

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

DISERTAČNÍ PRÁCE

Katedra řízení

Obor management

Strategické řízení značky

© 2017

Autor:

Mgr. Jana Burešová

Školitel:

Doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Anotace:

Strategické řízení značky, neboli brand management, je rozvíjející se disciplína v rámci marketingu, která provází značku celým jejím životním cyklem. Cílem disertační práce je navržení modelu pro podporu strategického řízení značky v kontextu průmyslového vlastnictví. Východiskem práce je teoretické shrnutí současných poznatků v oblasti problematiky značky, jejího řízení s důrazem na význam ochrany značek a navyšování hodnoty značky v rámci celkové hodnoty společnosti. Výraznou charakteristikou disertační práce je její interdisciplinarita a těsné propojení vědních oborů.

Klíčová slova:

Brand, hodnota značky, identita, interdisciplinarita, model, ochranná známka, platforma značky, positioning, strategické řízení značky.

Summary:

Strategic brand management or brand management is a rapidly growing discipline within marketing that accompanies the brand its entire life cycle. The goal of dissertation thesis is suggestion of a model for the support of strategic brand management in the context of industrial property. The basis of the dissertation is a theoretical overview of current knowledge of the brand management with an emphasis on the importance of protecting brands and increase of brand value to the overall business value of the company. An important feature of the dissertation thesis is its interdisciplinary and very close linking of science disciplines.

Key words:

Brand, Brand platform, Brand value, Identity, Interdisciplinarity, Model, Positioning, Strategic brand management, Trademark.

OBSAH

1	ÚVOD DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	5
2	VYMEZENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK.....	6
2.1	VÝVOJ A SOUČASNÝ STAV ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	6
2.2	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	13
2.2.1	Proces strategického řízení.....	15
2.2.2	Strategická východiska.....	17
2.3	STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	21
2.3.1	Cílený marketing.....	25
2.4	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZNAČKY	28
2.4.1	Značka a její význam.....	34
2.4.1.1	Obchodní značka.....	38
2.4.1.2	Brand.....	41
2.4.1.3	Ochranná známka.....	42
2.4.1.4	Značka a produkt.....	51
2.4.2	Hodnota značky.....	55
2.4.3	Značková strategie.....	59
2.4.4	Marketingová taktika.....	64
2.4.5	Platforma značky.....	69
2.4.5.1	Identita značky.....	71
2.4.5.2	Prvky značky.....	73
2.4.5.3	Positioning značky.....	75
2.4.5.4	Znalost značky.....	80
2.4.5.5	Image značky.....	83
2.4.6	Odvození zaměření výzkumu.....	86
3	CÍL A METODIKA PRÁCE	88
3.1	CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....	88
3.1.1	Základ modelu.....	90
3.2	METODIKA A METODICKÝ POSTUP.....	94
3.2.1	Teoretická fáze	95
3.2.2	Empirická fáze.....	96
3.2.3	Vyhodnocovací fáze	100
3.2.4	Závěrečná fáze.....	101

4	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	102
4.1	ANALÝZA PRÁVNÍCH DOKUMENTU.....	102
4.1.1	Výsledky z analýzy rozhodovací praxe a metodických pokynů	102
4.1.2	Závěr z analýzy právních dokumentů	106
4.2	EXPERTNÍ ROZHOVORY	109
4.2.1	Výsledky z rozhovorů s experty	109
4.2.2	Závěr z expertních rozhovorů	115
5	VÝSTUPY Z VÝZKUMU	117
5.1	TEORETICKÝ MODEL.....	117
5.1.1	Horizontální pohled.....	117
5.1.2	Vertikální pohled	123
5.2	ODPOVĚĎ NA VÝZKUMNOU OTÁZKU.....	128
5.2.1	Intenzita mezioborového působení z pohledu jednotlivých faktorů	128
5.2.2	Povaha důkazních prostředků.....	131
5.2.3	Intenzita mezioborového působení z pohledu síly značky.....	134
5.3	POHLED NA JEDNOTLIVÉ SUBSYSTÉMY	137
5.3.1	Vliv změny jednotlivých ukazatelů na sílu značky	139
6	PRAKTICKÁ APLIKACE MODELU	143
6.1	ÚVOD DO TRHU BIOPOTRAVIN A PRODUKCE OVOCE	143
6.2	VÝCHOZÍ SITUACE ZNAČKY	146
6.3	IDENTITA ZNAČKY	146
6.4	STRATEGIE ZNAČKY	147
6.5	PRÁVNÍ POSTAVENÍ ZNAČKY NA TRHU	151
6.6	SHRNUTÍ STAVU	153
6.7	DOPORUČENÍ KE STRATEGII ŘÍZENÍ ZNAČKY.....	156
7	ZÁVĚR.....	160
7.1	TEORETICKÝ PŘÍNOS PRÁCE.....	167
7.2	PRAKTICKÝ PŘÍNOS PRÁCE.....	167
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	168
9	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH	180
10	PŘÍLOHY	182

1 ÚVOD DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Jako strategické řízení značky nebo-li brand management bývá označována strategie, která provází značku celým jejím životem od jejího vytvoření přes řízení, měření a udržování její hodnoty. Jedná se o klíčový proces strategického marketingu, který je nosným pilířem holistického marketingu, v rámci kterého se vzájemné vztahy dostávají do obecnější roviny v širším kontextu, neboť při řízení záleží na každém detailu či jedinečném úhlu pohledu.

Značka a vše kolem ní představuje jednu z největších výzev v celém globalizačním procesu a navíc v podobě ochranné známky naplňuje podstatu vlastnictví ve smyslu litery zákona¹, proto se také zájem o ni celosvětově navyšuje. Podmínkou toho, aby se dalo z tohoto druhu vlastnictví vytěžit maximum, je aplikace vhodných strategií, jejichž využívání se změnilo v souvislosti s rozvojem mezinárodního podnikání. Evropa v rámci svého tvrdého konkurenčního prostředí se stala závislou na velmi silných značkách² a její snahou je proto reagovat na výzvy světové znalostní ekonomiky, což zvyšuje důležitost porozumění smyslu značky jako ochranné známky a navyšuje požadavky na účelné strategické řízení.

Zaměření disertační práce vychází z potřeby posilovat schopnost značky ustát změny, které probíhají na úrovni Evropské unie, neboť jen velmi silné značky a povědomí o nich přesahují vymezený segment napříč celým trhem a zaručují firmě dlouhodobě udržitelnou pozici, také za předpokladu propojování dříve nespojovaných oblastí. Barviř in. Sabolovič (2008) upozorňuje na rostoucí význam sdílení jednotlivých znalostí nejen při samotném řízení, ale také k využívání vzájemné synergie jako zdroje hodnoty.

Brand management jako systém řízení značky tak ve svém širším pojetí může využívat potenciálu, které průmyslové vlastnictví jako strategie řízení značky nabízí, neboť mají společný cíl³. Záměrem práce je navržení modelu pro podporu strategického řízení značky v kontextu průmyslového vlastnictví a s jeho pomocí nalezení nejdůležitějších faktorů⁴, které je zapotřebí z tohoto pohledu sledovat při samotném procesu řízení značky.

¹ Institut držby – vlastnické právo k právům majetkovým ... = podmínka svobodného trhu ...

² Studie Eurobrand [online]. 2007 [cit. 2012-01-12] Dostupné z: <http://study.eurobrand.cc/valueranking2007/>

³ Společný cíl: síla značky a její konkurenční výhoda

⁴ Faktorů: mezioborových vlivů, síly měnící značku v právně silnou značku požívající dobrého jména a tím získání konkurenční výhody.

2 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

V následujících na sebe navazujících subkapitolách jsou uvedeny rozbor jednotlivých důležitých částí zkoumané problematiky, které spolu úzce souvisejí.

2.1 VÝVOJ A SOUČASNÝ STAV ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Fenomén značek sahá k počátkům historie řemeslné výroby a zemědělství a za celou dobu jeho vývoje se základní účel nezměnil, udávaly vždy zdroj původu, působily jako určitý diferenciační mechanismus a poskytly obchodu nesmírnou moc a vliv.

Jedny z nejstarších zpráv o označování se datují přibližně do období pěti tisíc let před n. l., vyobrazení lze doložit na skalních výjevech zvířat s viditelným značením na svém boku. Značky se nacházejí na čínském porcelánu, řeckých a římských hliněných nádobách. Značky z té doby označují nejen identifikaci vlastníka, ale nesou i informaci pro kupce jako záruka kvality výrobce a obchodníka. Značky se objevují nejen na uměleckých předmětech, ale i na zboží každodenní potřeby, některá z nich tak plní již tradiční funkci odlišení a identifikace (vyobrazení hroznů vína na keramických nádobách). Obdobnou funkci představovaly zejména znaky puncovní a vodoznaky (při výrobě papíru). „Podle anglického zákona z roku 1266 musel každý pekař označit svou značkou všechny bochníky chleba, které prodal, aby v případě, že některý z bochníků nedostává správné váze, poznalo se, kdo je na vině.“⁵

V období středověku dochází k výraznému rozvoji řemesel včetně kupeckých cechů a dochází k rozšíření cechovní značky (převládá šlechtická heraldika). Cechovní značky například využívali výrobci zvonů a následně dochází k jejich využívání obchodními korporacemi. Cechovní značky (cechovní označení) tak získávají povahu komerčně využitelné hodnoty. V tomto období již dochází k zakotvení a rozvoji právní ochrany v oblasti rozšiřování soudní ochrany označení.

První právní ochrana tohoto druhu na našem území byla zaznamenána zákonem na obranu průmyslových známek a jiných označení vydaných císařským patentem č. 230 z roku 1859 a novelizována zákonem číslo 45 z roku 1865 a dále číslo 19 z roku 1890, kdy zároveň vznikl první ústřední známkový rejstřík na území tehdejšího Rakouska-Uherska.

⁵ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 80.

Z 18. století jsou již první značky severočeských porcelánek. Ostatně se traduje, že značkám byla poskytována přechodná právní ochrana již ve starém Římě a zneužití již tehdy bylo trestné.⁶

Novověký rozvoj významu značky byl umožněn ekonomickým a průmyslovým rozvojem především ve Spojených státech amerických, kde se také datují začátky cíleného řízení značek podle historických dokumentů po roce 1860. V americkém farmářství již na počátku 19. století se rozvinula praxe označování dobytka (vypalování znaku do kůže). Tato tradice je vyjádřena v užívání anglického výrazu brand pro obchodní značku, která je spojena s vypalováním značek skotu. Obdobně dochází v oblasti masové produkce k označování zboží ve vztahu k výrobcí k ochraně jeho vlastnických práv.

Oblast řízení značek se rychle rozvíjela a vedla ke vzniku celé disciplíny. Začaly se vyvíjet nové techniky a postupy a docházelo k propojení s ostatními obory, zejména marketingovou komunikací, která v oblasti řízení značky hraje klíčovou roli. Využívá se i dalších poznatků z oblasti spotřebního chování a psychologie spotřebitele.⁷

Funkce značky tak prodělává základní změnu v oblasti jejího masového používání, které přispělo k rozvoji průmyslové výroby a především obchodu na konci 19. a začátku 20. století. Významnou roli rovněž přebírá funkce obalu zboží, která napomáhá v nabídce zboží, ale především slouží kupujícímu. Preferuje se tak užitná hodnota zboží, kdy konečný spotřebitel se dostává do užšího vztahu s distributorem nebo výrobcem. Je to významné u potravinářského zboží (např. mouka, káva, cukrovinky). Tato praxe způsobila proměnu distribuce a prodeje, a to zejména se vznikem obchodních domů; dochází k pestré nabídce zboží, které si vzájemně konkurují. V tomto období vznikají i nové typy řízení strategií v marketingu značky. Vznikají například rodinné značky nebo konglomerátní značky v oblasti luxusního zboží.

*„V souvislosti s rozšířením padělatelských aktivit došlo v roce 1870 k vytvoření prvního federálního zákona o ochranných známkách v USA. Do roku 1890 měla většina zemí zákony o ochranných známkách, které ustanovily značky, visačky a design produktů jako právně chráněný majetek.“*⁸ Možnost registrace se zavedla na základě Madridské dohody

⁶ ČADA, Karel. *Strategie průmyslového vlastnictví*. 1. vyd. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2014. s. 208.

⁷ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 122.

⁸ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 81.

z roku 1891 a předcházela jí Pařížská úmluva na ochranu průmyslového vlastnictví z roku 1883, která představuje základ mezinárodní úpravy ochranných známek.

Počátky 20. století přinášejí i nové formy masové výroby, dochází ke změnám forem prodeje a především ke změně spotřebního chování. Mění se rovněž funkce obalu zboží, kdy převládající technická funkce obalu (transport a skladování) je nahrazována funkcí současného marketingu (B2B). Masový trh výrobků si vyžádal pečlivou přípravu pracovníků v oblasti reklamní tvorby, protože docházelo k častému používání klamavé a manipulativní reklamy. „V roce 1938 zplnomocnila Wheelova novela zákona Federální obchodní radu (*Federal Trade Commission, FTC*) k řízení reklamy. Výrobci na tento postup reagovali tak, že překročili hranice sloganů a znělek, aby svým spotřebitelům dali konkrétní důvody, proč by měli kupovat právě jejich výrobky.“⁹

Se zpožděním zhruba 50 let se začal rozvíjet moderní brand management i v evropském prostředí. Pokud jde o privátní značky v České republice, je jejich zrod spojen s dynamickými přeměnami obchodních systémů a dokončením procesu transformace obchodních struktur v roce 1995. Předrevoluční centrálně plánované ekonomiky byly uzavřeny vůči vnějšímu světu, konkurence byla omezena a státní direktivy a plánování určovaly, jaké výrobky budou na trhu k dispozici. Jednalo se zejména o domácí značky a podporované dovozy ze zemí zejména bývalého východního bloku v rámci spolupráce RVHP. Pád železné opony měl zásadní vliv na spotřebitelské zvyklosti a na život značek. V polovině osmdesátých let 20. století vypukla hlavní celosvětová vlna fúzí a akvizicí značek v rámci uvolněných trhů. V přílivu konkurence ze zahraničí některé tradiční silné značky zanikly, některé uspěly a jiné se po letech vrátily na trh. Nejznámější světové značky v současné době vlastní převážně společnosti z USA.

Další vlna v přístupu k řízení značek nastala v průběhu poslední dekády minulého století, díky průlomu nových technologií. Rozvoj internetu značně ovlivnil řízení značek, neboť napomáhal při propagaci a je prostředkem budování a udržení značky. Zákazníci mohou proces řízení značky sami ovlivňovat a zapojit se do něj. Firmy se musely nové situaci přizpůsobit a pro udržení své konkurenceschopnosti, změnit techniky řízení značky. Neexistují firmy, které se současně neprezentují virtuálně v e-prostoru na internetu. Uplatňuje se zde e-branding (šíření značky) jako jedna z oblastí brand managementu.

⁹ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značek*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 82.

Změny trhu byly spojeny s nejrůznějšími procesy postupující koncentrace, internacionalizace, globalizace, kooperace a diverzifikace obchodu, vznikem pevných vazeb mezi výrobci a obchodními společnostmi, podporované novými technologiemi, dále cenovou orientací spotřebitelů, růstem významu marketingových aktivit a v neposlední řadě internetem jako komunikačního média a nových způsobů prodeje (e -shopping).¹⁰

Počátek 21. století je charakteristický novým pojetím značky, které probíhá na začátku proměn ekonomických forem koncepce maximalizace zisků ke koncepci optimalizace zisku, která souvisí s dlouhodobou udržitelností zvolených strategií podpory značky. Toto období lze také charakterizovat posílením globální společenské odpovědnosti korporací, která uvozuje jejich novodobou identitu a image značky, zejména v etických principech podnikání, environmentálních přístupech, prosazování lidských práv (zákaz diskriminace) korporátními firmami.¹¹

V současném pojetí marketingu je kladen základní důraz na kvalitu sebe prezentace značky, oproti dřívějšímu důrazu na prezentaci produktu. Ve strategické marketingové komunikaci tak firmy definují optimální vnímání své značky v konfrontaci se spotřebiteli. Následně dochází v oboustranném procesu k optimálnímu uspokojení firmy a spotřebitelů. K příznivému vnímání firmy je vytvářena firemní kultura, která se stává výrazným činitelem tvorby pozitivního obrazu značky včetně vytváření vztahů loajality. Vizualizace značky demonstruje hodnotu firemní kultury a představuje sofistikovanou marketingovou komunikaci (symboly). Řízení značky se již nezaměřuje výhradně jen na zákazníky, ale zaujímá rovnocenný postoj mezi nimi a zaměstnanci, navzájem se snaží nalézt svůj protějšek, který uznává stejné hodnoty, jaké představuje firemní značka.

Značka se stala živým nástrojem marketingové komunikace, která nabývá zcela autonomní povahu (odhmotňuje se od produktu). Nabývá ikonických vlastností, které stírají a zakrývají základní ekonomickou podstatu vztahu mezi výrobcem a spotřebitelem, upevňuje se více spojitost mezi samotnou značkou a spotřebitelem.

V novém tisíciletí ovlivňuje značky mnoho různých faktorů, zejména intenzivní konkurenční boj na světovém trhu. Rostoucí tempo globalizace vytváří tlak na globalizaci portfolio značek a koncentrování se na podporu silných značek. Současným fenoménem je mezinárodní sjednocování značek a zužování značkového portfolio napříč kontinenty.

¹⁰ ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. s. 87–89.

¹¹ OLINS, Wally. *O značkách*. Praha: Argo, 2009. s. 9.

Firmy, které mají úzké, jasné a globální zaměření, mají podstatnou výhodu. Čím více se svět globalizuje, tím cennější je lokální jedinečnost a autenticita, v které se odráží duch dnešní doby. Tento trend si uvědomuje většina malých, nových a inovativních značek postavených na skvělých nápadech, jejichž vznik významně zjednodušila nová média, zejména internet a sociální média.¹² Vlivem virtuálních sítí dochází k výrazné změně vztahů mezi spotřebitelem a značkou. Tato komunikace se označuje také jako partnerská, ochranná a má charakteristiky individualizovaného přístupu.

Značka napomáhá rozvoji napříč segmenty trhu a uplatňuje se čím dál častěji i v nekomerční sféře. Zároveň čím více se značka odprošťuje v myslích spotřebitelů od samotného výrobce či poskytovatele, tím více roste význam značky jako ochranné známky, neboť tím je naplněna zejména samotná podstata vlastnictví. Toto vlastnictví zároveň funguje jako určitá strategie řízení značky. Ochranná známka se stává komunikačním prostředkem a je zároveň symbolem, který spoluvytváří a vyjadřuje podnikatelské vlastnosti a obraz určité firmy. Značky se tak stávají součástí průmyslového vlastnictví, které působí jako katalyzátor, a podporují inovace, kreativitu a hospodářský růst.

Je víc než jasné, že s postupem času je stále více obtížnější se uplatnit na trhu, konkurence je silná a firmy by se bez efektivního a účinného brand managementu neobešly. Evropa se stává v rámci tvrdého konkurenčního prostředí, pro které jsou charakteristické dynamické a okamžité změny, závislá na silných značkách¹³. Pro silné značky je zároveň nezbytná současně i účinná ochrana a obrana.

Celosvětově roste množství značek, jen na našem území bylo ke konci roku 2015 platných celkem 1 262 306 ochranných známek a tento počet se neustále navyšuje. V zemích Evropské unie bylo v roce 2006 podáno 77 411 přihlášek ochranných známek, zatímco v roce 2015 již 130 398, což je přírůstek o cca 68,5 %.¹⁴ Tato realita „... svědčí o snaze podnikatelů identifikovat a individualizovat jejich prostřednictvím své výrobky a služby“¹⁵

¹² OLINS, Wally. *Brand new: nová podoba značek*. V Praze: Slovart, 2016. s. 22 - 35.

¹³ Studie Eurobrand [online]. 2007 [cit. 2012-01-12] Dostupné z: <http://study.eurobrand.cc/valueranking2007/> nebo EUR-Lex Přístup k právu Evropské unie. *Strategie práv k průmyslovému vlastnictví pro Evropu*. s. 7 [online]. 16.7.2008 [cit. 2012-01-12] <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52008DC0465&from=EN&lang3=choose&lang2=choose&lang1=CS>

¹⁴ ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Výroční zpráva 2015*, s. 63, 70. [online]. [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/publikace/rocnka/rocnka.html>.

¹⁵ ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Výroční zpráva 2015*, s. 15. [online]. [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/publikace/rocnka/rocnka.html>

V 21. století by měla strategie tohoto vlastnictví zabezpečit, aby v Evropě bylo reagováno na výzvy světové znalostní ekonomiky a jednotlivé její iniciativy. Iniciativa „Small Business Act“ z roku 2008¹⁶ se snaží posílit malé a střední podniky v jejich růstu a mimo jiné podporovat jejich vstup na nové trhy, neboť kromě marketingových výhod mohou využívat výhod jednotného trhu. Zároveň je snahou, aby se rámec ochranných známek modernizoval k podpoře inovací podnikatelských subjektů, jejichž zájem o ochranné známky narůstá (viz iniciativa „Inovace v Unii“ z roku 2010¹⁷). V návaznosti na tyto snahy byl v Evropě v roce 2011 spuštěn Konvergenční program úřadu OHIM a jednotlivých vnitrostátních úřadů ve snaze o dosažení jednotnosti ve společné rozhodovací praxi v oblasti ochranných známek, od roku 2013 probíhá známková reforma a od účinnosti reformních kroků dojde k převzetí příslušných směrnic do národních právních řádů. V Evropské unii od 23.3.2016 vstoupilo v platnost Nařízení evropského parlamentu a rady (EU) 2015/2424 ze dne 16. prosince 2015. Jednou z formálních změn bylo přejmenování úřadu OHIM na EUIPO¹⁸ a ochranná známka Společenství byla přejmenována na ochrannou známku Evropské unie. Snahou těchto změn je zpřístupnění systému všem uživatelům prostřednictvím uvolňování určitých pravidel (např. podoba značky jako ochranné známky, poplatky), ale na straně druhé zároveň dochází k jejich zpřísnění (např. rozsah ochrany, přenesení odpovědnosti¹⁹) a sjednocování právního základu značky uvnitř EU.

Tato fakta mají za následek, že je nutné věnovat dostatečnou péči a pozornost jak známkoprávním řádům, tak i samotným důkazním prostředkům vytvářejícím se v procesu branding²⁰. Navyšuje se tak potřeba posilovat jak schopnost značky ustát tyto změny prostředí, tak posilovat její konkurenční výhodu, což navyšuje požadavky na účelné strategické řízení. Manažeři by měli být vybaveni „*množstvím praktických ukázek a inovovaných nástrojů, aby byli schopni v reálných podmínkách reagovat pružně*

¹⁶ Sdělení komise: „Zelenou malým a středním podnikům“ viz. JAKL, Ladislav, ed. a kol. *Vývoj v oblasti ochranných známek a designu Společenství*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2015. s. 20

¹⁷ KOMISE EVROPSKÉHO PARLAMENTU. *Stěžejní iniciativa strategie Evropa 2020: Unie inovací* [online]. EUR-Lex Access to European Union Law. Publikováno 4.3.2011 [cit. 2014-15-01]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV:em0041> viz. JAKL, Ladislav, ed. a kol. *Vývoj v oblasti ochranných známek a designu Společenství*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2015. s. 21.

¹⁸ Zkratky: EUIPO (Úřad Evropské unie pro duševní vlastnictví, OZ Evropské unie), OHIM (Office for Harmonization in the International Market – Úřad pro harmonizaci ve vnitřním trhu, Alicante, OZ Společenství)

¹⁹ Přenesení odpovědnosti = z příslušného orgánu na majitele práva.

²⁰ V procesu řízení značky

*a pohotově, vyhodnocovat příležitosti a možná rizika*²¹. **Tyto skutečnosti jsou důvodem pro zvolené zaměření výzkumu.**

Jako reakce na probíhající změny prostředí se rozvíjí nový přístup k marketingu a moderní holistická marketingová koncepce, která je postavena na názoru, že „...u marketingu záleží na všem – a že jsou často zapotřebí široká, integrovaná perspektiva“.²² Jejím nosným pilířem se stává strategický marketing a značka centrálním posláním marketingu. Součástí této koncepce je „... integrovaná marketingová komunikace, která pomáhá ... maximalizovat spektrum komunikačních kanálů v procesu strategického řízení značky.“²³ Při jakémkoli přístupu k řízení značky je zapotřebí se zaměřovat na kompatibilní oblasti²⁴, jejich vztahy a vazby a další faktory, které ovlivňují nejen udržení, ale také posilování značky a vytvoření tak „silného brandu ... který je identifikovatelný nejen u cílového publika, ale také mezi konkurenty a jehož povědomí přesahuje vymezený segment napříč celým trhem...“²⁵.

Konkurenční výhoda a síla značky se dotýká hned několika oblastí, které se stále vyvíjejí a v následující kapitole budou blíže rozebrány. Jedná se o oblast marketingového řízení značky, která se zabývá komunikací značky směrem k zákazníkům a vychází ze strategických aktivit managementu sloužících k jejímu řízení. Dále oblast ekonomie zabývající se hodnotou značky, ať již finanční tak emocionální, která je nástrojem konkurenceschopnosti a schopnosti značky ustát změny prostředí. V neposlední řadě také oblast průmyslového práva, zabývající se ochranou, obranou značky a jejím vlastnictvím, která je považována za významný strategický nástroj hospodářského rozvoje.

Snahou veškerých strategických aktivit je dané aktivum si nejen vytvořit a udržet, ale také získat konkurenční výhodu a sílu, což patří jak mezi soutěžní cíle, tak i cíle průmyslového vlastnictví, a tím navyšovat hodnotu daného aktiva. Oblast strategického řízení značky tak ve svém širším pojetí může využívat potenciálu, které průmyslové vlastnictví²⁶ jako strategie řízení značky přináší.

²¹ BARČÍK, Tomáš. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. s. 10

²² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. s. 17

²³ BARČÍK, Tomáš. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. s. 10

²⁴ Kompatibilní oblasti - vzájemně slučitelné, spojitelné prvky

²⁵ BARČÍK, Tomáš. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. s. 65

²⁶ V podobě ochranné známky

2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategické řízení je založeno na antagonistickém vztahu minimálně mezi dvěma subjekty a je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategií je myšlena cesta, kterou je realizován cíl, a je založena na zainteresovaných stranách a podporována různými koncepcemi, záměry, plány či procesy. Slovo strategie má původ v řeckém slově *strategos*, které je složeno ze dvou řeckých slov *stratos* (vojsko) a *agein* (vést). Výraz se původně používal ve vojenské terminologii a mínila se tím „... činnost mimo dohled nepřítele“.²⁷ Strategii lze definovat „...jako připravenost na budoucnost“²⁸ a je tedy nedílnou součástí strategického řízení, i když v praxi je považováno za synonymum. Strategie by měla vycházet z identifikovatelných faktorů a pokud možno eliminovat negativní faktory a ty pozitivní maximálně využívat.

Od konce 2. světové války došlo v podnikovém prostředí k mnoha výrazným změnám a podniky (jako otevřené systémy) na ně musely reagovat ve svých podnikových strategiích, které v průběhu času prošly od podnikového plánování (1945-1960, plánování finančních toků a výroby) přes strategický management (1980-1995, konkurenční boj) až po etapu „nového“ strategického managementu (1995 -?, boj o zákazníka).²⁹

Klasické období managementu (19. století) přechází do období manažerské revoluce (40. – 70. léta 20. století) vyznačující se několika přístupy: od procesního přes systémový (charakteristický celostním nazíráním na složitou objektivní realitu, vztahy jsou mezi rozlišovanými částmi stejné jako jevy v nich probíhající a jsou chápány ve vzájemných souvislostech) a kvantitativní přístup (využívající manažerských aktivit) po empirický přístup (vycházející z analýzy a zobecňování zkušeností). Management konce 20. století pokračuje v empirických přístupech.³⁰

Management lze zjednodušeně přeložit jako řízení, ale obsahuje v sobě zároveň také vedení a správu. Management je definován „...jako systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností.“³¹

²⁷ ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. s. 24-25

²⁸ SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. s. 160

²⁹ ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. s. 29

³⁰ VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. s. 28-30

³¹ VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013 s. 26

Jeden z nejvýznamnějších osobností řízení P. F. Drucker, který se zabýval působením vnějšího prostředí na firmu a jejich vlivu na změny řízení a na strategie, definoval koncem 60. let minulého století mimo jiné znalost jako základní a rozhodující kapitál pro úspěšnost firem. Pro firmu a její management to znamená změnu v myšlení a zaměření se na neustálé změny, které způsobují chaos (neexistenci či neznalost všech prvků a vazeb v systému).³²

Fotr a kol. charakterizují strategický management jako umění formulovat a hodnotit ve všech částech podnikatelského subjektu rozhodnutí k zaručení stanovených cílů.³³

Thompson a Stickland popisují strategický management jako sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a představuje pro ně permanentní proces.³⁴

Podle Vebra je strategické řízení vnímáno jako integrální součást celkového řízení organizace s rysem značného stupně rizika a jako kompas mu slouží konkurenční výhody.³⁵

Jakubíková pojímá strategické řízení jako dynamický proces (tvorba a implementace) rozvojových záměrů, které v sobě zahrnují různé aktivity vedoucích k udržení poslání, cílů a zdrojů prostřednictvím vymezené vize, mise, cíle, růstových strategií a portfolia.³⁶

Strategickým řízením se podle Hanzelkové rozumí kontinuální proces „... *současně probíhajícími strategickými činnostmi – strategické analýzy, definování strategie a implementace strategie a kontroly*“.³⁷

Dle Kotlera je strategickým řízením „... *proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit*“.³⁸

Strategické řízení je tak nikdy nekončící proces, který se v určitých cyklech opakuje.

³² ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. s. 29.

³³ FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 26.

³⁴ ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. s. 26.

³⁵ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. s. 510.

³⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 16.

³⁷ HANZELKOVÁ, Alena et al. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. s. 8.

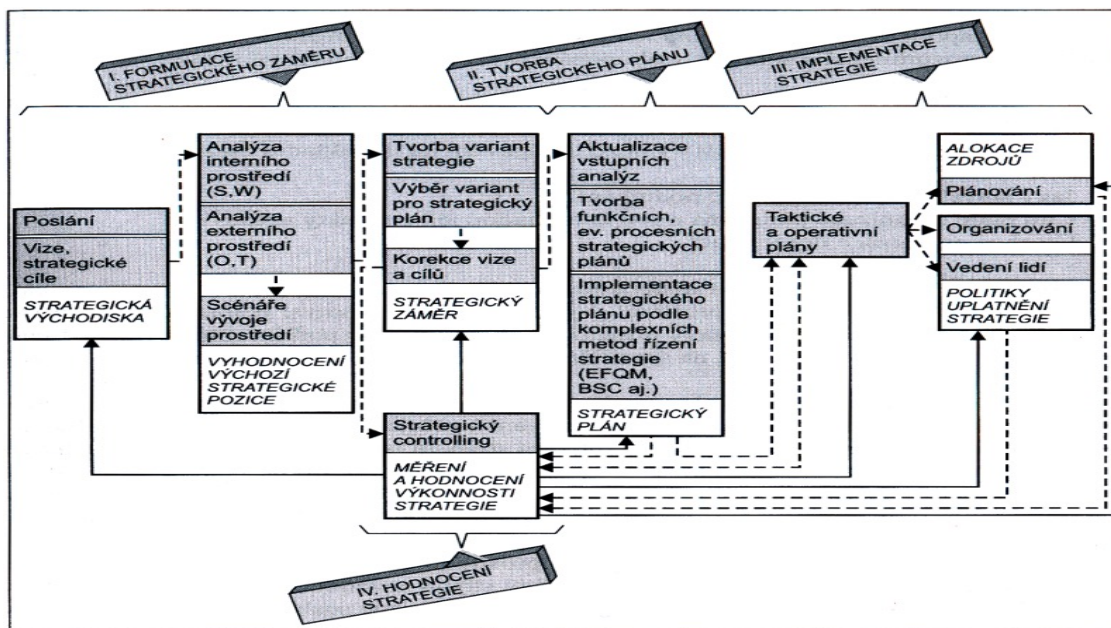
³⁸ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 45.

2.2.1 Proces strategického řízení

Strategické řízení je proces formulování a zavádění strategií. Tento proces se týká firmy jako celku, leží na nejvyšší příčce organizační a řídicí hierarchie a vykonává ji management s časovým horizontem několika let (2-5 let). Cíle ze strategické úrovně jsou postupně rozpracovávány na nižší úrovně a jsou mezi sebou vzájemně propojeny. Na nejvyšší úroveň navazuje taktická a následně operativní úroveň, kde se časový horizont počítá na měsíce a dny a jejich úkolem je stanovovat a řídit postupy a prostředky.

Existuje nepřeberné množství podob a modelů řízení, neboť je lze chápat jako nikdy nekončící proces, který se stále vyvíjí. Výsledkem tohoto procesu je definování cílů a stanovení postupu k jeho dosažení. Základní strategický cyklus se neobejde bez určitých společných rysů, mezi které patří základní premise, situační analýzy, určení strategie, její realizace a kontrola. Jedno z názorných schémat k přístupu ke strategickému řízení je zobrazeno na obr. č. 1.

Obrázek č. 1: Model strategického managementu



Zdroj: ³⁹

Proces strategického řízení se dělí do čtyř základních fází: fáze formulace strategického záměru (někdy označované jako strategické analýzy), tvorbu strategického plánu (někdy označované jako formulace strategie), implementace strategie a poslední fází je hodnocení strategie (označována jako strategická kontrola).

V počátku probíhá strategický plánovací proces, který je zaměřen vždy do budoucnosti a určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Nutí manažery zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery a stávající i potenciální zákazníky se silnými a slabými stránky k redukci případných omylů. Plánování začíná stanovením poslání a budoucích cílů, tzn. budoucích stavů, kterých má být v určitém čase dosaženo, a jeho výstupem je zpracovaná strategie obsahující přehled akcí, které je zapotřebí uskutečnit k dosažení stanovených cílů, a jejich následná implementace. Srdcem této etapy jsou strategické analýzy, ať již interní či externí, které zkoumají vnitřní situaci subjektu a jeho postavení v podnikatelském daném prostředí (makroprostředí a mikroprostředí).⁴⁰

Další fází strategického kontrolního procesu je realizace a hodnocení strategie. V této fázi je také velmi důležitá práce s firemní kulturou. O úspěchu strategie rozhoduje etapa realizace, implementace strategie do jednotlivých aktivit doplněných o alokaci zdrojů a odpovědností k dosažení žádaného výsledku. Implementací se uvádí strategie do života. Jednotlivé strategie se preventivně a průběžně hodnotí pomocí sledování vybraných ukazatelů a zároveň kontrola představuje zpětnou vazbu. K těmto účelům se využívají metodologicky propracované nástroje a postupy marketingového výzkumu. Jedná se o kontinuální proces přizpůsobování se vnějšímu prostředí.⁴¹

Makrookolí, které podnik nemůže ovlivnit anebo pouze ve velmi malé míře, podnik ovlivňuje zejména prostřednictvím mikroprostředí. Mikrookolí, v kterém firma bezprostředně operuje, na trh působí a nejvíce jej ovlivňuje. Tento trh je myšlen v širokém slova smyslu a zahrnuje veškeré instituce na tomto trhu působících (odběratelé, dodavatelé, konkurence a jejich produkty).

Mezi strategické situační analýzy patří PEST analýza, která představuje účinný nástroj pro analýzu parametrů tvořících makrookolí firmy. Mezi základní zkoumané parametry této analýzy patří: sociální, technologický, ekonomický a politicko-právní

⁴⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 40-41.

⁴¹ FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 110.

parametr. V případě, že je tato analýza rozšířena o environmentální a legislativní parametr, je tato analýza označována jako PEST - EL analýza.⁴²

Na analýzy makrookolí navazují a s nimi se prolínají analýzy mikrookolí, které se zaměřují nejen na analýzy trhu a konkurence. Mezi tyto metody patří SWOT analýza, která souží ke stanovení a formulaci cílů a strategií k jejich dosažení. Tato analýza představuje posouzení silných a slabých stránek (vnitřních charakteristik) a příležitostí a nebezpečí (vnější faktory), kterých může firma využít nebo se jich vyvarovat.⁴³

Pro hodnocení portfolia produktů se používá metoda BCG (bostonská matice). Podstatou této metody je rozdělení jednotlivých produktů do dvou dimenzí: míra růstu na trhu (růst trhu) a relativní podíl na trhu (tržní pozice). Jejich kombinací vzniká matice, do níž se umísťují dané produkty z portfolia a ty se dělí do čtyř základních skupin: na dojně krávy, hvězdy (úspěšné produkty a aktivity), otazníky (např. nové výrobky) a bídné psy (produkty v závěrečném životním cyklu).⁴⁴

Současné pojetí chápe strategické řízení jako souhrnnou část celkového řízení, která má dlouhodobý charakter a má získat výhody vůči konkurenci. Významnou součástí uvedeného procesu je definování strategických východisek.

2.2.2 Strategická východiska

Jasně definovaná formulace dlouhodobých cílů prostřednictvím tvorby vize, která je základním předpokladem pro úspěšný rozvoj firmy, neboť se jedná o veřejné prohlášení toho, co firma dělá a proč to dělá, a mise neboli poslání, slouží jako strategická východiska pro strategické řízení.

Základem je tedy definování smyslu existence a následně nastavení směru, kterým se lze ubírat do budoucna, a nakonec stanovení prostředků, pomocí kterých se docílí kýžených strategických cílů. Základní premise tak stojí na samém vrcholu řídicího procesu

⁴² VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. s. 537-538.

⁴³ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. s. 533-534.

⁴⁴ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. s. 527-529.

a vychází z jednoho z nejstarších hierarchických pojetí strategie: poslání - cíle - strategie - taktiky.⁴⁵

Obrázek č. 2: Základní premise

Vize (zaměřeno na budoucnost, výsledek, motivace - co chceme, většinou se nemění)

Mise (zaměřeno na přítomnost, proces, důvod existence - proč tu jsme, mění se v rámci strategie)

Cíle (žádoucí konečný stav, k němuž směřujeme)

*Zdroj:*⁴⁶

Vize definuje základní budoucí směřování, jedná se o záměr, příslib firmy či značky nastiňující její základní představu o budoucnosti (obraz budoucnosti). Jakási konkrétní představa, čím chce být a co chce zákazníkovi poskytnout. Změny ve strategiích se mají zároveň promítnout ve změnách vizí.

Vize značky je sen podnikatele, který ho prostřednictvím produktu a služby touží naplnit a uskutečnit. Jedná se o pevný bod, za kterým firma konzistentně a kontinuálně kráčí. Vize je jako severní pól pro kompas, mocná idea, vůdčí myšlenka. Může být spojena s geniálním technologickým řešením či jedinečnou recepturou opravdového vizionáře. Je motivací a inspirací zároveň pro zaměstnance.⁴⁷

Vize je časově nevymezené prohlášení určité podoby v budoucnosti a je vnímána jako striktní vyjádření určitého stavu v konkrétním budoucím časovém horizontu. Vize musí být formulována přesně, v dílčích komponentách pak koherentně a nesmí jako celek ztrácet smysl.⁴⁸

O významu vize Jakubíková říká: „*Vize dává jasnou odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Dobře formulovaná vize v sobě obsahuje inovační náboj a vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných pro motivaci.*“⁴⁹ Dále vizi rozděluje na tři

⁴⁵ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. s. 513.

⁴⁶ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. s. 548-550 (upraveno autorkou).

⁴⁷ CÉZAR, Jan. *I zázrak potřebuje reklamu!: pestrý průvodce světem reklamní a marketingové komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. s. 11.

⁴⁸ FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 34.

⁴⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 19.

základní cíle. Prvním z nich je objasnit obecný směr, druhým cílem je motivovat lidi k vykročení správným směrem a třetím cílem je rychle a účinně koordinovat úsilí lidí.⁵⁰

Vizi lze definovat jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odkaz budoucnosti, který je natolik pozitivní, motivující a dostatečně srozumitelný pro členy, aby určil dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.⁵¹

Vize shrnuje základní neměnné principy bez ohledu na vývoj a kombinaci dlouhodobých, nadčasových zásad, postupů a strategií přizpůsobujících se měnícímu světu.⁵²

Mise je označována také přívlastkem poslání a je chápána jako velmi obecná pozitivní myšlenka reprezentující smysl, závazek či slib firmy nebo značky, její důvod existence a vychází z vize.

Mise je obrazem toho, co si firma přeje ve skutečnosti dosáhnout a kam až by chtěla za stanovený čas dojít. Poslání prezentuje smysl její existence, vztah k ostatním subjektům trhu, dlouhodobé uznávané hodnoty a normy chování celé organizace.⁵³

*„Poslání by mělo vycházet z jasně stanovených cílů, vyjadřovat firemní hodnoty i kulturu a zvýraznit hlavní konkurenční výhody dané firmy.“*⁵⁴ Poslání by mělo být zapamatovatelné, originální, úderné a srozumitelné, obsahovat uznávané a respektované hodnoty. Mělo by respektovat historii a také působení vlivů v okolí společnosti, mělo by být neměnné, nezávislé na změnách vnějšího prostředí, například působení trhu.

Poslání je to, co odlišuje jeden subjekt od ostatních podnikatelských subjektů a vyjadřuje představy o podnikání. Častá změna poslání vyvolává pocity nedůvěry jak v očích veřejnosti, tak i v očích zaměstnanců. Některé firmy mohou své poslání inzerovat prostřednictvím svého loga. V případě, že firma své poslání takto deklaruje, lze se domnívat

⁵⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 19.

⁵¹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 25.

⁵² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 19.

⁵³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 21.

⁵⁴ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 58.

o jasné představě působení a zároveň je to pozitivní signál pro veřejnosti, neboť že jasné a srozumitelně definované poslání může mít motivační účinek.

Konkrétní směřování stanovují strategické cíle, které definují konečný žádoucí stav. V případě strategických cílů se jedná o koncept celkového chování definující konkrétní strategické cíle a záměry firmy anebo značky, tzn. strategii. Tyto dlouhodobé cíle a záměry dávají smysl stanovenému poslání a navazují na vizi, které dávají jasné obrysy a zpřesňují ji. Strategické cíle popisují cílový stav vize firmy či značky a mohou vyplynout přímo z formulací poslání.

Jakubíková charakterizuje obecné neboli podnikové cíle následovně: „ ... jsou požadované budoucí výsledky a jako takové se odvíjejí od poslání podniku, které je samo o sobě souborem specifických a dosažitelných cílů. Na dané úrovni poznání a v daném čase existuje pouze jediný soubor cílů a pravidel, který umožní optimálním způsobem naplňovat poslání.“⁵⁵

Strategické cíle mohou vyplývat rovnou z formulace poslání, nebo mohou být považovány za nápomocný nástroj zvolený pro naplnění základního poslání firmy. Za jejich stanovení nese zodpovědnost vrcholové vedení firmy.⁵⁶

Strategické cíle se dají podle hierarchie různě členit. Na cíle firemní, čili strategické globální cíle, a na divizní cíle, např. cíle výzkumu, obchodu, marketingu. Nebo se tyto cíle dělí na korporátní cíle, divizní cíle a produktové cíle. Strategické cíle se dále dělí na „tvrdé – hard“ cíle, které jsou přímo kvalifikovatelné (dle času, financí, množství), cíle „měkké – soft“, které se nedají kvantifikovat, neboť jde o změnu stavu. Aby byly měkké cíle hodnoceny, je třeba mít vytvořenu hodnotovou stupnici, se kterou budou poměřeny dosažené výsledky. Pravidlem je, že pokud kritérium, které se hodnotí, je nepoužitelné, tak se daný ukazatel vymění za jiné hodnotitelné kritérium.

