Výrobová politika tohoto typu je charakteristická pro firmy využívající koncepci interkulturního marketingu. Výrobky jsou v zásadě stejné, ale adaptují se například podle kupní síly obyvatel (velikost balení), estetických preferencí (barva balení), chuťových preferencí či zvoleného positioningu (positioning tuzemské firmy).

- Výrobky určené pro světový trh, tzv. **globální výrobky**, nejsou vázány na sociálně-kulturní odlišnosti (*culture-unbound products*) a vycházejí z uniformity potřeb světových trhů. Tento typ je koncipován pro nejširší segmenty spotřebitelů a jedná se o zcela standardizované výrobky. Jedinou úpravou u tohoto typu výrobků jsou často překlady na obalech a překlady návodů k použití.

Mezinárodní marketingové strategie jsou obvykle koncipovány pro **mezinárodní výrobový mix**, jenž zahrnuje výrobové řady a jednotlivé výrobky a služby, které výrobce nebo prodejce nabízí zákazníkům na zahraničních trzích. Výrobový mix je také označován jako výrobní či prodejní sortiment a firmy málokdy nabízejí na zahraničních trzích sortiment kompletní.

Při tvorbě mezinárodního výrobového mixu je přijímána řada rozhodnutí, která se týkají jeho šíře, délky, hloubky a konzistence a u jednotlivých výrobků dále jejich funkce, designu, stylu, barvy, služeb, záruk, obalu a značky. Šíře sortimentu je dána počtem výrobových řad, jeho délka celkovým počtem jednotlivých položek. Počet typů výrobku určité řady nazýváme hloubkou výrobové řady a hloubka výrobového sortimentu vyjadřuje, kolik variant výrobků je u každé řady nabízeno. Těsnost vazeb mezi výrobovými řadami, jejich konečným použitím, výrobními požadavky, distribučními cestami a dalšími aspekty udává, jak

je sortiment konzistentní. Firmy obvykle vytvářejí základní sortiment, který popřípadě doplňují o další položky, doplňky či služby a využívají tzv. modulové uspořádání nabídky. Zvláště na zahraničních trzích se nabízený sortiment, jak již bylo řečeno, může značně lišit podle požadavků, preferencí, spotřebního chování a kupní síly zákazníků.

Častými strategiemi jsou postupné **rozšiřování výrobní řady o nové produkty pod stávající značkou** (*line extension*) a **strategie víceznačkové politiky** (*multibranding*). Výhodou rozšíření výrobní řady o novou velikost balení, o další příchutě, o nové barevné provedení atd. jsou nižší náklady při uvedení nového výrobku na zahraniční trh, nevýhodou může být příliš široký sortiment, a tudíž špatná orientace spotřebitelů. Strategie víceznačkové politiky pro stejný druh výrobku umožňuje odlišit positioning značek a segmentaci trhu a zároveň se může odrazit i v ekonomických výsledcích podniku ovládnutím většího podílu trhu v dané kategorii výrobků.

## I Příklad

### Mezinárodní výrobní portfolio společnosti BEL

Společnost Bel je francouzskou rodinnou firmou, která úspěšně podniká na mezinárodním trhu sýrů. Bel je třetím největším výrobcem sýrů na světě, celosvětový obrat společnosti například v roce 2019 činil 3,3 mld. eur a 80 % prodeje je realizováno na zahraničních trzích. Ve svém portfoliu má společnost 30 značek, některé mají globální dosah, některé jsou lokální.



Obr. 17 Hlavní mezinárodní značky

Společnost Bel využívá koncepci interkulturního marketingu a přizpůsobuje výrobky podle specifik jednotlivých trhů. Například ikonická značka společnosti La Vache qui rit používá pro zahraniční trhy

cizojazyčné názvy (The Laughing Cow, A Vaca que ri, Veselá kráva atp.), různý design balení, výrobky mají upravenou chuť podle preferencí spotřebitelů (například Veselá kráva má jemnější smetanovou chuť než francouzská klasická verze), jinou velikost balení (Veselá kráva obsahuje nejčastěji osm trojúhelníků, francouzské balení až 24 trojúhelníků), jiné příchutě atp. Ve Francii se prodávají pod značkou La Vache qui rit tavené trojúhelníčky, snacky pro děti, plátkové sýry tradiční i tavené a tavený sýr ve vaničkách. V Česku se prodávají pouze tavené trojúhelníčky a snacky pro děti.