Strategické cíle musí být formulovány do specifických cílů (konkrétních úkolů) tak, aby obsahovaly prvky SMARTER (specifik, measurable, achievable, result oriented, time framed, ethical, resources), tzn. aby byly specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově vymezené, zaměřené na zdroje a v souladu s etickým přístupem k podnikání.⁵⁷

⁵⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 25.

⁵⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 25.

⁵⁷ FOTR In: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. 2013. s. 27.

2.3 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Mezi strategickým řízením a strategickým marketingovým řízením existuje úzká vazba, neboť „... *strategický marketing připravuje podklady pro strategická rozhodnutí tím, že zpracovává informace o trzích, o konkurenci a formuluje nároky na jednotlivé funkcionální strategie*“.⁵⁸

Strategické marketingové řízení vychází ze strategického podnikového řízení a je náplní strategického marketingu. Jeho úkolem je řídit a koordinovat jednotlivé marketingové činnosti tak, aby byly dosaženy marketingové cíle a respektovány vlivy působení prostředí.⁵⁹

Podle ekonomického slovníku se jedná v případě strategického marketingu o vývojovou fázi marketingu. Autoři jako Kotler či Armstrong ho definují jako proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se tedy o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy. Kern a Peterson nerozlišují mezi marketingem a strategickým marketingem, ale hovoří pouze o jeho hlavním účelu a tím je vytvářet dlouhodobě vzájemně prospěšné vztahy mezi firmou a široce pojatou veřejností. Jakubíková uvádí, že pojem není jednoznačně obsahově vymezen a k tomu doplňuje, že strategický marketing vykazuje tyto znaky: zaměření se na budoucnost, na budoucí zákazníky, budoucí činnost firmy, budoucí potřeby a poptávku.⁶⁰

V průběhu vývoje marketingu došlo na přelomu tisíciletí k přechodu od jednodimenzionální filozofie (výrobní, výrobkové a prodejní koncepce) k vícedimenzionálním filozofiím, od marketingové, sociální koncepce až k holistickému marketingu, který v sobě zahrnuje vše. Při tomto řízení je primárně vše podřízeno zákaznickým potřebám a nosným pilířem se stává právě strategický marketing. „*V holistickém marketingu záleží skutečně na všem. Při plnění cílů a tvorbě strategií je nutné brát v úvahu širokou perspektivu a vzájemné úzké propojení veškerých aktivit.*“⁶¹

Holistické marketingové pojetí „... *je postaveno na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit přičemž uznává jejich šíři a vzájemné*

⁵⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. s. 35.

⁵⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 79.

⁶⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 75.

⁶¹ BARČÍK, Tomáš. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. s. 32

závislosti. “⁶² Rozumí se jím reforma „...marketingu do celostního, komplexního, systémově a přesně nastaveného souboru procesů ... intuice ustupuje do pozadí a z marketingu se stává vědní obor. “⁶³ Do popředí „...se dostávají vztahy na obecnější rovině a v širším kontextu. “⁶⁴ Vychází z filosofického směru, od kterého je odvozen holismus (holon=celek), který formuloval J. H. Smuts. Lze jej zjednodušit do postulátu: Celek není pouze souhrn jednotlivých částí, ale celek jde rozdělit na jednotlivé části, čímž ale tímto rozložením celistvost zaniká. Jedná se o vlastnost celého světa, živého i neživého.⁶⁵

Došlo k odklonu od základního principu nabídky produktu k vytváření hodnoty produktu v myslích spotřebitelů prostřednictvím značky. Tuto proměnu zapracovali do svých východisek i někteří ze zakladatelů tradičních marketingových koncepcí, jako jsou Aaker či Kotler, viz tab. č. 1.

Tabulka č. 1: Změny předpokladů ve strategickém marketingovém myšlení

Starý strategický marketing	Nový strategický marketing
Marketing zajišťuje oddělení marketingu.	Marketing integruje práci na výzkum vytváření a poskytování hodnot pro zákazníky.
Marketing se soustředí na „rušivý“ marketing.	Marketing se soustředí na marketing, k němuž zákazníci dávají svolení.
Marketing se soustředí na získávání nových zákazníků.	Marketing se soustředí na udržení zákazníků a získání jejich loajality.
Marketing se soustředí na okamžité transakce.	Marketing se soustředí na podchycení celoživotní hodnoty zákazníků.
Marketingové výlohy se považují za výdaje.	Marketingové výlohy se považují za investice.

Zdroj: ⁶⁶

Podle Americké asociace marketingu „... je marketing aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky klienty, partnery a celou širokou veřejnost“. ⁶⁷

Marketing znamená řízení trhů takovým způsobem, aby docházelo ke směně a vztahům za účelem vytvoření hodnot a uspokojení potřeb a přání. ⁶⁸

⁶² KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013.. s. 49

⁶³ BARČÍK, Tomáš. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. s. 31

⁶⁴ BARČÍK, Tomáš. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. s. 9

⁶⁵ KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. 16-17

⁶⁶ BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. s. 19.

⁶⁷ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. s. 35

⁶⁸ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 40.

Kotler definuje marketing jako „ ... *společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“⁶⁹ Uvádí, že se „ ... *zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb.*“⁷⁰ Jeho pomocí bývá podporováno zboží, služby, osoby, místa, události, zážitky, organizace, vlastnická práva, informace a myšlenky.⁷¹

Podle Světlíka se jedná o „ ... *proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů...*“⁷²

Jakubíková uvádí, že je „ ... *marketing umění vidět svět očima zákazníků – neboť zákazník je ten, kdo „nás“ (firmy, organizace atd.) živí.*“⁷³

Současný marketing klade důraz na prezentaci značky a firmy a je bitvou o představu a nikoliv o produkty. Marketing se již nezaměřuje na pouhé jednotlivé transakce, ale snaží se vybudovat stálý vztah k zákazníkovi a získat jeho důvěru. Důvěru získává firma či značka, která zjišťuje jeho skutečné potřeby a umí je odpovídajícím způsobem uspokojit. Z těchto důvodů je zapotřebí potřeby a přání zákazníka zapracovávat do strategie firmy, značky a pracovat s konceptem vztahů k zákazníkovi, který může přinést konkurenční výhody. Značka se stala centrálním posláním marketingu, jeho hlavní konkurenční výhodou a základem úspěchu. Proto je někdy tato koncepce nazývána jako marketingové řízení značek, která se navíc rozrůstá o sociální aspekty, například o společenskou zodpovědnost firem.

Marketing je v současnosti strategií a filozofií podnikání, katalyzátorem všeho dění, neboť dochází k převisu nabídky nad poptávkou a tím se zesilují formy podpory prodeje a zvyšuje důležitost komunikace se zákazníkem. Prostředím, kde se setkává nabídka a poptávka, se stává trh, na kterém dochází ke koupi či prodeji určitého množství výrobků a služeb za dohodnutou cenu. Na tomto trhu se stává značka iniciátorem poptávky a zároveň nositelem nabídky.

⁶⁹ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 45.

⁷⁰ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. s. 35

⁷¹ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. s. 35

⁷² SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. s. 10.

⁷³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 14.

Pro úspěšné řízení je zapotřebí důkladně poznat prostředí, v kterém se firma či značka pohybuje a kterým je ovlivňována. Marketingové řízení tato dvě prostředí propojuje, jeho jádrem je totiž výzkum trhu, který shromažďuje a analyzuje data, předvídá budoucí vývoj a nabízí zpětnou vazbu.

Marketingové řízení dle Kotlera a Amstronga je „...*nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly, jeho smyslem je vytvoření a držení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožňují podnikům a dalším subjektům dosáhnout stanovených cílů.*“⁷⁴

Dle Druckera, nejvýznamnějšího teoretika marketingu, je cílem marketingového řízení to, že: „... *určitá potřeba prodeje bude existovat vždy. Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným.*“⁷⁵

Jeho účelem není pouze nalezení dostatečného počtu zákazníků, ale také ovlivňování vztahů se zákazníky (získání nových zákazníků, udržení stávajících a vytváření dlouhodobých vazeb). Nejen informace o zákaznících a jejich potřebách jsou důležitou složkou pro stanovování strategie firmy atd. (plánování, produktové portfolio, segmentace trhu, výzkum), a proto je zapotřebí vytvoření systému sběru, vyhodnocení a využívání informací v marketingu prostřednictvím marketingových informačních systémů (MIS). Jedná se „... *o systém, který nejprve určí, jaké informace marketingoví manažeři potřebují, a poté sbírá, třídí, analyzuje, ukládá a distribuuje relevantní a aktuální marketingové informace uživatelům systému.*“⁷⁶

V rámci trhu fungují různé skupiny kupujících s různými potřebami, charakteristikami a chováním. Je tedy vhodné pro účely marketingu rozdělit trh na různé segmenty/skupiny zákazníků se shodnými potřebami, charakteristikami a způsobu chování, neboť každá tato skupina může vyžadovat odlišný marketingový přístup.

Z těchto důvodů se uplatňuje na trhu cílený marketing, který se zaměřuje na určitý okruh zákazníků, pro který připraví vhodný marketingový mix a produkty na míru. Ustoupilo se od tržně nediferencovaného (masového) marketingu nerozlišujícího tržní nabídku, který dnes využívá jen málo firem.

⁷⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 74

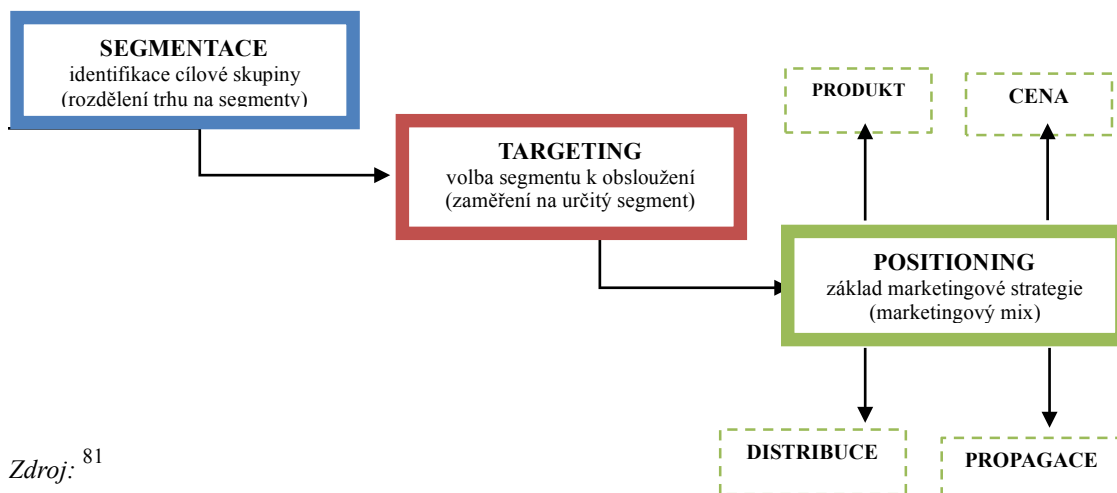
⁷⁵ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. s. 35

⁷⁶ HANZELKOVÁ, Alena et al. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. s. 88.

2.3.1 Cílený marketing

Cílený marketing⁷⁷ je přístup, marketingová strategie založená na tržní segmentaci⁷⁸ a dělí se do několika etap, které na sebe úzce navazují: segmentace, targeting a positioning.⁷⁹ Zvolený cílový trh musí být dostatečně velký, aby byl rentabilní a dalo se na něj působit vybranými marketingovými nástroji. Na základě segmentace umožňující určit strukturu a dynamiku mezinárodního trhu se stanovuje vhodný positioning a marketingový mix pro cílový trh (viz obr. č. 3).⁸⁰

Obrázek č. 3: Tržní segmentace, targeting a positioning



Zdroj:⁸¹

V rámci segmentace trhu (segmentation) dochází k rozdělení homogenního trhu (segment je vůči ostatním heterogenní) na různé skupiny zákazníků s odlišnými potřebami a specifických chování vyžadující odlišné produkty či marketingový mix. Z informací získaných z analýz lze zjišťovat významné tržní segmenty a dále cílové skupiny zákazníků, pro které je firma či značka určena. Při této segmentaci se rozdělují zákazníci co do nejvíce

⁷⁷ Cílený marketing – snaha společností obsloužit jednu či více skupin zákazníků sdílejících stejné potřeby nebo charakteristiky (zdroj: KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 457).

⁷⁸ Tržní segmentace – rozdělení trhu na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami či chováním, které mohou vyžadovat odlišné produkty a marketingové mixy (zdroj: KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 457).

⁷⁹ KOUDELKA, Jan. *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing. 2005. s. 10.

⁸⁰ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 86.

⁸¹ UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA. *Segmentation, Targeting, and Positioning* [online]. Lars Perner 1999-2010 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: http://www.consumerpsychologist.com/cb_Segmentation.html (překlad a upraveno autorkou).

homogenních celků (segmentů trhu) s podobným spotřebitelským chováním a potřebami, pro které lze vytvořit jednotné marketingové mixy.

Mezi základní proměnné používané k segmentaci trhu se užívají geografické (region, hustota obyvatel...), demografické (věk, pohlaví, příjem, vzdělání...), psychografické (společenská třída, životní styl...) a behaviorální (očekávaný užitek, loajalita, frekvence užívání...).⁸²

*„Různých schémat segmentace je možné si představit neomezené množství. Mezi ty nejužitečnější, v průměru, patří segmentace podle hledaného požitku, citlivost na cenu, věrnost značce a použití výrobku.“*⁸³

Tržním zacílením (targeting) dochází k výběru cílového trhu⁸⁴, do kterého lze vstoupit. Pokud lze definovat významné tržní segmenty, lze provést tržní zacílení a vybraná skupina či skupiny tvoří následně cílový trh. Tržní segmenty se hodnotí podle atraktivity daného trhu, velikosti segmentu a růstového potencionálu. Na atraktivitu trhu má vliv současná a potencionální konkurence či relativní pozice odběratelů a dodavatelů. Následně po vyhodnocení segmentu následuje výběr cílového trhu, který tvoří skupinu kupujících se stejnými potřebami a charakteristikami.

Na základě tržního zacílení lze oslovit trh jedinou nabídkou a soustředit se na jeho potřeby anebo se soustředit na rozdíly mezi skupinami zákazníků a oslovit je s diferenciací výhodou. Klíčem k získání zákazníků je porozumění jejich potřebám a nákupnímu procesu, a tím získání větší konkurenční výhody oproti konkurenci.⁸⁵ Konkurenční výhoda může spočívat v nízkých nákladech, v odlišnostech od konkurence či úzké specializaci firmy.⁸⁶

Při umístování/pozicování (positioning) dochází k zaměření účastníků daného trhu a jasnému a výraznému umístění v jejich myslích na žádoucím místě ve srovnání s konkurenčními produkty. Jeho cílem je vyhledávání, vytváření a využívání mezer na trhu,

⁸² KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 464 - 465.

⁸³ AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. s. 167.

⁸⁴ Cílový trh – množina kupujících sdílejících určité společné potřeby nebo charakteristiky, kterou se firma rozhodne obsluhovat (zdroj: KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 486).

⁸⁵ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 486 – 490.

⁸⁶ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 20.

které umožňují firmě či značce se zařadit mezi konkurenci a dají šanci jí vyniknout. Produkt či značka se umísťuje podle významných odlišujících prvků.

Positioning⁸⁷ spočívá ve vymezení firmy či značky vůči hlavním konkurentům a ve stanovení koncepce a image s cílem zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů. Jeho základními úkoly jsou identifikace a diferenciaci. V rámci globálního trhu se využívá jednotný positioning anebo se přizpůsobuje podle specifik jednotlivých trhů. Jeho výhodou jsou úspory z rozsahu a možnosti využívat globální marketingové strategie. Vhodnou skupinou jsou výrobky uspokojující stejnorodé potřeby a ty, u kterých se nezdůrazňují sociálně kulturní odlišnosti (např. potravinářské výrobky či výrobky s dobře vnímanou image země původu). Jiné firmy využívají kombinaci mezinárodního positioningu s positioningem tuzemským podle druhu strategie, kterou využívají pro jednotlivé státy. Tuzemský positioning může být výhodný pro země, kde spotřebitelé jednoznačně upřednostňují tuzemské výrobky či v případě zaměření na specifický segment (např. turisty).⁸⁸

Positioning je srdcem marketingových strategií a měl by vyjadřovat smysl existence firmy či značky (odpovědět na otázku: proč?); definovat cílové skupiny (odpovědět na otázku: pro koho určena?); řešit problematiku konkurence (odpovědět na otázku: proti komu?) a vyjadřovat rozměr času (odpovědět na otázku: kdy měnit pozici či jak se dál vyvíjet?).⁸⁹

Positioning je také klíčový strategický prvek pro deklarování hodnot, které by si měl zákazník spojit s produktem, jehož základem je značka, která se neobejde bez strategie, která výrazně dopomáhá odlišení se od konkurence.

Strategie značky vychází se strategie firmy, která jako celek marketingových strategií se dále člení dle jednotlivých značek a je na ně aplikován samostatný proces řízení, při kterém je značka na prvním místě. Značka se stala centrálním posláním marketingu, jeho hlavní konkurenční výhodou a základem úspěchu.

⁸⁷ Positioning – cíloví zákazníci produkt vnímají na jasném, výrazném a žádoucím místě ve srovnání s konkurenčními produkty. Vymezení produktu vůči konkurenci a vytvoření podrobného marketingového mixu (zdroj: KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 670).

⁸⁸ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 94 - 96.

⁸⁹ PŘIBOVÁ, Marie et al. *Strategické řízení značky: Brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 41.

2.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZNAČKY

Strategické řízení značky neboli brand management (užívaný anglický výraz) je stejně jako všechny mutace managementu snahou o řízení věcí, lidí, produktů nebo v tomto případě značek. Jedná se o proces aktivit, které dopomáhají k silnému brandu. Tyto aktivity vedou k budování značky, měření a řízení její hodnoty, jehož neoddelitelnou součástí je výzkum, který definuje pozici značky a odkrývá její další možný potenciál.

Úkolem brand managementu je vytváření povědomí o značce a upevňování její úspěšnosti na trhu prostřednictvím zákazníků. K řízení značky jsou využívána klíčová rozhodnutí o roli značky v marketingové strategii firmy; stanovení její pozice a strategie, řízení tzv. hodnoty značky (brand equity), tj. aspekty ochrany značky, image, slib značky, vyjádřená loajalita zákazníků a povědomí o značce a budoucím vývoji značky.⁹⁰

Keller definuje strategické řízení značky jako proces, který „... zahrnuje design a implementaci marketingových programů a aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky.“⁹¹ Dále tuto oblast dělí do čtyř hlavních bodů: „... identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky, plánování a implementace marketingových programů značky, měření a interpretace výkonnosti značky, zvyšování a udržování hodnoty značky.“⁹²

Podle Příbové je moderní řízení značky „... strategický a integrovaný systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit, které jsou součástí procesu řízení značky“.⁹³ Tento systém v sobě zahrnuje následující cíle: „... přidat hodnotu a tak jej přetvořit ve značku, držet diferenční benefity značky a překonat produktové myšlení a na místo něj rozvíjet tzv. značkové myšlení.“⁹⁴

Aaker popisuje směrnice, které upravují podmínky budování obchodních značek, které zahrnují jejich identitu, hodnotovou nabídku, jejich pozici, provedení, soudržnost

⁹⁰ HANZELKOVÁ, Alena et al. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. s. 64.

⁹¹ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. s. 72.

⁹² KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. s. 72.

⁹³ PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha: Professional Publishing, 2003. s. 15.

⁹⁴ PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha: Professional Publishing, 2003. s. 16.

časovou, systémovou, využitelnost značky, její hodnotové monitorování včetně odpovědnosti a investici do značek.⁹⁵

Podle Chevertona má význam vytváření pozitivních asociací k realizaci brand managementu. Marketingové programy kladou důraz na vytváření pozitivního přijímání image značky a vytváření asociací spojených se značkou. Nezbytným obrazem je jedinečnost asociace ke značce, známost značky, která je spojena s povědomím o značce a vytváření silných asociací ke kategorii výrobků a jiných produktů včetně služeb, které jsou ve spotřebitelské nabídce.⁹⁶

Strategické řízení značky je podle Davise procesem, který probíhá fázovitě, a to ve vztahu k vizi značky, obrazu, strategii řízení včetně firemní kultury, k její podpoře (značky) a v rámci těchto fází následně popisuje, které aktivity či koncepce je třeba využívat.⁹⁷

Dle Douglase Holta je strategické řízení správcovstvím značky: hledání pravé podstaty značky a udržování tohoto „Compass Point“.⁹⁸

Z výše uvedených definic lze konstatovat, že brand management se snaží vytvořit emoční pouto mezi firmou, produktem a spotřebitelem prostřednictvím značky, kterou je zapotřebí diferencovat.

Mezi hlavní úkoly moderního řízení značky patří přidat hodnotu produktu, a tím jej přetvořit ve značku (učinit neviditelné viditelným) a udržovat diferenciativní výhodu značky. Jejím cílem je zejména rozvíjet značkové myšlení (brand thinking) a překonat produktové myšlení (product thinking), které považovalo produkt za rozhodující prvek a značku pouze za označení produktu.⁹⁹

Jedná se o dvě historicky navazující koncepce, kdy byla značka vnímána jen jako nálepka na výrobku a je zapotřebí ji přidat hodnotu a přetvořit ji tak v silný brand. Značkové myšlení je vnímáno jako „... *nový přístup ke značkám, který zahrnuje jak pohled na značky,*

⁹⁵ AAKER, David A. *Brand building. budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. s. 296.

⁹⁶ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. s. 101.

⁹⁷ DAVIS, Scott. M. *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*. San Francisco, Jossey-Bass. 254 s. 2002. s. 31 (překlad: autorka).

⁹⁸ HOLT, Douglas. B. *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business School Publishing, 2004. s. 37 (překlad: autorka).

⁹⁹ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 127.

*tak i rozhodování a implementaci značkové strategie.*¹⁰⁰ Tento pojem není jasně definován, ale zahrnuje v sobě charakteristický rys, podle kterého se princip značky neomezuje pouze na tradiční okruh výrobků a služeb, ale stává se jím cokoliv, co je předmětem prezentace a obsahuje v sobě identitu v širším slova smyslu.

Značkové myšlení se opírá o emocionální složky produktu působících na konečného spotřebitele a na jeho vnímání. Nový pohled má řadu úkolů, jako např. udržovat výhodu značky díky odlišení či rozvíjení značkového myšlení, zvýšit hodnotu produktu. Nedívá se na značku jako na symbol uvedený na produktu, ale naopak značka je na prvním místě a vymezuje rámec pro produkt.

Nejrůznější aktivity a metody sloužící k vybudování povědomí o značce a zvyšování loajality zákazníků tzn. brandu jsou nazývány brandingem (tj. tvorba, vývoj a řízení značky). Jádrem brandingu je zachycení podstaty značky a jejího výběru.

Podstatou brandingu je „...vytvoření rozdílu.“¹⁰¹ Vytváření jména, znaku, symbolu, designu produktu, synergické působení těchto součástí na spotřebitele a jeho diferencování od konkurenčních produktů. Je nedílnou součástí marketingové strategie, vycházející ze znalosti potřeb a očekávání cílové skupiny spotřebitelů.¹⁰²

Dle Adamsona je branding „... proces tvorby a řízení asociací, které vytvářejí vizuální představy a emoce v souvislosti se značkou.“¹⁰³

Dle Baines je branding proces, při kterém výrobci a prodejci pomáhají zákazníkům rozlišovat mezi různými nabídkami na trhu.¹⁰⁴

Grafický návrhář Tibor Kalman charakterizoval měnící se roli značky těmito slovy: „Značka měla původně symbolizovat kvalitu, ale dnes je důkazem společenské úrovně svého nositele.“¹⁰⁵

Existuje celá řada přístupů k řízení značky (viz obr. č. 4), ale žádný není přijímaný standard, všechny přístupy však vedou k jedinému cíli, a tím je zhodnocení a diferenciaci značky. Základní přístupy k brand managementu lze rozdělit taxanomy od účelných

¹⁰⁰ PŘIBOVÁ, Marie et al. *Strategické řízení značky: Brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 16.

¹⁰¹ BARČÍK, Tomáš. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. s. 68.

¹⁰² BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. s. 68.

¹⁰³ ADAMSON, Allen P. *Jednoducho značka Brand Simple: ako najlepšie značky stavili na jednoduchosť a uspeli*. Bratislava: Eastone Books, 2011. s. 210 (překlad: autorka).

¹⁰⁴ BAINES, Paul, FILL, Chris, PAGE, Kelly. *Marketing*. Second edition. Oxford University Press 2011. s. 312 (překlad: autorka).

¹⁰⁵ KLEIN, Naomi. *Bez loga*. Praha: Argo, 2005. s. 23.

perspektiv značky a sdíleného brandingu přes emoční branding a virální branding až po kulturní branding, tedy značce jako kulturní ikoně.

Obrázek č. 4: Taxonomie brand managementu.

Přístup	ekonomický	identit	spotřebitelský	osobnostní	relační	komunit	kulturní
Čas vzniku	před r. 1985	v 90. letech	1993	1997	1998	2001	2000
Formy brandingu	„mind - share“ branding			emoční branding (1990)		viral branding (2000)	cultural branding (2010)
Klíčová slova	člověk ekonomický, teorie transakce, marketingový mix (4Ps)	corporate branding, identita, organ. kultura, vize, image	CBBE, značková image, sdružení	osobnost značky, „já“	oboustranný vztah značky se spotřebit elem	značkové komunity, triáda, internet	kultura, popularita značka jako ikona, bez loga
Perspektiva značky	účelná	korporátní	kognitivní	lidská	lidská	společenská	kulturní
Perspektiva spotřebitele	Ekonomický člověk	Zainteresovaná strana	počítač	psychologická	existenční	komunitní	milý
Hodnota značky							

Zdroj:¹⁰⁶

Problematika budování značek je široká, a proto je zapotřebí branding plánovat, rozvíjet a řídit. K pochopení brandingů lze použít model identifikovaných klíčových oblastí brandingů, který je znázorněn na obr. č. 5, jedná se o ucelený holistický pohled na různé aspekty značky.¹⁰⁷

Jedná se o základní univerzální přehledný rámec, který ve vizuální mapové podobě nabízí možnost nahlédnutí na branding v jakémkoliv bodě životního cyklu značky, a proto může sloužit různým potřebám a podporuje vývoj i dlouhodobé řízení značek. Tento rámec představuje tvorbu a definování brandingů v rámci široce integrovaných brandových aktivit. Identifikuje klíčové oblasti, aktivity a hmotné vyjádření značky. Tyto oblasti jsou zobrazeny

¹⁰⁶ HEDING Tilde, KNUDTZEN Charlotte F., BJERRE Mogens. *Brand management: research, theory and practice*. London, NY: Routledge, 2009. s. 246 – 247, 254 – 256 (překlad a upraveno autorkou).

¹⁰⁷ Brandloop infinite imaginations. *Building a brand*. [online]. Awesome Inc. Template, publikováno 2.1.2012 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <http://brandloop.blogspot.cz/2012/01/building-brand.html>. (překlad: autorka).

jako jednotlivé sekvenční fáze vývoje značky, které na sebe vzájemně navazují a časově se mohou prolínat.

Tento rámec je postaven na několika základních aktivitách, které hrají v brandingu důležitou roli. Základ představeného rámce tvoří několik základních aktivit, v jejichž středu je brand management.

Obrázek č. 5: Holistický pohled¹⁰⁸ na různé aspekty značky - ID¹⁰⁹ branding.



Zdroj:¹¹⁰

Mezi základní aktivity patří strategie značky, identita, akumulovaná zkušenost se značkou¹¹¹ a dále je rámec obohacen o pochopení značky ovlivňující strategii značky

¹⁰⁸ Holistický přístup: z řecké filosofie; holismus (celek je víc než součet částí); celostní, celiství pohled na systém; proces, který je vnitřně propojen a sám se vnitřně ovlivňuje (např. pojetí světa), zohledňuje veškeré ovlivňující faktory. Klade důraz na celek.

x Systémový přístup: z řeckého: synechismos (spojovat dohromady), vysoce abstraktní, univerzální, skládá se ze systému, subsystémů a vztahů; je tvořen z vnějšku (např. matematické modely – vysvětlující vs. vysvětlovaná ...). Klade důraz na jednotlivé části celku.

¹⁰⁹ ID: identifikované klíčové oblasti.

¹¹⁰ Brand Perception. *Cognition* [online]. Cognition Inc., 2014 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: http://www.4cognition.com/about/agency_overview/ (překlad a upraveno autorkou).

¹¹¹ Zhodnocení vzájemné interakce se značkou.

(od zákazníků, identifikaci trendů po příslib a zážitek) až po následnou evoluci značky nejen v oblasti: vizuálního a informačního auditu, vylepšování pozice, konkurenčního odhadu a informací od zákazníků. Strategie značky stanovuje základ pro všechny další brandové aktivity, vymezuje záměr, smysl a další směr pro následné tvůrčí a řídicí procesy. Identita značky určuje její směr, účel a význam prostřednictvím jejích prvků, nabízí pasivní vyjádření své rozlišovací schopnosti, která výrazně působí na přeplněném trhu.

Identita se skládá z prvků: název a logo, které se používají opakovaně, vyjadřuje účel a osobnost firmy prostřednictvím dobře definované barevné palety designu, případně sloganu vystihujícího nabízené produkty a služby. Značka zároveň vytváří rovinu funkční a emocionální, ke které si vytváří zákazník vztahové a emoční pouto prostřednictvím zkušenosti se značkou. Tento vztah je pouze subjektivní a v praxi je ověřován výzkumem trhu. Zkušenost zákazníka se značkou vychází obvykle z předchozí komunikace a firemních kontaktů. Snahou firem je vymezit rámec zkušeností, který si zákazníci a ostatní naleznou, zapamatují při uvedení dané značky. Toto je jedna z cest k vytváření důvěry, věrnosti a ochrany značky. Zkušenost se značkou se neomezuje pouze na tradiční tržní komunikaci, ale zahrnuje také osobní interakce, události, prostředí, jednotlivé funkce, spolehlivost nabízených produktů a služeb a jakékoliv jiné příležitosti, kdy zákazník vnímá značku. Budování pozitivních zážitků je účelem k promlouvání směrem k zákazníkovi a vytváření vzájemných, poutavých, přesvědčivých vazeb ke značce. Ve středu rámce ID brandingu sehrává významné aktivity brand management, který strategii značky a jednotlivé prvky identity uplatňuje na celém spektru komunikace a umožňuje tak interakci se zákazníkem na trhu prostřednictvím a umocněním jeho zkušeností.

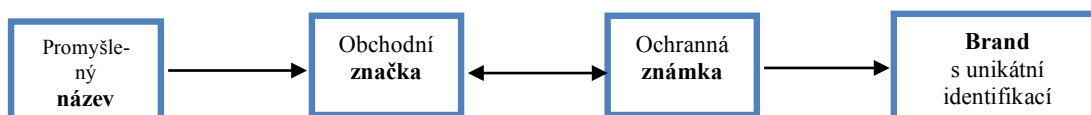
Brand management ovlivňuje důležité klíčové funkce, mezi které patří: plánované koordinované spuštění informací o značce jak interně tak externě pro co nejlepší propojení se zákazníkem (integrace s obchodními a marketingovými plány, plánování, optimalizace a nákladová efektivita, marketingové mixy); aktivní budování a přijetí značky, osvojení a přijetí mezi zaměstnanci a dalšími, kteří budou vytvářet zkušenost se značkou, poskytnout jim školení, aktiva a nástroje, aby mohli prostřednictvím značky komunikovat; nastavení systému a nástrojů pro monitorování a posuzování stavu značky (udržení, rozvíjení strategií, identity a zkušeností se značkou v průběhu času), překonání pouhé konzistence a vybudovat značku, která se bude umět přizpůsobit a vzkvétat na trhu.

2.4.1 Značka a její význam

Pojmu značka se připisuje v jazykovém prostředí obvykle více významů. V užším významu grafického ztvárnění (loga), které může mít různou podobu, nejčastěji to bývá znak či symbol. Logo doplněné o obchodní název se stává obchodní značkou, pokud začne být ztotožňováno s výrobky a službami, které obchodní název reprezentuje. Je-li tento symbol právně chráněn, jedná se o ochrannou známku.¹¹²

V širším významu abstraktnějších konotací pojících se k daným prvkům lze značku vnímat jako „....*brand s unikátní identifikací*“¹¹³ (viz obr. č. 6). Pojem brand zahrnuje i povědomí o značce, určité asociace, a je tedy vnímán o něco šířeji než pojem značka.

Obrázek č. 6: Od názvu k brandu



Zdroj:¹¹⁴

V odborné literatuře je pojem značka chápán z odlišných pohledů, podle toho, z které vědní disciplíny se na ní pohlíží.

Značka v produktovém myšlení je chápána jako označení produktu a produkt je vnímán jako rozhodující prvek.

Značka z marketingového pohledu je vnímána jako brand (anglicky též business identifier). Pojem „brand“ je širším pojmem než značka, neboť zahrnuje povědomí o značce, tj. asociace, které spotřebitel se značkou spojuje. Značka v marketingovém pojetí představuje důležitý konkurenční nástroj, neboť vytváří emocionální vazbu. Jednoduše řečeno, má-li firma silnou značku, může dosáhnout lepšího postavení a s tím souvisejících lepších výsledků.

Z právního pohledu je vnímána jako ochranná známka, je její součástí a je právně chráněna. Pojem značky je širší, pojem ochranné známky je užší, avšak v praktickém použití

¹¹² Ochranná známka = je označení, které dokáže odlišit výrobky nebo služby vyráběné nebo poskytované jedním podnikem od výrobků a služeb jiného podniku. Má stejné vlastnosti jako značka, avšak byla již zapsána (registrována) do rejstříku ochranných známek (vedené příslušným úřadem) a požívá právní ochrany s právem používat R v kruhu.

¹¹³ BAUER, Zdeněk a kol. *Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky: tvorba názvu - obchodního jména krok za krokem*. V Praze: Zdeněk Bauer, 2014. s. 46

¹¹⁴ BAUER, Zdeněk a kol. *Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky: tvorba názvu - obchodního jména krok za krokem*. V Praze: Zdeněk Bauer, 2014. s. 46 (upraveno autorkou).

závažnější. Značka k tomu, aby se mohla stát brandem, nemusí být registrována jako ochranná známka a aby se ochranná známka stala brandem, je zapotřebí ji vybudovat.

Na následujících řádcích podrobněji rozvedeno téma dle vnímání uvedeného pojmu jednotlivými autory. Někteří autoři definují značku pouze jako způsob identifikace a jiní hovoří o její hodnotě pro spotřebitele. K základnímu vymezení pojmu značka lze použít definici Americké marketingové asociace, která označuje značku jako „ ... *jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu.* “¹¹⁵

Slovník obchodu a managementu definuje značku jako „ ... *název, znak či symbol, který slouží k identifikaci produktu nebo služby konkrétního prodejce a který tyto produkty či služby odlišuje od konkurence.* “¹¹⁶

Horáček, Čada a Hajn uvádějí, že značka je „ ... *nechráněné označení, které slouží k označení a odlišení výsledků lidského snažení, jakéhokoliv díla výtvarného, literárního, technického nebo řemeslného.* “¹¹⁷

Značka dle Kotlera může být „ ... *vyjádřena jménem, slovním spojením, znakem, symbolem, ztvárněna obrazem, případně kombinací všech uvedených prvků. K jejím základním funkcím patří identifikace výrobků a služeb dané firmy a diferenciací, tj. odlišení od konkurenčních firem.* “¹¹⁸

Dle Příbové se jedná o „ ... *symbol, který odlišuje produkt určitého výrobce a osvědčuje jeho původ a platí bez časového omezení.* “¹¹⁹

Vysekalová definuje značku širším způsobem: „*Značka je to, co prodává, je vztahem mezi produktem a zákazníkem, orientačním bodem při výběru, souborem vjemů v hlavě zákazníka, nositelem klíčových hodnot důležitých pro zákazníka.* “¹²⁰

Někteří další autoři také myšlenku dále rozvíjejí a zdůrazňují roli asociací v mysli zákazníka se značkou a také jeho emocionální vazby ke značce. „*Podle názoru mnoha*

¹¹⁵ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 33.

¹¹⁶ PALLISTER J, Law J. *Dictionary of Business and Management*. Tandem Library: Oxford. 2006.

¹¹⁷ HORÁČEK, Roman, ČADA, Karel a HAJN, Petr. *Práva k průmyslovému vlastnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011. s. 360.

¹¹⁸ KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 396.

¹¹⁹ PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha: Professional Publishing, 2003. s. 19.

¹²⁰ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 136.

manažerů z praxe obsahuje pojem značka mnohem více – definují ji jako něco, co již proniklo lidem do povědomí, má své jméno, své důležité postavení v komerční sféře.“¹²¹

Podle DeChernatony je značka „ ... identifikovatelný výrobek, služba, osoba nebo místo posílené takovým způsobem, že kupující a uživatel vnímají relevantní, jedinečné a trvalé přidané hodnoty, které ve vysoké míře odpovídají jejich potřebám.“¹²²

Healey definuje značku jako příslib uspokojení i jako nepsanou smlouvu mezi výrobkem, zákazníkem, prodávajícím a kupujícím.¹²³

Značka podle Adamsona je „ ... soubor myšlenkových asociací, které se nachází v hlavách lidí.“¹²⁴

Určitý pohled nabízí také Kapferer, který tvrdí, že značka je sdílená žádoucí a exkluzivní myšlenka, vtělená do produktů, služeb, míst a / nebo zkušeností, a čím více lidí sdílí tuto myšlenku, tím značka nabývá na síle.¹²⁵

Jednotlivými faktory úspěšnosti, tedy silné značky se zabývá De Pelsmacker¹²⁶. Pojem úspěšná značka vymezil Scott Bedbury: „Úspěšná značka je jakýkoli produkt, služba, osoba či místo obohacené o relevantní, unikátní a udržitelnou přidanou hodnotu, kterou zákazníci či uživatelé pozitivně vnímají a která maximálně uspokojuje jejich potřeby, přání, očekávání.“¹²⁷

Značka podle Kellera „ ... je tedy produktem, ale takovým, který dodává další dimenze, jež ji odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.“¹²⁸ Keller a Aaker posouvají pojem značky dál a definují ji jako brand, tedy: „ ... něco, co již proniklo lidem do podvědomí, má své jméno, své důležité postavení v komerční sféře“¹²⁹ a lze nalézt rozdíl mezi definicí Americké marketingové asociace „ ... o „značce s malým z“ a „značce s „velkým Z““¹³⁰

¹²¹ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 33.

¹²² DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. s. 17.

¹²³ HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 6.

¹²⁴ ADAMSON, Allen P. *Jednoducho značka Brand Simple: ako najlepšie značky stavili na jednoduchosť a uspeli*. Bratislava: Eastone Books, 2011. s. 17 (překlad: autorka).

¹²⁵ KAPFERER, J-N. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Londýn: Kogan Page Limited, 2008. s. 19 (překlad: autorka).

¹²⁶ DE PELSMACKER, Patrick a kol. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 62

¹²⁷ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 88

¹²⁸ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, Publishing 2007. s. 33.

¹²⁹ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 33.

¹³⁰ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 33. a KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education. 2013 s. 30.

Bárta, Patík a Postler se přiklání k názoru, že pojem značka zahrnuje také povědomí o značce tzn. pojem „brand“ je o něco širší než pojem značka.¹³¹

Douglas Holt o brandu hovoří teprve tehdy, když jsou jednotlivé prvky značky (jméno, logo atp.) podpořeny zážitky a zkušenostmi spotřebitelů, až se následně jednotlivým prvkům přisuzuje určitý význam. Značky se často považují za psychologický fenomén, který vychází z vnímání spotřebitelů a právě díky povaze těchto vjemů se značka stává silnou.¹³²

Olins myšlenku rozvíjí a uvádí, že „... *není jen nositelem vlastní image, ale současně buduje i image jejího nositele.*“ tedy, že zákazník používáním určitých značek dává najevo také svůj postoj, názor, vyjadřuje svůj životní styl, status a využívá k vlastní prezentaci image příslušné značky.¹³³

Dle Baines jsou brandem myšleny produkty a služby, které mají přidanou hodnotu.¹³⁴

Z výše uvedených definic je tedy zřejmé, že značku nelze vnímat jen jako pouhou graficky znázornitelnou značku (logo) či pouhé označení výrobků a služeb (obchodní značku), ale širším způsobem jako značku obohacenou o přidanou hodnotu (brand) a lze tedy spatřovat rozdíl mezi značkou vs. Značkou či značkou vs. brandem.

K tomuto názoru se přiklání taktéž jeden ze zástupců jazykových překladatelů Kneschke, která vidí mezi značkou a brandem zásadní rozdíl, neboť značkou se může stát cokoliv, zatímco brandem se stává značka v momentě, kdy produktu přinese schopnost se zřetelně odlišit od konkurence. Prinke dodává, že lze užití českého spojení silná značka.¹³⁵

Značkou se může stát téměř vše od výrobků, služeb, organizací a lidí přes místa, kraje a země až po sport, zábavu, umění či myšlenky, např. známá osoba – sportovec, francouzské parfémy a české pivo. Značka kromě toho, že umožňuje výrobku vystoupit z anonymity, je také nositelem určitých vlastností, kultury a hodnot a právě přítomnost funkčních a emočních hodnot je to „...*čím se od sebe liší obchodní značka a značka*...“.¹³⁶

¹³¹ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 89

¹³² HOLT, Douglas. B. *How Brands Become Icons: The Principales of Cultural Branding*. Harvard Business School Publishing, 2004. s. 3 (překlad: autorka).

¹³³ OLINS, Wally. *O značkách*. Praha: Argo, 2009. s. 16

¹³⁴ BAINES, Paul, FILL, Chris, PAGE, Kelly. *Marketing*. Second edition. Oxford University Press 2011. s. 313 (překlad: autorka).

¹³⁵ KNESCHKE Jana. *Brand není značka*. [online]. Marketingové noviny, 7.5.2007 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_5161/

¹³⁶ DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. s. 18

2.4.1.1 Obchodní značka

S tímto termínem se lze setkat v obchodní sféře. Obchodní značka je tvořena obchodní firmou, kterou tvoří dle § 423 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku „...*jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku*“ (registrační princip) a pod kterým daná firma nabízí své produkty. Obchodní firma je chráněna ve všech unijních zemích Pařížské úmluvy na ochranu průmyslového vlastnictví (v č. 1.8 uváděna jako „obchodní jméno“) bez nutnosti zvláštní registrace a vzniká tím právo na používání značky pro zboží. Jak uvádí Jakubíková „*Obchodní značka je právním potvrzením, že její majitel má výhradní právo na její používání.*“¹³⁷

De Chernatony popisuje obchodní značku jako „... *jakýkoliv znak, který lze reprezentovat graficky, který je schopen odlišit zboží nebo službu organizace od obdobných zboží nebo služeb jiných organizací*“.¹³⁸

Obchodní značka je ve většině případů to nejcennější, co firma vlastní, neboť je na trhu „... *nositelem nabídky a iniciátorem poptávky.*“¹³⁹

Obchodní značka je v podstatě souhrn toho, jak společnost vnímáme. Záleží na osobní zkušenosti s jejich produkty, službami, webovými stránkami, balením, zákaznickou podporou, na pocitu, jaký ve vás vyvolává jejich propagace, co o ni slyšíte od lidí, kterým věříte. Silná značka je velice atraktivní, neboť si umí získat zákazníka i jejich loajalitu. Za značku, kterou má člověk rád, je ochoten zaplatit víc, protože věří, že za to stojí. Poslání firmy tvoří její základy, ale nad tím vším se vznáší značka společnosti. Obchodní značka firmy je tak sumou mnoha aspektů.¹⁴⁰

„*Obchodní značkou v marketingovém smyslu se obchodní název stává až ve chvíli, kdy ho veřejnost začne ztotožňovat se zbožím a službami, které obchodní název reprezentuje. Aby se obchodní název stal skutečnou značkou, je nezbytná promyšlená a dlouhodobá marketingová aktivita.*“¹⁴¹

¹³⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 210

¹³⁸ DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. s. 17

¹³⁹ KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. s. 248

¹⁴⁰ SEGALL, Ken. *Myslete jednoduše: jak chytrí porázejí komplikovanost*. Brno: BizBooks, 2016. s. 119-120

¹⁴¹ BAUER, Zdeněk a kol. *Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky: tvorba názvu - obchodního jména krok za krokem*. V Praze: Zdeněk Bauer, 2014. s. 44

Značka v obchodním smyslu vytváří dlouhodobou hodnotu pro zákazníka, navyšuje spotřebitelovu důvěru, pozitivní naladění z rozhodnutí a uživatelskou spokojenost, kdežto ve firemním smyslu zlepšuje efektivitu vnitřních i vnějších marketingových aktivit, zvyšuje konkurenceschopnost nabídky, stabilizuje obchodní pozici. Firemní značka má za úkol mimo jiné obsáhnout více produktových značek a má-li firemní značka dobrou pověst a je známá, podporuje tím důvěru, a tedy usnadňuje rozhodování spotřebitelů při nákupu zboží a služeb. Proto také je je záměrem firem „...posilovat úlohu firemních značek.“¹⁴²

Je to právě důvěra, která má sílu rozhodnout ještě před vlastním výběrem anebo v situacích, kdy jiná kritéria jsou neuplatnitelná (jako cena, design, technické parametry, známost či jedinečnost atd). Tato role značky¹⁴³ vychází již z jejího účelu a tím je její identifikace a následná diferenciaci, neboť značka má „...budovat důvěru spotřebitelů nebo jim umožnit neverbálně sdělovat svému okolí určité stránky jejich osobnosti.“¹⁴⁴

Firmy musí vyvinout velké úsilí, aby si spotřebitelé spojovali určitou obchodní značku s jejich značkou a uvědomují si její nesporný význam. Ti nejúspěšnější užívají i více značek v nejrůznějších provedení, kde ovšem zpravidla dominuje jednotící prvek a všechny tak tvoří známkoprávní řadu. Jednotící prvek má při používání značky svůj význam pro dobrou rozlišitelnost, zapamatovatelnost u zákazníků a spotřebitelů a zároveň slouží jako spojení s určitým souborem hodnot. Značka se tak stává nositelem přidané hodnoty zejména prostřednictvím komunikace a marketingu.

Bez ohledu na formu obchodní značky musí být značka vždy prezentována výrazným, nápadným způsobem a je zapotřebí využít všechny komunikační nástroje (např. reklamu, balení), a to nejen k získávání uvědomění spotřebitelů o obchodní značce, ale také k propojení obchodní značky s hodnotami značky tak, aby spotřebitelé u značky rozpoznávali její odlišnost a sami prováděli požadované myšlenkové asociace mezi obchodní značkou a hodnotami značky.¹⁴⁵

Hlavní funkcí značky je získat konkurenční výhodu na trhu a zajistit její úspěšnost na úkor ostatních značek jak pro prodejce, tak i pro spotřebitele. Jednotlivé funkce identifikační, propagační, ochranná a diferenciaci se vzájemně prolínají a doplňují.

¹⁴² MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 103.

¹⁴³ Role značky – budování důvěry

¹⁴⁴ DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. s. 17

¹⁴⁵ DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. s. 18

Značka vytváří zákaznickou loajalitu, která představuje zákaznickou věrnost. Oddanost ke značce má psychologickou rovinu náklonosti a vazby ke značce. Z těchto důvodů mohou silné značky nasazovat v dlouhodobém horizontu tzv. prémiové ceny a jejich vztah se zákazníky je založen na vzájemné důvěře. Silná značka zabezpečuje firmám velký potenciál v možnostech poskytování licencí a expanzí. Takto značky vytvářejí obrovské hodnoty, neboť „... značka, zejména pokud je silnou značkou, představuje pro firmu udržitelnou hodnotu. Investice do značky jsou tudíž investicemi do budoucnosti - do největšího firemního aktiva.“¹⁴⁶

Značka představuje pro spotřebitele identifikaci zdroje výrobku, stanovení zodpovědnosti výrobce, snížení rizika, snížení nákladů spojených s výběrem produktu, slib, závazek či smlouvu s výrobcem, symbol, signál kvality. Pro výrobce hraje značka roli identifikace, zjednodušení obchodování, prostředek legální ochrany jedinečných vlastností, signál úrovně kvality pro spokojené zákazníky, platformu pro jedinečné asociace obohacující výrobek, zdroj konkurenční výhody, zdroj finanční návratnosti.¹⁴⁷

Značka slouží jako sociální vizitka řadící spotřebitele do určité sociální skupiny. Zvolením dané značky spotřebitel prezentuje, jaké zastává hodnoty, které značka vyjadřuje, proto se značka „... tak stává nástrojem tvorby identity.“¹⁴⁸

Obchodní značka v sobě spojuje nejen obchodní jméno, portfolio produktů, zásady a vybudované hodnoty, identitu a image firmy, které jsou určitou známkou kvality a důvěry. Značka proto, aby se stala známou a splňovala svůj účel, musí být usazena v konkrétním prostředí, které akceptuje její symbolickou asociační vazbu, a v podobě znaku je spojována s konkrétním druhem výrobků a služeb (nabízeného produktu).

Pokud je značka správně užívána ve spojení s produktem, dochází k výraznému odlišení od konkurence a tvoří se tak silná značka. V momentě, kdy obchodní značka získá vlastní identitu a je schopna být prezentována nezávisle na výrobcích a službách s ní spojovaných, stává se brandem. Čím je brand známější, tím je také jednodušší a efektivnější jeho komunikace směrem k zákazníkům.

¹⁴⁶ ZIMMERMANN, R., KLEIN-BOLTING, U., SANDER, B., MURAD-AGA, T. *Brand Equity Excellence*. Düsseldorf: BBDO, 2001. s. 10 (překlad: autorka)

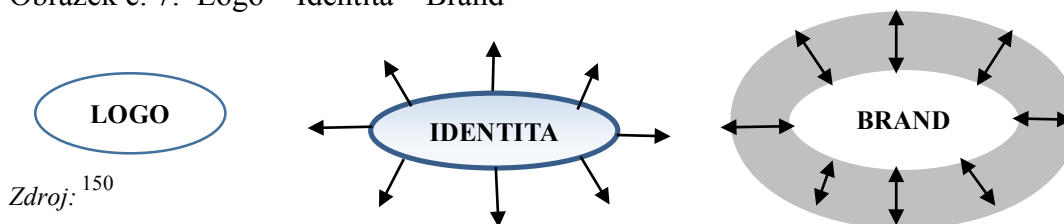
¹⁴⁷ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert. s. 39.

¹⁴⁸ ZIMMERMANN, R., KLEIN-BOLTING, U., SANDER, B., MURAD-AGA, T. *Brand Equity Excellence*. Düsseldorf: BBDO, 2001. s. 9 (překlad: autorka)

2.4.1.2 Brand

V tomto pojetí vyjadřuje zejména unikátní způsob fungování značky, neboť značka se stává brandem až po určité době fungování, po vymezení pole působnosti a propojením s daným produktem či službou.¹⁴⁹ Původně výraz brand vyjadřoval akt vypálení znamení.

Obrázek č. 7: Logo – Identita – Brand



Brand je tedy nositelem určitého významu.¹⁵¹ Značka (brand) v sobě zahrnuje identitu, kvalitu a loajalitu a je popsána tzv. atributy, které jsou spojeny s image značky. Jde o charakteristiky, které vnímá spotřebitel. Značka se vytváří a existuje prostřednictvím komunikace. Značka je značkou proto, že se liší od konkurence. Konkurence tedy pomáhá značce získat identitu. Pojem brand v sobě zahrnuje také povědomí o značce, tedy asociace, jež se vybaví spotřebiteli při zmínce konkrétní značky a je tedy tento pojem širší než pojem značka.¹⁵²

Brandem je chápáno obecné vnímání, zákaznická zkušenost, reputace, jméno, poslání, přijímaná zodpovědnost, historie produktu, služby nebo myšlenky, reklama, marketing, cílené ovlivňování, public relation, druh zákazníka, zaměstnanci a řízení firmy, pohled, pocit, zvuk, podíl na trhu, vztah ke konkurenci či příběh. Identitou je myšlena nejen korporátní identita, design loga a umístění, ale také elektronická média, reklama, tiskové výstupy, design produktu, balení, celková skladba, podpis, grafické prvky, jednotnost a logem jeho typ, ikona, symbol nebo slovní známka.¹⁵³

¹⁴⁹ KNESCHKE, Jana. *Brand není značka*. [online]. Marketingové noviny, 7.5.2007 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_5161/

¹⁵⁰ The Differences Between a Logo, an Identity, and a Brand. *Better business brand* [online]. Better Business Brand, 2015 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <http://betterbusinessbrand.com/the-differences-between-a-logo-an-identity-and-a-brand> (překlad a upraveno autorkou).

¹⁵¹ KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2003. s. 125

¹⁵² BARTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 88-89.

¹⁵³ BRAD PETTENGILL. *Logo, Corporate Identity or Brand – What's the Difference?* Marketing partners.[online]. Avada 2012, publikováno 4.2.2013 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://conversations.marketing-partners.com/2013/02/logo-corporate-identity-or-brand-whats-the-difference/> (překlad: autorka).

2.4.1.3 Ochranná známka

Právním ztělesněním všeho, co představuje značka, je ochranná známka. Ochranná známka je značkou, která byla na základě přezkoumání registrována, tedy chráněna explicitním způsobem, zatímco značka je nezapsané (nechráněné) označení, tzn. „ ... *každá ochranná známka je tedy značkou, ale ne každá značka je ochrannou známkou.*“¹⁵⁴

Ochranná známka sama o sobě představuje pouhý název, znak či symbol, nebo tvar předmětu a teprve spojením různých prvků s určitým výrobkem, službou a spotřebitelskou asociací je schopna ovlivnit nákupní chování a získat příznačnost, nezaměnitelnost, originalitu, a tím také ekonomickou hodnotu a úspěšnost. V jednom symbolu / ochranné známce, je tak zahrnuta celá hodnota obchodní značky, její filosofie, know-how, hodnoty, produkty, pracovníci a její nehmotná aktiva.

V některých právních řádech se pro ochrannou známku užívá termín obchodní známka - trade mark. Ochranná známka patří do průmyslových práv (průmyslového vlastnictví), která tvoří součást práva duševního vlastnictví. Do těchto práv patří práva, která vznikají jako výsledek tvůrčí duševní činnosti člověka a práva obchodní (netvůrčí), do kterých spadá také ochranná známka. Ochranné známky spolu s ostatními právy na označení (např. označení původu, zeměpisné označení, zaručená tradiční specialita, název a dobré jméno firmy, počítačová doména) chrání především názvy firem, výrobků, služeb a obchodní značky.

Oblast známkoprávní regulace je mezinárodně harmonizována a unifikována pod záštitou mezinárodních organizací (EUIPO, WIPO, UNESCO atd.¹⁵⁵) a na našem území její tradice sahá do poloviny 19. století. Tato oblast je upravena vzhledem k mezinárodní povaze mezinárodními úmluvami, komunitárním právem a v národní legislativě je vymezena zákonem č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách, v platném znění, který uvádí, že ochrannou známkou může být: „ ... *jakékoliv označení schopné grafického znázornění,*

¹⁵⁴ HORÁČEK, Roman, ČADA, Karel a HAJN, Petr. *Práva k průmyslovému vlastnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011. s. 360.

¹⁵⁵ Zkratky: EUIPO (Úřad Evropské unie pro duševní vlastnictví, OZ Evropské unie, do 22.3.2016 OHIM, OZ Společenství), WIPO (World Intellectual Property Organization – Světová organizace duševního vlastnictví, Ženeva, mezinárodní OZ), UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - Organizace OSN pro výchovu vědu a kulturu, Paříž).

zejména slova, včetně osobních jmen, barvy, kresby, písmena, číslice, tvar výrobku nebo jeho obal.“¹⁵⁶

Jsou jím upraveny otázky vlastnictví značky, ochrany jedinečných rysů značky, ochrany z hlediska poskytovaných výrobků a služeb a oblast vlastnického práva. Tato práva zajišťují bezpečnou investici do značky a získání výhod z nehmotného aktiva. Dále je problematika upravena vyhláškou č. 97/2004 Sb., k provedení zákona o ochranných známkách, vztahuje se na ní zákon 500/2004 Sb., správní řád a metodické pokyny pro řízení před Úřadem průmyslového vlastnictví¹⁵⁷

Ochranné známky fungují na teritoriálním principu, proto se nesmí zapomínat na důležitost ochrany také v zahraničí individuálním zápisem do jednotlivých států či mezinárodním zápisem. Po vstupu do Evropské unie je zapotřebí vyzdvihnout důležitost zejména známky Evropské unie, platné pro celé území Evropské unie. Ochranná známka Evropské unie je upravena novelou Nařízení evropského parlamentu a rady (EU) 2015/2424 o ochranné známce Evropské unie ze dne 16. prosince 2015, kterým se mění nařízení Rady (ES) č. 207/2009 o ochranné známce Společenství“. Uvedené nařízení vstoupilo v platnost dne 23. 3. 2016.

Ochranné známky mají řadu obchodních a hospodářských funkcí důležitých pro strategická rozhodnutí. Patří mezi ně funkce identifikační, označující původ výrobku, neboť spotřebitel na základě svých zkušeností prokazuje držiteli věrnost; funkce rozlišovací, která je důležitá pro rozpoznatelnost spotřebitelskou veřejností; funkce ochranná tzv. monopolizační, pro výlučné užívání na daném trhu vytvářením „spravedlivé bariéry“ proti vstupu konkurence a zajišťováním otisku známky v povědomí zákazníků; dále funkce garanční, týkající se záruky identity původu; funkce propagační, která se stává hlavním nástrojem pro vytváření a udržování dobré pověsti prostřednictvím publicity; a funkce stimulační, založená na zpětné vazbě a vytváření soutěžní pozice.¹⁵⁸

Na používání vlastní značky pro zboží má výrobce či jiný subjekt zaručená trvalá a výhradní práva, zatímco ostatní obchodní práva jsou časově limitovaná, např. v případě autorských práv a patentů. Značku, která v sobě soustřeďuje pověst a image výrobce,

¹⁵⁶ Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách v platném znění, § 1.

¹⁵⁷ ÚŘAD PRŮMYSLVÉHO VLASTNICTVÍ. *Metodické pokyny část G2 - sporná řízení ve věci ochranných známek.* [online]. Únor 2015 [cit. 2015-15-02]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/publikace/metodicke-pokyny-pro-řízení-před-upv/metodicke-pokyny.html>.

¹⁵⁸ ČADA, Karel. *Strategie průmyslového vlastnictví.* Praha: Metropolitan University Prague Press, 2014. s. 213-216.

je zapotřebí průmyslově chránit, neboť tím vzniká absolutní právo spojené s registrací ochranné známky.

Výhodou tohoto práva je, že ho lze na trhu uplatnit oproti nezapsanému označení také samostatně, může být ochranná známka za úplatu převedena, licencována či být předmětem záruky pro získání úvěru. Za její hodnotou stojí silné a pozitivní povědomí v myslích zákazníků, neboť je tvořena „ ... *celkovým úhrnem emocionálních příznivých asociací a vjemů či dojmů zákazníků a spotřebitelů pokud jde o původ, vlastnosti, kvalitu a funkci zboží či produktů a úroveň obecného povědomí, včetně osobních zkušeností a sekundárních asociací, které vyúsťují v touhu spotřebitelů pořizovat si výrobky právě touto ochrannou známkou označované.*“¹⁵⁹

Tato nehmotná práva se nespotřebovávají užíváním a mohou být užívána kdekoliv (potencionální ubikvita). Z ekonomického pohledu se jedná „ ... *o ideální předměty duševního vlastnictví, případně práva k nim, které jsou nezpochybnitelně nejen ocenitelným zbožím, ale mají i svoji tržní hodnotu.*“¹⁶⁰

Charakteristikou tohoto práva je skutečnost, že vzniká ochrana individuálně až na základě přihlášky, kdy je vedeno správní řízení před příslušným správním orgánem a v případě kladného vyřízení je poskytnuta právní ochrana až zápisem známky do příslušného rejstříku ochranných známek.

Některé známky jsou registrovány do zásoby pro případ rozšíření výroby či služeb (zásobní známky) či ve vztahu k již registrovaným známkám z důvodu podobnosti či zaměnitelnosti (blokážní známky), a tím společně vznikají známkoprávní řady, nebo z důvodu známkové transakce (spekulativní známky).

V případě zápisu se jedná o proces, který je postaven na dvou principech. Na principu absolutní zápisné nezpůsobilosti¹⁶¹, který se zkoumá prostřednictvím příslušného úřadu, tzn. nezbytné předpoklady a neexistence stanovených překážek, jako je dostatečná rozlišovací způsobilost (distinktivita) nebo schopnost grafického znázornění, rozpor s veřejnými mravy, klamání veřejnosti atd., a dále na principu relativní zápisné způsobilosti¹⁶² vyjadřující ochranu priority tzn. bránění zápisu shodného či podobného

¹⁵⁹ ČADA, Karel. *Strategie průmyslového vlastnictví*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2014. s. 212.

¹⁶⁰ ČADA, Karel. *Strategie průmyslového vlastnictví*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2014. s. 46.

¹⁶¹ Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách v platném znění, § 4.

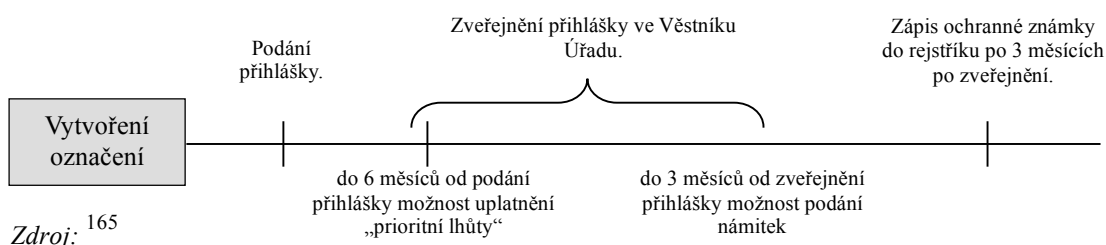
¹⁶² Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách v platném znění, § 7.

pozdějšího označení prostřednictvím možnosti podat námitky. Posuzují se jednotlivé známkové motivy a prvky, případně významný prvek či rozhodující složka označení, která má dopad na celkový vjem. V případě, že součástí označení je prvek, který nelze chránit, vztahuje se na něj omezení ochrany (disclaimer¹⁶³).

Vlastní proces řízení začíná podáním přihlášky ochranné známky, při splnění všech podmínek a po provedení formálního průzkumu (zkontrolování zákonem stanovených náležitostí a uhrazení správního poplatku) a věcného průzkumu (zkoumání zápisné způsobilosti) je známka zveřejněna¹⁶⁴. Následně po dobu 3 měsíců probíhá námitkové řízení, při kterém mohou třetí osoby, které jsou uvedeny taxativně v § 7 zákona č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách, v platném znění, uplatnit námitky vůči přihlašovanému označení, které v ideálním případě končí zápisem ochranné známky do rejstříku. V rámci České republiky jsou ochranné známky zapsány v rejstříku ochranných známek, vedeném Úřadem průmyslového vlastnictví, po dobu 10 let, a lze si neomezeně vždy na dalších 10 let zažádat o prodloužení platnosti jejich zápisu.

Pro přehlednost je graficky znázorněn vlastní proces řízení na obr. č. 8.

Obrázek č. 8: Vlastní proces řízení



V průběhu řízení i v průběhu existence práva dochází ke střetům zájmů a hodnot mezi soukromým zájmem a veřejným zájmem, jemuž zákonodárce poskytuje ochranu, a mezi soukromými zájmy navzájem, který probíhá v hospodářské soutěži¹⁶⁶. Při posuzování zaměnitelnosti a podobnosti se vychází z celkového dojmu značky, případně dominantního prvku, který určuje celkový charakter značky. Zaměnitelný je nejen způsob výtvarného ztvárnění, ale také význam daného označení, jeho výslovnost či transkripce. V průběhu

¹⁶³ Disclaimer: jedná se o prvek, který je obsažen v ochranné známce, ale nevztahuje se na něj právní ochrana, např. uvedení váhy, míry, původu či jakosti zboží.

¹⁶⁴ Prvoinstanční řízení

¹⁶⁵ Vlastní zpracování autorkou dle plakátu Úřadu průmyslového vlastnictví.

¹⁶⁶ Druhoinstanční řízení

řízení se prokazují různé aspekty značky a to různými způsoby (prokazování signatury, užívání, povědomí, vžitosti apod.). Mnoho ochranných známek také splňuje podmínky kladené autorským zákonem na dílo.

Pro účely registrace značky jako ochranné známky se užívá druhové členění. Mezi základní druhy ochranných známek patří ochranné známky slovní (v běžném písmu bez jakékoliv úpravy, slogany), obrazové (obrázek bez textu, kresba, černobílá podoba je chráněna ve všech barevných variantách, v opačném případě je chráněna pouze v dané kombinaci), slovní grafické (např. rukopis) a kombinované tvořené slovy, grafickými symboly a nebo jejich kombinací. Stále častěji se objevují známky kombinované (trojrozměrné) a netradiční formy. Prostorové ochranné známky jsou představovány v podobě tvaru výrobku či obalu, příkladem jsou dózy, léky, design výrobku či lahve (např. ikonická skleněná lahev Coca Cola, kdy je touto prostorovou ochrannou známkou chráněn obsah výrobku). V případě ochrany tvaru láhve by se jednalo o průmyslový vzor.

V případě netradičních forem známek je nutno zachovat vizualizaci. Tak lze registrovat například čichovou ochrannou známku (chemický vzorec), hudební ochrannou známku (notový zápis, formát Wave), barvy (uvedení vzorku odstínu barvy v RGB či CMYK) nebo jinou formu grafického vyjádření. Avšak veškerá označení, která nejsou vyjádřena a vnímatelná v grafické podobě, nejsou schopna zápisu do rejstříku ochranných známek.¹⁶⁷

Ochranné známky by se měly užívat v podobě neměnicí jejich rozlišovací způsobilost, která je základní jejich vlastností. Za užívání je pokládáno i vynechání nebo záměna jednotlivých prvků známky či změna barev a odstínů. Touto změnou nelze pokládat posunutí takové změny, že by se podobala jiné již zapsané ochranné známce. Registrované ochranné známky u příslušného úřadu mohou být označovány R v kruhu „®“ a dále symbolem TM tzn. ochranné známky neregistrované, které mohou požívat ochrany podle anglosaského práva. Tato označení však nejsou povinná a neposkytují žádnou ochranu navíc.

Ochrana je poskytována pouze pro určité výrobky a služby, proto musí být diferencovaná. Nejedná se tudíž o absolutní ochranu daného označení pro neomezené užívání a seznam výrobků a služeb je důležitým vodítkem pro rozsah ochrany. Výrobky

¹⁶⁷ HORÁČEK, Roman a kol. *Zákon o ochranných známkách / Zákon o ochraně označení původu a zeměpisných označení / Zákon o vymáhání práv z průmyslového vlastnictví*. Praha: C. H. BECK, 2008. s. 57.

a služby se zařazují z administrativních důvodů do tříd podle mezinárodního třídění,¹⁶⁸ které mají celkem 34 tříd výrobků (od chemických výrobků, různých přístrojů a nástrojů, surovin, zvířat a plodin až po nápoje a tabák) a 11 tříd služeb (mezi které patří např. propagační činnost, finanční služby, komunikace, doprava, věda a vzdělávání, služby stravování a ubytování, lékařské a právní služby).

Dané výrobky a služby jsou chráněny pouze v rámci třídy s podobnými a zaměnitelnými výrobky a službami. Podobnost výrobků a služeb se posuzuje z hlediska druhu, účelu a způsobu užití, jejich povahy, zda si výrobky a služby navzájem konkurují, jsou zastupitelné a nebo se navzájem doplňují. Seznam výrobků a služeb po podání přihlášky již nelze rozšiřovat, pouze zužovat a nelze již operativně reagovat na případné marketingové strategie v existující či další třídě. Jedinou možností je nová přihláška ochranné známky.

Samotné grafické ztvárnění ochranné známky a jejich jednotlivých prvků se pro účely rešerši zařídí do tříd podle Vídeňského třídění obrazových prvků¹⁶⁹, při kterém se posuzuje kompletní vizuální, fonetická a významová podobnost založená na celkovém dojmu s ohledem na rozlišovací a dominantní prvky. Třídění představuje hierarchický systém vycházející z obecného ke konkrétnímu a dělící jednotlivé prvky na třídy (29), oddíly (144) a sekce hlavní (788) a pomocné (879).

Výjimku z pravidel právní ochrany představují zvláštní skupina úředně registrovaných označení (označení *sui generis*), které mají širší a silnější právní ochranu, než ostatní ochranné známky, z důvodu jejich významu a stupně známosti.

Jedná se o všeobecně známé známky (označení), které získaly všeobecnou známost, aniž bylo potřeba označení formálně registrovat pouze pro konkrétní výrobky a služby, pro které získalo označení faktickou známost.¹⁷⁰ Důvodem zavedení této ochrany je nahrazení absence registrace z důvodu poskytnutí ochrany proti zneužívání, z důvodu její všeobecné známosti od doby faktického získání všeobecné známosti, neboť získávají stejné procesní

¹⁶⁸ ÚŘAD PRŮMYSLVÉHO VLASTNICTVÍ. *Mezinárodní třídění výrobků a služeb - seznam tříd výrobků a služeb – jedenáctá verze Niceského třídění, platné od 1.1.2017* [online]. 2017 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/publikace/tridniky/tridniky-ochranne-znamky.html>.

¹⁶⁹ ÚŘAD PRŮMYSLVÉHO VLASTNICTVÍ. *Mezinárodní třídění obrazových prvků ochranných známek – sedmá verze Vídeňského třídění, platné od roku 2013* [online]. 2015 [cit. 2015-15-02]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/publikace/tridniky/tridniky-ochranne-znamky.html>

¹⁷⁰ Za všeobecně známou ochrannou známku dle § 7 odst. 1 písm. c) a d) zákona o ochranných známkách se považuje takové označení, které většina spotřebitelské veřejnosti na daném území spojuje s určitým výrobcem, který ji užívá pro své výrobky nebo služby (dle 6bis Pařížské úmluvy na ochranu průmyslového vlastnictví a čl. 16 odst. 2 a 3 Dohody o obchodních aspektech práv duševního vlastnictví TRIPS).

postavení. Rozsah ochrany se vztahuje vždy na ty výrobky a služby, pro které se stala známka natolik silnou v příslušném okruhu veřejnosti v důsledku svého užívání, že má rozlišovací způsobilost. Nezapsanou známkou je neregistrované označení na území daného státu (např. České republiky), bez ohledu na zápis či nezapsání v jiném státě.

Další skupinou jsou již registrované ochranné známky, které jsou prohlášené za ochranné známky s dobrým jménem.¹⁷¹ Tato označení jsou již registrována pro určité výrobky a služby, ale staly se natolik silné a významné s vysokou mírou distinktivnosti¹⁷² a atraktivity, že požívají ochranu nad vymezený registrovaný rozsah. Vybudovat si dobré jméno (renomé, dobrou pověst) lze řádným užíváním dané ochranné známky pro výrobky a služby, na něž se zápis vztahuje. Dobrým jménem se rozumí zejména schopnost vyvolávat u produktů touto známkou označených spotřebitelovu důvěru; významných kritériem je zejména obchodní hodnota známky, její dobrá pověst získána dlouhodobým, soustavným a intenzivním užíváním pro výrobky dobré pověsti a mimořádné kvality, umístění v prestižních žebříčcích ochranných známek a podobné důkazy svědčící o vysoké hodnotě a její známosti.¹⁷³

Dobrá pověst je velmi zranitelná a známost značky se nepřiznává automaticky, ale je jí zapotřebí neustále prokazovat vůči průměrnému spotřebiteli, neboť jde o vlastnost, kterou jí přisuzují samotní spotřebitelé, a proto není v čase neměnná.¹⁷⁴ Dobrou pověst může získat i nezapsaná, všeobecně známá známka, čímž se stane všeobecně známou známkou s dobrým jménem.

Tato skutečnost se prokazuje vždy při konkrétním řízení a vlastník takovéto ochranné známky musí předloženými důkazy dosvědčit, že daná známka tuto vlastnost měla již přede dnem zahájení řízení a v den podání tento stav trval. Při prokazování se zde prolínají dva faktory, a tím je určitý stupeň známosti ochranné známky mezi veřejností a zároveň určité očekávání dobrých vlastností výrobků a služeb, které jsou danou ochrannou známkou označovány. Vybudovat si tedy dobré jméno lze pouze skutečným užíváním ochranné známky v souvislosti s danými výrobky a službami. Dostat se do povědomí spotřebitelů

¹⁷¹ Ochranná známka s dobrým jménem dle § 7 odst. 1 písm. b) a e) zákona o ochranných známkách je vyjádřením toho, že veřejnost tuto známku v důsledku jejího užívání zná a spojuje jí s dobrými vlastnostmi, které lze od výrobků a služeb takto označených očekávat.

¹⁷² Distinktivnost zn. dostatečná rozlišovací schopnost viz obr. č. 16: Míra rozlišovací způsobilosti.

¹⁷³ HORÁČEK, Roman, ČADA, Karel a HAJN, Petr. *Práva k průmyslovému vlastnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011. s. 410.

¹⁷⁴ Při posuzování míry známosti se přihlíží nejen k podílu ochranné známky na trhu a jejímu povědomí, množstvím vynaložených prostředků do její propagace a reklamy, intenzitou a délkou užívání.

a získat dobré jméno vyžaduje delší souvislé časové období, které může být v některých případech zkrácené např. masivní reklamou, sponzoringem či dalšími propagačními aktivitami.¹⁷⁵

Dostat se do povědomí co nejširšího okruhu veřejnosti je ostatně jedno z důležitých kritérií ochranné známky označované jako relevantní veřejnost¹⁷⁶ zároveň společně s hlediskem průměrného spotřebitele. Jsou jím „... zejména současní nebo potenciální spotřebitelé daného druhu výrobků nebo služeb, pro které se ochranná známka užívá, nebo osoby zapojené do distribuční sítě daného druhu výrobků nebo služeb, popřípadě obchodní kruhy, zabývající se daným druhem výrobků nebo služeb, pro které se ochranná známka užívá.“¹⁷⁷

V oblasti ekonomie je hledisko průměrného spotřebitele vnímáno jako statistický pojem, který je kvalifikovatelný pomocí dalších nástrojů. Jeho prostřednictvím jsou definovány makroekonomické postupy a zároveň obsahuje aspirační rovinu ve formě vědomě odlišných způsobů chování a konformní formy, kde představuje významné východisko pro určení normy spotřebního chování. Nelze ovšem tento pojem vnímat pouze ve zjednodušené představě spotřebitele propojeného s trhem a představou konzumního chování společnosti, tedy osobou vstupující do jakýchkoliv smluvních vztahů s podnikatelem. Je proto zapotřebí vždy toto hledisko individuálně stanovit, neboť jsou vždy na spotřebitele kladeny odlišné specifické nároky.

Není-li značka chráněná průmyslovým právem, požívá ochrany pouze z titulu nekalé soutěže (podle zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník), zatímco ochrana průmyslovým právem je přesně definována a širší. Vůči zapsaným právům se značka nechráněná průmyslovým právem může bránit pouze z titulu nezapsaného označení. V případě nezapsaného označení by se mohlo stát, že si průměrný spotřebitel začne přiřazovat určitou značku i ke konkurenčním výrobkům a značka by nabyla druhového

¹⁷⁵ ÚŘAD PRŮMYSLVÉHO VLASTNICTVÍ. *Metodické pokyny část G2 - sporná řízení ve věci ochranných známek*. [online]. Únor 2015 [cit. 2015-15-02]. s. 9-10. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/publikace/metodicke-pokyny-pro-řízení-před-upv/metodicke-pokyny.html>.

¹⁷⁶ BENEŠ, Marek et al. *Práva k duševnímu vlastnictví a jejich uplatňování*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. s. 121. (...ta část veřejnosti či spotřebitelů, které přicházejí do styku s posuzovanými výrobky nebo službami...)

¹⁷⁷ KORVER, Zuzana de. *Sporná řízení před Úřadem průmyslového vlastnictví*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2014. s. 21.

charakteru. Druhové označení¹⁷⁸ podle příslušného zákona ztrácí právo na zápis jako ochranné známky. Stejně tak může dojít z důvodu nečinnosti vlastníka ochranné známky k jejímu absorbování a označení se stane obecně používaným pro určitý druh výrobku nebo lidské činnosti. V marketingovém názvosloví je tento proces označován jako rozměňňování značky. Mezi druhově vžitá označení patří běžně používaná slova jako xeroxovat, luxovat, benzin či nanuk.

Hranice mezi zdruhověním (označení druhu výrobku) a certifikační známkou není přesně definována a je příliš tenká. Jejich vyloučení ze zápisu není absolutní, ale pouze jestliže ochranná známka tvoří nebo obsahuje takovou značku bez zmocnění „příslušných míst“ a jestliže je přihlášena pro stejný nebo podobný druh zboží, pro něž je daná značka určena. Certifikační známkou (Czech made, bio ekologické zemědělství atd.) se chrání určitá vlastnost či jakost, je určena pro členy sdružení a institucí a chrání se jako kolektivní ochranná známka. Certifikační známky „... musí splňovat určitá kritéria, jejich užití informuje, že označený výrobek má určité vlastnosti nebo jakost. Jsou vyhrazeny pro členy sdružení výrobců.“¹⁷⁹ Účelových značek existuje velké množství, navíc se pravidelně objevují účelové značky nové. Týkají se zejména bezpečnosti, kvality, ekologičnosti výrobku i jeho obalu a dalších souvislostí.

Zvláště těsný vztah vzniká mezi certifikační známkou a označením původu, které nemá žádného určitého vlastníka a „... je schopno identifikovat zboží určité lokality, která mu dává zvláštní kvalitu, reputaci či jiné charakteristické vlastnosti.“¹⁸⁰ Oba mohou v sobě zahrnovat zeměpisný původ. Převažují zde veřejnoprávní prvky, které informují spotřebitele o provenienci zboží a směřují k zabránění klamavého označení zboží. Ochrana označení původu umožňuje soutěžitelům z určitých oblastí výlučně užívat tato chráněná označení, neboť jsou zpravidla velmi žádaným zbožím.

Je důležité zajistit vlastnictví, právní ochranu značky a zároveň její obranu, ať již značky samotné či jen určitého jejího prvku, nebo produktů prostřednictvím jí nabízených.

¹⁷⁸ Druhová značka, je pro pojmenování výrobku pouze pro lepší orientaci, přičemž je anonymní jak výrobce, tak obchod – značka, která zdruhověla a stala se značkou všeobecnou.

¹⁷⁹ HORÁČEK, Roman, ČADA, Karel, HAJN, Petr. *Práva k průmyslovému vlastnictví*. V Praze: C. H. BECK, 2005. s. 303 - 304.

¹⁸⁰ ČADA, Karel. *Strategie průmyslového vlastnictví*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2014. s. 268.

2.4.1.4 Značka a produkt

„Značka není pouhý produkt. Produkt se vyrábí, značka se vytváří. Produkt je popsán objektivně zjistitelnými charakteristikami (například složením výrobku), značka tzv. atributy (charakteristiky vnímané spotřebiteli), které jsou spojeny s image značky.“ (viz tab. č. 2).¹⁸¹

Jak uvádí Jean-Noel Kapferer: „Výrobek je to, co vyrábí podnik, značka je to, co kupuje zákazník.“¹⁸²

Tabulka č. 2: Značka versus produkt

Značka	Produkt
Se kupuje	Musí být prodáván
Vytváří emoční pouto	Nevyvolává žádné pouto
Je vysoce viditelná	Má malou vizibilitu
Je jedinečná	Je nerozlišitelný, je zaměnitelný
Trvá v čase	Rychle stárne
Prodává se za vyšší cenu	Prodává se za základní cenu
Vytváří zájem a rozruch	Nevyvolává zájem
Zůstává v zorném poli	Je statický
Je zapamatovatelná	Je snadno zapomenutelný

Zdroj:¹⁸³

Dle Douglase Holta je výrobek „... pouze prostředek, jehož prostřednictvím mohou zákazníci prožít příběh, který vypráví značka“¹⁸⁴, a dále „značka se stává symbolem a materiál ztělesněním mýtu“.¹⁸⁵

¹⁸¹ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 88.

¹⁸² BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 89.

¹⁸³ KAPUTA, Catherine. *Staňte se značkou!: osobní branding, aneb, jak si chytrí lidé budují značku, která jim zajistí úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. s. 30.

¹⁸⁴ HOLT, Douglas. B. *How Brands Become Icons: The Principales of Cultural Branding*. Harvard Business School Publishing, 2004. s. 36 (překlad: autorka).

¹⁸⁵ HOLT, Douglas. B. *How Brands Become Icons: The Principales of Cultural Branding*. Harvard Business School Publishing, 2004. s. 9 (překlad: autorka).

Produktem může být výrobek, služba, obchod, osoba, organizace, místo a dokonce i myšlenka. Tedy vše, co by mohlo uspokojit nějakou potřebu. Při aplikaci brandové strategie produkt uspokojuje v první řadě základní potřebu. Hlavní část produktu zajišťuje nezbytné funkce produktu. Na této úrovni nejsou produkty ještě od sebe odlišeny. Následuje očekávání od produktu, kde nastává odlišení konkurenčních produktů v myslích spotřebitelů, a tím se projevuje značkové myšlení. Následují přídavné, nadstandardní vlastnosti a výhody pro odlišení od konkurence a všechna možná rozšíření a vylepšení produktu v budoucnosti. Produkt se tedy stává klíčovým prvkem nabídky a je umístěn v srdci každé značky a zároveň je jejím fyzickým nositelem.

Produkt je: „...cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby: patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. Služby jsou produkty, které zahrnují aktivity, výhody nebo uspokojení, jsou na prodej, jsou v zásadě nehmotné a nepřinášejí žádné vlastnictví.“¹⁸⁶

Produkt podléhá životnímu cyklu, který se neustále zkracuje a dochází při něm k inovacím a testování na trhu.¹⁸⁷ Inovace vyššího řádu v rovině nového druhu výrobku (od 6. řádu výše) lze průmyslově chránit jako užitný vzor (technické řešení „malý patent“) s dobou platnosti max. na 4 roky a prodloužení vždy na 2x3 roky; nebo patent (vynález), platnost max. na 20 let od podání přihlášky.¹⁸⁸

Úspěšná značka jeho cyklus zavedení, růstu, zralosti a úpadku nekopíruje. Na základě fáze, kterou produkt prochází, lze rozeznat jednotlivé marketingové strategie, které se liší dle závislosti na reakcích zákazníka, konkurence a trhu.

Celý tento cyklus se pohybuje po křivce a je rozdělen do jednotlivých částí (viz obr. č. 9). Úplně v počátcích dochází k vývoji produktu a realizaci určitého nápadu. V počátcích uvedení výrobku na trh dochází k pomalému růstu prodeje. Zisky jsou nulové z důvodů značných nákladů na zavedení výrobku. V druhé fázi růstu dochází k rychlému tržnímu přijetí a podstatnému vylepšení zisků. V další fázi zralosti se růst obrátu zpomaluje, protože výrobek již dosáhl u většiny potencionálních zákazníků přijetí a zisky se stabilizují

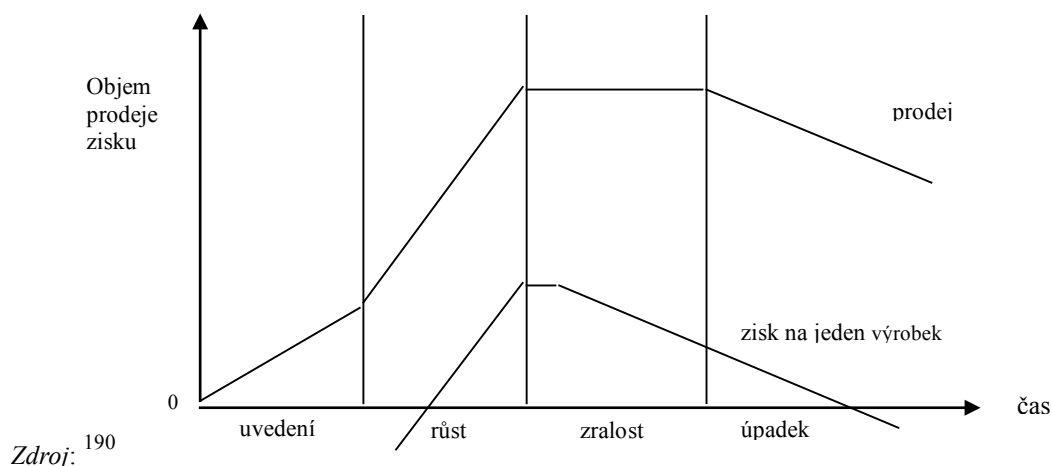
¹⁸⁶ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 615

¹⁸⁷ Životní cyklus výrobku: doba mezi uvedením a stažením výrobku z trhu

¹⁸⁸ Inovační řády dle J. A. Schumpeter (0-obnova, 1-změna kvanta, 2-adaptace, 3-změna kvality, 4-nová varianta, 5-nová generace, 6-nový druh, 7-nový rod)

nebo začnou klesat z důvodu zvýšené konkurence a v závěru životního cyklu dochází k úpadku, kdy obrat prudce klesá a zisky se vytrácejí.¹⁸⁹

Obrázek č. 9: Životní cyklus výrobku potažmo produktu



Každý výrobek se skládá ze základních charakteristik – užitných vlastností (fyzikální vlastnosti, chemické složení, rozměry, trvanlivost, výkon, chuť atd.), které musí odpovídat nejen platné legislativě, klimatickým podmínkám, podle somatotypů životní úrovně, spotřebitelských preferencí a spotřebitelských zvyklostí. Funkční a technická spolehlivost je již samozřejmostí. Dále služeb souvisejících s výrobkem (záruky, servis, poradenské služby, přeprava, montáž, drobné opravy, zajištěné financování, platební a dodací podmínky, pojištění, leasing, hypotéky apod.), které jsou nedílnou součástí kompletní nabídky. Poslední dimenze je nejvíce kulturně podmíněna a spojena se značkou a s hodnotami, které v myslích spotřebitelů představuje, neboť symbolické hodnoty ovlivňují vnímání spotřebitelů a zákazníků (image značky a země původu, firemní image, módnost a styl). Důležitou součástí image tvoří obal, který plní nejen funkci ochrannou (chrání výrobek), a také komunikační (informační) i z hlediska podpory prodeje a ovlivňování rozhodovacího procesu u spotřebitelů.¹⁹¹

Na značku lze pohlížet také jako na produkt (specifického charakteru) a lze na ni z marketingového pohledu aplikovat koncepci totálního produktu, který se skládá

¹⁸⁹ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. s. 360–361.