**Obr. 18** Srovnání výrobkového portfolia La Vache qui rit a Veselé krávy

Trojúhelníčky La Vache qui rit jsou ve Francii prodávány v pěti variantách (klasická smetanová, light, bio, s příchutí šunky a mix chutí). Veselá kráva nabízí bohatší výrobkovou řadu s osmi variantami a například Veselá kráva bez laktózy je inovací, která vznikla v České republice.



**Obr. 19** Výrobní řady

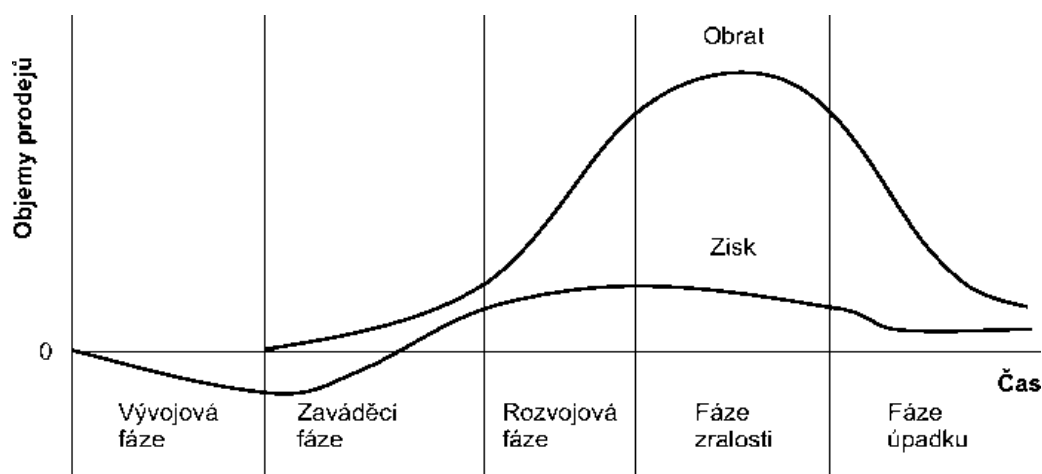
**Zdroj:** [www.lavachequirit.be/fr/gamme](http://www.lavachequirit.be/fr/gamme); [www.veselakrava.cz/nase-syry/](http://www.veselakrava.cz/nase-syry/)

## 6. Fáze cyklu tržní životnosti výrobku

Každý výrobek prochází během své životnosti určitým vývojem. V každé fázi cyklu tržní životnosti výrobku je možné vytipovat problémy, kterým je nutné přizpůsobit marketingovou strategii. Teorie cyklu tržní životnosti výrobků je založena na čtyřech předpokladech:

- každý výrobek má omezenou dobu životnosti;
- objem prodeje se mění v závislosti na tom, v jaké fázi se výrobek nachází;
- objem zisku se mění v závislosti na tom, v jaké fázi se výrobek nachází;
- marketingovou strategii je nutno adaptovat na fázi, ve které se výrobek právě nachází.

Většina výrobků prochází na tuzemském i zahraničním trhu cyklem, který je možné znázornit křivkou ve tvaru ležatého S.



**Obr. 20** Cyklus tržní životnosti výrobku

Výrobky procházejí obvykle následujícími fázemi: vývojovou, zaváděcí, rozvojovou, dospělosti (zralosti) a úpadku. Obecně je možné konstatovat, že se cyklus tržní životnosti výrobků neustále zkracuje. Důvodem je vědecko-technický pokrok, stále rostoucí náročnost spotřebitelů a rostoucí konkurence.