¹⁹⁰ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. s. 361

¹⁹¹ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 120 - 123.

v obou případech z vlastního jádra, užitého základního efektu (co chceme koupit). Druhou vrstvu tvoří hmotný výrobek (kvalita, design, obal, styl, značka), v případě značky druhá vrstva představuje základní atributy značky (jméno, logo, barvy, tvar aj.). Třetí vrstvu tvoří rozšířený výrobek (záruky, servis, platební podmínky,) v případě značky třetí vrstva představuje odlišení se od konkurence. Poslední čtvrtá vrstva je utvářena subjektivním psychologickým vnímáním výrobku (image), v případě značky se jedná o image značky představující prestiž, sílu, osobnost atd. Značka má poskytnout něco navíc, jako např. záruky bezpečnosti, specifické garance, spolehlivost apod.¹⁹²

Vývoj značky by měl odrážet měnící se vnímání a očekávání a v neposlední řadě i vývoj trhu, který podněcuje konkurenční značky. Paradoxně si značka právě jen změnami může zachovat své stálé postavení v mysli zákazníka a nabídnout zkušenost, která odpovídá proměnám samotného zákazníka. Pokud se tedy hovoří o procesu vývoje značky, jedná se o jemný a pružný proces, který je nutné tvořit dané situaci na míru. Musí se nezbytně analyzovat přednosti a slabiny značky, zjistit, co mají lidé rádi a co rádi nemají, a definovat způsoby, jak jejich postoje ovlivnit a měnit. Předně zkoumat současný stav a zjistit, co zákazník postrádá, dále si představit ideální budoucnost značky a provádět inovace, následně kombinovat rozličné strategie s kreativitou a po poté, co se podnikové kroky ujmou, proces zopakovat v pořadí design – test – upravený design – test. V těchto fázích je důležitý výzkum, analýza i příslušné testování a správná interpretace výsledků. Každá inovace musí značku posilovat, být v souladu s jejím charakterem.¹⁹³

Na tržních silách a úspěchu společnosti a jejich produktů je závislá hodnota značky. Značka představuje jedno z nejsilnějších aktiv společnosti, které má svojí cenu – tržní hodnotu - a skládá se mimo jiné z povědomí o značce, z vnímané kvality, loajality ke značce a jejich asociací. Proto by tato hodnota značky měla být posilována a chráněna, neboť přináší značce řadu výhod, od vyšší věrnosti zákazníků k vyššímu zisku, a dalších příležitostí.

¹⁹² VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství černé skříňky* Praha: Grada, 2011. s. 139.

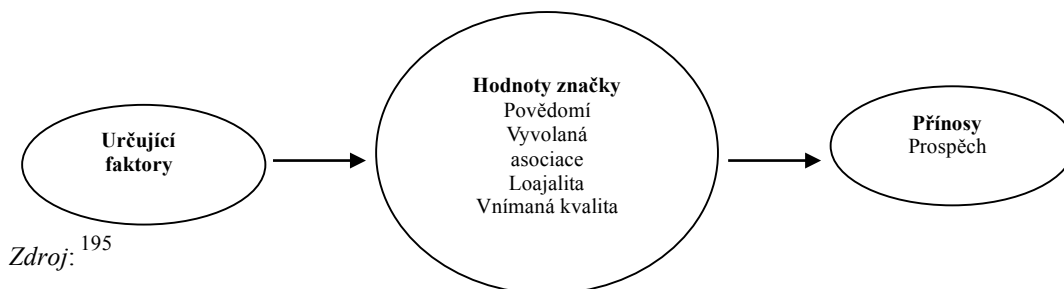
¹⁹³ HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2009. s. 16.

2.4.2 Hodnota značky

Hodnota značky v sobě zahrnuje významný nástroj konkurenceschopnosti a zároveň schopnost značky ustát změny prostředí. Komplexními hodnotami se musí značka jako ochranné označení odlišovat a vymezovat vůči konkurenci a dále se rozvíjet. Hodnota značky vytváří hodnoty nejen pro zákazníka, ale také pro firmu i její zaměstnance.

Značka je postavena na souboru hodnot (viz obr. č. 10), na základě kterých se rozhodují jak spotřebitelé, tak potencionální zaměstnanci vybírající si zaměstnání dle hodnot firmy a obráceně i firmy hledají zaměstnance uznávající stejné hodnoty, které představuje firemní značka.¹⁹⁴

Obrázek č. 10: Oblasti, které tvoří hodnotu značky



Hodnota značky vyjadřuje vše od produktu po firemní kulturu, etiku, a celou filozofii firmy. Mezi jednotlivé proměnné patří např. aspekty ochrany a image, aspekty budoucího vývoje, síla značky vyjádřená loajalitou zákazníků, povědomím o značce a potenciál růstu či adaptace na změny řízení.

Hodnota značky je sadou aktiv zahrnujících investice a tempo jejího růstu, které závisí na celé řadě faktorů, mezi které patří např. vhodně zvolený rozsah registrace značky jako ochranné známky a následné zajištěné užívání ochranné známky. Rostoucí hodnota značky poskytuje určitou konkurenční výhodu a má povahu disponibilního majetku.

Hodnota tohoto nehmotného aktiva a zejména jeho jednotlivých prvků má pro firmu nejen finanční, ale také vysokou psychologickou hodnotu, která neustále roste a určuje tržní cenu firmy, neboť vyjadřuje celkovou hodnotu všeho, co jí spojuje s veřejností.

¹⁹⁴ DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. s. 117

¹⁹⁵ HANZELKOVÁ, Alena et al. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. s. 67.

Hodnota značky je tak přidaná hodnota produktu „ ... a výrobky a služby jsou jí obdařeny. Tato hodnota se může odrážet v tom, jak spotřebitelé myslí, cítí a chovají se v ohledu k určité značce, stejně jako se může odrážet v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka firmě přináší.“¹⁹⁶

Hodnota značky „ ... je sada aktiv a pasiv, spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje nebo snižuje hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a / nebo zákazníkovi.“¹⁹⁷

Měřítkem této hodnoty značky vycházející „ ... z vysoké loajality, známého jména, vnímané kvality, silných asociací, které se s ní pojí, a z dalších výhod...“¹⁹⁸ je míra, v níž jsou zákazníci ochotni zaplatit za značku více peněz. Neboť hodnota skládající se z celkového úhrnu vjemů a dojmů zákazníka odlišuje značkový výrobek od neznačkového.

Hodnota značky je zejména hojně využívána při poskytování licencí, což „ ... je smluvní dohoda, kdy jedna firma povoluje za finanční obnos jiné společnosti použít její vlastní značku, patent či obchodní tajemství“.¹⁹⁹

Hodnota značky v průběhu jejího životního cyklu neklesá, na rozdíl od produktu, a její právní ochranou se její hodnota ještě navyšuje. V době, kdy je označení neznámé, jeho hodnota sice není nulová, ale nemůže být také mimořádná. Vznikají zde náklady na vytvoření takového označení (grafický návrh jako autorské dílo). Další náklady jsou spojeny se zajištěním průmyslově právní ochrany (registrací ochranné známky) a kvalifikovaným zastoupením, což zejména v zahraničí představuje nezanedbatelné částky. Spolu s požadavky na solidní označení, jako je snadná zapamatovatelnost a vyslovitelnost v řadě jazyků aj., tvoří již nezanedbatelnou hodnotu. V průběhu životního cyklu značky dochází ke změnám na trhu, mění se požadavky zákazníků reklamní kampaně, místní zvyklosti a dalším aspektům. Z těchto důvodů je zapotřebí měnit positioning značky a snažit se o diferenciaci v závislosti na měnící se výrobek (službu), konkurenci a trh v době životního cyklu produktu.

Koncept hodnoty značky samé se objevil v 80. letech 20. století vyzdvižením významu značky v marketingových strategiích a účetnictví. Řízení značky by mělo vést

¹⁹⁶ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. s. 314.

¹⁹⁷ AAKER, David A. *Brand Building : budování značky*. Brno: Computer Press, 2003. s. 8.

¹⁹⁸ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 635.

¹⁹⁹ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 113.

ke zvyšování hodnoty značky, tedy ke schopnosti značky generovat tržby. Hodnotu značky lze vyjádřit prostřednictvím marketingových a finančních nástrojů.

Oficiální metody hodnocení značky se v podstatě snaží oddělit abstraktní „věc“, tedy značku, od konkrétnějších aktiv, jejichž hodnota je v podniku snadno měřitelná, včetně továren, vybavení a know - how, například patentů. Zaznamenávání hodnoty značky ve finančních výkazech společností má stejný cíl: poskytnout podnikům nástroje, aby naplánovaly investice, zhodnotily fúze a akvizice nebo se vzájemně soudily kvůli škodám.²⁰⁰

Při měření hodnoty značky a při samotném jejím finančním oceňování²⁰¹ se uplatňují její různé aspekty, které je zapotřebí brát v úvahu. V praxi se můžeme setkat také se smíšeným hodnocením, kdy se celková hodnota značky u těchto modelů skládá z hrubé finanční hodnoty a vyčíslení tzv. měkkých marketingových faktorů. Toto smíšené hodnocení se využívá zejména agenturami orientovanými na průzkum trhu a v rámci TOP žebříčků nejznámějších značek²⁰².

Hodnotou značky je myšlen finanční výsledek schopnosti managementu ovlivňovat sílu značky skrze taktické a strategické jednání, aby následně poskytla větší ať již současné či budoucí zisky a také nižší rizika.²⁰³ Značka ve finančním pojetí generuje tržby a rozumí se tím „... *schopnost zaujmout výlučné místo v myslech většího počtu spotřebitelů, což vede s určitou pravděpodobností k nákupům.*“²⁰⁴

Tato schopnost je v praxi vyjadřována hodnotou značky. Používají se dva pojmy, které jsou často považovány za synonyma, mají však odlišný význam.

Hodnota značky (brand equity), neboli vztah zákazníka ke značce, „... *je to, jak zákazníci vnímají danou značku a jak tato znalost ovlivňuje jejich chování a vztah ke značce.*“²⁰⁵ Touto hodnotou je vnímána „... *souhrnná hodnota jména značky, symbolů, asociací a zastoupení značky tak, jak je vnímána všemi cílovými skupinami, které se značkou*

²⁰⁰ HEALEY, Matthew. *Co je branding?*.

²⁰¹ více: SVAČINA, Pavel. *Oceňování nehmotných aktiv*. Praha: Ekopress, 2010

²⁰² INTERBAND: *Best global Brands 2013. Interbrand: Creating and managing brand value* [online]. 2013. vyd. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/best-global-brands-methodology.aspx>.

²⁰³ ROSENBAUM-ELLIOTT, Richard; PERCY, Larry; PERVAN, Simon. *Strategic brand management*. Oxford University Press. 2007. s. 72.

²⁰⁴ PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha: Professional Publishing, 2003. s. 19.

²⁰⁵ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství černé skříňky*. Praha: Grada, 2011. s. 144.

přicházejí do kontaktu.“²⁰⁶ Její těžiště leží v její schopnosti generovat tržby, které jsou vyšší než tržby u neznačkových výrobků. V tomto případě se jedná o kvalitativní hodnocení²⁰⁷ pro účely jejího řízení, což je manažerská činnost v rámci marketingového řízení, které je vykonáváno pro zodpovědné hospodaření s nehmotným majetkem. Marketingový pohled na hodnotu značky je do značné míry subjektivní a je založen na vnímání značky veřejností, při kterém se využívají tzv. měkké (nefinanční) faktory. K měření hodnoty značky lze přistupovat přímo a nepřímo: „*Nepřímý přístup hodnotí potencionální zdroje hodnoty značky identifikací a vyhledáním struktur znalostí spotřebitelů o značce. Přímý přístup hodnotí skutečný dopad znalosti značky na odezvu spotřebitelů na různé aspekty marketingu.*“²⁰⁸ Přístupy se navzájem doplňují. Snaží se porozumět zdrojům hodnoty značky a ovlivnit žádoucí výsledek, k tomu je zapotřebí provádět audity značky (brand audit). Audit značky je „... *spotřebitelsky orientovaný postup, který sestává z řady úkonů zjišťující zdraví značky, odhalujících její zdroje hodnoty a navrhuje způsoby, jak tuto hodnotu zlepšit a využít.*“²⁰⁹

Ocenění značky (brand valuation) představuje „... *odhadnutí celkové finanční hodnoty.*“²¹⁰ Samotné oceňování značky nabývá stále na významu a využívá se ho v různých oblastech. Přístup je finančně orientovaný v rámci kvantitativního hodnocení, kdy je zapotřebí znát víceméně přesně finanční hodnotu značky, která se promítá jako aktivum do účetnictví (nehmotného majetku). Jedná se o hodnotovou stránku naturální věci odvozené od trhu. Hodnota značky (ochranné známky) určuje bilanční hodnotu firmy, která je mezi jednotlivými státy značně rozdílná.

Hodnotu značky významně ovlivňují v průběhu existence značky aplikované značkové strategie a to je zapotřebí mít na paměti při jejich tvorbě a strategickém řízení značky.

²⁰⁶ HANZELKOVÁ, Alena et al. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009.s. 67.

²⁰⁷ více viz: KUBÍČEK, Jaromír. SVÁČINA, Pavel a kol. *Nehmotné statky a průmyslová práva: jejich ochrana, oceňování a komerční využití*. Praha: TC AV ČR. 2010. ISBN: 978-80-86794-32-7. Dostupné z: www.tc.cz/cs/publikace/publikace/seznam-publikaci/nehmotne-statky-a-prumyslova-prava-jejich-ochrana-ocenovani?type=1.

²⁰⁸ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. s. 326.

²⁰⁹ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. s. 326.

²¹⁰ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. s. 328.

2.4.3 Značková strategie

Značková strategie je alchymíí a základním stavebním kamenem moderních marketingových strategií. Proto, aby značková strategie uspěla a vytvořila se hodnota značky „ ... musí být spotřebitelé přesvědčeni, že v určité produktové kategorii existují mezi značkami smysluplné rozdíly. Smyslem brandingu je docílit, aby si spotřebitelé nemysleli, že všechny značky v kategorii jsou stejné.“²¹¹

Celková strategie značky je důležitá při definování jejích základních parametrů. Strategie značky je plán postupových kroků k naplnění obchodní strategie společnosti. Je vodítkem při zavádění nových produktů a celkovém rozvoji značky. Jedná se o strategie, které označují produkty jedinou značkou po strategie používající několik značek. Cílem marketingových strategií je tedy vybudovat značku, která by u spotřebitelů dosahovala silné znalosti a zároveň vzbuzovala pozitivní asociace.

Z důvodu efektivního řízení značky je zapotřebí se rozhodnout, jakým způsobem se bude z danou značkou zacházet. Zda se vstup do nové produktové kategorie uskuteční „...pod svou stávající značkou, nebo vytvoří značku novou.“²¹² Neexistuje zaručený recept na úspěšnou značkovou strategii, neboť o ní rozhoduje celá řada faktorů. Základní strategie by měla být definována jednotně pro všechny trhy, na kterých značka působí. Vybraná strategie by měla být u všech propagačních aktivit značky dodržována a měla by být koordinována v rámci celé organizace.

Silnější je taková strategie, kterou vnímají, sdílejí a podporují všichni zaměstnanci napříč firemní kulturou a uvědomují si důležitost vnímání a správného chápání strategie v kontextu firemní kultury prostřednictvím procesů, lidí a nástrojů.²¹³

Strategické rozhodování o značkové strategii (viz obr. 11) probíhá v oblasti koncepce značky, tedy jejího výběru a ochrany, dále v oblasti nositele značky (sponzoring, distribuční, licencované značky) a dále je nutné určit portfolio značky (zastřešující, dceřiné a samostatné značky) do stávající značkové hierarchie (brand architecture) pro daný cílový trh.²¹⁴

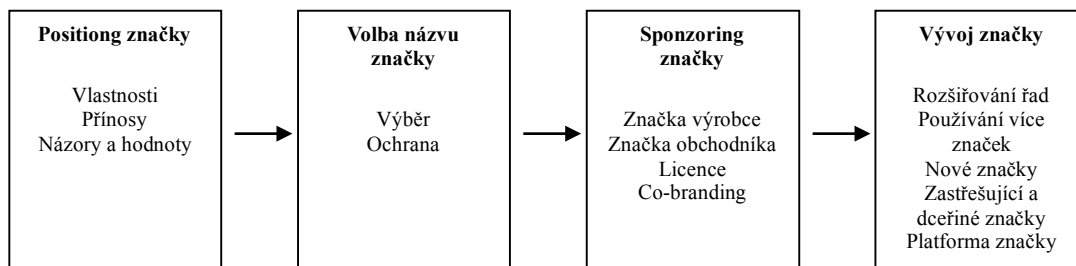
²¹¹ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. s. 314.

²¹² KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2003. s. 140

²¹³ BARČÍK, Tomáš. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. s. 20

²¹⁴ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 107.

Obrázek č. 11: Hlavní strategická rozhodnutí kolem značek



Zdroj:²¹⁵

Řízení značek je dlouhodobý proces vyžadující velké zkušenosti a značné finanční zdroje. Firmy řídí rozsáhlá portfolia značek (globální, regionální či tuzemské značky), které mají různé historické kořeny v rozličných koutech světa a dochází k jejich propojování. Přínosem úspěšných značek je vyšší věrnost a důvěra zákazníků, menší zranitelnost na trhu, menší citlivost spotřebitelů na výši cen, vyšší ziskovost a lepší vyjednávací pozice pro další uváděné výrobky na trh, zároveň úspora marketingových nákladů díky známosti značky atd.²¹⁶

V současném brand managementu jsou následující trendy ovlivněné globalizací a zejména internacionalizací. Jedná se o posilování úlohy firemních značek (corporate brands), budování globálních značek (global brands), rostoucí význam distribučních značek (private labels), trend k mezinárodnímu sjednocování značek (brand unification) a mezinárodní spolupráce formou vzájemné podpory značek (co - branding).²¹⁷

Marketingové teorie podle hierarchické struktury a zvolené strategie uvedení výrobku na trh rozlišují dle sponzorství

- individuální značku výrobku reprezentující určitou produktovou řadu bez ohledu na název společnosti, vystupuje na trhu zcela odděleně a mohou si konkurovat;
- deštníkovou, zastřešující, rodinnou značku, která zastřešuje vše jednou značkou a z pravidla odpovídá názvu společnosti;

²¹⁵ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 636 (upraveno autorkou dle MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 107).

²¹⁶ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 102.

²¹⁷ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 103.

- privátní, soukromou značku maloobchodních řetězců, které se snaží zaujmout především nízkou cenou výrobků označených touto značkou, značka je vytvořená a vlastněná distributorem výrobku či služby;
- firemní značku označující firmu či výrobky; značku výrobce, podnikovou či národní značku tvořenou a vlastněnou výrobcem výrobku nebo služby; označení obalu je vázáno na specifikaci daného modelu;
- licencovaná značka nabídnutá vlastníkem značky za sjednaný licenční poplatek držiteli (způsob povolení užívání jména nebo symbolu, které již bylo vytvořené, jiné společnosti za poplatek).²¹⁸

Firma má různé možnosti při výběru strategie, produkt lze značit i několika značkami najednou. Může využít rozpínání výrobní řady, při které dochází, když firma uvádí na trh další druhy výrobků ve stejné kategorii a pod stejným značkovým jménem. Jinou volbou je použít existující značkové jméno na výrobek zaváděných v jiné kategorii. Strategie přenášení značky nabízí řadu výhod jako dřívější přijetí značky, avšak mohla by ztratit svůj výrazový význam. Další možností je multiznačková strategie spočívající v uvedení značky ve stejné kategorii výrobků a zabrání pro sebe většího prodejního prostoru u distributorů, rizikem je však „kanibalizace“ značek (odejmutí části spotřebitelů značek starší). Se spojením značek se lze setkat např. při spojení značek v jednu nabídku z důvodu posílení preferencí zákazníků a zájmu o nakupování (např. spojení hlavního výrobku a komponentu, kooperace).²¹⁹

Hanzelková et al.²²⁰, Karlíček a kol.²²¹ a De Pelsmacker a kol.²²² uvádějí strategie jako globální značkovou strategii, strategii lokálních značek, strategii používání více značek, strategii sortimentních značek, strategii korporátních a individuálních značek.

Mezi novější strategii budování značky patří „love mark“ neboli „love brand“, která pochází z dílny světoznámé reklamní agentury Saatchi & Saatchi Worldwide Ltd. a jejímž duchovním otcem je Kevin Roberts. Jedná se o strategii budování tzv. milované značky, kdy si s produktem či značkou vytváříme vztah založený na emocích podobných, jaké si vytváříme k milovaným osobám - respektu a lásce. Takový produkt / značka je vysoce

²¹⁸ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 643.

²¹⁹ BARTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 122 – 125.

²²⁰ HANZELKOVÁ, Alena et al. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009, s. 66.

²²¹ KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2003, s. 243-243.

²²² DE PELSMACKER, Patrick a kol. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada 2003, s. 64.

respektovaná pro svoji kvalitu a vlastnosti (její historie a zkušenost s ní) a má zároveň vysokou míru lásky, která přesahuje racionální hranici a sahá až za ni.²²³ Základem vytvoření milované značky je tajemství vytvořené okolo ní. Toto tajemství vytváří silný příběh, ikony, které dávají vztahu určitou strukturu, a metaforu spojené se značkou nebo produktem. Důležitá je určitá míra vzrušení, intuice, odhalení či komplexnost a různé vrstvy. Je zapotřebí využívat smysly, jako je zrak, chuť, čich, hmat a sluch, které jsou branou emocí a vytvářejí rozdíly. Hudba vytváří náladu, vůně jsou spojené s pamětí, design, materiály a jemné křivky jsou příjemné nejen na pohled, ale i na dotek. Zároveň je významným prvkem budování intimity (závazku, jednotnosti, atmosféry důvěry, bezpečnosti, vášně a lásky). Budování intimního spojení není ve spojení s businessem samozřejmostí.²²⁴

Odlišné strategie se použijí pro různá stadia vývoje značky, ať již se jedná o zavádění nové značky, péči o existující značky či revitalizaci značky. Variant strategií změn existuje několik od pouhého zlepšení vnímání značky přes vylepšení její pověsti (repositioning) po kompletní její přejmenování až ke změnám všech obchodních a marketingových aktivit.

Revitalizací se rozumí její znovuoobnovení či oživení, jakýsi comeback a návrat značek na trh. Jedná se o změny na trhu, kdy původní cílový trh zanikl či je již neperspektivní, nebo značka neudržela krok s měnící se ekonomikou či sociálními a psychologickými trendy či domácí značka přešla na globální trh. Revitalizace značky se podobá konceptu vývoje nové značky.

Změna identity (repositioning) značky či produktu má za cíl najít ziskovější cílový segment trhu pro značku. Jedná se buď o oživení starých zdrojů hodnot značky, nebo vytvoření zdrojů nových a její hodnoty. Prostředkem pro dosažení těchto cílů je rozšíření hloubky a šířky povědomí o značce a zlepšení síly, příznivosti a jedinečnosti asociace se značkou.²²⁵

Rebrandingem se vytváří nový obraz značky (změna názvu či změna identity jako celku). Většinou je součástí procesu repositioningu. Jakákoliv strategie zaměřená na změnu řízení značky (jména, symbolu, designu či pojmu) je velmi riskantní a je zapotřebí mít vše

²²³ ROBERTS, Kevin. *Love/Respect Axis*. [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.saatchikevin.com/lovemarks/future-beyond-brands>.

²²⁴ ROBERTS, Kevin. *The lovemarks effect: winning in the consumer revolution*. New York: Powerhouse Books, 2006, s. 209.

²²⁵ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 697.

kvalitně provázané, aby se dalo pružně reagovat na vzniklou situaci na trhu. Jedná se o nejradikálnější a nejriskantnější zásah spojený se změnou značky.

Značka musí nabídnout zákazníkům něco, čemu mohou věřit a v co mohou mít důvěru, tzn. neměnné by mělo zůstat hlavně vlastní jádro značky, jeho základní hodnoty, příslib a uspokojení, atributy. Naopak značka musí inovovat materiální aspekty, jako jsou její projevy, ať již vnitřní (design produktu, příchutě, funkce), tak i vnější faktory (design obalu, internet). Změna by měla být aktuální a vést k vytvoření vzhledu, který lépe vystihuje existující značku. Pro úspěšné udržení značky je důležité sledovat a přizpůsobovat se změnám životního stylu, spotřebitelům a monitorovat změny, které přináší moderní technologie, a adaptovat je na produkty.

Kotler uvádí několik strategií pro rozvoj značky. Firma se může rozhodovat pro rozšiřování řad (stávající značky ve stávající produktové kategorii v nových formách, velikostech a příchutích - extenze), rozšiřování značek (stávající značky v nových produktových kategoriích), redundantní značky (nové značky ve stejné kategorii produktů) nebo nové značky (nové značky v nových kategoriích produktů).²²⁶

Machková doplňuje strategie založené na architektuře značky, kterou se rozumí způsob organizace a komercializace značek představující „vnější tvář“ strategie dané firmy, jako jsou samostatné značky výrobků, zastřešující a dceřiné značky a v neposlední řadě na platformě značky, která slouží nezávisle na typu značkové architektury, které jsou na trhu vyvíjeny, k pochopení podstaty značky.²²⁷

Vhodně zvolené strategie přinášejí vyšší věrnost a důvěru spotřebitelů ve značku, menší citlivost spotřebitelů na cenu, nižší zaměnitelnost s konkurenčními produkty, úsporu nákladů na marketing a v neposlední řadě snadnější uvádění dalších výrobků na trh. Jak se mění v čase marketingové strategie, mění se také strategie značky. Marketingové strategie v rámci strategického marketingového plánu jsou řešeny „...na úrovni konceptu 4P“.²²⁸

²²⁶ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 645.

²²⁷ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 111-117.

²²⁸ BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. s. 52

2.4.4 Marketingová taktika

Marketingová taktika představuje soubor taktických nástrojů vzájemně se doplňujících a ovlivňujících, které se využívají k úpravě nabídky v různé kombinaci marketingového mixu. Jednotlivé koncepce marketingu se měnily společně s vývojem trhu, kde značka hrála určitou úlohu v průběhu vývoje všech marketingových koncepcí, které měly přímou vazbu na jednotlivé modely marketingových mixů.

Marketingový mix je tvořen několika vzájemně propojenými prvky a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí. Marketingový mix vytváří marketingovou strategii spolu s výběrem cílových trhů a tržních segmentů.²²⁹

Marketingový mix obsahuje „... vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“²³⁰ Marketingový mix byl prvně pojmenován v roce 1948 na Harvard Business Scholl. Dnes již tradiční a nejznámější základní členění navrhl profesor Mc Carthy v šedesátých letech 20. století, rozdělených do čtyř marketingových skupin nástrojů označovaných zkratkou „4P“: product (produkt), price (cena), place (místo, distribuce), promotion (propagace, marketingová komunikace), tab. č. 3.

Tabulka č. 3: Čtyři složky marketingového mixu

Marketingový mix			
Produktová politika	Komunikační politika	Cenová politika	Distribuční politika
Sortiment Kvalita Design Vlastnosti Značka Obal Služby Záruka	Reklama Podpora prodeje Osobní prodej Publicita	Ceníky Slevy Náhrady Platební lhůty Úvěrové podmínky	Distribuční kanály Dostupnost Sortiment Umístění Zásoby Doprava
Cílový trh			

Zdroj:²³¹

Produktem je myšleno vše, co firma nabízí na cílovém trhu. Produkt jako takový je hlavní a nejdůležitější součástí hodnoty značky, ať již má podobu hmotného zboží, služby,

²²⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. s. 35.

²³⁰ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 70.

²³¹ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 70.

organizace či osoby a má sloužit k uspokojování potřeb. V rámci produktové politiky se využívají různé nástroje od kvality, designu, balení, sortimentu, služby, image, záruk až po značku. V rovině „čtyři P“ působí značka pouze v rámci taktické úrovně pod produktovou / výrobkovou částí marketingového mixu, neboť „...základem značky je výrobek, proto musí být značka přítomna v produktové strategii. Kvalitní výrobek se zřetelnými funkčními vlastnostmi a atributy je nutným předpokladem úspěchu značky.“²³²

Cenou je chápán objem peněz, který je třeba vynaložit na směnu produktu. Vnímání kvality produktu spotřebitelem je většinou z největší míry ovlivňováno jeho cenou²³³, která představuje významný marketingový nástroj v rámci cenové politiky (cenové strategie a taktiky – slevy, platební podmínky či možnosti úvěru). Důležitým krokem při tvorbě cenové strategie je určení cenové premie, tedy relativně vyšší ceny příslušného výrobku v porovnání s cenami přímo konkurenčních výrobků.

Místem jsou chápány všechny aktivity firmy k zabezpečení dostupnosti produktu zákazníkům. Způsob, kterým je produkt prodáván a distribuován, má zásadní vliv na jeho hodnotu vnímanou spotřebiteli. Distribuční politika obsahuje design a řízení prostředníků. Zahrnuje soubor metod, jak dostat produkt od výrobce ke konečnému spotřebiteli a jak produkt vhodně prodat. Volba distribuční cesty by měla být přitom stanovena na základě obchodního modelu značky.

Propagací jsou myšleny veškeré aktivity vedoucí kupujícího ke koupi a sdělující přednosti produktu, činnosti, komunikující vlastnosti produktů a služeb. Komunikační politika je nástroj, který hledí do přesně časově ohraničené budoucnosti a pomáhá realizovat změny ve firemní kultuře i vnímání produktu či značky u veřejnosti na dlouhou dobu dopředu za využití nástroj marketingové komunikace (mediální podpora, reklama, sponzoring, public relations, osobní prodej aj.).

Z důvodu neustálých změn byl základní marketingový mix rozšířen v průběhu času o další nástroje (další P), které na rozdíl od klasického marketingového mixu nejsou plně kontrolovatelné a jsou nazývány „tržní proměnné“. Dle Morrisona (1992) jde o lidi (people), balíčky služeb (packaging), tvorbu programů (programming), spolupráci a partnerství

²³² BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 129.

²³³ Cenou je myšlena „...suma peněz požadována za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.“ (zdroj: KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 71).

(partnership). Philip Kotler od 80. let minulého století doplnil postupně marketingový mix o následující prvky: politickou moc (political power) a formování veřejného mínění (public opinion formation), prezentaci (presentation), proces (process), osobnosti (personalities), pedagogické výstupy (process pedagogical approaches), participační aktivizace (participation activating), jejichž úkolem je co nejúčinněji přiblížit výrobek a službu zákazníkovi, a tím zviditelnit produkt. V praxi se lze setkat ještě s dalšími rozšířenými variantami jako 4S (segmentace zákazníků, stanovení užitku, spokojenost zákazníků, soustavná péče) a 4A (awareness – povědomí o produktu, availability – místní dostupnost produktu, acceptability – přijatelnost, affordability – cenová dostupnost produktu).²³⁴

Koncepce 4P a více „P“ se dívá na trh z pohledu producenta hodnot, zatímco kupující chápe marketingové nástroje jako nositele spotřebitelského užitku, proto z pohledu kupujícího lze označit jednotlivé 4P za 4C, které představují zákaznický marketingový mix (costumer, cost, communication, convenience).²³⁵

Základní prvky zákaznického marketingového mixu a tradičního marketingového mixu do sebe vzájemně zapadají, neboť hlavním předmětem uspokojení pro zákazníka je produkt. Produkt se mění v nástroj reagující na potřeby zákazníka, jedná se o přání zákazníka, který vytváří produkt; cena by měla být úměrná z hlediska cenových možností zákazníka a mění se v jeho náklady; produkt by měl být v pohodlí dostupnosti (množství vynaloženého úsilí) a propagací firma se zákazníkem komunikuje, aby ho o produktu informovala. Z tohoto pohledu je vhodným komunikačním kanálem internet nabízející dvousměrnou komunikaci.

Postupem času byl i tento model rozšířen o další nástroje na 7C (tzv. compass model) a dále se bude tato koncepce zřejmě rozšiřovat.

Z důvodu rostoucího vlivu nových technologií a rozsáhlé informační platformě a měnících se tržních podmínek dochází na přelomu tisíciletí k další změně marketingového mixu a tím je posun od 4P přes 4C až ke 4E (viz tab. č. 4), kde se nepostradatelným nástrojem

²³⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. s. 190 - 191.

²³⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. s. 191 - 192.

marketingu stávají emoce.²³⁶ Dochází tedy k přesunu od produktu a ceny k osobnímu přístupu k zákazníkovi, zážitkům a emocím.²³⁷

Tabulka č. 4: Vývoj nástrojů marketingového mixu

4P	4C	4E
Product (produkt)	Customer (zákazník)	Experience (zkušenost)
Price (cena)	Costs (náklady)	Exchange (výměna)
Promotion (propagace, marketingová komunikace)	Communication (komunikace)	Evangelism (filosofie značky)
Place (místo, distribuce)	Convenience (pohodlí)	Everyplace (všudypřítomnost)

Zdroj:²³⁸

Podstatou mixu 4E je image a je tvořen objevením a zmapováním zákaznické zkušenosti (experience), oceněním nejen hodnoty / ceny produktu, ale také hodnoty zákazníka (exchange), zkoušením nových věcí (nová média a kanály) pro neomezenou dostupnost (everyplace) a nalézáním vášně a emocí ve značce (evangelism).

Zkušenost (experience) je v rozhodovacím a nákupním procesu mnohdy rozhodujícím ukazatelem spokojenosti a loajality zákazníka. Zákaznická zkušenost usnadňuje zákazníkům orientaci, podporuje komunikovatelnost, má vliv na loajalitu a vytváří emoce, ať již pozitivní, a nebo negativní. Emoce jsou důležité při tvorbě komunikace, která má být všudypřítomná, tzn. neomezeně dostupná (everyplace) a vyměnitelná (exchange). Prostřednictvím emocí si vytváří zákazník vztah a zapojuje se do jednotlivých komunit (engagement), které se začínají objevovat v podobě pátého E (zapojení závazku) a značka se tak může stát uznávaným kultem (náboženstvím, evangelism) s důrazem na emocionální esenci značky.²³⁹

²³⁶ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. s. 228.

²³⁷ Emoce jsou subjektivní zážitky libosti a nelibosti provázané fyziologickými změnami, motorickými projevy, stavy menší či větší pohotovosti a zaměnitelnosti. (zdroj: VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. s. 233).

²³⁸ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. s. 229.

²³⁹ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. s. 233 - 236.

Koncept 4E se rozšiřuje o další E, které hledají intenzitu interakce marketingových nástrojů se zákazníkem, kupujícím, spotřebitelem a uživatelem v oblasti etiky, estetiky, energetizace, epiky, edukace, entuziasmu, ekonomie, efektivity aj.²⁴⁰

Dle Allisona²⁴¹ se 4E rozšiřuje až na 7E:

První E se skládá ze vzájemné výhodnosti (Life Enhancing), produktových a zákaznických benefitů. Jedná se o vzájemné sdílení s jistou formou řešení, které může mít nejen racionální prvek, ale může obsahovat i silný emocionální prvek. Organizace tím vytváří nejen pozitivní vazby, ale stává se zároveň rozšiřovatelem zákaznických vztahů.

Druhé E tvoří pozitivní zkušenost (Enjoyable Experience, Expertly Executed), snahou je vytvořit a nabídnout zákazníkovi něco z jeho vlastní zkušenosti. Podstatné je vybavit zákazníka zodpovědností, kompetencí pro následnou fungující spolupráci.

Třetí E je založeno na férové výměně - cena / náklad (Fair Exchange). Je tím chápána nikoliv jen cena jednotlivých produktů či celkové náklady zákazníka, ale působí zde i psychologický aspekt. Zákazník očekává určitý zisk z nabídky a důležitá je zde rovnováha mezi tím, co dostává a jaký přínos očekává, že obdrží. Než sama cena či náklad je zde efektivnější např. seriózní jednání.

Čtvrté E tvoří Easy (místo / vhodnost) pro distribuci zákazníka. Nejjednodušší způsob oslovení a možnost zákazníka slyšet, bez větší časové prodlevy, vytvářejí moderní komunikační kanály, zejména internet.

Páté E je tvořena odborností na úrovni (Enough Experts). Základní vlastnost, kterou zákazníci očekávají a hledají lidé, kteří jim mohou nabídnout odbornou radu a jsou jim k dispozici. Vyzdvihuje důležitost zaměstnávat lidi se stejným zaměřením, se zaujatostí pro práci, aby pracovali tak, jak zákazník očekává a získal dobrou zkušenost, musí se cítit součástí a být s ním zacházeno s respektem.

Šesté E představuje závaznost a výchovu v podpoře a komunikaci (Engage and Educate). Média, zprávy, tón zabarvení, jazyk apod. vytvářejí systém komunikace, kterým se působí na jednotlivé zákazníky a jsou důležité. Organizace by měla předvést takovou zkušenost, která odpovídá zákaznickově způsobu života a jeho aspiracím a pomáhá zlepšit

²⁴⁰ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. s. 55.

²⁴¹ ALLISON, Seamus. The marketing mix, from products to life enhancing experiences. *Academia.edu* [online]. Academia, 2015. s. 4 - 6 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: https://www.academia.edu/3629450/The_marketing_mix_from_products_to_life_enhancing_experiences (překlad: autorka).

jeho způsob života. Organizace by měly mít určitý kredit, který se váže na zákaznickou inspiraci, naději a sny a je vlastně součástí jeho hodnot. Zákazník by měl být veden a měl by být nasměrován, aby si ujasnil hodnotu, kterou vytváří vlastní smysl.

Sedmé E je schválení či potvrzení fyzické existence (Endorsement), vytvářené obchodníky, kteří hledají další zdroje určitého ujištění (pozitivní ohlas, výstupy). Přínosy pro vlastníka, který vkládá do společnosti největší očekávání. Jednotlivé prvky marketingového mixu se vzájemně ovlivňují, jsou na sobě závislé a jsou v neoddělitelném vztahu i s dalšími proměnnými nemarketingové povahy.²⁴²

Jednotlivé prvky marketingového mixu tvoří jeden celek, jejichž aplikací lze dosáhnout stanovených marketingových cílů na cílovém trhu. Zejména integrovaná marketingová komunikace je stěžejní pro maximalizaci spektra „...komunikačních kanálů v procesu strategického řízení značky“.²⁴³ Pro její úspěch je však zapotřebí mít vždy vhodně nastaveny východiska značky tvořící její platformu. Vhodně nastavená platforma následně může sloužit nejen „...k posouzení vhodnosti komunikačních kampaní a vizuálního vyjádření značky.“²⁴⁴

2.4.5 Platforma značky

Platforma „... určuje klíčové prvky, které následně musí být integrovány do jednotlivých složek marketingového mixu, díky čemuž dochází k budování jasné a srozumitelné pozice značky.“²⁴⁵

Platforma značky je nástroj pomáhající „... pochopit jedinečnost značky, její hodnoty a stimulovat jejich kreativitu.“²⁴⁶

Platforma (základna) značky vymezuje podstatu značky neboli duši značky, která z kvalitativního přístupu tvoří dvě vrstvy, a tím je positioning značky a její osobnost (identita), jak je uvedeno na obr. č. 12.

²⁴² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. s. 194.

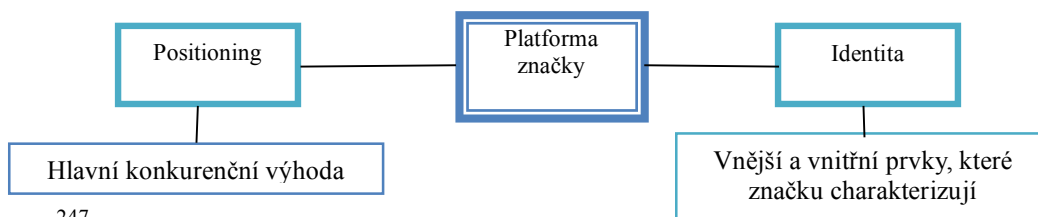
²⁴³ BARČÍK, Tomáš. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. s. 10

²⁴⁴ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 117.

²⁴⁵ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 117.

²⁴⁶ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 116.

Obrázek č. 12: Platforma značky

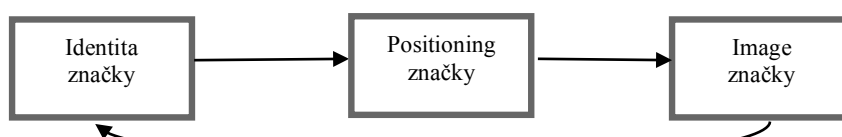


Zdroj: ²⁴⁷

Platforma značky se skládá z identity značky, která určuje prvky, které definují podstatu značky, čili hlavní charakteristiky (hmotné a nehmotné), vycházející z hodnot, know - how jako vztahové, kulturní prvky, vnímání sama sebe a image. Dále se skládá z positioningu určujícího hlavní konkurenční výhodu, na jejímž základě je následně stanoven konkrétní způsob komunikace pro daný trh.²⁴⁸

Identita vyjadřuje, jak majitelé chtějí, aby byla značka vnímána a měla by zůstat neměnná, jednotná, konzistentní a reálná. Z identity vychází její positioning, kterým se značka aktivně usazuje do povědomí spotřebitele a sděluje cílové skupině svoji konkurenční výhodu a z dlouhodobého hlediska by se měla pozice přizpůsobovat jednotlivým trhům. Zpětnou vazbu majitelům poskytuje image, která definuje, jak je značka vnímána zákazníky, viz obr. č. 13.

Obrázek č. 13: Vztah identity značky, positioningu a image



Zdroj: ²⁴⁹

Podobnost s platformou značky lze nalézt v definici značky dle Vysekalové, podle které se značka skládá ze symbolismu značky čili jejího ztvárnění (prvky značky, její osobnost) umožňující spotřebiteli identifikovat značku a významu značky, jak je značka chápána spotřebiteli a jaké zaujímá postavení v jejich mysli (její positioning)²⁵⁰

²⁴⁷ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 116.

²⁴⁸ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. s. 116 – 117.

²⁴⁹ KAVARATZIS, Mihalis, ASHWORTH, G. J. *City branding: An effective Assertion of identity or a transitory marketing trick?* Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 96: 506–514. 2005. doi:10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x

²⁵⁰ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada, 2012, s. 261.

2.4.5.1 Identita značky

Identita je koncept značky, který je základem jejího řízení. Je založena na kontinuitě v čase a diferenciaci ve srovnání s ostatními značkami. Vztah mezi značkou a spotřebitelem probíhá jako dialog dvou identit, tj. identity značky a identity spotřebitele. Identita značky je hmatatelná, apeluje na smysly a komunikuje s trhem prostřednictvím mýtů, tzn. že jí „... *provází mýty a není pouhým jejím zrcadlem*“.²⁵¹

Identita udává značce směr, účel a význam, představuje soubor značkových asociací důležitých pro strategickou vizi značky a dotýká se především ztvárnění, prvků značky a lze jí vnímat jako prostředek k vnímání image.²⁵²

Identita značky je charakterizována vnějšími viditelnými a charakterizujícími jedinečnými prvky značky a vnitřními hodnotovými prvky vytvářejícími vnitřní svět značky. Mezi vnější faktory patří fyzické charakteristiky snadno rozpoznatelné znaky materializovaného charakteru, jako tvar obalu, typicky stavebně dispoziční řešení (fyzické charakteristiky); také symbolizuje hodnoty, které jsou důležité pro různé cílové skupiny, to, co značka reprezentuje či představuje (hodnoty a vztahy); a obsahuje prvky projekce a idealizace (typický spotřebitel). Mezi vnitřní faktory patří její osobnost, neboť každá značka má nějaký charakter personifikuje, můžeme ji přirovnat k člověku; dále každá značka má své kulturní kořeny v národní či firemní kultuře, což hraje důležitou roli při zavádění nových značek na trh (kulturní hodnoty); podstata značky jako nezaměnitelný základ značky, který představuje, co je, a odlišuje ji od ostatních (nitro hodnoty, duše osobnosti a vizuální identita); vnímání sama sebe prostřednictvím prvků značky, popisuje svou identitu a vytváří majitele značky, přenáší různou formu komunikace, na kterou působí řada vlivů a šumů (značka jako vnitřní zrcadlo).²⁵³

Ideál identity značky (viz obr. č. 14) není jen o funkčních kritériích, protože nejdou k jejímu jádru, ale jejím základem a inspirací je: přesvědčivá vize či vůdce, dále diferenciaci značky, tedy odlišení se a nikoliv jen být jinou; přes význam a smysl značky, který je nejrychlejší formou komunikace; autentičnost, která není možná bez společnosti udávající

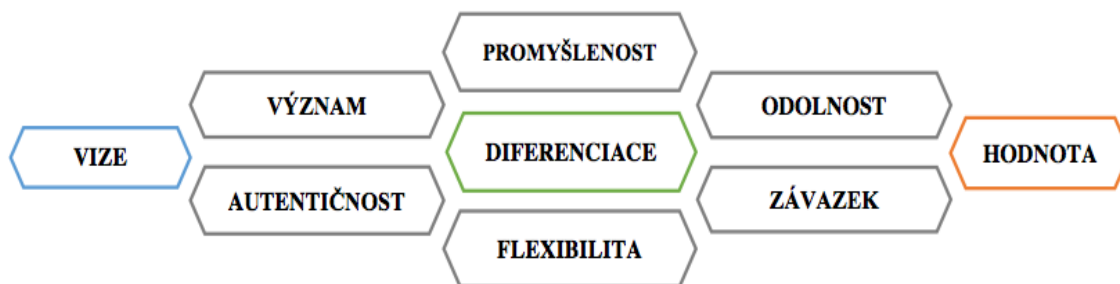
²⁵¹ HOLT, Douglas. B. *How Brands Become Icons: The Principales of Cultural Branding*. Harvard Business School Publishing, 2004. s. 126 (překlad: autorka).

²⁵² HOLT, Douglas. B. *How Brands Become Icons: The Principales of Cultural Branding*. Harvard Business School Publishing, 2004. s. 9 (překlad: autorka).

²⁵³ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 103 – 104.

nejen konkurenční rozdíly; promyšlenost - značka má vyvolat pocit povědomí a má mít vytožený účinek; flexibilita čili přizpůsobení se změnám a rozvíjení marketingových strategií; odolnost, schopnost dlouhé životnosti v měnícím se světě; závazek, svěření aktivního spravování daného aktiva; až po hodnotu značky, tedy jejího vytváření s měřitelnými výsledky.²⁵⁴

Obrázek č. 14: Ideál identity značky



Zdroj:²⁵⁵

Značka se prolíná veškerým ochranným označením firmy a identita tohoto ochranného označení by měla být v souladu s firemní identitou (corporate identity), jehož viditelným prvkem je právě branding, který využívá jednotlivá ochranná označení. Součástí firemní identity je firemní kultura, design, její komunikace, produkt či služba. Ochranným označením se zde rozumí prvky firemní identity jako ochranné známky, firemní grafika a písmo, značení výrobků a služeb, díla, firemní logo, doménová jména, webové stránky, elektronický obchod, barvy, balení a autorská díla využívána na obalech, vztahy se zákazníky, dodavateli apod.²⁵⁶

Značka by měla vyjadřovat nejen to, co firma dělá, ale také její kořeny. Značku představuje zejména logo, které by mělo odrážet to, čím se firma zabývá, odkud pochází a její celá filozofie. Logo je určitým symbolem a vizuální zkratkou s motivačním faktorem, emocionální a racionální funkcí, skládající se z jednotlivých prvků. Identita značky tedy „... bere nesourodé prvky a sjednocuje je do kompaktního celku.“²⁵⁷

²⁵⁴ WHEELER, Alina. *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2009. s. 31-48 (překlad: autorka).

²⁵⁵ WHEELER, Alina. *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2009. s. 31 (překlad a upraveno autorkou).

²⁵⁶ MALÝ, Josef. *Oceňování průmyslového vlastnictví: nové přístupy*. V Praze: C.H. Beck, 2007. s. 63.

²⁵⁷ WHEELER, Alina. *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2009. s. 4 (překlad: autorka).

2.4.5.2 Prvky značky

Prvek značky, někdy nazývaný také jako identifikátor značky, je vizuální nebo verbální informace, která slouží k identifikaci a diferenciaci (odlišení) produktu.²⁵⁸

Mezi prvky značky patří

- jméno, které je klíčovým prvkem značky, mělo by být smysluplné, jednoduché, snadno vyslovitelné, zapamatovatelné, jedinečné;
- logo, které může souviset se jménem, nebo vůbec nemusí, snadno komunikuje, protože obvykle je neverbální;
- symbol v podobě grafického provedení značky je uváděno na produktech a je důležitým prvkem pro budování povědomí o značce;
- slogan v podobě krátké fráze (heslo, motto), který popisuje značku (upoutání pozornosti, povědomí o značce);
- prvek představitele přenáší na značku rysy představitele, a tím ji perzonifikuje;
- obal, který je prvkem značky, obsahuje informace, identifikuje značku, zajišťuje ochranu atd. (ovlivnění zákazníka);
- a hudební prvek značky v podobě popěvku.²⁵⁹

Prvky značky jsou jejím identifikátorem a tedy základem pro identifikaci značky a její následný design, který patří mezi důležitý prvek, který je nositelem jejího obsahu. „Prvky značky by měly být vybírány tak, aby společně tvořily kompatibilní a smysluplný celek, a zároveň přispívaly k vytvoření co největší hodnoty značky. Při výběru prvků značky je vhodné brát v úvahu následující kritéria: zapamatovatelnost, smysluplnost, líbivost, přenositelnost, přizpůsobivost a chránitelnost.“²⁶⁰

Prvky ztvárňující značku vytvářejí povědomí o značce a slouží k její identifikaci a diferenciaci v rovině racionálních a emocionálních prvků. Silné značky obvykle v komunikaci využívají větší množství prvků. Mezi racionální prvky patří symbolismus a viditelná část k identifikaci; a mezi emocionálními prvky, které jsou vnímány spotřebiteli, patří styl, ton či charakter značky.

²⁵⁸ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 96.

²⁵⁹ KOTLER, P., KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 320.

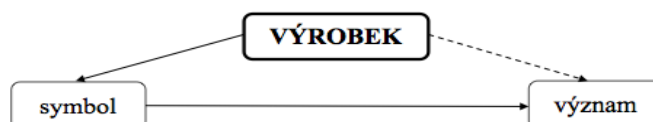
²⁶⁰ KOTLER, P., KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 320.

Jednotlivé prvky a tvary (popisné, sugestivní a abstraktivní) značky, která obsahuje často více prvků, mohou být chráněny ochrannou známkou a při správním řízení se posuzují jednotlivé prvky značky, jejich podobnost a zaměnitelnost z hlediska fonetického (zvukového), vizuálního (obrazového) a významového (sémantického). Na prvek (symbol, znak), který nelze chránit, se vztahuje omezení ochrany.

Symbol má vyjadřovat odpovídající význam a nemá být chápán mylně, aby nedošlo k záměně s jiným prvkem či vnímání nebylo ovlivněno kontextem, a má mít odpovídající výklad ve vnímání spotřebitele. Symbol má být vykládán v souladu s cíli komunikačních strategií. V různých kulturách je různá symbolika např. barev, vůní, zvířat, čísel, květin. Symbolika hraje důležitou roli při vytváření identity značky a je významná pro sémantiku.²⁶¹

Sémantika se zabývá významem jednotlivých znaků, kterými je myšleno vše, co může odkazovat na něco jiného a je součástí nauky o znacích (sémiotikou) v rámci neverbální komunikace. Sémiotika je opěrným kamenem sémiotické analýzy (viz obr. č. 15) sloužící ke zkoumání sdělení a vychází z toho, že komunikace je založena na výměně znaků vyskytující se v každé komunikaci.²⁶²

Obrázek č. 15: Sémiotická analýza



Zdroj: ²⁶³

Mezi prvky, které se prolínají jednotlivými ochrannými označeními, působí synergický efekt, a nepůsobí izolovaně. Fyzické ztvárnění značky se přitom ještě na začátku minulého století ohraničovalo pouze na název, slogan nebo logo. S časem přibýly také další prvky a dnes se považuje za součást značky i konkrétní způsob komunikace se zákazníky nebo vzhled stránky na Facebooku. Cílem je cítit pozitivních pocitů ze značky i v případě, že by spotřebitelé znali jen název, logo či jiný prvek, neboť všechny prvky působí na vytváření image značky.

²⁶¹ VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. s. 36.

²⁶² VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. s. 136.

²⁶³ VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. s. 35.

Z marketingového pohledu tento symbol slouží „ ... jako prostředek k vytváření a proměňování pozice produktu ve vnímání spotřebitele, diferencuje ho a hraje důležitou roli i při posilování či obohacování image.“²⁶⁴

2.4.5.3 Positioning značky

Positioning neboli tržní pozice značky popisuje, jak lze prostřednictvím značky účinně bojovat proti konkrétním skupinám konkurentů na jednotlivém trhu; je relevantní a neustále se mění. Positioning (umístování) vychází z identity značky a jedná se o proces, kterým se značka aktivním způsobem umísťuje do povědomí spotřebitele.

Positioning „ ... je součástí identity značky a představuje nabídku hodnoty, která má být aktivně sdělena cílovému publiku a jež demonstruje výhody vůči konkurujícím značkám.“²⁶⁵ Positioning je dán tím, jakým pohledem zákazníci či klíčová skupina veřejnosti na danou věc pohlíží, a způsob, jakým definují vlastnosti značky. Zároveň definuje, jaké místo zákazníci značce přisuzují ve srovnání s konkurenční nabídkou.²⁶⁶

Positioning „ ... není pouze o fyzických vlastnostech a nabízených benefitech značky ve vztahu ke konkurenčním, je především o tom, jak zákazníci vnímají značku/produkt nebo organizaci. Zásadou je odlišovat se od konkurence.“²⁶⁷

Healey uvádí, že „ ... základní přístup k positioningu neobnáší tvorbu něčeho nového a odlišného, ale manipulaci s tím, co už je v představách spotřebitelů, znovunalézání spojení s tím, co už existuje.“²⁶⁸

Podle Kellera pozice značky vyjadřuje ukotvení konkurenční výhody do povědomí našich zákazníků, kteří působí na našem cílovém trhu. Pozice značky vyjadřuje znalostní a myšlenkovou strukturu značky, její založení v bodovém systému, který tvoří strukturu značky a vyjadřuje její odlišnost od jiných značek. Zároveň vyjadřuje základní hodnotu, která reprezentuje značku svojí unikátností a tvorbou image pro její uchopení zákazníkem. Pozice značky nabízí zákazníkovi cílenou kupní nabídku.²⁶⁹

²⁶⁴ VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. s. 35.

²⁶⁵ AAKER, David A. *Brand Building : budování značky*. Brno: Computer Press, 2003. s. 62.

²⁶⁶ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. s. 125.

²⁶⁷ SVĚTLÍK, Jaroslav. *O podstatě reklamy*. Bratislava: Eurokódex 2012. s. 190.

²⁶⁸ HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. V Praze: Slovart, 2008. s. 38.

²⁶⁹ How to write a winning Brand Positioning Statement. *Beloved Brands* [online]. Beloved Brands, 6.5.2012 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <http://beloved-brands.com/2012/05/06/brand-positioning-statement/> (překlad: autorka).

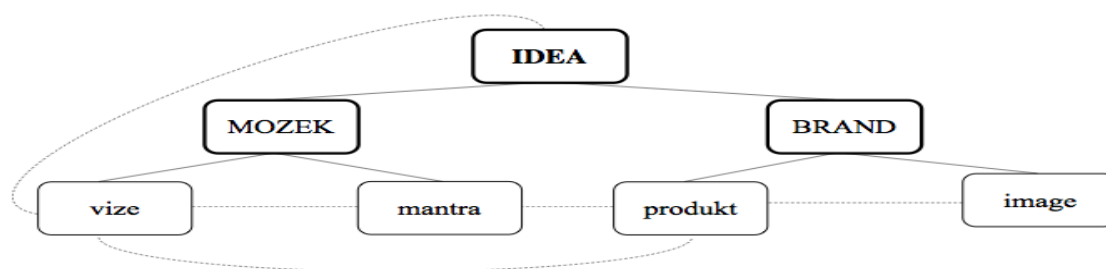
Dle Foreta je vhodné, aby byl positioning definován a vymezen z podnětu společnosti a nikoliv konkurence.²⁷⁰ Koncept positioningu slouží jako strategie odlišení značky, jejímž účelem je zároveň vytvořit v zákaznících vhodný názor na značku a je výsledkem hluboké analýzy značky. Jedná se o akt „... *navržení nabídky a image společnosti tak, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu.*“²⁷¹

Strategie positioningu spočívá v nalezení vhodného místa v myslích určité skupiny spotřebitelů a využití tohoto místa tak, aby spotřebitelé o příslušné značce uvažovali požadovaným způsobem. Pomáhá vést marketingové strategie, neboť objasňuje, co značka znamená, určuje její jedinečnost také směrem ke konkurenčním značkám, důvody ke koupi a užívání. Positioning značky zahrnuje určení žádoucích struktur znalostí značky a tím se stává srdcem marketingové strategie.

Pro tento účel je vhodné syntetizovat základní hodnoty značky do základních slibů či mantry značky, která je „... *vyjádřením „srdce a duše“ značky*“.²⁷² Mantra vychází z vize značky a jedná se o její podstatu v podobě krátké fráze zachycující nevyvratitelný základ (tři až pět slov definujících nejdůležitější vlastnosti značky). Jejím cílem je komunikovat, zjednodušovat a iniciovat positioning značky.

Značka (brand) představuje produkt, který spotřebitel určitým způsobem vnímá a vytváří si k němu znalost prostřednictvím image. Lidský mozek následně přijaté informace zpracovává a tvoří spojení, které vytváří shluk obsahující význam značky, a její jedinečnost viz obr. č. 16.

Obrázek č. 16: Idea značky



Zdroj:²⁷³

²⁷⁰ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. s. 125.

²⁷¹ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. s. 339.

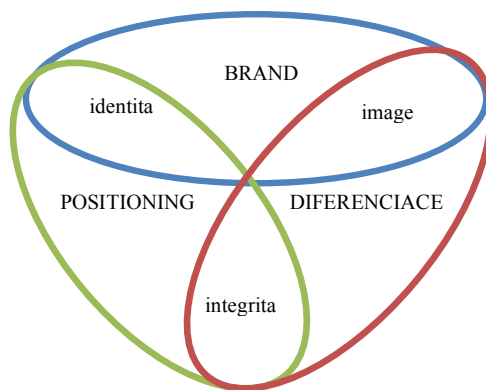
²⁷² KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 179.

²⁷³ Brand Strategy Frameworks, Methodologies and Artifacts. *Brand Idea Frameworks* [online]. Pinterest.com [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://www.beautyandyourbiz.com/wp-content/uploads/2009/07/framework1.jpg> (překlad a upraveno autorkou).

Význam značky představuje ideu značky a důležitost pro lepší identifikovatelnost širokou veřejností. Dle Adamsona jsou nejsilnější značky postaveny na ideách, které jsou jednoduché, přesvědčivé a korespondují přesně s potřebami spotřebitelů, ale musí být zároveň odlišné, nové a něčím výjimečné.²⁷⁴ Adamson dále uvádí, že idea značky je jednoduchý a smysluplný prvek odlišnosti značky, který lze umístit do povědomí lidí, a bez této silné a jasné idey značky jsou irelevantní ostatní signály značky, které jsou vytvářeny na základě idey.²⁷⁵

Množina jednotlivých prvků značky prostřednictvím synergie mezi sebou tvoří esenci značky, která vytváří vizuální část značky, do které patří architektura značky, vytvoření loga a logo manuálu a dále ideovou část značky, do které patří zaměření značky, význam, hodnoty, vize, mise a její odlišnosti. Odlišnost značky se doporučuje komunikovat pomocí jednoduché, výstižné a jasné myšlenky, kterou lze během okamžiku přijmout a pochopit. Odlišnost (diferenciace) a relevantnost (význam) je základem síly značky (více viz obr. č. 17).²⁷⁶

Obrázek č. 17: Vazby mezi značkou – tržní pozicí – odlišností



Zdroj:²⁷⁷

²⁷⁴ ADAMSON, Allen P. *Jednoducho značka Brand Simple: ako najlepšie značky stavili na jednoduchosť a uspeli*. Bratislava: Eastone Books, 2011. s. 4 (překlad: autorka).

²⁷⁵ ADAMSON, Allen P. *Jednoducho značka Brand Simple: ako najlepšie značky stavili na jednoduchosť a uspeli*. Bratislava: Eastone Books, 2011. s. 55 (překlad: autorka).

²⁷⁶ Diferenciace (odlišnost) – značka má být jedinečná a odlišovat se zřetelně od konkurence; relevantnost – značka má být ideálně spojena s nějakou vlastností produktu a mít pro zákazníka význam; integrita – věrnost určitým zásadám či značce, konání podle určitých principů, v souladu se značkou.

²⁷⁷ THET TUN AUNG. *Marketing 3.0. : The 3i Model*. Slideshape. [online]. LinkedIn Corporation, 2015, publikováno 13.9.2014, s. 34 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/mobile/htetzanlinn7/sep-13-marketing-30> a nebo KOTLER, Philip a KOTLER, Milton. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. s. 71 (upraveno autorkou).

Stanovením positioningu dává subjekt najevo, že si uvědomuje proč a pro koho na trhu je, a také komu prodává své výrobky či nabízí své služby. Positioning je často shrnut do několika vět či krátkého odstavce vyjadřující „... *ideální hodnoty značky, které by měli pocítovat zákazníci.*“²⁷⁸

V odborné literatuře je uváděno, že pro vymezení pozice značky je efektivní uchopit vztahové vazby jednotlivých prvků. Pozice značky se opírá o tzv. positioning statement a je zformulována prostřednictvím několika klíčových elementů do krátkého, výstižného prohlášení definujícího tržní pozici značky (brand positioning statement), které jsou souvztažně propojeny a objektivizují zhodnocování pozice značky. Jedná se o prohlášení, stanovisko definující pozici značky a její marketingovou sílu (tzn. mocné hnací mechanismy brandingové strategie). Klíčovými prvky jsou: cílové zaměření a specifikace trhu, ve kterém chceme naši značku ztotožňovat; příslib značky (emoční a racionální benefity značky) a důvody k uvěření slibů, které značka marketingově prezentuje.²⁷⁹

Prohlášení tržní pozice značky je dáno konkurenčním prostředím; cíli; vazbami zákaznického vnímání a značky; přínosy značky; hodnotou značky a její osobností; důvěryhodností značky; odlišením (určení nejúčinnějšího prvku k odlišení) a esencí značky.
280

Prohlášení tržní pozice značky je nejpoužívanější funkcí, která využívá veškeré aspekty v rámci značky tak, aby upevnila trvalejší zájem zákazníků o značku. Z této zkušenosti lze odvodit konkrétní rozhodování o tržním výběru potenciálních klientů, tak aby atributem úspěšnosti bylo naplnění cíle nebo příslibu směru konkrétní značky k rentabilní návratnosti společnosti (společnost – značka – zákazník, tzn. trojčlenka).

Positioning značky má podobu vnější perspektivy, která se zaměřuje na strategie a taktiky, které je zapotřebí přijmout, aby se vybudovala hodnota značky pro spotřebitele, ale také vnitřní (interní) perspektivy, která se soustřeďuje na způsob, kterým je positioning značky vysvětlen a sdílen vnitřně. Jedná se o různé zdroje a procesy, které jsou vytvořeny k informování a inspiraci zaměstnanců pro maximalizování společného přínosu k hodnotě značky. Zejména u společností zaměřených na služby je hlubší pochopení značky

²⁷⁸ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 181.

²⁷⁹ How to write a winning Brand Positioning Statement. *Beloved Brands* [online]. Beloved Brands, 6.5.2012 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <http://beloved-brands.com/2012/05/06/brand-positioning-statement/> (překlad: autorka).

²⁸⁰ KAPFERER, J-N. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Londýn: Kogan Page Limited, 2008. s. 80 (překlad: autorka).

zaměstnanci zásadní a stává se zásadní prioritou managementu.²⁸¹ Zaměstnanci se tak stávají budovateli a nositeli značky.

Vytvářením pozice v myslích spotřebitelů se zabývá Image management (strategic brand concept), který řeší celkový strategický značkový koncept, tvorby image firmy, značky a celkové firemní kultury do budoucna.

Positioning se stanovuje v návaznosti na marketingové výzkumy. Provádí se audit značky, který je komplexní prověrkou značky a zdrojů její hodnoty. Jedná se o proces, který je zaměřený na spotřebitele a vyžaduje pochopení zdrojů hodnoty značky jak z pohledu samotné firmy (jaké výrobky a služby jsou nabízeny, jak jsou označeny a marketovány), tak i spotřebitelů (napojení na jejich vnímání a názory pro odkrytí skutečného významu značek a produktů).

Většinou je identifikována klíčová konkurenční výhoda, na kterou by se měla značka zaměřit. Na základě této výhody se značka snaží zaujmout optimální pozici na trhu. Pro zobrazení positioningu se používá tzv. mapa vnímání (perceptual map). Je založena na dvou kritériích, pomocí kterých se určí pozice značky a její konkurentů. Kritéria mohou být libovolná, často se používá například vnímaná kvalita a cena, znalost produktu a preference značky.

Mezi přístupy positioningu patří využívání kvality a ceny (prémiové, nízkonákladové značky) nebo místa původu (vyvolávající specifické asociace, přístup vede ke spojování značky s určitým místem původu, který má specifickou image, z které následně těží). Positioning je založený na funkčním či emocionálním užitku (spojování s funkční charakteristikou produktu či s asociacemi, které vyvolávají v zákaznících pozitivní pocity), nebo příležitosti užití (např. pro zvláštní příležitost) a také umožňuje sebevyjádření (skrz značku vyjádření vlastní identity).²⁸²

Prostřednictvím positioningu se značka usazuje do povědomí spotřebitele (vytváří se asociace se značkou) a přes svoji identitu komunikuje s okolím. Ve chvíli, kdy si člověk při spatření značky vybaví ve své mysli pokud možno pozitivní zkušenost z minulosti se značkou, vzniká znalost značky.

²⁸¹ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 184–186.
²⁸² KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2003. s. 135-137

2.4.5.4 Znalost značky

Znalost značky vzniká prostřednictvím komunikace značky, která ji vytváří a buduje, tzn. že tato komunikace je nástrojem positioningu.

Bez určité formy komunikace nemůže značka vůbec existovat. Komunikace je charakteristický rys živých organismů a lze ji definovat jako „ ... *výměnu informací, které probíhají mezi jednotkami v interakci.*“²⁸³

Jedná se o obousměrnou komunikaci, tzn. mezi značkou a zákazníkem. V případě, že by probíhala jednosměrná komunikace (např. pouze značky), jednalo by se o sdělení. Komunikace probíhá ve formě verbální (slovní) a neverbální, tedy slovní, grafické, kombinované, obrazové či prostorové. V případě neverbální komunikace se jedná o komplex znaků, kterými něco vyjadřujeme. Naukou o znacích se zabývá sémiotika a znakem je myšleno „ ... *vše, co slouží v procesu komunikace k přenosu nějaké myšlenky o skutečnostech nebo o pocitu.*“²⁸⁴

Ke komunikaci značky dochází prostřednictvím kombinace základních stavebních kamenů (prvků) značky, které jsou v čase neměnné a jejich vzájemná interakce vede k vývoji značky jako živého organismu (DNA značky). Brand DNA představuje původnost, originalitu a historii značky, uchovanou v jejím jádru. Komunikuje směrem k uživateli v určité podobě vnímání, které je obsažené v jeho paměti v průběhu času. Skládá se z vize a esence značky (její podstaty), funkčních benefitů, podpory, charakteru a myšlenky (idea) značky.

Značka komunikuje směrem ke spotřebitelům nikoliv prostřednictvím svých parametrů, ale její vizí, kterou by měla působit na všechny smysly, vytvářet příběhy plné emocí, emoce vyvolávat a bavit. Značka by měla usilovat o majestátnost a pocit výjimečnosti pro spotřebitele, být užitečná a smysluplná, podporovat chuť značku sdílet s přáteli a blízkými lidmi a vytvářet „love brand“. Vše výše uvedené je spojeno s emocemi a ty hrají zásadní roli v životě a chování každého z nás.²⁸⁵

²⁸³ BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. s.163.

²⁸⁴ FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. s. 38.

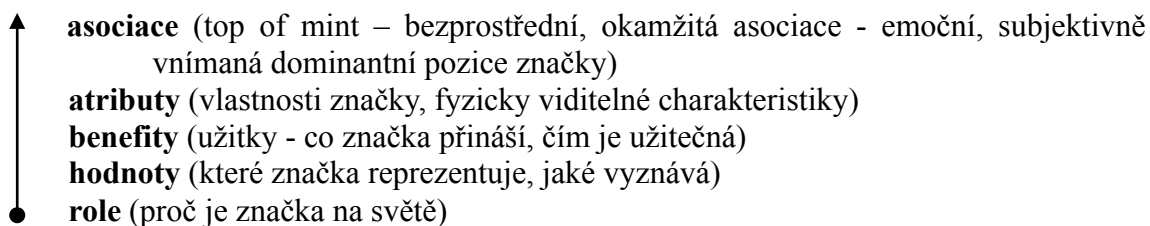
²⁸⁵ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. s. 221 – 222.

Hlasem značky, díky kterému navazuje značka dialog a buduje vztah se spotřebiteli, označil Keller marketingovou komunikací. Jde o jakoukoliv řízenou komunikaci, kterou subjekty využívají k informování cílových spotřebitelů, a musí být v souladu s jednotlivými nástroji marketingového mixu, jehož je součástí.²⁸⁶

Komunikace značky byla dříve založena zejména na prezentaci funkčních benefitů a v dnešní době je posunuta do benefitů emočních. Jádrem marketingové komunikace se stává zážitek, sdílení hodnot značky a zapojení okolí do šíření komunikace značky a aktivní podpory její image.²⁸⁷

Při komunikaci značky (viz obr. č. 18) se využívá několik vrstev, které pomáhají přenést positioning značky, a tím zároveň dochází ke strategickému posunu komunikace značky.

Obrázek č. 18: Komunikace značky



Zdroj:²⁸⁸

Znalost značky v obecné rovině vypovídá o síle značky v zákaznickově povědomí. Představy, které si spojuje veřejnost s danou značkou, nazýváme asociace. V jejím zájmu je vytvářet vůči sobě dostatečně silné pozitivní asociace a postoje. Asociace nabývají různých podob od emočních (podstata event marketingu, pocity), funkčních (např. praktičnost), generických (etické a splnění očekávání), až po neoterické asociace (poskytnutí něčeho navíc). Na základě zkušeností se značkou (které jsou spojené s emocemi) a postoje spotřebitele ke značce se vytváří dlouhodobý vztah, loajalita ke značce. „Sama známost značky bezprostředně zvyšuje její preference. Silné značky mívají jak vysokou míru rozpoznání značky, tak vysokou míru vybavení značky.“²⁸⁹

²⁸⁶ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 310.

²⁸⁷ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. s. 222 – 223.

²⁸⁸ HRIVNAK, Tomáš a ZYKÁN, Tomáš. *Marketing. Brand positioning: Průvodce procesem positioningu a řízení značky*. [online]. Tomáš Zykán, s.11 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.tomaszykan.cz/soubory/sluzby/brand-proposal-13.pdf> (upraveno autorkou).

²⁸⁹ KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2003. s. 130

Znalost značky se dá různými metodami měřit a v praxi probíhá prostřednictvím kvantitativního výzkumu či různých metod dotazování. Provádí se u značek, které jsou na trhu již určitým způsobem zavedeny a mají vytvořenou pozici. Znalost značky zahrnuje: rozpoznávání značky (podpořená znalost) znamená, že je spotřebitel schopen identifikovat značku, nemá však ještě vybudován vztah ke značce, rozpoznání je potvrzení dřívějšího seznámení se značkou; dále vybavení si značky (spontánní znalost) znamená, že spotřebitel je schopen si spontánně vzpomenout a vybavit si danou značku, tato vzpomínka vyžaduje již aktivní znalost značky v určité kategorii (zejména rychloobrátkové zboží), snahou značky je udržet si loajálního zákazníka; a bezprostřední asociace (Top of mind) tzn. „... je - li spotřebitelova znalost značky vysoká, dá se předpokládat, že bude i vysoká pravděpodobnost nákupu.“²⁹⁰

Znalost značky je důležitým faktorem v rámci řízení značky a tvoří jí povědomí (to, co je uloženo v mysli) spolu s image značky (vnímání značky).

Povědomí o značce je znalost značky uložená v mysli široké veřejnosti a vyjadřuje, zda spotřebitel značku zná a do jaké míry. Pro výrobce či obchodníka je samozřejmě důležité, aby zákazníci jejich značku znali, protože znalost značek je nutnou podmínkou pro jejich vnímání a diferenciaci.²⁹¹

Povědomí o značce má dvě dimenze: hloubku a šířku. Zatímco hloubka je dána pravděpodobností, že si spotřebitel na danou značku vzpomene, šířka je dána počtem různých situací, se kterými si spotřebitel tuto značku spojuje. Z toho vypývá, že „... čím rozmanitější zážitky a zkušenosti se značkou spotřebitelé mají, tím pravděpodobnější je růst povědomí o značce.“²⁹²

Může se jednat o jakoukoliv interakci se značkou, která vyvolá v zákazníkovi kupní touhu (pobavení, překvapení, radost, šok aj.), a můžou si jí zákazníci mezi sebou dál předávat. Zájemem je v zákazníkovi vyvolat nadšení pro značku (brand passion) a vytvořit co nejpevnější vazby ke značce prostřednictvím zážitků a zkušeností, které se stávají jádrem image.

²⁹⁰ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 108.

²⁹¹ Diferenciace „...určuje stupeň, v němž je značka pojímána jako odlišná od jiných.“ (KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. s. 316).

²⁹² BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 110.

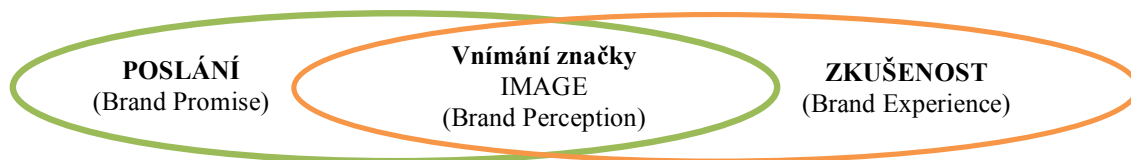
2.4.5.5 Image značky

Image má „ ... povahu zobecněného a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu.“²⁹³

Image vyjadřuje význam a smysl, dále „ ... spojuje všechny představy jedince nebo skupiny veřejnosti o určitém předmětu mínění, kterým mohou být subjekty nebo objekty“²⁹⁴ např. osoby, země či města, organizace a instituce či firmy a jejich aktivity.

Image značky, čili její vnímání, se buduje komunikací prostřednictvím vize, z které vychází její poslání, a za podpory emocí spojených se značkou a jejich posilováním, čímž vzniká zkušenost se značkou a tedy její znalost. Jedná se o způsob, jak se spotřebitel či veřejnost dívá na značku; obsahuje součet všech druhů zkušeností obsahující jak funkční, tak emocionální aspekt. Jejím jádrem je zážitek neboli zkušenost (brand experience), tedy to, co si zákazníci mezi sebou mohou vyměnit, o čem se baví a co si povídají, viz obr. č. 19.

Obrázek č. 19: Vztah poslání a zkušenosti



Zdroj: ²⁹⁵

Image je multidimenzionální, založena na různých attributech od kvality produktů, způsobu komunikace a chování personálu až po reference, environmentální politiku a podporu charitativních projekt. Každý dané atributy vnímá s jinou důležitostí.

V praxi se rozlišuje druhová image, skupina zboží (značek), které definují základní emocionální předpoklady kategorie, zásadní je její tzv. kontext; dále firemní image signalizující spotřebitelům kvalitu, a to se odráží na přijímání firmy veřejností;

²⁹³ VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. s. 94.

²⁹⁴ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 2009. s. 15.

²⁹⁵ TRAVER, Bill. *Brand Perception, What Influences Your Brand's Reputation?* In: BluFish [online]. 24.5.2013. BluFish [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://blog.blufishconsulting.com/brand-perception-what-influences-your-brands-reputation/> (překlad a upraveno autorkou).

a produktovou značkovou image, která reprezentuje vlastnosti produktu ve vazbě na jeho určité vlastnosti.²⁹⁶

Image značky je tvořena důvěrou ke značce, neboť reprezentuje vysoce kvalitní výrobky; emocionálním cítěním, neboť zákazníci mohou mít rádi či nerádi určitou značku pro sociální nebo environmentální politiku firmy, která jí vyrábí; a záměry chování, neboť zákazníci mohou inklinovat k nákupu značek firmy, která má v jejich vnímání vysokou pozitivní image a kde by chtěli zároveň i pracovat.²⁹⁷

Image (pověst) značky je vnímání značky z pohledu spotřebitele; tímto vnímáním se rozumí „... asociace, které si se značkou zákazník spojuje.“²⁹⁸

Identita značky je definována z pohledu majitele značky a firma si ji vytváří k obrazu svému (má představovat ideál), zatímco „image je veřejným obrazem této identity.“²⁹⁹

Zájmem je, aby identita značky vytvářela žádanou image a co nejvíc se oba pohledy překrývaly prostřednictvím strategického řízení značky (viz obr. č. 20), neboť „... značku dělá silná kolektivní povaha tohoto vnímání.“³⁰⁰

Obrázek č. 20: Vztah identity a image



Zdroj:³⁰¹

²⁹⁶ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 105.

²⁹⁷ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství černé skříňky*. Praha: Grada, 2011. s. 148.

²⁹⁸ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. s. 105.

²⁹⁹ VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. s. 16.

³⁰⁰ HOLT, Douglas. B. *How Brands Become Icons: The Principales of Cultural Branding*. Harvard Business School Publishing, 2004. s. 3.

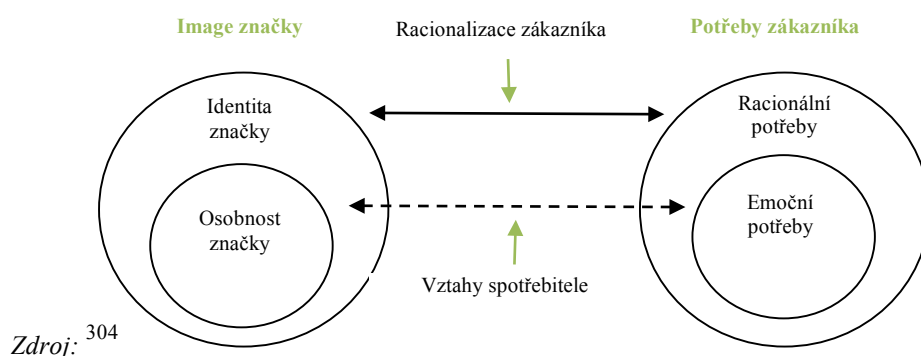
³⁰¹ GREY, Paul. *How To...." Audit Your Brand*. Brainmates [online]. Brainmates pty ltd, 2015. publikováno 10.2.2010 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <https://www.brainmates.com.au/how-to/> "how-to..."-audit-your-brand (překlad a upraveno autorkou).

Formování image by mělo být trvalým a cílevědomým procesem managementu, neboť z marketingového pohledu je důležité, co si spotřebitel kupuje, tedy celkovou „osobnost“ produktu se „... *souhrnem užitečných vlastností výrobku, doprovodných služeb k výrobku a komunikačními signály značky*.“³⁰²

Inovativním procesem pro vytvoření nové image značky se stává crowdsourcing (dav - zdroj), který využívá tvůrčí potenciál osob, cílové skupiny, např. komunit, k získání neotřelých nápadů opírajících se o reálnou zkušenost přispěvovatelů.

Značka ovlivňuje naše spotřební a nákupní chování a dobrá image značky vytváří rámec pro získání osobní zkušenosti se značkou či produktem (více viz obr. č. 21) a měla by být v souladu se skutečnou hodnotou produktu, neboť „... *dobrá image firmy/značky může být impulsem k pozitivnímu přijetí firemní nabídky, k prvnímu nákupu, ... nesoulad může vést ke změně zákaznického chování, k preferenci jiné nabídky / značky*.“³⁰³

Obrázek č. 21: Vztah spotřebitele a image značky



Všechny podněty vyvolávají u spotřebitele afektivní reakci a vzbuzují emoce, což je „... *komplexní, citlivý a proměnlivý proces lidské psychiky*“.³⁰⁵ Jsou-li emoce vyvolané dostatečně silně, tak jejich účinek přetrvává, což v případě pozitivních emocí při komunikaci značky se ještě podporuje reklamou.

³⁰² MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 80.

³⁰³ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. s. 51.

³⁰⁴ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství černé skříňky!* Praha: Grada, 2011. s. 149.

³⁰⁵ VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. s. 112.

2.4.6 Odvození zaměření výzkumu

Z teoretických východisek vyplývá, že problematika značky má značný mezioborový přesah a zasahuje do různých vědních disciplín (viz kap. 2.4.1), které jsou s problematikou značky propojeny, ať již přímo (marketing, ekonomie, práva) či pouze doplňkově (např. psychologie, kterou využívá marketing). K tomuto názoru přispívá i fakt, že je v nich pojem značky vnímán odlišně, a jsou na ni kladeny jiné požadavky, má ale společný základ a myšlenku. Ve výsledku jde o jedno z nejvýznamnějších obchodních aktiv, které může být vzájemně mezioborově ovlivňováno.

Pro účely této práce bude autorka při dalším směřování vycházet z definice značky dle Kellera, že: „... je rozdíl mezi značkou s malým „z“ a značkou s velkým „Z““³⁰⁶, neboť se na trhu vyskytují jak značky začínající, tak značky různé vysoké hodnoty a s různým stupněm právní ochrany a tudíž s různým stupněm konkurenční výhody. Definice byla vybrána po analýze definic jednotlivých autorů (viz tab. č. 5) a zároveň bylo přihlédnuto k názoru Prinke, že pro pojem brand lze užít českého spojení „silná značka“.

Z výše uvedeného a na základě současně probíhajících změn na úrovni EU³⁰⁷, které jsou **důvodem pro zvolené zaměření výzkumu** vyvstávají aktuálně otázky týkající se oblastí vzájemné komunikace mezi jednotlivými vědními obory (marketing, ekonomie, právo) a jejich vzájemného prolínání a ovlivňování. To, co je produktem aktivit či výstupem jednoho oboru, může být vstupem v oboru jiném a naopak, z těchto důvodů by se dalo vhodným vzájemným působením směřovat k naplnění společného cíle, kterým je síla značky a její konkurenční výhoda.

Z dostupných zdrojů lze konstatovat, že v jednotlivých oborech působí určité vlivy, které značku ovlivňují, ale také lze předpokládat, že konkrétní faktory se mohou mezioborově prolínat a působit napříč obory, a ty by se daly považovat za stěžejní.

Jednotlivé vědní obory mají z historie doložen společný totožný základ, který by se dal vzájemně sdílet a využívat tak těchto znalostí nejen při samotném řízení, ale také tím vymezit interdisciplinární oborové komunikační rozhraní, které však v oblasti věd

³⁰⁶ KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education. 2013 s. 30.

³⁰⁷ Viz. kap. 2.1. Současný stav zkoumané problematiky – závěr kapitoly

společenských zůstává pouze u možných koncepčních námětů. Na propojování a transférování toho, co je účelné je založena celá myšlenka synergie vědních oborů. Vzájemným přínosem ze synergie je vyšší stupeň užitku. Zdrojem přínosů vzájemné synergie je potom prostá úspora transakčních nákladů.³⁰⁸

Tabulka č. 5: Pojem „značka“ z pohledu různých vědních disciplín (vlastní zpracování, 2017)

Vědní disciplíny:			
Marketing	komunikace směrem k zákazníkům		
	Vnímání pojmu	Význam	
	název, znak, symbol, logo	označení výrobku (produktové myšlení), identifikace produktu (Kotler, slovník obchodu a marketingu), odlišení od konkurence (Příbová)	
	asociace, emocionální vazba	soubor vjemů v hlavě zákazníka (Vysekalová), identifikovatelný výrobek (DeChernatony), soubor myšlenkových asociací (Adamson), nepsaná služba (Healey), sdílená žádoucí myšlenka vtělená do produktu (Kapferer)	
	brand	pojem „brand“ je o něco širší než pojem značka (Bárta, Patík, Poster), úspěšná značka (De Pelsmacker), silná značka (Prinke), podpořen zážitky a zkušenostmi spotřebitelů (Holt), nositel vlastní image i jejího nositele (Olins), přidaná hodnota (Baines), nositel určitého významu (Karlíček), produkt dodávající další dimenzi (Keller), jedinečný, zapamatovatelný a snadno srozumitelný (Kneschke), rozdíl mezi značkou s „malým z“ a „velkým Z“ (Keller, Aaker)	
	silný brand	brand, který je identifikovatelný nejen u cílového publika, ale také mezi konkurenty a jehož povědomí přesahuje vymezený segment napříč celým trhem (Barčík), v širším významu abstraktnějších konotací pojících se k daným prvkům lze značku vnímat jako brand s unikátní identifikací (Bauer)	
Právo	otázky vlastnictví a ochrany značky		
	Vnímání pojmu	Význam	
	ochranná známka	registrované označení (Horáček, Čada, Hajn)	
	nezapsané označení	obchodní značka, nechráněné označení (Horáček, Čada, Hajn)	
Ekonomie	hodnota značky a její schopnost zaujmout		
	Vnímání pojmu	Význam	
	brand equity	vztah zákazníka ke značce	
	brand valuation	celková finanční hodnota	
Psychologie	Vnímání z pohledu psychologického působení na zákazníka		

³⁰⁸ SABOLOVIČ, Mojmir. *Interdisciplinarita vědních oborů*. In *Dny práva - 2008 - Day of Law*. Brno, Prf MU: Právnická fakulta, Masarykova univerzita, 2008. 7 s. ISBN 978-80-210-4733-4.