- **Vývojová fáze.** Jde o úvodní fázi celého procesu. Pro konkurenceschopnost firmy na trhu je tato fáze zásadní. Firmy musí neustále přicházet na trh s inovacemi a obměňovat sortiment. Vývoj nových výrobků může trvat řadu let a je finančně značně náročný. Logicky je proto v této fázi výrobek ztrátový.
- **Zaváděcí fáze.** Výrobek vstupuje na nový trh. V mezinárodním marketingu může být uvedení nového výrobku na trh (launch of product) buď globální (celosvětové),

anebo postupně. Celosvětové uvedení nového výrobku na trh využívají pouze největší firmy (například výrobce softwaru firma Microsoft uvádí nové verze Windows vždy celosvětově; velké světové automobilky využívají celosvětovou strategii při uvádění nových modelů na trh zejména proto, že tak vyvolají velký zájem a nedočkavost spotřebitelů, a realizují při zavádění nových modelů na celosvětový trh velké zisky). Některé firmy zavádějí inovace regionálně, podle kupní síly spotřebitelů. Menší firmy vstupují na mezinárodní trhy často postupně. V oblasti cenové politiky si podnik obvykle volí jednu ze dvou základních cenových strategií. Může se jednat o vstup na mezinárodní trhy se záměrně vysokou cenou. Cílem firmy je získat maximální zisk na jednotku produkce. Tato strategie (skimming price strategy) se často používá buď u úplně nových technologických řešení, anebo u luxusních výrobků. Druhou strategií je široké pronikání na trh. Podnik využívá záměrně nízkých cen a jeho cílem je rychlé získání velkého podílu na trhu (penetration price strategy). V zaváděcí fázi je třeba vynaložit velké zdroje zejména na komunikaci a na proniknutí do zahraničních distribučních cest. Vzhledem k vysokým počátečním nákladům proto bývá výrobek obvykle ztrátový. V zaváděcí fázi je výhodou málo čtená či neexistující konkurence, avšak spotřebitelé obvykle přistupují k novým výrobkům s určitou nedůvěrou.

- **Rozvojová fáze.** V rozvojové fázi objem prodeje obvykle rychle roste. Výrobek vstupuje ve známost a první spotřebitelé začínají realizovat opakované nákupy. Trh akceptuje zahraniční značku, ceny a distribuční cesty se stabilizují. Některé firmy se v této fázi rozhodnou pro přechod na strategii širokého pronikání na mezinárodní trhy a v takovém případě dochází ke snížení cen. Naopak firmy, které vstupovaly na trh se záměrně nízkými cenami, kterými odradily či zničily tuzemskou konkurenci, mohou ceny zvýšit. Výrobek získává na trhu značný podíl, ale začíná se objevovat konkurence. Komunikace se více než na známost výrobku začíná soustřeďovat na faktory, které přímo ovlivňují rozhodování spotřebitele. V této fázi dochází rovněž obvykle k prudkému nárůstu zisku.
- **Fáze zralosti.** Výrobek je na zahraničním trhu dobře zaveden. V počátečním stadiu fáze dospělosti se objemy prodeje ještě mírně zvyšují, protože se objevují i spotřebitelé, kteří se pro nákup výrobku rozhodli s určitým zpožděním. Objem prodeje je zajišťován zejména opakovanými nákupy. V závěrečném stadiu začínají objemy prodeje klesat, protože někteří spotřebitelé přecházejí na nové výrobky nebo kupují výrobky konkurenční. Podnik by se v této fázi mohl dopustit dvou základních chyb. Mohl by předimenzovat výrobu a vyrábět neprodejné výrobky, nebo by naopak

mohl výrobu příliš snížit, a způsobit tak nedostatek výrobků na trhu; tento volný prostor by okamžitě obsadila konkurence. Většinou se ve fázi dospělosti podnik snaží o určité marketingové inovace (rozšíření sortimentu, estetické vylepšení výrobku, inovace balení, zlepšení užitečných vlastností), popřípadě o poskytnutí licence do zahraničí. V oblasti cenové politiky dochází vzhledem k ostrému konkurenčnímu boji často ke snížení cen. Ke stejně ostrému boji dochází i ve vztahu k distributorům. Ve snaze omezit konkurenci jsou nabízeny významným distributorům speciální podmínky (množstevní slevy, věrnostní rabaty, dodávky specialit atp.). V oblasti komunikační politiky se zvyšuje význam akcí na podporu prodeje a náklady na komunikaci obvykle již nerostou a využívá se zejména tzv. připomínková reklama.

- **Fáze úpadku.** Výrobek se nachází v konečné fázi. Objem prodeje klesá, a pokud je výrobek uměle udržován na trhu, dochází ke ztrátám. I v případě, že se přestane vyrábět, je třeba zajistit po určitou dobu technický servis a dostatek náhradních dílů. V oblasti cenové politiky snižuje podnik ceny buď postupně, anebo jednorázově formou slev či sezonních výprodejů. Dochází k opouštění některých distribučních cest a firmy mají často snahu uplatnit výrobky na trzích málo rozvinutých zemí. Komunikace se zaměřuje na akce, které souvisejí se slevami, a jejím cílem je doprodej zásob.

Vývoj životního cyklu výrobků se může na mezinárodních trzích odlišovat a výrobek může být na různých trzích v různých fázích cyklu tržní životnosti. Zatímco například na trzích vyspělých zemí se cyklus tržní životnosti výrobku neustále zkracuje a výrobky často ani neprojdou všemi fázemi, na trzích rozvojových zemí, kde mají spotřebitelé nižší kupní sílu a nemohou často kupovat nové výrobky, může být cyklus tržní životnosti podstatně delší. Časový nesoulad má samozřejmě dopady na řízení mezinárodních podnikatelských aktivit, například na nutnost udržování skladů náhradních dílů v zahraničí a na inovační cykly.

**Tab. 6** Životní cyklus výrobku - charakteristika jednotlivých fází, cíle, strategie

	Zaváděcí fáze	Růstová fáze	Fáze zralosti	Fáze úpadku
Objem prodejů	Nízký	Rychle rostoucí	Maximální	Klesající
Náklady (na jednoho zákazníka)	Vysoké	Průměrné	Nízké	Nízké
Ziskovost	Ztráta	Rostoucí	Vysoká	Klesající
Typ zákazníků	Novátoři	Spotřebitelé, kteří rychle přijímají inovace	Většina běžných spotřebitelů	Opozdilci
Konkurence	Malá	Rostoucí	Stabilní s tendencí k poklesu	Klesající
Marketingové cíle	Vývoj produktu a testování	Maximalizace podílu na trhu	Maximalizace zisku, udržení tržního podílu	Snížení výdajů, získání ještě možného maxima z dané značky
Výrobní politika	Nabídka základního produktu	Nabídka výrobní řady, služeb, záruk	Diverzifikace značek a modelů	Redukce nabídky
Cenová politika	Nákladové ceny	Zaváděcí ceny	Stejně nebo výhodnější ceny než konkurence	Snížení cen
Distribuční politika	Selektivní distribuce	Intenzivní distribuce	Maximalizace úsilí v oblasti distribuce	Vyřazení neefektivních prodejních míst
Reklama	Budování známosti výrobku zejména u spotřebitelů, kteří rychle přijímají novinky, a u distributorů.	Budování obecné známosti a zájmu o výrobek	Odlišení značky od konkurence, zdůraznění hlavních přínosů	Minimalizace úsilí, snaha o udržení nejvěrnějších zákazníků
Podpora prodeje	Silná podpora s cílem přimět spotřebitele, aby výrobek vyzkoušeli.	Snížení podpory je možné díky vysoké poptávce zákazníků.	Zvýšená podpora s cílem získání zákazníků konkurenčních firem	Minimální

**Zdroj:** Kotler, P. (2003, s. 213)