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

Tato kapitola shrnuje cíle disertační práce a uvádí vědecké metody, kterých využívá.

3.1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Východiskem disertační práce bylo teoretické shrnutí současných poznatků v oblasti problematiky značky, jejího řízení s důrazem na význam ochrany značky (jako ochranné známky) a navyšování její hodnoty v rámci celkové hodnoty společnosti.

Z teoretických východisek dané problematiky byla odvozena následující výzkumná otázka: **Jaké nejdůležitější faktory³⁰⁹ ovlivňují sílu³¹⁰ značky?**

K určení stěžejních faktorů je zapotřebí holistického³¹¹ vidění značky, které je základem pro pochopení a další zkoumání vzájemných souvislostí. Jeho nezbytností je pečlivě plánovat a propojovat dříve nespojované oblasti, ale zato umožňuje zachovat dlouhodobý růst značky.³¹²

Hlavním cílem disertační práce, který je odvozen z výzkumné otázky, je **navržení modelu³¹³ pro podporu strategického řízení značky v kontextu průmyslového vlastnictví³¹⁴**.

Tento model bude zahrnovat souhrn oblastí důležitých pro vytváření designu a budování značky³¹⁵, s důrazem na význam ochrany³¹⁶ a navyšování hodnoty značky v rámci celkové hodnoty společnosti. Model povede k expanzi³¹⁷ značky a tím zvýšení

³⁰⁹ Faktor: síla, uplatňující se v nějakém procesu, vedoucí k určitému cíli; mezioborový vliv (působící ve vztahu, vazbě mezi danými oblastmi).

³¹⁰ V tomto případě mezioborová síla měnící značku v právně silnou značku požívající dobrého jména a tím získání konkurenční výhody.

³¹¹ Holismus = celostní pojetí systému, jehož výslednou kvalitu nelze odvodit z vlastností jednotlivých prvků systému, ale pouze z celého systému

³¹² BARČÍK, Tomáš. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. s. 32

³¹³ Model = model systému, účelové a zjednodušené zobrazení podstatných a důležitých vlastností nebo zobrazení určité teorie či hypotézy.

³¹⁴ Průmyslové vlastnictví jehož součástí je problematika ochranných známek viz kap. 2.4.1.3.

³¹⁵ Brand management – jako systém řízení značky zahrnující základní strategické procesy....

³¹⁶ Na ochranu se váže obrana a vlastnictví značky v podobě ochranné známky.

³¹⁷ Expanze: ve smyslu růstu, posilování značky.

konkurenční výhody³¹⁸ daného vlastnictví v mechanismu tržního prostředí na konkrétním trhu. Model bude navržen v rámci právních norem nejen České republiky, ale také Evropské unie.

K naplnění hlavního cíle vedou postupové cíle, které byly stanoveny následovně:

- Teoretické vymezení zkoumané oblasti a stanovení cíle práce;
- Sestavení metodiky práce;
- Stanovení základu modelu;
- Shromáždění dat;
 - z právního pohledu
 - z pohledu expertů
- Vyhodnocení dat;
- Sumarizace poznatků³¹⁹
- Ověření a úprava³²⁰ teoretického modelu;
- Formulování jednotlivých vztahů a vazeb mezi jednotlivými oblastmi;
- Sestavení³²¹ teoretického modelu³²²
- Identifikace faktorů ovlivňující sílu značky³²³;

Předpokladem pro splnění cílů je identifikace nejdůležitějších mezioborových oblastí, které ovlivňují nejen vybudování značky, ale zároveň jsou klíčové pro strategii značky jako ochranné známky.

Na značku bude z těchto důvodů pro zjednodušení zobrazení dále nahlíženo jako na model, který se skládá z určitých částí, mezi kterými existují jisté vztahy a vazby. Značka, její implementace, struktura a funkce, bude zahrnuta do vlastního modelu a v jednotlivých částech rozvedena do podrobné struktury, s vymezením jednotlivých částí.

³¹⁸ Ve smyslu navýšení konkurenční výhody firmy na trhu a odolávání konkurenci.

³¹⁹ Sestavení závěrů: syntéza poznatků (z empirické fáze práce)

³²⁰ Doplnění modelu

³²¹ Dotvoření celého teoretického modelu – celého systému a vzájemného propojení.

³²² Splnění cíle práce

³²³ Zodpovězení výzkumné otázky

3.1.1 Základ modelu

V teoretických východiscích jsou zpracovány převážně ze zahraničních zdrojů následné oblasti³²⁴, mezi kterými jsou definovány následující vztahy³²⁵ a vazby³²⁶ (viz tab. č. 6) a z nich byly vybrány stěžejní opakující se oblasti³²⁷: identita, positioning a zkušenost.

Tabulka č. 6: Přehled vztahů a vazeb z teoretických východisek (vlastní zpracování, 2017)

Název obrázku	Obr. č.	Oblasti (interagující prvky)
Platforma značky	13	Identita, positioning
Vztah identity značky, positioningu a image	14	Identita, positioning, image
Holistický pohled na ID branding	5	Identita, zkušenost, brand management
Vztah poslání a zkušenosti	20	Poslání, image, zkušenost
Vztah spotřebitele a image značky	22	Identita, osobnost, racionální a emoční potřeby

Při sestavování základu modelu autorka vycházela z teoretických východisek v nichž lze nalézt následující poznatky, a tedy podstatné proměnné vstupující do modelu:

- **Positioning**³²⁸ a **identita** jsou jediné dvě oblasti obsažené ve strategii platformy značky (viz obr. č. 12), která funguje nezávisle na typu značkové architektury a je tak použitelná i pro tyto účely jako základna modelu.
- Značka by se měla z marketingového pohledu v rámci určitého segmentu trhu **diferencovat**. Odlišení a přizpůsobování jednotlivým trhům se uskutečňuje prostřednictvím cíleného marketingu, což je přístup, marketingová strategie založená na tržní segmentaci.³²⁹
- **Zkušenost**³³⁰ nebo-li zážitek je jádrem image³³¹ a spolu s povědomím tvoří znalost značky, která je budována v rámci strategického řízení značky na taktické úrovni nástroji

³²⁴ Paradigma – způsob pohledu na jev, určité postupy

³²⁵ Vztah = vzniká mezi dvěma prvky.

³²⁶ Vazba = způsob spojení mezi prvky v systému, v modelu příslušná směrová šipka (→, ←, ↔)

³²⁷ Společné paradigma

³²⁸ Kap. 2.4.5.3 - Positioning je součástí identity + positioning vychází z identity značky

³²⁹ Kap. 2.3.1.

³³⁰ Kap. 2.4.5.5 – Zkušenost neboli zážitek je jádrem image + kap. 2.4.5.4: Image spolu s povědomím tvoří znalost značky.

³³¹ Kap. 2.4.5.5 – Image je veřejným obrazem identity

marketingového mixu. V průběhu času se působením marketingových **taktik** buduje spotřebitelova znalost.

- Je velmi efektivní positioning opřít o tzv. positioning statement, který využívá veškeré aspekty v rámci značky tak, aby upevnila trvalejší zájem zákazníků o značku. Je dán konkurenčním prostředím, definuje a formuluje pozici značky a její marketingovou sílu na trhu do podoby prohlášení (**brand positioning statement**).
- V rámci průmyslového vlastnictví funguje **teritoriální princip**. Byla tak respektována místní působnost právních norem na konkrétním trhu. Norma je závazným pramenem práva (pravidlem chování) na určitém území, na kterém platí národní předpisy (národní známka) a v případě zemí, které jsou součástí EU, také právní normy EU (ochranná známka EU).
- Na značku je z právního pohledu nahlíženo z pozice **nezapsaného označení**³³² nebo z pozice **ochranné známky** a je posuzována ve vztahu k průměrnému spotřebiteli „... *spotřebitelé daného druhu výrobků nebo služeb, pro které se ... užívá* ...“³³³
- Existují značky s **různým stupněm právní ochrany** (všeobecně známá značka či ochranná známka s dobrým jménem)³³⁴, které jsou posuzovány a následně prohlášeny kompetentní autoritou v rámci **správního řízení**.
- Existují značky **různé hodnoty**³³⁵. Jejich hodnota je vyjádřena (vyčíslení, prohlášení) prostřednictvím různých žebříčků hodnot značek aj. Hodnotou je myšlena nejen finanční hodnota, finanční výsledek schopnosti managementu ovlivňovat sílu značky skrze taktické a strategické jednání (brand valuation), ale také emocionální hodnota, vztah zákazníka ke značce (brand equity).

Základ modelu se tak skládá z těchto prvků, které představují jednotlivou vědní disciplínu:

- z pohledu majitele značky (marketing),³³⁶
- z pohledu spotřebitele (ekonomie),³³⁷
- z pohledu průmyslového vlastnictví (právo)

³³² Kap. 2.4.1.3

³³³ Kap. 2.4.1.3

³³⁴ Kap. 2.4.1.3

³³⁵ Kap. 2.4.2

³³⁶ Prvky z pohledu majitele a spotřebitele viz kap. 2.4.5.5

³³⁷ Zpětná vazba = výměna informací, výstup nějakého systému ovlivňuje zpětně jeho vstup.

Před vlastním zkoumáním jednotlivých vztahů a vazeb a dalších faktorů autorka vycházela také z dostupných aktuálních směrů výzkumů, zaměřených na uvedený rámec problematiky. Výzkumy se zaměřují vždy jen na určitou vědní disciplínu a jsou zároveň východiskem pro další výzkum.

Na prvky z pohledu práva se různé práce zaměřují zejména na analýzu příslušné legislativy či komparaci legislativních změn (viz např. Cook³³⁸). Čerpat tak lze zejména z dostupné rozhodovací praxe s přihlédnutím k evropským vlivům.

Na prvky z pohledu majitele značky a z pohledu spotřebitele, které jsou popsány i v dostupné literatuře (viz. kap. 2), se zaměřují různé práce, zabývající se jejich vzájemným působením. Z těchto důvodů není zapotřebí pro účely této práce tyto prvky dále prozkoumávat do hloubky a lze tyto práce vnímat jako další dostupné sekundární zdroje. Příkladem může být práce Vebrové³³⁹, která se zabývala vztahem mezi věrností značky a zapojením zákazníka a jednotlivými faktory uvedeného vztahu, nebo práce Machka³⁴⁰ zabývající se hodnotou a platformou značky a práce dalších autorů (³⁴¹, ³⁴², ³⁴³ aj.).

Autorka v přípravné fázi práce k dokreslení provedla v rámci jednoho segmentu trhu (kavárnictví) analýzu nastavení konkrétních značek na trhu, která vycházela z objektivní historie a signifikace značek a zároveň dotazníkové šetření³⁴⁴ zaměřené na vnímání těchto značek na trhu. Pro účely této disertační práce je výstupem myšlenková mapa (viz příloha č. 1), která zobrazuje provázanost jednotlivých částí dotazníku a zároveň ukazuje, jak působí na zákazníka logo značky, pokud nemá předchozí zkušenost s touto značkou, a v případě, že

³³⁸ COOK T. European Union trademark law and its proposed revision. *Journal of Intellectual Property Rights*, 2013, 18(3), 283-286. COOK, T. The new European commission and its work plan for EU intellectual property. *Journal of Intellectual Property Rights*, 2014, 19 (5), pp. 353-357.

³³⁹ VEBROVÁ, T. *Vztah mezi věrností značky a zapojením zákazníka*. ČZU: Disertační práce, 2016.

³⁴⁰ MACHEK, M. Architektura značek jako východisko pro strategický brand management. *Ekonomika a management (1)*, 2013. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=190.pdf>

³⁴¹ BANERJEE, S. Strategic Brand–Culture Fit: A Conceptual Frame Work for Brand Management. *The Journal of Brand Management*, 2008, 15(5), 312-321. <http://dx.doi.org/10.1057/Palgrave.bm.2007.10>

³⁴² INGENHOFF, D., & FUHRER, T. Positioning and differentiation by using brand personality attributes: do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? *Corporate Communications: An International Journal*, 2010, 15(1), 83-101. <http://dx.doi.org/10.1108/13563281011016859>

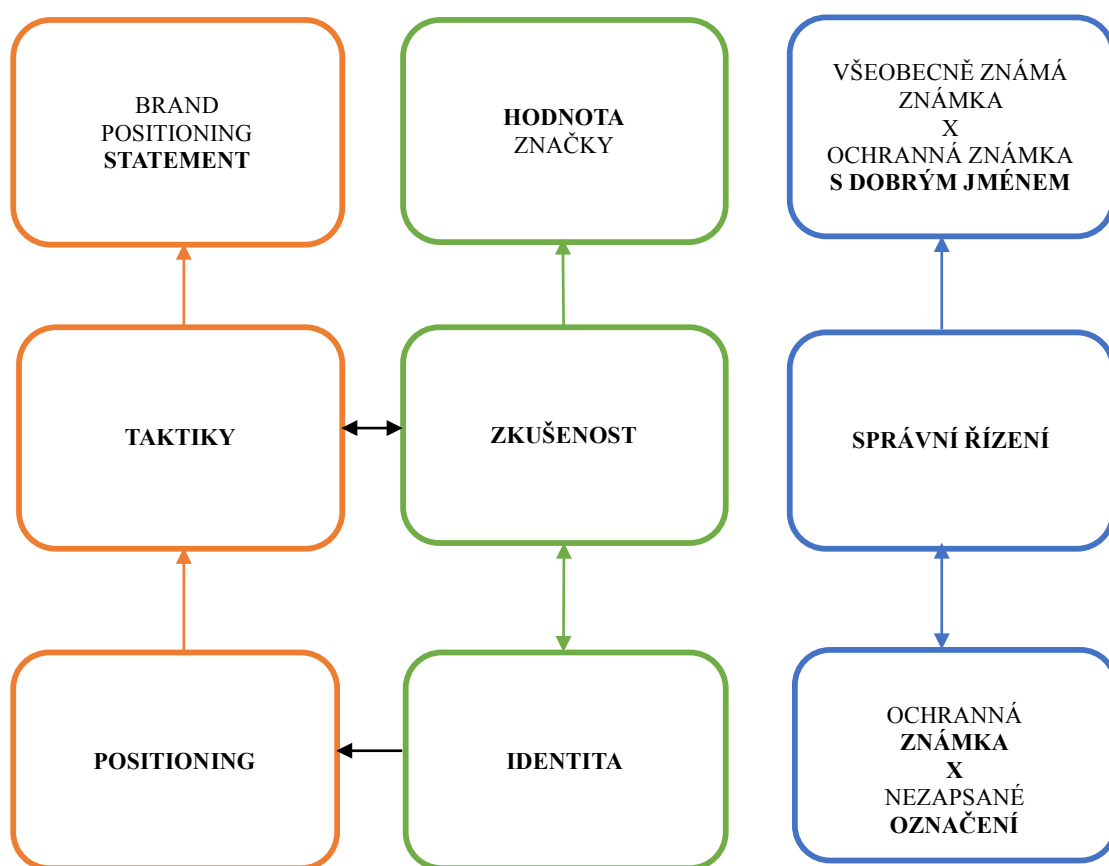
³⁴³ ALBERT, N., & MERUNKA, D. The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 2013, 30(3), 258–266. <http://dx.doi.org/10.1108/07363761311328928>.

³⁴⁴ BUREŠOVÁ, J. *Vnímání značky a profil zákazníka kavárny (výsledky výzkumu)*, 2015. Dostupné z: <http://vnimani-znacky-a-profil-zaka.vyplnto.cz>.

tuto zkušenost se značkou, s jejími produkty, provozovnou, službami již získal. Samotné výstupy z přípravné fáze nejsou pro sestavení modelu relevantní. Myšlenková mapa se stala podkladem k sestavení základu modelu.

Základ modelu představující základní řetězec značky, lze zároveň vnímat jako zformulované slovně popsané teoretické předpoklady (viz příloha č. 2) a zároveň poznatky autorky.

Obrázek č. 22: Základ teoretického modelu
(vlastní zpracování, 2017)³⁴⁵



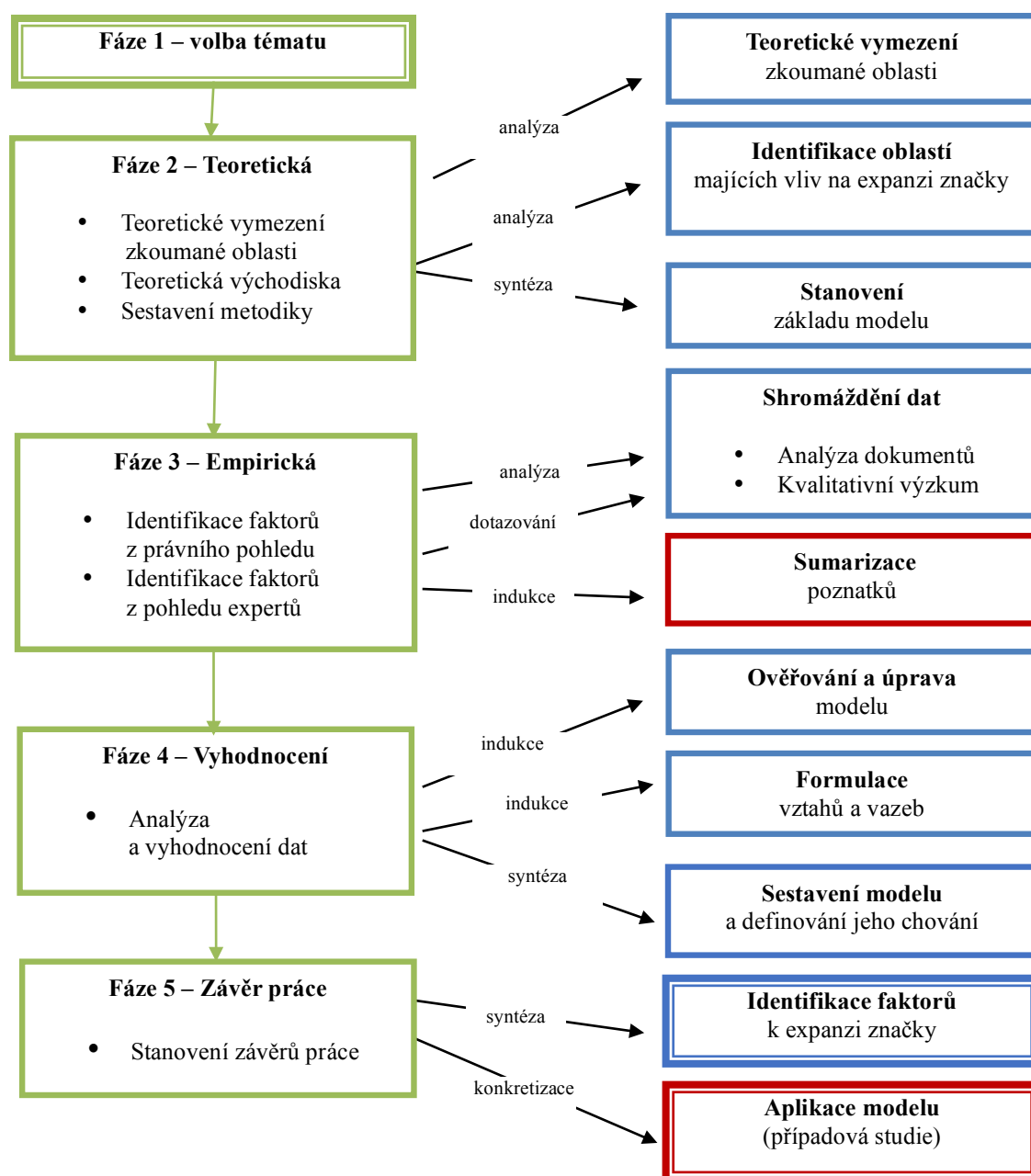
³⁴⁵

Každá barva představuje konkrétní vědní disciplínu: Marketing, ekonomie, právo

3.2 METODIKA A METODICKÝ POSTUP

Pro zpracování disertační práce byly použity následující postupy a metody, které vedly k dosažení stanoveného cíle. V disertační práci byl uplatňován následující postup:

Obrázek č. 23: Konkrétní postup při zpracovávání práce – metody a cíle
(vlastní zpracování, 2017)



V práci byly využity obecné teoretické metody (analýza, syntéza, indukce a konkretizace ...) a dále prvky empirických metod, založených na zkušenostních principech již používaných či vyzkoušených postupů bádání autorky práce nebo expertů.

Práce vychází z terminologie strategického řízení a průmyslového vlastnictví (viz kap. 2). Pokud jde o hledání společné terminologie (viz tab. č. 5), která by odstupňovala značku pevně danými přívlastky napříč obory, lze to považovat z důvodu interdisciplinárního přístupu za problematické. Z těchto důvodů bylo snahou autorky³⁴⁶ **vymezit zásady užívání pojmu značka** alespoň pro účely této práce takto:

Ve významu pojmu „**značka**“³⁴⁷ je myšlen jakýkoliv název, znak, symbol, logo určený k identifikaci produktu a sloužící k odlišení od konkurence, který je zapotřebí následně vhodně strategicky řídit. Pojem „**silná značka**“³⁴⁸ je vnímán o něco širěji než pojem „značka“, jedná se o značku, která je již obohacena o přidanou hodnotu. Byla vytvořena pomocí strategického řízení a je schopna být prezentována samostatně nezávisle na výrobcích a službách s ní spojovaných. Ve významu pojmu „**silná značka s dobrým jménem**“³⁴⁹ se jedná o silnou značku jedinečně rozlišitelnou v procesu vnímání požívající zvláštní záštitu³⁵⁰ (požívající dobrého jména), nad užívaný/registrovaný rozsah nabízených produktů jehož povědomí přesahuje vymezený segment napříč celým trhem. Ve významu pojmu „**nezapsané označení**“³⁵¹ se jedná o značku, která není registrována a v případě pojmu „**ochranná známka**“³⁵² se jedná o značku, která je chráněna explicitním způsobem.

3.2.1 Teoretická fáze

V rámci teoretického vymezení byl použit kvalitativní přístup při studiu literatury a analýza dokumentů. Na základě analýzy dokumentů byla sestavena literární rešerše se zpracováním názorů různých autorů. Při zpracovávání byl zohledněn mezioborový záběr problematiky řízení značky a jejího vlastnictví. Analýza je metoda zkoumání složitějších

³⁴⁶ Po konzultaci s katedrou, marketingovou asociací a prof. Ing. Gustavem Tomkem, DrSc.

³⁴⁷ Viz. tabulka č. 5 – značka (název, znak, symbol, logo)

³⁴⁸ Viz. tabulka č. 5. – brand

³⁴⁹ Viz. tabulka č. 5. – silný brand

³⁵⁰ Rozšířená právní ochrana při splnění prahových hodnot (dobré jméno)

³⁵¹ Viz. tabulka č. 5. – nezapsané označení

³⁵² Viz. tabulka č. 5 – ochranná známka

skutečností rozkladem na jednodušší. Analýza byla zaměřena na odborné (vědecké) zdroje, internetové zdroje atd., které se věnují zejména oblasti strategického řízení, mezinárodního marketingu, brand managementu a problematice značek a ochranných známek, tedy průmyslového vlastnictví. „Analýza systému je nezbytným předpokladem syntézy systému, která je založena na uplatnění kreativních ... postupů.“³⁵³ Zdrojem kreativity se stává tacitní znalost.

Z provedené rešerše bylo odvozeno další zaměření práce, její cíl a byl definován základ modelu. Tento základ modelu vychází ze společného paradigmatu jednotlivých teoretických modelů popsaných v teorii, předpokladů a poznatků autorky. K jeho vytvoření bylo užito srovnávací metody. Následně byly jednotlivé oblasti obohaceny o známé vztahy a vazby popsané v teoretických východiscích a v aktuálních směrech výzkumu. Základ modelu byl následně v empirické fázi práce dále prozkoumáván.

3.2.2 Empirická fáze

Empirická část disertační práce měla za cíl doplnit základ modelu zejména o účelné a efektivní propojení oblasti strategického řízení značky a jejího vlastnictví a nalezení stěžejních mezioborových faktorů působících mezi vědními obory. Dále se pokusit vysledovat, jak tyto faktory a interakce mezi nimi kromě utváření a budování značky přispívají k její síle, tedy k vyšší expanzi značky na trhu.

K dosažení tohoto cíle byl použit analytický přístup. „Z hlediska rozvoje každého vědního oboru je tento přístup prioritním a odráží snahu o předávání zkušeností a znalostí. Už samotné sestavení popisu je obrovský pokrok k pochopení chování určitého systému.“³⁵⁴

Byly využity kvalitativní metody³⁵⁵: analýza dokumentů a dotazování expertů. Model je tak v další části práce postaven na datech, které vycházejí z analýzy rozhodovací praxe a hloubkových rozhovorech expertů na problematiku značky v širším interdisciplinárním kontextu.

Kvalitativní výzkum je nenumерické šetření a interpretace reality s cílem odkrýt význam předkládaných sdělovaných informací a jejich porozumění. Porozumění vyžaduje

³⁵³ BUREŠ, Vladimír. *Systémové myšlení pro manažery*. Praha: Professional Publishing, 2011. s. 184

³⁵⁴ BARVÍŘ, Miroslav. *Systematický přístup k řízení dynamických systémů*, [online] 30.4.2002. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://barvir.miroslav.sweb.cz/>

³⁵⁵ Kvalitativní – zkoumají důvody a motivace určitého chování či jevu – názory, motivy

vhled do co největšího množství dimenzí daného problému. Kvalitativní výzkum charakterizuje velký rozsah informací o malém počtu jevů a silná redukce počtu sledovaných jedinců. Charakterizuje ho nízká standardizace a vysoká reliabilita. Zatímco v kvantitativním šetření cílem konstrukce vzorku je reprezentovat populaci jedinců, v kvalitativním výzkumu cílem konstrukce vzorku je reprezentovat populaci problému.

Analýza dokumentů

Účelem této části práce byla analýza právních dokumentů vztahující se k problematice ochranných známek, rozlišovací způsobilosti (viz princip absolutní zápisné nezpůsobilosti a princip relativní zápisné způsobilosti³⁵⁶) a existenci dobrého jména, čímž získají značky určitou nadhodnotu na trhu. Neboť z teoretických východisek a na základě vlastního pozorování z praxe vyplývá, že silnějšího postavení na trhu dosahují ochranné známky s dobrým jménem a všeobecně známé značky. Žádný z právních dokumentů obecnou známost ani dobré jméno prozatím na území ČR přesně nedefinuje a nestanovuje konkrétní podmínky, které musí známka splňovat.

Základním zdrojem analýzy právních dokumentů se tak stala rozhodovací praxe správního orgánu (Úřadu průmyslového vlastnictví, dále ÚPV) a další relevantní dokumenty (databáze správních a soudních rozhodnutí ÚPV³⁵⁷). Klíčovým slovem pro vyhledávání v rešeršní databázi je pojem rozlišovací způsobilost, která je řešena jak v prvoinstančním, tak druhoinstančním řízení, a pojem dobré jméno. Celkový počet záznamů týkajících se problematiky ochranných známek je v databázi 7015. Zápisnému řízení se věnuje 1646 případů, námitkám 3142 případů. Pod kategorií označující „dobré jméno“ bylo identifikováno pouze 20 relevantních případů.³⁵⁸

Cílem bylo zejména nalézt mezioborové souvislosti a mezioborové faktory, které dopomáhají k vyššímu stupni právní ochrany a tím vyšší hodnotě značky. Vyhodnocení správního řízení a právních dokumentů obecně odráží jedinečnost každého jednotlivého případu, okolností a podmínek procesu a charakteristické rysy jeho účastníků. Problematický je z hlediska analýzy i rozsah judikátů, které obsahují zpravidla 20-30 stran náročného právního textu. Navíc v různých segmentech trhu a pro různé konkrétní značky se může

³⁵⁶ Kap. 2.4.1.3

³⁵⁷ ÚŘAD PRŮMYSLVÉHO VLASTNICTVÍ: *Databáze správních a soudních rozhodnutí*. [online]. 2016. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp/rozhodnuti.prochazet>

³⁵⁸ K datu 10.7.2016

význam okolností a vlivů měnit a konečné posouzení je vždy na uvážení příslušné autority (v tomto případě správního orgánu), který vychází z důkazních prostředků předložených vlastníkem značky. Kvantitativní přístup není v takových situacích použitelný a je nutné posuzovat individuálně každý případ. Lze však vysledovat četnost a použitelnost určitých důkazních prostředků, a tak usuzovat i na sílu jednotlivých faktorů.

Expertní rozhovory

Další použitou metodou bylo dotazování formou expertních rozhovorů s odborníky, kteří mají bohaté zkušenosti s prací se značkami. Cílem této části bylo zmapovat jejich postoje k hlavním oblastem, kterým se model věnuje s přihlédnutím k cíli práce, a které nelze zpravidla získat jiným způsobem.

Expertní rozhovory jsou variantou hloubkových rozhovorů, které jsou metodou kvalitativního výzkumu. Při konstrukci výběrového souboru expertů se autorka snažila do výběru zařadit experty na různých místech zkoumané struktury a v odlišné pozici zkoumaných procesů, s cílem odkrýt co největší množství dimenzí daného problému. Vedle odlišné pozice ve zkoumané struktuře a procesech při výběru usilovala o experty specializující se na jednotlivé oblasti zkoumání dané problematiky, u nichž je předpoklad profesionálního vhledu do tématu, a tudíž také v hloubkovém expertním rozhovoru validních informací a informační pokrytí nejvyšší úrovně.

Výběr expertů byl záměrný, uskutečněn v souladu se zaměřením a cíli disertační práce. Všichni oslovení odborníci mají bohaté zkušenosti s prací se značkami v různých firmách a institucích, v nichž pracují a patří z velké části mezi špičky svého oboru.

Následuje výčet oslovených expertů:

Doc. PhDr. Jitka Vysekalová, PhD. je prezidentkou České marketingové společnosti (ČMS), předsedkyní Asociace psychologie trhu (APT), členkou Evropské společnosti pro výzkum trhu a veřejného mínění (ESOMAR) a Českomoravské psychologické společnosti (ČMPS). Dříve působila jako ředitelka a předsedkyně představenstva a.s. MARKTEST.

Ing. Jiří Mikeš je první český ADMAN³⁵⁹, bývalý prezident Rady pro reklamu a dlouholetý ředitel Asociace komunikačních agentur. Sedm let byl členem řídicího výboru Evropské asociace komunikačních agentur.

Ing. Radek Jaroš pracuje dlouhá léta v reklamních agenturách jako kreativní ředitel, ideamaker a marketingový manažer a také jako pedagog.

Prof. Ing. Ladislav Jakl, CSc., je prorektorem pro vědu a výzkum na Metropolitní univerzitě Praha, vysokoškolský profesor, bývalý předseda Úřadu průmyslového vlastnictví, znalec, rozhodce, patentový a známkoprávní zástupce. Člen komory patentových zástupců, asociace prostředníků a rozhodců, AIPPI³⁶⁰, arbitr a mediátor World Intellectual Property Organization, člen kontrolní rady Grantové agentury ČR a autor mnoha publikací.

Ing. Jakub Bureš pracuje dlouhá léta v různých společnostech jako ředitel, business unit manager, provozní manager, brand manager např. pro značky Costa Coffee, Paul či Wine and Food Market.

Mgr. Zuzana de Korver je předsedkyní rozkladového senátu se zaměřením na práva na označení Úřadu průmyslového vlastnictví, dlouhodobě se specializuje na oblast práv na označení a dvoustranná řízení v oblasti ochranných známek.

Rozhovory byly koncipovány jako individuální, hloubkové, polostrukturované, z důvodu mezioborového pohledu, kdy byl k dispozici okruh otázek vztahující se k dané problematice a ostatní znění otázek či další dotazy volně navazovaly, např. podle znalostí a zaměření experta.

Dva šířeji pojaté polostrukturované okruhy.

- Okruh 1: Význam značek a největší současné výzvy pro jejich řízení.
- Okruh 2: Globální a lokální značky, lokální zvláštnosti.

Uvedené okruhy byly dále rozvíjeny a upřesňovány dle odborné specializace jednotlivých expertů na problematiku značek a sestaveny do následujících otázek:

- Otázka 1.: Jaký je význam značek / ochranných známek v dnešní době?
- Otázka 2.: Co nejvíce ovlivňuje řízení značek?
- Otázka 3.: Jaký je význam registrace ochranných známek pro jejich řízení?
- Otázka 4.: Jaké jsou výzvy a další směr vývoje řízení značek / ochranných známek?

³⁵⁹ ADMAN je pocta, prezitní ocenění, udělované významným osobnostem za celoživotní přínos reklamě (komerční komunikaci v ČR), kterou uděluje AKA. (www.aka.cz)

³⁶⁰ AIPPI zkratka Mezinárodní společnosti na ochranu duševního vlastnictví

- Otázka 5.: Jaký je vztah globálních a lokálních značek a jejich positioning?
- Otázka 6.: Jaké jsou lokální zvláštnosti jednotlivých oblastí?
- Otázka 7.: Co aplikují globální značky na český trh a co lze od nich použít do dimenzí malých a středních firem v ČR?

Polostrukturované pohovory byly s jednotlivými experty koncipovány na základě: zaměření disertační práce; vztahu ke klíčovému oblastem rozebíraným v teoretické části práce; pokud možno nejvyšší vypovídající hodnoty; získání odpovědí, které by obsahovaly také návrhy a doporučení expertů na danou problematiku; získání postřehů z praxe ke korekci teoretického modelu. Bylo zapotřebí zachovat princip úměrnosti z časových důvodů, a únavy respondentů, neboť dochází ke snížení koncentrace a přesnost odpovědí klesá. Optimální doba osobních rozhovorů se pohybuje mezi 30 až 50 minutami. Rozhovory jsou prezentovány anonymně s přidělením čísla jednotlivému expertovi s ohledem na zachování principu anonymity. Jednotlivé odpovědi jsou součástí disertační práce a tvoří výchozí zdroj informací pro následné další zpracování.

V rámci empirické části došlo k sumarizaci a utřídění poznatků (závěrů) z jednotlivých částí zkoumané problematiky a primární³⁶¹ a sekundární data³⁶² byla následně zpracována do výstupů práce.

3.2.3 Vyhodnocovací fáze

K vyhodnocení byl použit systémový přístup, který je společný pro všechny vědní disciplíny a lze ho vnímat jako základní metodologický nástroj. Systém je integrovaný souhrn vzájemně působících prvků, určených k plnění předem stanovené funkce³⁶³. Základem je systém³⁶⁴, za něj se považuje komplex prvků, nacházejících se ve vzájemné interakci, který nemůže existovat bez prostředí. Zejména u otevřených systémů se zvažují všechny možné interakce s okolím. Systémy se vyznačují multidisciplinárním přístupem a probíhá v nich proces neustálého odlišování se. Při zkoumání celku a jeho složení se nesmí opomíjet jednotlivé vrstvy systému. Systémové myšlení pohlíží na svět jako na trvajících,

³⁶¹ Primární data – data shromážděna pro specifický účel, “na míru”

³⁶² Sekundární data – volně dostupná, opakovaně použitelná

³⁶³ Definice systému zdůrazňuje jeho účelové vymezení, tedy zároveň kritéria pro jeho vymezení.

³⁶⁴ Systém – účelové uspořádání prvků a vazeb mezi nimi s dynamickým chováním, které určují vlastnosti celku. Dynamický systém = reálný systém, který se s časem mění.

vzájemně závislý, sám sebe podporující dynamický proces. Pro zachycení chování systému se využívá modelů, jedná se o účelové zjednodušení skutečností. Model se nesnaží zachytit všechny aspekty systému, ale pouze ty aspekty mající podstatný vliv na jeho chování jako celku.³⁶⁵

Dále byl použit induktivní přístup. Při indukci dochází k zobecňování reálných situací a dospívá se k obecným závěrům. Následně za pomoci syntézy dochází k rozlišení významnosti jednotlivých oblastí a k formulování vztahů a vazeb mezi jednotlivými oblastmi. Syntéza spojuje dva nebo více prvků do jednoho celku a na základě shrnutí dílčích poznatků zobecňuje závěry. Prostřednictvím syntézy se rozpoznává vnitřní struktura celku, odhalují vztahy mezi jednotlivými prvky a jejich funkce v rámci celku, navazuje na předchozí analýzy atd. a vzájemně se doplňují a tvoří výzkumný nástroj.

Model byl dotvořen v průběhu zkoumání pomocí grafických a verbálních prostředků. Pro znázornění chování systému bylo použito odlišení stavových a tokových proměnných v modelu na základě provedeného bádání a pozorování autorky. Výsledný model z teorie a poznatků získaných z empirických metod (analýzy právních dokumentů, expertních rozhovorů) propojil jednotlivé mezioborové pohledy (jednotky) na značku do kompaktního celku s uvedenými vzájemnými vztahy a vazbami mezi nimi (vztahy, vazby / a procesy <>).

3.2.4 Závěrečná fáze

Na základě sestaveného interdisciplinárního modelu došlo k identifikování nejdůležitějších mezioborových (klíčových) faktorů ovlivňujících sílu značky tzn. faktory dopomáhající k expanzi značky.

V závěrečné fázi disertační práce uvádí autorka konkrétní příklad použitelnosti modelu v praxi při uplatnění synergického přístupu.³⁶⁶ Konkretizace umožňuje použít obecný jev v konkrétních podmínkách.

Konkrétní obchodní značka byla podrobena analýze změn nastavení jednotlivých parametrů modelu a následně bylo navrženo doporučení ke sladění jednotlivých subsystémů interdisciplinárního modelu značky jako reakce na vývoj podmínek ve vnitřním i vnějším prostředí. Případová studie je obohacena o rozhovor s majitelem firmy.

³⁶⁵ MOLNÁR, Zdeněk et al. *Pokročilé metody vědecké práce*. Zeleneč: Profess Consulting, 2012. s. 68, 70, 78-79, 86

³⁶⁶ Synergie – společné působení jako zdroj hodnoty – posilování značky, snížení rizika konkurenčního střetu aj.

4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V praktické části práce se autorka zaměřila na hledání souvislostí a vazeb mezi jednotlivými vědními disciplínami a využila k tomu analýzu právních dokumentů a zkušeností a poznatků top manažerů a předních expertů z oblasti marketingu, reklamy a správního řízení.

4.1 ANALÝZA PRÁVNÍCH DOKUMENTU

Následující podkapitoly poskytují stručný přehled z analýz. Jednotlivá zjištění z analýzy dílčích rozhodnutí, které se opírají a vztahují ke klíčovým slovům jsou zapracována do výstupů z výzkumů (viz. kap. č. 5).

4.1.1 Výsledky z analýzy rozhodovací praxe a metodických pokynů

Problematika dobrého jména a všeobecné známosti je ukotvena v § 7 odst. 1 písm. e) d) zákona č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách. Základním zdrojem pro toto bádání se stala databáze správních a soudních rozhodnutí ÚPV³⁶⁷.

Z provedené analýzy lze zjistit, že současná rozhodovací praxe ÚPV vede k přísnějšímu hodnocení ochranných známek a logicky se přiklání k rozhodovací praxi Evropského úřadu pro duševní vlastnictví, viz databáze judikatury EU³⁶⁸ a jednotlivých států i v souvislosti s evropskými snahy o sjednocování rozhodovací praxe v jednotlivých státech EU a dochází ke změně známkových strategií, kdy např. ochranná známka EU již není vnímána pouze jako ekvivalent národních ochranných známek.

Je třeba konstatovat, že rozhodnutí ÚPV probíhá na principu individuálního posouzení každého případu a zákon nestanoví konkrétní principy rozhodovací praxe, z kterých by se dalo obecně vycházet. Naopak soudy kladou důraz na komplexnost rozhodování a formulují právní stanoviska, na která se ÚPV následně v rozhodnutí odvolává. ÚPV v rozhodnutích vystupuje jako odborný orgán a jeho postupy v otázkách posuzování

³⁶⁷ ÚŘAD PRUMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ: *Databáze správních a soudních rozhodnutí*. [online]. 2016. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp/rozhodnuti.prochazet>

³⁶⁸ EUIPO: *e-Search Case Law*. [online]. 2016. [cit. 2016-07-22] Dostupné na <https://euipo.europa.eu/eSearchCLW/>

průmyslových práv jsou zaměřeny mnohem techničtěji a konkrétněji s vysokou mírou kazuistiky³⁶⁹ než v případě soudu.

Přehled judikatury soudů v oblasti průmyslového práva lze nalézt v databázi Nejvyššího správního soudu ČR a v databázi Ústavního soudu ČR.

Problematicke dobrého jména a všeobecné známosti se metodické pokyny³⁷⁰ Úřadu průmyslového vlastnictví (dále jen ÚPV) věnují pouze v obecné rovině, navíc nejsou právně závazné a poskytují pouze pomoc pro přihlašovatele pro hladký průběh řízení. Oporu pro rozhodovací praxi Úřadu průmyslového vlastnictví lze v základních rysech nalézt pouze v metodických pokynech Evropské unie³⁷¹, které jsou zpracovány jako výstup evropských snah o sjednocování rozhodovací praxe. Tyto metodické pokyny přinášejí některá stěžejní rozhodnutí soudního dvora a jsou z nich vyvozeny základní přístupy při rozhodovací praxi.

K rozboru probíraného tématu je potřeba definovat a vymezit rozlišovací způsobilost, která je „... otázkou míry této způsobilosti a při analyzování rozlišovací způsobilosti se používá posuvná stupnice, takže označení nebo prvek označení mohou být zcela bez rozlišovací způsobilosti, mohou mít vysokou rozlišovací způsobilost nebo se nacházet kdekoli mezi těmito body“³⁷²

„Povaha, faktory, důkazy a posouzení zvýšené rozlišovací způsobilosti jsou stejné jako v případě dobrého jména. Konstatování dobrého jména však vyžaduje, aby byly splněny prahové hodnoty, ... , ke konstatování zvýšení rozlišovací způsobilosti mohou být tyto hodnoty nižší. Zvýšená rozlišovací způsobilost je vše, co jde nad rámec vnitřní rozlišovací způsobilosti.“³⁷³

Pojmem relevantní veřejnost je myšlen co nejširší okruh dotčených osob, které se mohou s daným označením setkat na trhu tzn. „Jsou-li výrobky a službami, na které se známka vztahuje, výrobky hromadné spotřeby, bude relevantní veřejností široká

³⁶⁹ HÁK, Jan: *Známkové právo v mezinárodních souvislostech*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2012. s. 86.

³⁷⁰ Část G2 – Sporná řízení: podkap. 1.3.2 a všeobecně známé známce podkap. 1.3.3: Všeobecně známé známky viz. Teoretická východiska kapitola 2.4.1.3 Ochranná známka

³⁷¹ EUIPO: *Current trade mark practice*. [online]. 2016. [cit. 2016-06-22] Dostupné z <https://euipo.europa.eu/ohimportal/cs/trade-mark-guidelines> (zejména část C: námitky - oddíl 2: kapitola 4) Rozlišovací způsobilost, oddíl 5: Ochranné známky s dobrým jménem podle čl 8 odst. 5 CTMR a oddíl 6: Důkaz o užívání – platné od 2014)

³⁷² EUIPO: *Current trade mark practice*. Kap. 4: Rozlišovací způsobilost [online]. 2016. [cit. 2016-06-22] Dostupné z <https://euipo.europa.eu/ohimportal/cs/trade-mark-guidelines>.

³⁷³ EUIPO: *Current trade mark practice*. Kap. 4: Rozlišovací způsobilost [online]. 2016. [cit. 2016-06-22] Dostupné z <https://euipo.europa.eu/ohimportal/cs/trade-mark-guidelines>

*veřejnost, kdežto jestliže označené výrobky mají velmi zvláštní uplatnění nebo se zaměřují na odborné či průmyslové uživatele, bude relevantní veřejnost omezena na konkrétní kupující dotyčných výrobků.“*³⁷⁴ Rovněž se tento pojem vztahuje „... na jejich potencionální kupující i na veřejnost, která přijde se známkou do styku pouze nepřímo, neboť dotyčné výrobky jsou zaměřeny na tyto skupiny spotřebitelů.“³⁷⁵

Rozlišovací způsobilost se posuzuje s ohledem ke všem relevantním vlastnostem ochranné známky a jejích prvků (vnitřní rozlišovací způsobilost) a dále může být posílena, pokud je užívána v takové míře, že je známa na trhu. Významným hlediskem je vnímání relevantní veřejností, které zvyšuje rozlišovací způsobilost ochranných známek s nízkou (náznakové, nahodilé) nebo žádnou vnitřní rozlišovací způsobilostí (druhové, popisné), ale také těch, které již mají vnitřní rozlišovací způsobilost (zvýšená rozlišovací způsobilost).³⁷⁶

Obecně známé známky, které nejsou zapsány, nelze chránit před odlišnými výrobky, mohou být chráněny pouze před totožnými nebo podobnými výrobky. Prahová úroveň rozlišovací způsobilosti je však obvykle stejná jako u dobrého jména³⁷⁷

Legislativně pojem dobrého jména není vymezen, navíc jazykové znění pojmu není rovnocenné. Soudní dvůr došel k závěru, že vyžaduje minimální úroveň znalosti, tzn. že musí být v zásadě posuzováno na základě množstevních i kvalitativních kritérií. Předmětem ochrany tímto ustanovením je nejen ekonomická hodnota dobrého jména, ale také dobrá pověst (goodwill), které „slavné“ známky na trhu dosáhly, proto mají jeho veškeré kvalitativní aspekty význam při jeho posuzování. Důkazy týkající se účty, kterou může veřejnost chovat ke známce, nejsou více než její známost. Označení se těší dobrému jménu nikoliv na základě toho, že odkazuje na proslulou osobu či událost, ale na základě výrobků a služeb, které jsou jimi označovány a užívány.³⁷⁸

Bylo konstatováno, že ochrannou známku musí znát významná část veřejnosti, ale že

³⁷⁴ EUIPO: *Current trade mark practice*. Oddíl 5: Ochranné známky s dobrým jménem... [online]. 2016. [cit. 2016-06-22] Dostupné z <https://euipo.europa.eu/ohimportal/cs/trade-mark-guidelines>

³⁷⁵ EUIPO: *Current trade mark practice*. Oddíl 5: Ochranné známky s dobrým jménem... [online]. 2016. [cit. 2016-06-22] Dostupné z <https://euipo.europa.eu/ohimportal/cs/trade-mark-guidelines>

³⁷⁶ EUIPO: *Current trade mark practice*. Oddíl 5: Ochranné známky s dobrým jménem... [online]. 2016. [cit. 2016-06-22] Dostupné z <https://euipo.europa.eu/ohimportal/cs/trade-mark-guidelines> (je tím myšlena známost známku u relevantní veřejnosti)

³⁷⁷ EUIPO: *Current trade mark practice*. Oddíl 5: Ochranné známky s dobrým jménem... [online]. 2016. [cit. 2016-06-22] Dostupné z <https://euipo.europa.eu/ohimportal/cs/trade-mark-guidelines>

³⁷⁸ EUIPO: *Current trade mark practice*. Oddíl 5: Ochranné známky s dobrým jménem... [online]. 2016. [cit. 2016-06-22] Dostupné z <https://euipo.europa.eu/ohimportal/cs/trade-mark-guidelines>

stupeň známosti nemůže být pro posouzení stanoven procentuálně ani se nedá stanovit obecně použitelná pevná kritéria. Je zapotřebí vzít v úvahu nejen míru povědomí o známce, ale musí být přihlédnuto ke všem příslušným skutečnostem, které mají v konkrétním případě význam. Omezená velikost trhu není sama o sobě považována za faktor, neboť dobré jméno je spíše otázkou poměr než absolutních čísel. Daná kritéria nelze stanovit abstraktně, ale řešit případ od případu s přihlédnutím nejen k míře povědomí o známce, ale také na jakoukoli jinou skutečnost, která má pro konkrétní věc význam, tzn. jakýkoliv faktor, jenž může podat informace výkonnosti známky na trhu.

Mezi faktory ovlivňující získání dobrého jména patří zejména povědomí o ochranné známce, podíl na trhu, intenzita užívání, zeměpisný rozsah užívání, délka užívání, propagační činnosti. Mezi další podpůrné faktory lze brát záznamy o úspěšném prosazování např. v rámci mimosoudních řešení, rozhodnutí soudních či správních orgánů, počet a délka zápisů dalších přihlášek v dalších zemích (odráží užívání či známost), osvědčení, ocenění, hodnota spojená se známkou (licence, reklamní prodeje, sponzorství)

V rámci rozhodovací praxe u rozlišovací způsobilosti je posuzována povaha řádného užívání. Následuje výčet nejdůležitějších zásad Soudního dvora (EU) k řádnému (skutečnému) užívání³⁷⁹:

Známka je užívána fakticky, užívání není prováděno pouze symbolicky, je v souladu se základní funkcí OZ, užití se musí týkat výrobků a služeb chráněných pod ochrannou známkou uvedených či již v blízké budoucnosti mají být uvedeny, je posuzováno, zda je užívání v dotyčném hospodářském odvětví považováno za odůvodněné za účelem udržení nebo získání podílu na trhu, jsou zohledněny povahy a charakteristiky dotyčného trhu a rozsah a četnost užívání.

Nelze stanovit kvantitativní mez pro určení skutečného užívání, proto nemusí být užití vždy kvantitativně významné, aby bylo považováno za skutečné. Při posuzování je tedy třeba vzít v úvahu všechny skutečnosti a okolnosti, které prokáží, že užívání je skutečné. Musí být však jasná spojitost mezi užíváním ochranné známky a příslušnými výrobky a službami. Navíc užívání musí být veřejné a navenek, tzn., že jeho povaha by měla odkazovat na užívání v obchodním styku např. také z distribučních společností. Mezi důkazy patří například: množství prodejců, důkazy o podílu na příslušném trhu, o dovozu příslušných

³⁷⁹ EUIPO: *Current trade mark practice*. Kap. 4: Rozlišovací způsobilost [online]. 2016. [cit. 2016-06-22] Dostupné z <https://euipo.europa.eu/ohimportal/cs/trade-mark-guidelines>

výrobků, o dodávkách nezbytných surovin či materiálů; doklad o reklamě, která odkazuje na produkci a užívání výrobku v dostatečném počtu a kapacitě; provádění inzerce souběžně s uváděním výrobků a služeb na trh; vyobrazení známky na obalech, v katalogích, reklamních materiálech, fakturách týkajících se dotyčných výrobků a služeb; název společnosti či obchodní jméno jen v případě, že je umístěno na výrobku, které tvoří název společnosti, obchodní jméno či provozovnu, nebo pokud dojde k vytvoření spojitosti mezi názvem společnosti a účastníkem; internetové výpisy podloženy návštěvností stránek a množstvím objednávek tzn. spojení s výrobky a služby.

Důkazním standardem se stávají konkrétní a objektivní skutečnosti, které prokazují efektivní a účelné užívání. Je zapotřebí prokázat alespoň minimální rozsah užívání, který je závislý na okolnostech případu. Doklady by měly obsahovat údaje o místu, času, rozsahu a povaze užívání ochranné známky a jsou posuzovány jako celek. Pouhé užívání na propagačních materiálech pro jiné výrobky nelze považovat za řádné užití ani pouhá přítomnost ochranné známky na internetových stránkách.

Je zapotřebí si uvědomit, že v právu je důkazní břemeno na majiteli ochranné známky a že předkládané důkazní prostředky musí zejména splňovat určitá kritéria jako být datována (hledisko posuzováno zpětně) či vztahovat se k určitému časovému období a území (viz teritoriální princip).

4.1.2 Závěr z analýzy právních dokumentů

Následující řádky shrnují zobecnění zjištěných skutečností vztahující se k modelu. Právní rovina problematiky značky je na základě provedené analýzy právních dokumentů z hlediska jejich faktorů klíčová, neboť právě konstatováním správního orgánu je potvrzena síla značky na trhu. Zároveň je tato oblast zakomponována do mezioborového rámce a je tak neodlučitelnou součástí celého procesu.

V rámci správního řízení hraje klíčovou roli rozlišovací způsobilost, neboť její vnitřní míra dopomáhá k vlastní registraci ochranné známky a její zvýšená míra k jejímu posilování, tzn. že její posuzování je prováděno ve dvou rovinách:

Pro získání právní ochrany je zapotřebí požádat o registraci příslušný správní úřad, a tím zahájit správní řízení. Na této úrovni se posuzuje vnitřní míra rozlišovací způsobilosti

(prvoinstanční řízení, princip absolutní zápisné nezpůsobilosti³⁸⁰), shodnost označení a jednotlivých prvků (identita) a produkt s územní působností (positioning). Z toho vyplývá, že je zde posuzován zejména vztah „identita x positioning“. Následně je zapotřebí si toto právo udržet, neboť by mohlo dojít i k zániku takového práva a z ochranné známky by se mohlo stát zpátky nezapsané označení.

V průběhu existence daného práva (nezapsané označení, ochranné známky) dochází ke kolizím s jinými právy a nastává posuzování podobnosti či zaměnitelnost označení a jednotlivých prvků³⁸¹ (identita) a prokazování zvýšené rozlišovací způsobilosti - vše, co jde nad rámec vnitřní rozlišovací způsobilosti (druhoinstanční řízení, princip relativní zápisné způsobilosti³⁸²). V rámci správního řízení (námitkového a sporného řízení) se prokazuje nejen pozice značky na trhu a užívání výrobků a služeb ve spojení s daným označením („řádné“ užívání), ale také síla vazeb se značkou (vžitost). Z toho lze odvodit, že je zde posuzován zejména vztah „taktika x zkušenost“.

V průběhu správního řízení lze prohlásit neregistrované označení za všeobecně známou známku. Všeobecně známou značkou se může stát označení nikoliv v důsledku registrace, ale v důsledku užívání. Dále může být označení, které získalo renomé, tedy vlastnosti, které ji přisuzují sami spotřebitelé, prohlášeno za všeobecně známou známku s dobrým jménem v případě nezapsaného označení, anebo ochrannou značkou s dobrým jménem v případě registrované ochranné známky. Na tato označení se vztahuje širší právní ochrana, je však zapotřebí pokaždé v rámci každého správního řízení tuto vlastnost prokazovat zvlášť.

Lze tedy uvést, že na nejvyšší úrovni je silná značka, která byla příslušnou autoritou, v tomto případě ÚPV na území České republiky, prohlášena v rámci správního řízení za všeobecně známou známku s dobrým jménem, případně ochrannou značkou s dobrým jménem (získání renomé).

I přes to, že dobré jméno je nejširší právní ochrana, které se lze v rámci práv na označení domoci, v rámci sporných řízení není tolik uplatňována (viz množství identifikovaných relevantních případů).

³⁸⁰ Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách v platném znění, § 4 (nezbytné předpoklady a neexistence stanovených překážek jako je např. dostatečná rozlišovací způsobilost (distinktivita))

³⁸¹ Prvek zahrnuje víc než jen vizuální rozlišení.

³⁸² Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách v platném znění, § 7 (ochrana priority tzn. bránění zápisu shodného či podobného pozdějšího označení)

Zároveň lze očekávat, že prohlášení dobrého jména lze tak získat na základě splnění prahových hodnot v rámci jednotlivých správních řízení dostatečným prokázáním pozice a marketingové síly na trhu (prohlášení pozice značky na trhu) a vysoké ekonomické a psychologické hodnoty značky (prohlášení hodnoty značky). Hodnotou je myšlen nejvyšší ekonomický přínos (podpořen např. účelovými značkami) a hodnota značky (brand valuation), nebo nejlepší umístění v rámci např. TOP žebříčků nejznámějších značek (brand equity) či dosažení „love brandu“ až po vášeň pro značku „brand passion“, tzn. získání (vyčíslení) co nejvyšší finanční či emocionální hodnoty.

Na základě výše uvedeného lze vyvodit, že významné překrývající se mezioborové oblasti ovlivňující sílu značky se nachází na úrovni:

- marketingové taktiky/ řádné užívání / správné řízení / vžitost / zkušenost,
- positioning + identita / ochranná známka.

Lze tedy na základě prozkoumaných řízení konstatovat, že správné řízení je ovlivňováno zejména identitou, prostřednictvím použitých taktik a mírou povědomí průměrného spotřebitele (zkušenost).

Síla značky na trhu je tak potvrzena na základě následujících ukazatelů: posuzuje se jedinečnost prvků a odlišitelnost výrobků a služeb a následně je důležité prokázání rozlišovací způsobilosti skládající se z řádného užívání a vžitosti. Každý z uvedených ukazatelů je ovlivněn faktory, které se prokazují důkazními prostředky v rámci řízení.

Výše uvedené bude dále zpracováno do modelu (výstupů z výzkumu).

4.2 EXPERTNÍ ROZHOVORY

Následující podkapitoly poskytují přehled o názorech odborníků k jednotlivým oblastem modelu. Jednotlivé odpovědi ve zkrácené podobě k předloženým otázkám jsou zároveň uvedeny v příloze č. 3.

4.2.1 Výsledky z rozhovorů s experty

Platforma značky

Dle expertů (expert 4, 6) je lepší, pokud podnikatel podniká na trhu s registrovanou ochrannou známkou, neboť k tomuto označení (značce) získává absolutní práva, nebo může působit pouze pod určitým neregistrovaným označením (obchodním označením, obchodní značkou) a být chráněn pouze v rámci relativních práv (nekalé soutěže), což je daleko slabší ochrana, než z absolutního práva k předmětům průmyslového vlastnictví. S absolutním právem se pojí výlučné právo užívání a právo rušebního jednání třetích osob na trhu. Je zapotřebí mít však na paměti povinnost užívání „řádným způsobem“ s jehož výkladem jsou v praxi stále nejasnosti, neboť hrozí, že bude ochranná známka prohlášena za neplatnou či zrušena s účinky ex nunc³⁸³. Nejen z těchto důvodů je velmi důležité vlastní řízení značek.

Identita

Jedinečnost značky a její vlastní identita je velmi důležitá primárně z důvodu základní rozlišovací funkce značky na trhu jednotlivými spotřebiteli. Dle jednoho z expertů (expert 6) je zde velmi důležité kritérium originality jednotlivých základních prvků značky pro případnou následnou průmyslově-právní ochranu. Jednotlivé prvky se v rámci správního řízení posuzují také z pohledu podobnosti a pravděpodobnosti záměny (včetně pravděpodobnosti asociace), přičemž je posuzována rozlišovací způsobilost a na nedistinktivní prvky se ochrana nevztahuje. Spotřebitelé totiž prvky s nízkou rozlišovací způsobilostí nepovažují za odlišující se.

³⁸³ t.j. od dne právní moci rozhodnutí o zrušení

Další expert (expert 2) uvádí, že prostřednictvím jedinečné identity se značky zakódují spotřebitelům do povědomí, kde zůstávají na dlouhá léta uložena v paměti, a proto je poté jednodušší obnovovat zaniklé značky než budovat zcela novou značku.

Positioning – tržní pozice značky

Experti (zejména expert 2) se shodují, že je zapotřebí mít jasnou vizi, cíl a zároveň odvalu a značka musí dát o sobě vědět a profilovat se, být jednoduchá a zapamatovatelná.

Zatímco původně byla snaha implementovat globální prvky na lokální trh jednotně, zákazníci jsou však rozdílní a je potřeba se přizpůsobovat. Pozici značky na trhu je zapotřebí přizpůsobovat podle specifik jednotlivých trhů (dle vlastností a kvality výrobků, spotřebních příležitostí, daného segmentu či životního stylu). Došlo tak k posunu globálních firem od jednání globálního ale myšlení lokálního k jednání lokálnímu, ale myšlení globálnímu (tzn. využívání možností internetu apod.). Globální značky často působí globálně (převládá např. u drogerie a léčiv) a na některých trzích se profilují zároveň lokálně (T - mobile), jedná se však o dražší způsob (expert 2).

Globální značka definuje základní parametry: chování produktů, kvality standardu, servisu, vzhledu obchodů, atmosféry či hudby a lokálně má každý volné ruce, vše však musí být předem schváleno, aby nedošlo k poškození značky. Dále marketingové strategie a marketingová doporučení čerpají ze základů pro jednotnou komunikaci na jednotlivých trzích (s jednotným příběhem, původem, kořeny, vizí, misí atd.) a jsou daná pouze různá doporučení (podporování výrobců kávy, dětských domovů, stavění škol v deštných pralesích atd.) ve snaze podporovat vlastní komunity. Následně se jednotlivé marketingové kampaně obdržené z centrály značky lokálně upravují s doporučením, jaké procento z celkového obrátu, tržby by se mělo investovat např. do reklamy. Globální řetězce se tak snaží aplikovat nejlepší lokální iniciativy do celého svého kruhu v rámci svých dalších zemí. Jedná se tedy o mix činností, který musí vypadat všude skoro stejně, aby značka v každé zemi vypadala jednotně.

Experti se shodují v tom, že vše, co se na globální úrovni vymyslelo, se pomalu implementuje do malých firem, které se na rozdíl od nich chtějí odlišit a nechtějí být tak globální, chtějí zůstat domestikované a nabízet zákazníkům něco víc, určitou jedinečnost oproti globálním značkám, tzn. zůstat poctivým českým podnikatelem. Dle jednoho z expertů (expert 5) je tedy nejlepší být buď globální značka, nebo malá lokální značka,

a není dobré být nevyhraněný. Globální značky skupují lokální značky a stávají se pouze určitou produktovou značkou nebo vlajkovou značkou. Obecný poměr lokalizace globálních značek je 80 % stejného byznysu a 20 % lokálního.

V oblasti reklamy a propagace jeden z expertů (expert 5) zmiňuje, že je lepší jít vlastní lokální cestou a pouze se danému trhu přizpůsobovat. Globální řetězce chtějí ušetřit a snaží se udělat takový spot, aby se dal vysílat do celé Evropy; vznikají tím různá omezení a nemohou být kreativní.

V oblasti služeb další z expertů (expert 5) uvádí, že lze z globálních značek přenést na lokální značku téměř vše, pouze si musí lokální společnost říci, zda při její velikosti mají smysl některé aspekty. V oblasti služeb se jedná o servis, lidi a zaměstnance; u ceny jak se s cenou pracuje, jakým způsobem vyhodnocuje, globální řetězce na lokální trhy definují doporučenou cenu; u produktu jaké je jeho složení, které se nabízí, rozdělení produktů do produktových skupin, aby docházelo ke kanibalizaci vlastních produktů; dále jak oslovovat nové zákazníky a jak pracovat se stálými zákazníky.

Co se diferenciací týká, jednotliví experti (2, 3, 5) poukazují na četné lokální zvláštnosti, které musí brát v úvahu všichni, kteří se podílejí na řízení značky (vztah k bohatství, k humoru, víře, k sexu, různý výklad barev apod.).

Taktiky

Z jednotlivých rozhovorů plyne, že nejefektivnější způsob komunikace je ten, co si lidé mezi sebou řeknou, neboť je zajímavá víc, co je za značkou, než značka samotná. Proto se firmy snaží být společensky zodpovědné a nově jsou postaveny před výzvou udržitelné výroby a spotřeby. Značka neslouží pouze jako označení firmy či produktu, ale také jako označení, které musí splňovat přísná kritéria (např. značka Český výrobek - navazuje na požadavek společensky odpovědného chování firem).

Jeden z expertů (expert 3) zmínil, že se osvědčilo zjednodušení brandového portfolia (různé podznačky) a osobní vstup nejvyššího představitele firmy do vývoje značky a tvorby komunikační strategie a tím k odbourání mnoha mezičlánků - zjednodušování brand managementu, neboť důležitá je vizionářská schopnost odhadu, tzn. je to směr, který uplatňuje málo firem, ale když se jim to daří, tak jsou z nich špičky, a je také zajímavostí, že se tyto firmy nezaměřují na výzkumy.

V oblasti marketingové komunikace a reklamy někteří experti uvádějí, že je důležité sdělovat vše spotřebitelům jednoduše a nepřehlcovat je (v jednoduchosti je síla po všech stránkách). Následně již skrze reklamu není zapotřebí zdůrazňovat výjimečnost, přednost atd. Stává se to samozřejmostí. Značka navíc musí mít příběh, story vytvářející vztah ke spotřebiteli (prémiové značky - technicky na úrovni brandu, ale půjdete o emoce výš).

Z rozhovorů vyplývá, že jsou jednotlivé taktiky a aplikované strategie velmi důležité pro případné následné prokazování „řádného“ užívání ochranné známky.

Správní řízení

Jeden z expertů (expert 4) poukazuje na to, že z právního pohledu na trhu nedochází k znevýhodňování malých soutěžitelů vůči velkým globálním soutěžitelům a na trhu jsou si jednotlivá označení rovna. Ochranné známky fungují na teritoriálním principu a základní principy ochrany jsou na různých územích jednotná, tzn., že je zapotřebí ochrana pro jednotlivá území (národní, mezinárodní cestou či známkou Společenství). Neregistrované označení (značka) je chráněno pouze v rámci relativních práv, tzn. daleko slabší ochrana než registrované chráněné označení jako ochranná známka, které je chráněno v rámci absolutního práva.

Další expert (expert 6) uvádí, že ke sporným řízením dochází v době námitek, kdy je označení zveřejněno se záměrem zapsání do rejstříku, nebo v případě již zapsané ochranné známky podáním návrhu na prohlášení ochranné známky za neplatnou či návrhu na zrušení ochranné známky. V těchto případech tato podání vyřizuje oddělení sporných řízení. Při sporných řízeních (námitky, návrh na prohlášení známky za neplatnou či na zrušení známky a také soudních sporech) se prokazuje užívání a vžitost pro dané území. Řízení ochranné známky je důležité pro následné dokazování užívání a vžitosti v případě sporných řízení. V případě neúspěchu je zapotřebí značku či koncepty přejmenovat, což způsobuje další náklady a problémy.

Za důkazy prokazující řádné užívání ochranné známky či užití označení na trhu s vazbou na spotřebitele se považují nejen faktury, objednávky, dodací listy, katalogy, ceníky, prodejní brožury, výroční zprávy; zmapování distribuční sítě, seznamy odběratelů; sponzoring; marketingové rozbor; prodejní data, údaje o obratu, statistiky prodeje; výdaje na reklamní kampaň či údaje o ní, údaje týkající se investic do reklamy

a zprávy (novinové výstřižky, billboardy, televizní reklamy); účast na výstavách; články v časopisech či jiných tiskopisech, kde se o výrobku psalo; články z internetu. Zákaznické ankety a /nebo průzkumy trhu a mnoho dalšího.

V případě nezapsaného označení je zapotřebí dokládat mnohem více: vzniklou škodu, výši a druh škody atd., a tedy i následné soudní řízení je u nezapsaného označení mnohem složitější než u označení, které je zapsané jako ochranná známka.

Zkušenost se značkou

Z rozhovorů plyne (expert 1, 2, 3), že značka se stává individuálním vyjádřením spotřebitele. Značka nepředstavuje jen racionální fenomén, ale plní funkční potřeby s výraznými emocionálními charakteristikami, které vycházejí ze subjektivního vnímání a pocitů, které značka vyvolává, a zjednodušuje rozhodování o koupi. Je zapotřebí, aby potenciální zákazníci o značce věděli, vytvořili si loajalitu ke značce a spotřebitelé se se značkou identifikovali a akceptovali hodnotu, kterou značka reprezentuje, protože slouží jako mentální zkratka nahrazující proces rozhodování. Je snahou zakódovat značky do mysli spotřebitelů prostřednictvím příběhů a emocí a získat u nich oblibu, neboť v povědomí lidí značka již zůstává a poté stačí již málo. Z těchto důvodů se obnovují také zaniklé české značky (např. Jar – New Formula Jar, Kofola), které se stále modifikují, avšak DNA značky zůstává.

Jeden z expertů (expert 1) podotýká, že pro řízení je nezbytná zpětná vazba sloužící k posuzování úspěšnosti prostřednictvím marketingových výzkumů či zkoumání hlubších psychických procesů při vytváření image. Další expert (expert 5) poznamenává, že chytré velké firmy dělají neskutečně velké množství výzkumů a nerozhodují se jen na základě pocitů a dojmů. Výzkumy se tak stávají neoddelitelnou součástí při řízení značek, zejména ve velkých firmách, a trendem ve světě je si vše podkládat zejména zákaznickými výzkumy. V malých firmách na to nejsou takové prostředky, ale zato by se měl majitel přímo dotazovat svých zákazníků, kteří k němu chodí, co se jim líbí či nelíbí, kolem jdoucích lidí na náměstí u obchodu se optat, proč k němu nechodí, optat se na kvalitu, cenu atd., či vytvořit komunitu na internetu a ptát se lidí např. prostřednictvím nových médií na sociálních sítích.

Prohlášení ochranné známky s dobrým jménem a všeobecně známé známky s dobrým jménem

Takové známky jsou podle jednoho z expertů (expert 6) na horní hranici rozlišovací způsobilosti a mají velmi vysokou míru vnitřní rozlišovací způsobilosti, která je podmíněná tím, že příslušná veřejnost danou ochrannou známku okamžitě poznává. Čím je tedy míra rozlišovací způsobilosti ochranné známky větší, tím větší je rozsah ochrany.

Dle dalšího osloveného experta (expert 4) ochranná známka s dobrým jménem nebo všeobecně známá známka s dobrým jménem platí ve vztahu ke všem výrobkům a službám i k těm, které si původně majitel nezapsal, tato vlastnost se prokazuje v rámci každého řízení zvlášť, vztahuje se pouze ke konkrétnímu řízení a vychází již z Pařížské úmluvy o ochranných známkách.

Experti (expert 4, 6) se shodují, že aktuálně neexistují přehledy známek s dobrým jménem. Jako příklad všeobecně známé známky uvádí logo Úřadu práce ČR či jako ochrannou známku s dobrým jménem uvádí známku: KOFOLA, Starbucks.

Jeden z expertů (expert 4) doplňuje, že původně existoval seznam těchto známek a vlastníci těchto známek se odkazovali na tento seznam, avšak v dnešní době se odkazují na řízení, ve kterém tuto vlastnost získali. Prokazování této vlastnosti se ještě zkomplikovalo, neboť se prokazuje například i v rámci celé Evropské unie a obráceně.

Hodnota značky

Jednotliví experti připomínají, že značka má významnou úlohu nejen pro sledování finanční a tržní výkonnosti, vždyť obecně platí, že značka má hodnotu 50 % hodnoty společnosti a u značek jako Coca Cola a podobně je to až 90 % a více.

Velké zahraniční značky (např. značky aut) jsou navíc již kodifikovány a objevují se také na světových trzích na burzách, např. jako součást Dow Jones indexu.

Z rozhovorů vyplývá, že je snahou zejména globálních značek o umístění jejich značky na předních místech TOP žebříčků nejlepších značek, neboť se tím navyšuje její hodnota.

Dále lze dovodit, že hodnota značky zároveň stoupá přiznáním dobrého jména, neboť takové označení získává větší rozsah ochrany a samotné prohlášení této vlastnosti má vysokou hodnotu pro vlastníky nezávisle na výsledku správního řízení.

Někteří z expertů (expert 2, 3) upozorňují na rozdíl mezi značkou a love brandem (love markem), který v sobě obsahuje přidanou hodnotu. Love brand značce vytváří určitou hodnotu, která není racionální, jedná se o značku, kterou spotřebitelé milují, bez které nemůžou žít. Cestou k love marku je také metoda Disruption spočívající v tvůrčím procesu zjištění reklamních zvyklostí, které panují v daném oboru a následně ve vytvoření něčeho, co boří ustálené zvyklosti a je výrazně jiné.

4.2.2 Závěr z expertních rozhovorů

Realizovaný výzkum svými výstupy potvrdil některé zjištěné skutečnosti a významně obohatil model o postřehy z praxe, a tedy i celkový obsah disertační práce, a zároveň pomohl vymezit směr pro formulaci výzkumné otázky (viz kapitola 5.2) a závěrů této práce.

Z rozhovorů vyplývá, že je snahou zejména velkých značek dostat se mezi TOP silné značky. Jak uvádí expert (2) „*Po roce 1989, když k nám začaly přicházet zahraniční firmy... zástupci amerických reklamních agentur se ze začátku vůbec nezajímali o prodeje ... je zajímavé, kolik peněz je zapotřebí, aby se značka dostala mezi prvních pět.... teprve po této době tyto firmy řekli: „Ted' začneme prodávat“.*

K tomu expert (6) informuje, že je snahou firem získat dobré jméno: „*...,pro vlastníky je takovéto prohlášení v rámci správního řízení významnější, než samotný celkový výsledek správního rozhodnutí.*“

Dobré jméno případně všeobecná známost jsou také důvody proč se v současnosti obnovují některé zaniklé české značky. Jak uvádí expert (2) o lidské mysli „*..., když už se tam značka jednou dostane, je tam navždy... stačí pouze ťuknout a značka sama vyskočí.*

Na to expert (4) dodává, že „*prokazování této vlastnosti se ještě zkomplikovalo, neboť se prokazuje například i v rámci celé Evropské unie a obráceně.*

Expert (6) upřesňuje, že „*podle současné praxe se obvykle rozlišuje mezi „slabými“ a „silnými“ ochrannými známkami. Posouzení slabé či silné ochranné známky určuje „míra“ rozlišovací způsobilosti.*“

Dále uvádí, že „*...i v případě, že v rámci EU dojde ke sjednocení rozhodovací praxe, bude zajímavé pozorovat, jak závěry ve společné praxi uvedené, budou aplikovat*

jednotlivé národní úřady. Jsem přesvědčena, že i po sjednocení praxe, se objeví teritoriální zvláštnosti ...“ V rámci ochranné známky Evropské unie je totiž míra rozlišovací způsobilosti posuzována ve vícero vrstvách (viz kap. 4.1., analýza dokumentů).

Expert 4. upozorňuje, že v „případě sporu, pokud je označení chráněno jako ochranná známka, je zapotřebí pouze doložit užívání daného označení na trhu, vžitost atd.... Kdyby označení bylo chráněno jen na základě relativních práv, bylo by zapotřebí dokládat, ... u nezapsaného označení je mnohem složitější, než u označení, které je zapsané jako ochranná známka.“ Dále expert 6. dodává „Pokud vlastník ochranné známky svá práva na trhu nerealizuje ... plynou z toho pro něho zákonem stanovené sankce“

Také expert (6) zmiňuje, že „zákon nestanoví konkrétní kritéria, podle nichž má Úřad při posuzování podobnosti a hodnocení pravděpodobnosti záměny postupovat. ... U každého přihlašovaného označení je proto na Úřadu, aby podobnost přihlášeného označení s ochrannou známkou s dřívějším právem přednosti a podobnost srovnávaných výrobků a služeb posoudil; Lze mít tedy za to, že míra rozlišovací způsobilosti se u každé z ochranných známek odlišuje a nelze ji paušálně považovat za identickou, v důsledku čehož se nutně různí i úroveň ochrany, které se jednotlivé ochranné známky těší. “

Dále je zajímavé jak uvádí expert (6), že „...skutečností, kterou si ale někdy vlastníci ochranných známek neuvědomují, je, že vlastnictví k ochranné známce lze udržet pouze jejím řádným užíváním. A dále uvádí, že „v praxi se objevují stále problémy s výkladem pojmu „řádné užívání“ zapsané ochranné známky...“.

Navíc expert (1) upozorňuje na to, že: „Tak, jak vzrůstá význam značky, roste i potřeba kontroly nad značkou a jejím utvářením. “

Jednotlivá uvedená zjištění se tak stávají námětem pro další zpracování ve výstupech práce.

5 VÝSTUPY Z VÝZKUMU

Následující na sebe navazující subkapitoly shrnují následující poznatky vztahující se k modelu.

5.1 TEORETICKÝ MODEL

Výsledný zjednodušený model propojuje dílčí mezioborové pohledy na značku s expanzním potenciálem do kompaktního celku s uvedenými vzájemnými vztahy a vazbami (viz příloha č. 4). Značka reprezentuje objekt, na kterém je formulována základní soustava řízení. Je-li tato soustava vhodně nastavena, může se ze značky stát silná značka s dobrým jménem. Rozlišovací úroveň modelu je definována stěžejními interdisciplinárními prvky (viz obr. 22), které tvoří východisko pro jeho vytvoření.

5.1.1 Horizontální pohled

Model vychází ze základu modelu (viz kap. 3.1.1) a praxe a představuje identifikaci jednotlivých prvků a procesů v rámci modelu. Celistvý horizontální pohled na teoretický model je součástí výsledného modelu viz příloha č. 4.

Základní pilíře:

Marketingový, právní a hodnotový pohled na značku lze vnímat jako pilíře (obr. č. 24), na kterých lze následně vytvářet a budovat značku.

Marketingový pilíř se zabývá komunikací značky směrem k zákazníkům; právní pilíř řeší otázky vlastnictví, ochrany a obrany značky; a hodnotový pilíř se zabývá hodnotou značky a její schopností zaujmout, tzn. finanční i emocionální hodnotou.

Mezi marketingovým, právním a hodnotovým pilířem a jeho jednotlivými úrovněmi (vrstvami) a oblastmi (prvky) dochází následně k oboustrannému ovlivňování a vzájemnému působení (interakci). Marketingový pilíř má vliv na hodnotový pilíř, který poskytuje marketingovému pilíři zpětnou vazbu, a spolu vytváří subsystém řízení.

Zároveň oba dva tyto pilíře ovlivňují právní pilíř (který tvoří právní subsystém), marketingový pilíř z hlediska „řádného“ užívání a hodnotový pilíř z hlediska vžitosti.

Obrázek č. 24: Základní pilíře
(vlastní zpracování, 2017)



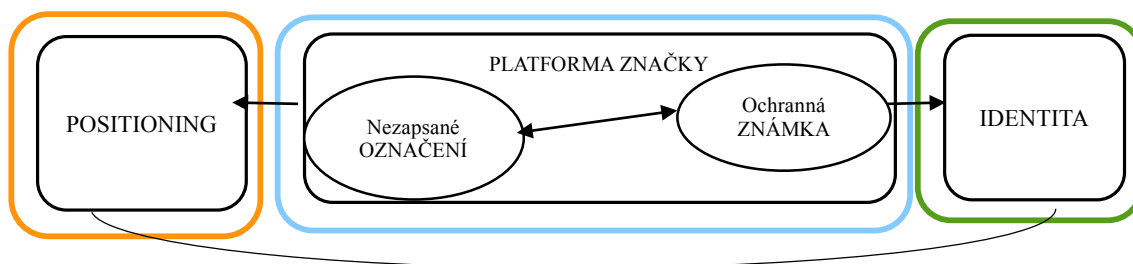
Základní úroveň:

Na základní neznačkové úrovni je **subjekt** (společnost), který nabízí **produkt** (výrobky a služby) pod svým obchodním **názvem**, vytváří si vlastní **firemní identitu** a snaží se na daném trhu uplatnit. Některé prvky, jako jeho název, produkty aj. jsou součástí duševního vlastnictví, např. obchodní společnost je založena na registračním principu. V případě, že bude subjekt vystupovat na trhu pod určitou značkou (**logem**), dostává se na značkovou úroveň.

Značková úroveň:

Značková úroveň je úrovní stavu³⁸⁴, v rámci kterého je značka propojována s určitými produkty na konkrétním teritoriu.

Obrázek č. 25: Značková úroveň
(vlastní zpracování, 2017)



Úroveň vzniká spojením **názvu** (subjektu) a grafické podoby (**loga**), které se skládá z jednotlivých specifických **prvků** podtrhujících charakter označení a jeho význam, ideu, a vytváří se tak **označení** (značka), na které se vztahuje autorské právo a tvoří základ značkové úrovně z pohledu majitele daného označení (firmy), který označení vytváří k obrazu svému.

³⁸⁴

zásoba k určitému okamžiku – stavové proměnné

Značková úroveň (obr. č. 25) je definována **platformou značky** vymezující podstatu značky, její duši, a lze ji dle přístupu rozdělit na **identitu značky**, která udává, kým značka je, dává značce směr a měla by být konzistentní; a z ní vychází **positioning značky**, určující hlavní konkurenční výhody značky, a ten by se měl přizpůsobovat danému trhu. Jednotlivé prvky označení nepůsobí izolovaně a funguje mezi nimi synergický efekt.

V právním pilíři má platforma značky legislativně – právní rámec, a v něm se vyskytuje v podobě **nezapsaného označení** (obchodní značky) chráněného pouze v rámci nekalé soutěže, nebo **ochranné známky**, prostřednictvím které dochází k právní ochraně jednotlivých prvků označení ve vztahu k výrobkům či službám nabízejícím se pod touto ochrannou známkou, tzn., že název subjektu v kombinaci s ochrannou známkou posiluje své postavení na trhu. V rámci právního pilíře je pro získání právní ochrany zapotřebí požádat o registraci příslušný správní úřad, a tím zahájit správní řízení. Na této úrovni se posuzuje vnitřní míra rozlišovací způsobilosti, (prvoinstanční řízení, princip absolutní zápisné nezpůsobilosti³⁸⁵), shodnost označení a jednotlivých prvků (**identita**) a produkt s územní působností (**positioning**). Následně je zapotřebí si toto právo udržet, neboť by mohlo dojít i k zániku takového práva a z ochranné známky by se mohlo stát zpátky nezapsané označení.

V marketingovém pilíři je strategickým východiskem značky její jedinečnost (odlišnost), na níž je vystavěna idea značky, tedy její význam. Na základě idey značky je stanovena **vize** značky vyjadřující účel, základní představa o budoucnosti značky a její záměr, který se většinou nemění. Značka by měla charakterizovat náplň činnosti a **poslání** subjektu (firmy) a předávat dál své hodnoty a poselství skrze **mantru** značky. Z formulovaného poslání se definují konkrétní strategické **cíle**, tzn. konečný žádoucí stav, z kterého vycházejí zvolené strategie, které se neobejdou bez stanovení pozice značky na trhu (positioning - tržní pozice značky) v myslích cílového spotřebitele. **Positioning** značky je základem marketingových strategií, neboť jejím řízením dochází k umístování značky v mysli spotřebitele, a jeho zpětnou vazbou je hodnocení vnímání značky (image). Positioning je dán vizí značky, z které vychází mantra, která iniciuje pozici značky.

³⁸⁵ Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách v platném znění, § 4 (nezbytné předpoklady a neexistence stanovených překážek jako je např. dostatečná rozlišovací způsobilost (distinktivita))

V hodnotovém pilíři vytváří značka asociace a nabídku hodnot (funkční, emocionální a sebevyjádření) prostřednictvím **identity** značky. **Mantra**, která je v interakci s vizí a zachycuje ducha značky, vstupuje do identity značky spolu s jednotlivými **prvky** značky. Prvky, které jsou v čase neměnné a jsou zachovány, tvoří jádro značky – její **DNA** (představují původnost, originalitu a historii značky). Interakcí těchto jednotlivých prvků, které vedou k vývoji značky jako živého organismu, dochází ke komunikaci značky navenek. Identita značky by měla být zároveň v interakci s **firemní identitou**.

Dynamická úroveň:

Dynamická úroveň je úrovní toku³⁸⁶ a vyznačuje se procesy (aktivitami), které jsou již ovlivňovány nejen firmou samotnou (kde nezastupitelnou roli kromě majitelů hrají i jednotliví jeho zaměstnanci) a trhem, ale také spotřebiteli. Zásadou těchto procesů (aktivit) se značka mění v silnou značku (navyšuje se její obecná známost) a je schopna být prezentována samostatně nezávisle na výrobcích a službách s ní spojovaných, stává se tak silnou značkou.

Obrázek č. 26: Dynamická úroveň
(vlastní zpracování, 2017)



V rámci marketingového pilíře jsou řešeny ekonomické aspekty značky. Na základě stanovených marketingových strategií dochází na této úrovni k aplikaci **marketingových mixů** (jednotlivých taktik), které se neustále vyvíjejí (4P – 4C – 4E). Jejich úkolem je nejen navyšovat prodej, tedy zisk, ale také zvyšovat hodnotu značky, dostat značku do povědomí a zvyšovat její znalost. Čím jsou tyto aktivity úspěšnější, tím vyšší je znalost a celkové povědomí značky, a tedy i celkový přínos pro vlastníka takového označení.

V rámci hodnotového pilíře jsou řešeny emocionální aspekty značky. Na této úrovni dochází ke komunikaci značky směrem ke spotřebitelům a zároveň vzniká jeho

³⁸⁶

změna stavu za určité časové období – tokové proměnné

zkušenost se značkou (brand experience) a důvod proč si značku koupit. V prvopočátku nastává podpořená znalost spotřebitelů a nárůstem penetrací (identifikace značky), které postupně přecházejí do spontánní znalosti (loajalita ke značce) a následně k bezprostřední asociaci (top of mind). Akumulovanou zkušeností se značkou dochází ke zhodnocení vzájemné interakce se značkou, až k jejímu přijetí (brand perception). Vzájemným působením identity a poslání značky na spotřebitelovu znalost vzniká **image** (vnímání značky), a tímto vnímáním jsou myšleny asociace, které si zákazník spojuje se značkou. Image značky poskytuje majitelům označení zpětnou vazbu, která se zjišťuje prostřednictvím průzkumu trhu.

V rámci právního pilíře jsou řešeny právní aspekty značky. V průběhu existence daného práva (nezapsaného označení, ochranné známky) dochází ke kolizím s jinými právy a nastává prokazování podobnosti či zaměnitelnosti označení a jednotlivých prvků³⁸⁷ (identita) a prokazování zvýšené rozlišovací způsobilosti (druhoinstanční řízení, princip relativní zápisné způsobilosti³⁸⁸). V rámci **správního řízení** (námitkového a sporného řízení) se prokazuje nejen pozice značky na trhu a užívání výrobků a služeb ve spojení s daným označením („řádné“ užívání), ale také síla vazeb se značkou (vžitost).

V rámci dynamické úrovně (obr. č. 26) dochází k ovlivňování správního řízení prostřednictvím identity, použitých taktik a mírou povědomí průměrného spotřebitele (zkušenosti), ale také dochází k aplikaci různých taktik v závislosti na míře zkušenosti se značkou.

Top úroveň:

V rámci jednotlivých pilířů je snahou zejména velkých mezinár. značek dostat se na top úroveň, která je úrovní stavu³⁸⁹ a od dynamické úrovně je obohacena zejména o vybudovanou image (asociace) a kompetentní autoritou stvrzený status (obr. č. 27).

Dosáhne-li značka tohoto postavení, požívá zvláštní záštitu³⁹⁰ nad užívaný/registrovaný rozsah nabízených produktů, jehož povědomí přesahuje vymezený segment napříč celým trhem a stává se tak silnou značkou s dobrým jménem.

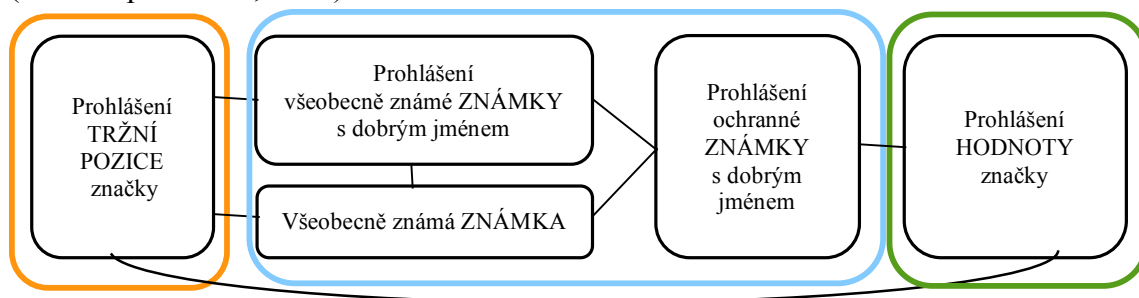
³⁸⁷ Prvek zahrnuje víc než jen vizuální rozlišení.

³⁸⁸ Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách v platném znění, § 7 (ochrana priority tzn. bránění zápisu shodného či podobného pozdějšího označení)

³⁸⁹ Žádoucí stav - zásoba k určitému okamžiku – stavové proměnné

³⁹⁰ Rozšířená právní ochrana při splnění prahových hodnot (dobré jméno)

Obrázek č. 27: Top úroveň
(vlastní zpracování, 2017)



V rámci marketingového pilíře se jedná o **prohlášení tržní pozice značky** (brand positioning statement), kterým se vyjadřuje síla značky na trhu. Formuluje se při něm také několik základních elementů, které jsou souvztačně propojeny, do krátkého a jednoznačného stanoviska definujícího pozici značky a její marketingovou sílu.

V rámci hodnotového pilíře je snaha o **prohlášení** co nejvyšší **hodnoty značky**, neboť tato hodnota v sobě zahrnuje konkurenceschopnost a stabilitu. Hodnotou je myšlen nejvyšší ekonomický přínos (podpořený např. účelovými značkami) a hodnota značky (brand valuation), nebo nejlepší umístění v rámci např. TOP žebříčků nejznámějších značek (brand equity) či dosažení „love brandu“ až po vášni pro značku „brand passion“, tzn. získání (vyčíslení) co nejvyšší finanční či emocionální hodnoty.

V rámci právního pilíře lze v průběhu správního řízení prohlásit neregistrované označení za **všeobecně známou známku**. Všeobecně známou známkou se může stát označení nikoliv v důsledku registrace, ale v důsledku užívání. Dále může být označení, které získalo renomé, tedy vlastnosti, které ji přisuzují sami spotřebitelé, prohlášeno za **všeobecně známou známku s dobrým jménem** v případě nezapsaného označení, anebo **ochrannou známkou s dobrým jménem** v případě registrované ochranné známky. Na tato označení se vztahuje širší právní ochrana, je však zapotřebí pokaždé v rámci každého správního řízení tuto vlastnost prokazovat zvlášť.

Prohlášení dobrého jména³⁹¹ lze tak získat na základě splnění prahových hodnot v rámci jednotlivých správních řízení dostatečným prokázáním pozice a marketingové síly na trhu (**prohlášení pozice značky na trhu**) a vysoké ekonomické a psychologické hodnoty značky (**prohlášení hodnoty značky**).

³⁹¹ Nejprestižnějším oceněním pro „silnou značku s dobrým jménem“ je prohlášení „proslulé značky“, jedná se však o výjimečné rozhodnutí, které je výhradně v kompetenci soudu.

5.1.2 Vertikální pohled

Z vertikálního pohledu lze na model³⁹², který předkládá podstatné vzájemné souvztažnosti klíčových oblastí, nahlížet jako na ucelený otevřený systém³⁹³ značky, jehož vzájemná provázanost tvoří jedinečný vztahový řetězec značky.

Systém řízení³⁹⁴ je definován na objektu, kterým je značka (viz zásady používání pojmu³⁹⁵). Řízeným systémem se stává zejména neznačková a značková úroveň (stavové proměnné), která je ovlivňována řídicím systémem,³⁹⁶ a tím je dynamická úroveň modelu (tokové proměnné) za účelem dosažení žádoucího stavu (TOP úrovně³⁹⁷), nabytím silné značky s dobrým jménem.

Úspěch či neúspěch dynamické úrovně je závislý na základech, na kterých značka stojí v podobě ochranné známky nebo nezapsaného označení, tzn. jak je v prvopočátku nastavena platforma značky³⁹⁸, tedy prvky identity a positioning, které zároveň ovlivňují další existenci značky.

Model (viz obr. 28) zachycuje důležitost základního nastavení platformy značky v rovině identity a positioningu a dalšího působení značky na trhu, od kterého se odvíjí expanze či zánik značky. Expanze značky je ovlivněna mírou znalosti značky. Znalost značky je v modelu vyjádřena prostřednictvím platformy znalosti značky v jejímž středu je zkušenost. Z platformy znalosti značky vychází její vžitost, která dále působí a ovlivňuje spolu s řádným užíváním, který vychází z positioningu, míru rozlišovací způsobilosti. Ta vytváří vlastní platformu, od které se odvíjí následné rozhodnutí správního orgánu. Platformu rozlišovací způsobilosti ovlivňuje zároveň základní nastavení platformy značky v rovině jedinečnosti prvků značky a výrobků a služeb.

Zdrojem, hybnou silou veškerého dění uvnitř systému jsou tak vhodné taktiky (prvek taktiky), které prostřednictvím marketingového mixu ovlivňují užívání značky a znalost značky a vzniká vztah „taktika ↔ zkušenost“, tedy zkušenost spotřebitelů

³⁹² Model jako reprezentace systému v podobě funkčních vztahů, v kterých se jako proměnné vyskytují parametry modelu.

³⁹³ Systém jako zkoumaná skutečnost, abstrakce v procesu poznání

³⁹⁴ Obecně je řízení cílevědomé působení řídicího subjektu na řízený objekt ke splnění požadovaného cíle. Jeho principem je zpětná vazba.

³⁹⁵ viz. kap. 2.4.6: jakýkoliv název, znak, symbol, logo určený k identifikaci produktu a sloužící k odlišení od konkurence

³⁹⁶ Nositelem aktivit (procesu řízení) v systému je člověk.

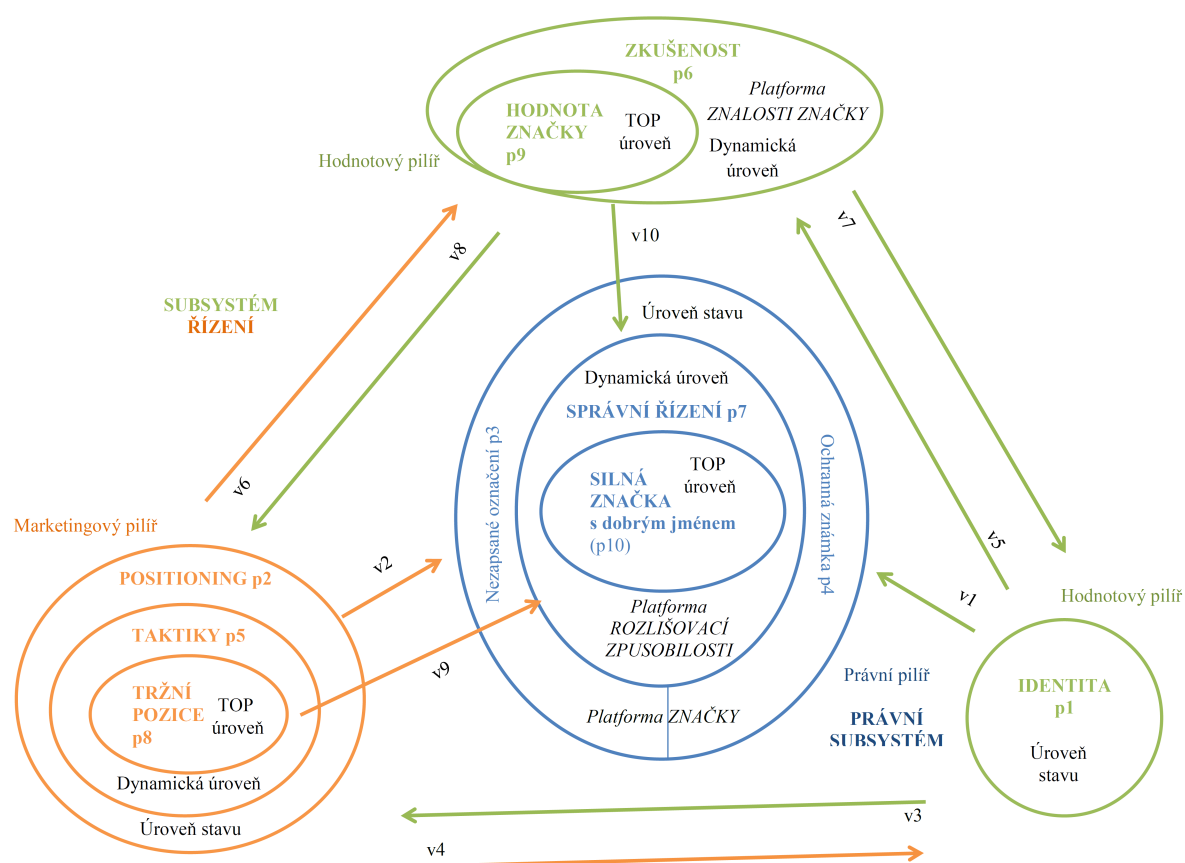
³⁹⁷ Po splnění určitých kritérií

³⁹⁸ Platforma značky se vyskytuje v podobě ochranné známky a nezapsaného označení

se značkou. Jedná se zejména o poznatky z marketingové komunikace, propagace a obecně cílená práce se 4E (emocemi), jejichž existence by měla být doložitelná a průkazná. Nejen samotné budování image značky, ale také současné prokazování příslušné síly značky prostřednictvím dobrého jména značky vede k vytvoření silné značky s dobrým jménem, a tedy i vyšší hodnotě nehmotného aktiva a také celkové hodnoty společnosti.

Stejně tak jako je snahou, aby identita značky se co nejvíce překrývala s tím, jak spotřebitel vnímá značku (image značky) tudíž vztah „identita ↔ zkušenost“, tak positioning značky by se měl v ideálním případě co nejvíce blížit positioningu zákazníků dané značky, tzn. používat zároveň značku jako prostředek k přiblížení se k potřebám a přání zákazníků (vztah „positioning ↔ zkušenost“).

Obrázek č. 28: Vertikální pohled na teoretický model
(vlastní zpracování, 2017)³⁹⁹



399

Marketingový pilíř (oranžový), hodnotový pilíř (zelený), právní pilíř (modrý) – pohled z vrchu

Struktura systému⁴⁰⁰ vyjadřuje uspořádání a vzájemné vztahy mezi jednotlivými prvky v systému. Tvoří množinu všech prvků v systému „P“ (p0, p1, p2, ... pn) a množinu vazeb „V“ (v0, v1, v2 ... vn) mezi prvky. Prvek p0⁴⁰¹ je charakteristikou okolí a nepatří do systému. Relaci (vztahy) mezi těmito jednotlivými prvky popisuje uvedená množina vazeb.

Mezi prvky systému patří: (p1) identita, (p2) positioning, (p3) nezapsané označení, (p4) ochranná známka, (p5) taktika, (p6) zkušenost, (p7) správné řízení, (p8) tržní pozice, (p9) hodnota značky, (p10) dobré jméno (ochranné známky či všeobecně známé známky). Paměťovým prvkem je nezapsané označení či ochranná známka (jedná se o vzájemně zaměnitelné prvky) vystupující z prvku identita, který v sobě obsahuje „DNA značky“. Jedná se zejména o sémantickou stránku informace⁴⁰². Řídícím prvkem v systému je prvek „taktiky“ (subsystém řízení) a prvek „správné řízení“ (právní subsystém), které cíleně ovlivňují a usměrňují další prvky v systému. Kombinovaným prvkem je prvek zkušenost (který reaguje se spotřebitelem a je závislý na vlivu prvku identita a taktiky) a prvek správné řízení (který reaguje zejména na změny právní úpravy a konkurenci a je závislý zejména na působení prvku taktiky a zkušenost a také prvku identita a positioning). Mezi hraniční prvky patří positioning (reagující prostřednictvím prvku „taktiky“ na trh, konkurenci aj). Navíc mezi hraničními prvky v otevřeném systému a prvkem okolí vzniká vnější vazba⁴⁰³. Zpravidla se jedná o reakci na nějakou změnu, impulzy z okolí.

Vazby⁴⁰⁴ v systému definují způsob spojení mezi prvky systému. Jedná se o vnitřní vazby v systému (informační, zpětné ...), které jsou vyjádřeny jednotlivými vstupy a výstupy: (v1) jedinečnost prvků značky, (v2) odlišitelnost - výrobků a služeb (nabízených prostřednictvím značky), (v3) diferenciací, (v4) teritoriální princip, (v5) působení souboru značkových asociací, (v6) působení relevantnosti⁴⁰⁵ a souboru atributů

⁴⁰⁰ Struktura systému $S=(P,V)$ je množina všech prvků v systému a všech vazeb mezi prvky.

⁴⁰¹ Trh, konkurence ...

⁴⁰² Významový obsah informace obsažený ve zprávě a v daném prvku.

⁴⁰³ Vnější vazba - v0 (impulzy z okolí - změny) s p0 (charakteristiky okolí ...)

⁴⁰⁴ Nositel vstupu a výstupu

⁴⁰⁵ Relevantnost – značka má být ideálně spojena s vlastností produktu a mít pro zákazníka význam

značky, (v7) vytváření asociací se značkou (image⁴⁰⁶), (v8) vytváření vazeb ke značce (integrita⁴⁰⁷), (v9) řádné užívání (kvantita), (v10) vžitost (kvalita).

V rámci uvedeného systému značky funguje určitá hierarchie a působí v něm dva subsystémy⁴⁰⁸ - řízení a právní. Subsystém řízení se skládá z marketingového a hodnotového pilíře. Tento subsystém prostřednictvím marketingového řízení (prvek taktiky) ovlivňuje platformu znalosti značky (zkušenost)⁴⁰⁹ a získává od ní zpětnou vazbu. Druhý subsystém je právní, který je ovlivňován platformou rozlišovací způsobilosti⁴¹⁰, která vstupuje do prvku správní řízení a obsahuje v sobě výstupy prvků zkušenost a taktiky a v základním nastavení také vazbu jedinečnosti prvků (výstup prvku identita) ve spojitosti s vazbou výrobků a služeb (výstup prvku positioning).

Pro marketingový pilíř je prvotní prvek identita a jeho právní ukotvení v rovině jedinečnosti prvků ve vztahu k výrobkům a službám (prvek positioning) jimi nabízených na určitém teritoriu (teritoriální princip). Jedinečné prvky značky se prolínají skrz logo do samotného nezapsaného označení či ochranné známky (podoba platformy značky⁴¹¹) a nesou v sobě určité asociace a propozice.⁴¹² Při umisťování značky na trh působením strategických aktivit firmy - marketingových taktik, se značka ve spojení s výrobky a služby odlišuje od konkurence (diferenciace) a vzniká výstup prvku taktiky v podobě řádného užívání značky.

Pro hodnotový pilíř je důležitá vazba mezi prvky „positioning ↔ zkušenost“. Prvek positioning působí prostřednictvím strategických aktivit firmy (prvku taktiky) v podobě souboru relevantnosti⁴¹³ značky - jednotlivých atributů závislých od segmentu trhu, na celkovou spotřebitelovu znalost (prvek zkušenost) vytvářením vazeb ke značce (nadšení pro značku, loajalitu, věrnost značce aj), její integrity. Prvek identita působí souborem značkových asociací na celkovou spotřebitelovu znalost (prvek zkušenost) a vytváří se jeho asociace se značkou, její image (prvky identita ↔ zkušenost), což je

⁴⁰⁶ Pověst značky, její vnímání jako zpětná vazba

⁴⁰⁷ Integrita – věrnost určitým zásadám či značce, konání podle určitých principů, v souladu se značkou (zpětná vazba).

⁴⁰⁸ Subsystém = část systému vykazující vůči sobě bohatší interakci než k jiným prvkům systému a vytváří uvnitř systému relativně samostatný celek.

⁴⁰⁹ Platforma znalosti značky se skládá z povědomí a image značky jejímž jádrem je zkušenost (prvek). Znalost je vyvolávána vytvářením asociací a vazeb ke značce.

⁴¹⁰ Platforma rozlišovací způsobilosti se skládá z řádného užívání a vžitosti.

⁴¹¹ Podoba platformy značky skládající se z positioningu a identity značky.

⁴¹² Záměr – benefity, hodnoty a role značky - ze strategických východisek (vize, mise, cíle)

⁴¹³ Relevantnost – značka má být ideálně spojena s nějakou vlastností produktu a mít pro zákazníka význam

zpětná vazba prvku zkušenost. Vybudovaná integrita a image značky skrz prvek zkušenost vytváří výstup v podobě vžitosti značky.

Výstup prvku taktiky (řádné užívání) a prvku zkušenost (vžitost) vytváří vstup pro právní subsystém a prvek správní řízení, utvářením platformy rozlišovací způsobilosti. Řádné užívání a vžitost působí společně na platformu synergickým efektem. Prvek správní řízení je zároveň závislý na vstupním nastavení (vnitřní vazbě), tzn. výstupu prvku identita (jedinečnost prvků) a prvku positioning (odlišitelnost výrobků a služeb) a také na vnější vazbě, impulzu z okolí (konkurence aj.)⁴¹⁴.

Výstupem uceleného systému značky je vybudovaná silná značka s dobrým jménem, což je vzdálený strategický cíl systému, který lze dosáhnout za delší časové období. Celý systém je charakterizován souborem vlastností, kdy vlastnost je určitá stránka, charakteristický rys systému.⁴¹⁵ Rysem uvedeného systému je získání povědomí, které přesahuje vymezený segment napříč celým trhem a následně tento systém požívá zvláštní záštitu⁴¹⁶ nad užívaný/registrovaný rozsah nabízených produktů.

Ucelený systém značky je ve vzájemné interakci⁴¹⁷ s okolím a získává od něj impulzy⁴¹⁸ v určitých časových okamžicích, ať již se jedná o podněty typu: situace na trhu, změn platné právní úpravy, konkurenčních střetů atd. Odezvou⁴¹⁹ uvedeného systému značky by mělo být ovlivňování systému žádoucím směrem, reagování na – či přizpůsobování se okolí, tzn. vyvolávání procesů, které dokáží vhodné chování systému podpořit např. vhodným využitím marketingových nástrojů na podnět nebo změnou strategie (redesign, rebranding aj.) či účinnou obranou atd. Mezi podnětem a reakcí systému vzniká časový interval od okamžiku vzniku reakce řídicího systému do okamžiku zjištění podnětu v řízeném systému.⁴²⁰ Zpětnou vazbu získává systém nejen od vlastníků a jednotlivých spotřebitelů. V závislosti na čase má systém dynamické chování⁴²¹, v čase se vyvíjí a měl by se přizpůsobovat tržnímu prostředí.

⁴¹⁴ více viz kap. 5.3

⁴¹⁵ BUREŠ, Vladimír. *Systémové myšlení pro manažery*. Praha: Professional Publishing, 2011. s. 141

⁴¹⁶ Rozšířená právní ochrana při splnění prahových hodnot (dobré jméno)

⁴¹⁷ Navzájem na sebe působí

⁴¹⁸ Stav vstupu systému – působení okolí na systém

⁴¹⁹ Stav výstupu systému – působení systému na jeho okolí

⁴²⁰ BUREŠ, Vladimír. *Systémové myšlení pro manažery*. Praha: Professional Publishing, 2011. s. 132

⁴²¹ Chování systému je způsob reakce systému na podněty z okolí, je určeno vztahy mezi vstupy a výstupy daného systému. Dynamické jsou takové systémy jejichž stav je v čase proměnný. Je ovlivňován různými faktory.

5.2 ODPOVĚĎ NA VÝZKUMNOU OTÁZKU

Výsledný teoretický model (viz příloha č. 4), jehož vytvoření bylo cílem práce, předkládá mezioborové propojení jednotlivých oblastí (prvků) a uvádí vzájemné vztahy a vazby, které jsou zapotřebí pro získání silné značky s dobrým jménem, a tvoří zároveň **výzkumný nástroj**⁴²².

Klíčové prvky a vazby v systému jsou takové, které utváří platformu značky a platformu rozlišovací způsobilosti. Jednotlivé ukazatelé působí společně napříč prvkem správního řízení prostřednictvím identity (v1), positioningu (v2), použitých taktik (v9) a mírou povědomí průměrného spotřebitele – zkušenosti (v10), ale také dochází k aplikaci různých taktik v závislosti na míře zkušenosti se značkou (v6 + v8).

Klíčové pro sílu značky a tak její konkurenční výhodu jsou teprve ukazatelé (v úrovni stavu jedinečnost a odlišitelnost a v úrovni toku řádné užívání a vžitost), které působí v rámci platformy rozlišovací způsobilosti, neboť právě konstatováním správního orgánu je potvrzena síla značky na trhu. Platforma rozlišovací způsobilosti tak tvoří **zdroj odpovědi na výzkumnou otázku**: „Jaké nejdůležitější faktory ovlivňují sílu značky?

V rámci stavových proměnných se posuzuje zejména totožnost, podobnost a zaměnitelnost⁴²³ at' již z hlediska vizuálního, významového, fonetického. Stěžejní pro sílu značky je však působení faktorů v rovině tokových proměnných a jsou posuzovány k průměrnému spotřebiteli resp. relevantní veřejnosti (viz kap. 5.2.1.).

5.2.1 Intenzita mezioborového působení z pohledu jednotlivých faktorů

Mezi vztahem „taktika vs. zkušenost“ a vztahem „řádné užívání vs. vžitost“ lze nalézt mezioborovou podobnost (objem prodeje a délka užívání na trhu vs. určitý stupeň známosti a určité očekávání). Z toho lze usuzovat na přímou souvislost mezi řádným užíváním a marketingovým mixem (taktika) a zároveň mezi vžitostí a vybudovanou image značky (zkušenost).

⁴²² Model jako nástroj: základ pro pochopení a další zkoumání vzájemných souvislostí a pro případnou aplikaci do praxe

⁴²³ Faktory

Tabulka č. 7: Faktory – subsystém řízení působící na právní subsystém

(Vlastní zpracování, 2017)⁴²⁴

Faktory, které vycházejí z taktik a v rámci správního řízení jsou vyhodnocovány k doložení řádného užívání (typ A)	Faktory, které jsou vyhodnocovány jak k prokázání řádného užívání, tak k doložení vžitosti (typ C)	Faktory, které vycházejí z vytvořené zkušenosti a jsou vyhodnocovány v rámci správního řízení k doložení vžitosti (typ B)
(1P) Výrobky a služby označené OZ s dokladem prokazujícím nabízení na trhu (ke spotřebitelům, zprostředkovatelům, distributorům)	(4P) Územní (zeměpisný) rozsah užívání - četnost, frekvence, pravidelnost užití, komerční objem,	(3P, 4P) Propagační činnosti , rozsah reklamních aktivit, komunikace, distribuce, inzerce,
<i>Název společnosti, obchodní jméno (znění ve spojení z V a S)</i>	(1P) Intenzita užívání,	(1P) Povědomí o ochranné známce
<i>www.stranky.cz (znění doménového jména)</i>	(2P) Podíl na konkrétním trhu	(3P) Top žebříčky, průzkumy veřejného mínění
<i>Obchodní rejstřík</i>	(1P, 2P, 4P) Délka, doba řádného užívání (starší OZ i nezapsané označení)	(3P) www.stranky.cz (podpořené návštěvností, množstvím objednávek)
	(1P) Licence	(1P) Ocenění, osvědčení, nezávislé novinové články ... zmiňující úspěch značky
	(2P) Výše a množství prodeje,	(1P) Souběh práv - know-how, patenty, průmyslový vzor aj.
	(2P) Zisky (příjmy), cena výrobku	(2P) Hodnota spojena se známkou (emocionální)
	(2P) Hodnota spojena se známkou (ekonomická)	(2P) Investice, náklady do propagace, <i>reklamní prodeje</i> ,
	<i>Počet a délka zápisů dalších přihlášek na daném území</i>	(3P) <i>Sociální sítě – facebook aj., Výsledky vyhledávání: Google aj.</i>
	<i>Známkoprávní řady</i>	(3P) <i>Sponzorství</i>
	<i>Rozhodnutí soudních a správních orgánů</i>	<i>Počet a délka zápisů dalších přihlášek mimo dané území</i>
	<i>PrintScreen</i>	Čestná prohlášení třetích stran

Pozn.: Tučně označeny často opakující se – stěžejní faktory, kurzívou označeny podpůrné faktory

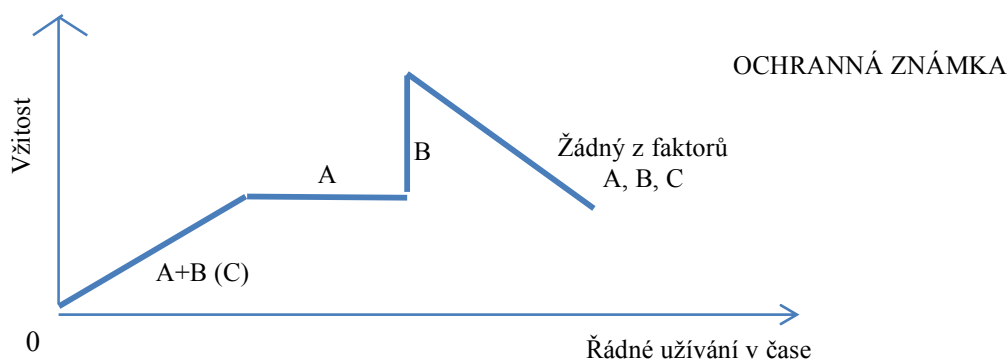
⁴²⁴ Viz. marketingový mix: 1P (produkt), 2P (cena), 3P (market. komunikace), 4P (distribuce), 4E (emoce). Je zapotřebí zmínit, že některé faktory lze zařadit do marketingového mixu napříč a je tak přiřazen v tomto případě pouze k některému zástupci.

Tabulka č. 7 poskytuje přehled faktorů (tokových proměnných), které se vyskytují v marketingovém pilíři (taktika), z kterého se vytváří hodnota značky (zkušenost), tak zároveň marketingový pilíř společně s vytvořenou hodnotou značky (hodnotovým pilířem) ovlivňují právní pilíř⁴²⁵. Vzájemně se tedy právní subsystém a subsystém řízení ovlivňují.

Uvedený graf (viz obr. č. 29) zobrazuje změnu vývoje rozlišovací způsobilosti při změně tokových proměnných. Z výše uvedených faktorů dále vyplývá (viz zejména faktory typu B), že stěžejním je ekonomický činitel a dalším klíčovým parametrem pro posilování značky se kromě jedinečnosti a emocí spojených se značkou stávají inovace⁴²⁶ (oblast duševního vlastnictví).

Lze konstatovat, že určité marketingové taktiky ovlivňují pouze řádné užívání (faktory typu „A“), další pouze vžitost (faktory typu „B“). Některé z uvedených faktorů níže jsou uvedeny jako faktory typu A i typu B (viz. např. výše prodeje, územní rozsah, podíl na konkrétním trhu). Jedná se o faktory, která jsou vyhodnocovány jak z pohledu řádného užívání, tak z pohledu vžitosti a zaujímají proto významnější místo před ostatními kritérii. Z těchto důvodů jsou tyto významnější faktory pro potřeby znázornění v grafu označeny faktorem typu C, neboť ve výsledku lze jeden doklad⁴²⁷ používat k dokládání řádného užívání i vžitosti.

Obrázek č. 29: Grafické znázornění jednotlivých faktorů dle typu (vlastní zpracování, 2017)⁴²⁸



⁴²⁵ Marketingový pilíř ovlivňuje hodnotový pilíř a oba dva v rámci subsystému řízení působí na právní subsystém.

⁴²⁶ Inovace vyššího řádu v rovině nového druhu a rodu výrobku lze průmyslově chránit.

⁴²⁷ Myšlen je dokument prokazující dané kritérium např. faktura, objednávka, výrobek aj., viz důkazní prostředky.

⁴²⁸ Uvedený vývoj v grafu odpovídá zároveň životnímu cyklu značky (ochranné známky).

V různých segmentech trhu a pro různé konkrétní značky se může význam jednotlivých vlivů měnit a konečné posouzení je vždy na uvážení příslušné autority (např. správního orgánu), který vychází z důkazních prostředků předložených vlastníkem nezapsaného označení či ochranné známky. Důkazní prostředky se posuzují individuálně v závislosti na charakteru výrobků a služeb, kterých se týká, a nelze je tak přesně shrnout či definovat pro splnění určitého kritéria. Je možné se však zaměřit na jejich povahu pro vhodnější prokazování daných vlastností.

5.2.2 Povaha důkazních prostředků

Důkazní prostředky mají být konkrétní a objektivní, nikoliv pouze pravděpodobnosti či domněnky. Mělo by se jednat o užití majitelem označení případně s jeho souhlasem, v podobě neměnicí rozlišovací způsobilost s jasným propojením na chráněné výrobky a služby. Mezi další základní parametry prokázání užití patří kromě povahy užití také místo, čas⁴²⁹ a jeho rozsah. Důkazy se zkoumají v kontextu dle zásady celkového posuzování (komplexnosti).

Dochází k mezioborovému překrývání významů jednotlivých ukazatelů, a tak tedy následně k nesprávnému použití důkazních prostředků. Jednotlivé rozdíly jsou zobrazeny na obr. č. 30.

Obrázek č. 30: Užívání – řádné užívání – vžitost – znalost
(vlastní zpracování, 2017)



⁴²⁹

Nepřipouští se důkazní prostředky z posledních třech měsíců před podáním.

Jak uvádí expert č. 6: „*V praxi se objevují stále problémy s výkladem pojmu „řádné užívání“ zapsané ochranné známky...*“, což zároveň potvrzují i poznatky autorky, kdy dochází k záměně zejména pojmu „práva užívat“ a pojmu „užívání řádným způsobem“.

Pojem **užívání** je pojem správního práva a označuje „právo užívat“ a je zapotřebí ho chápat v rovině užívání označení, které nemá distinktivitu a není užíváno veřejně, v obchodních kruzích, tzn. „fiktivní“ užívání (symbolické, formální). Například dle experta (6) nestačí, aby byla „... *známka užívána pouze na interních dokladech společnosti*“.

Jako **řádné užívání** je míněno zejména tzv. „skutečné“ užívání, navenek a je přípustné zároveň užívání v podobě neměnicí rozlišovací způsobilost a taktéž užívání na základě licenční smlouvy. Jak uvádí expert (6) k pojmu řádného užívání: „... *je důležitý zejména objem prodeje a délka období užívání na příslušném trhu, přičemž tyto dva faktory jsou navzájem propojeny ... nelze stanovit žádnou obecně platnou hranici, při jejímž dosažení se bude užívání považovat za „řádné“... užívání nemusí být kvantitativně významné, aby bylo skutečné.*“ Nelze jej tedy posuzovat samostatně, ale pouze v kontextu s dalšími relevantními faktory (povahy výrobků a služeb, vlastností předmětného trhu, rozsahu a frekvence užívání ochranné známky....) “: Expert (6) dále přidává: “*řádné užívání znamená užívání v rámci obchodní činnosti, což obecně předpokládá výrobky skutečně prodané, respektive služby skutečně poskytnuté v příslušném časovém období výrobky nebo služby musí být dostupné obvyklým způsobem...veřejně, v předmětném ekonomickém sektoru*“ (více viz. příloha č. 3).

K pojmu **vžitost** je zapotřebí zejména uvést, že se jedná o vlastnost, kterou se prolínají dva faktory „... *a tím je určitý stupeň známosti ochranné známky mezi veřejností a zároveň určité očekávání dobrých vlastností výrobků a služeb, které jsou danou ochrannou známkou označovány*“ (expert 6, příloha č. 3).

Značka není spojena jen s racionálním uvažováním, jde o vzájemný vztah. V souvislosti se silnou značkou se nám v hlavě odehrává souhrn *veškerých našich pocitů, znalostí, zkušeností, emocí či názorů subjektivně seřazených a vzájemně propojených, které vyvolává značka* (expert 1). Je snahou zakódovat značky do myslí spotřebitelů prostřednictvím příběhů a emocí a získat u nich oblibu. Dle expertů 2 a 3, je snahou, aby se stala jejich love brandem, tedy značkou, kterou budou milovat a nebudou moci bez ní

žit. Je tak zapotřebí, podle experta 1, aby „*potenciální zákazníci o značce věděli, vytvořili si loajalitu ke značce a spotřebitelé se se značkou identifikovali.*“

Význam pojmu **znalost** je uveden ve východiscích teoretické části práce (více v kapitole 2.4.5.4. a 2.4.5.5). Znalost tvoří povědomí (to, co je uloženo v mysli) spolu s image značky (vnímání značky). Jádrem image je zážitek neboli zkušenost (brand experience), tedy to, co si zákazníci mezi sebou mohou vyměnit, o čem se baví. Proto je zapotřebí při řízení zpětná vazba (viz. expert 1), „...*tn. zjišťovat, jak je značka vnímána, ... jak je na trhu úspěšná ... Nejde jen o technické parametry, ale také o emocionální působení na zákazníka.*“

Lze tak dojít k závěrům, že v důkazních prostředcích (krom toho, že musí splňovat základní parametry) existují rozdíly v aplikovatelném pojmosloví: mezi užíváním, řádným užíváním, vžitostí a znalostí, jako i k tomu, že všechno, co je výsledkem veškerého působení značky (to, co je uloženo v mysli a vnímání značky) zejména prostřednictvím marketingových taktik (marketingového mixu) na spotřebitelovu znalost nelze uplatnit v rámci prokazování vžitosti, které je nadřazené pojmu řádné užívání (neboť se jeho prostřednictvím buduje), a i to, že samotné užívání nepostačí pro prokázání řádného užívání. Na základě toho lze definovat následující vzrůstající tendenci: užívání → řádné užívání → vžitost → znalost⁴³⁰.

Důkazními prostředky⁴³¹ mohou být podle experta 6 „...*nejen faktury, objednávky, dodací listy, katalogy, ceníky, prodejní brožury, výroční zprávy; zmapování distribuční sítě, seznamy odběratelů; sponzoring; marketingové rozbor; prodejní data, údaje o obratu, statistiky prodeje; výdaje na reklamní kampaň či údaje o ní, údaje týkající se investic do reklamy a zprávy ...; účast na výstavách; články v časopisech či jiných tiskopisech, kde se o výrobku psalo; články z internetu, zákaznické ankety a/nebo průzkumy trhu a mnoho dalšího. V případě nezapsaného označení je zapotřebí dokládat mnohem více: vzniklou škodu, výši a druh škody atd., a tedy i následné soudní řízení je u nezapsaného označení mnohem složitější než u označení, které je zapsané jako ochranná známka.*“

⁴³⁰ Užíváním je myšleno např. pouhé označení výrobků a interní užívání v rámci společnosti, řádným užíváním je širším pojmem, chápe se jím zejména obchodní užívání na příslušném trhu viz. např. expert č. 6, vžitostí je chápána prokázaná zpětná vazba tedy zpětná vazba od okolí (určitý stupeň známosti a očekávání), zatímco známost tedy image, je myšleno jakékoliv působení atributů a způsoby interakce i ty, které nelze doložit.

⁴³¹ Více viz. kap. 4.1.2.

Na základě předložených důkazních prostředků je následně vyjádřena její intenzita - výsledná síla značky.

5.2.3 Intenzita mezioborového působení z pohledu síly značky

Na intenzitu působení síly značky lze nahlédnout jak z právního pohledu řádného užívání a vžitosti (právní subsystém) tedy „míry rozlišovací způsobilosti“⁴³², tak z marketingového pohledu taktik a zkušenosti (subsystém řízení) tzn. „znalosti značky“, která vypovídá o síle značky v zákaznickově povědomí (viz kap. 2.4.5.4).

K síle značky dle právního subsystému lze uvést, jak uvádí expert (6), že v ČR „podle současné praxe se obvykle rozlišuje mezi „slabými“ a „silnými“ ochrannými známkami...“. Analogii lze však nalézt na úrovni EU ve „vniřní“ a „zvýšené“ rozlišovací způsobilosti, která se ještě dále rozlišuje a lépe odpovídá jednotlivým stupňům subsystému řízení. V souvislosti s evropskými snahami o sjednocení rozhodovací praxe lze pro tento účel tak použít stupně rozlišovací způsobilosti dle EU.

Tabulka č. 8: Intenzita síly značky: právní vs. subsystém řízení
(vlastní zpracování, 2017)

Právní subsystém (platforma - rozlišovací způsobilost)	Subsystém řízení (platforma - znalost značky)
Všeobecně známá značka s dobrým jménem	Všeobecně známá značka ⁴³³ :
Dobré jméno	
Zvýšená způsobilost	Bezprostřední znalost
Nahodilá způsobilost	Spontánní znalost
Náznaková způsobilost	Podpořená znalost
Druhov a popisná způsobilost	-

⁴³² Právní síla značky.

⁴³³ Vztahuje se na nezapsané označení.

Lze uvést, že oba dva pohledy (viz tab. č. 8) se určitým způsobem překrývají, neboť lze nalézt navazující znaky, avšak nelze stanovit mezi nimi přesné hranice⁴³⁴:

- druhová a popisná způsobilost,
- podpořená znalost $\Rightarrow$ náznaková a nahodilá rozlišovací způsobilost,
- spontánní znalost $\Rightarrow$ nahodilá a zvýšená rozlišovací způsobilost,
- bezprostřední asociace $\Rightarrow$ zvýšená rozlišovací způsobilost,
- všeobecně známá značka $\Rightarrow$ dobré jméno.

Následuje výčet jednotlivých stupňů síly značky dle navazujících znaků:

- **Druhov $\acute{\text{e}}$ a popisn $\acute{\text{e}}$ značky** nemají rozlišující způsobilost, stávají se nezapsaným označením, které nelze zaregistrovat jako ochrannou známku.
- Jakmile začne označení odkazovat na vlastnosti, avšak není samo popisem vlastnosti, je již **náznakovým označením** schopným registrace za podmínky prokázání vnitřní rozlišovací způsobilosti.
- Pokud je spotřebitel po předchozím seznámením se značkou schopen jí identifikovat, vzniká jeho **podpořená znalost**.
- Stane-li se značka plně rozlišitelná a způsobilá identifikovat výrobky a služby, vzniká její **nahodilá způsobilost**.
- Je-li spotřebitel schopen si značku vybavit sám v určité kategorii výrobků a služeb, vzniká jeho **spontánní znalost**. Tato vzpomínka vyžaduje už aktivní znalost a loajalitu ke značce.
- V případě, že má značka originální, neobvyklou a jedinečnou povahu např. podpořenou autorskými právy, vzniká její **zvýšená způsobilost**, kterou lze docílit zároveň „skutečným“ užíváním.
- Je-li spotřebitelova znalost značky vysoká, je jmenována na prvních pozicích tzn. že je na jakémsi „vrcholu“ vědomí spotřebitele, vzniká **bezprostřední asociace se značkou** „top of mind brands“.
- Dosáhne-li nezapsané označení takovýchto hodnot, může být prohlášeno autoritou (v tomto případě Úřadem průmyslového vlastnictví) za **všeobecně známou značku**.

⁴³⁴ Znalost značky – podpořená, spontánní znalost, bezprostřední asociace (provádí se výzkumem...) vs. míra rozlišovací způsobilosti – druhová, popisná (nemají rozlišovací způsobilost), náznaková (nízká), nahodilá (běžná), zvýšená rozlišovací způsobilost (vyšší), dobré jméno (stanovuje správní orgán a nelze předjímat jeho rozhodnutí).

Prokáže-li prahové hodnoty rozlišovací způsobilosti registrované označení, může mu být autoritou přiznáno **dobré jméno**. Dobré jméno však může být přiznáno při splnění prahových hodnot rozlišovací způsobilosti také všeobecně známé značce.

Hranice mezi všeobecně známou známkou a dobrým jménem je v jejím zápisu. Tato hranice není jasně definována, ale z rozhodovací praxe lze usuzovat, že obecnou známost nabývá označení rozsáhlým užíváním na trhu (kvantita) ve vztahu k určitým výrobkům a službám, zatímco dobré jméno lze získat náročnými marketingovými aktivitami, které umocňují spotřebitelovy asociace (tzn. kvantita a kvalita).

Termín „dobré jméno“ je tak spjat s dobrým renomé a z hlediska kvantitativního a kvalitativního přináší vlastníkům takové značky další rozměr a přidanou hodnotu, neboť jak uvádí expert (2) „... *u nichž stačí pouze řuknout a značka sama vyskočí...*“, a také vyšší právní ochranu, než je obecná známost. Dále jak udává expert č. 6 o dobrém jménu: „*Stává se, že pro vlastníky je takovéto prohlášení v rámci správního řízení významnější, než samotný celkový výsledek správního rozhodnutí...*“, neboť přiznáním této vlastnosti získává ochranná známka před konkurencí náskok a překračuje hranice výrobků a služeb. Přiznání dobrého jména poskytuje rozšířenou ochranu nezávisle na výrobcích a službách nabízených pod tímto označením.

Je zajímavé, že i přes to, že se jedná o nejširší ochranu, které se lze v rámci práv na označení domoci, není v rámci sporných řízení tak často uplatňována⁴³⁵. Na toto prohlášení se zaměřují zejména mezinárodní značky, což může být způsobeno jednak nedostatečnou schopností prokázání prahových hodnot síly značky, či neznalostí daného institutu. Zároveň je důležité zmínit, že charakter všeobecně známé známky je již málokdy uplatňován, neboť většinou je chráněna registrací.

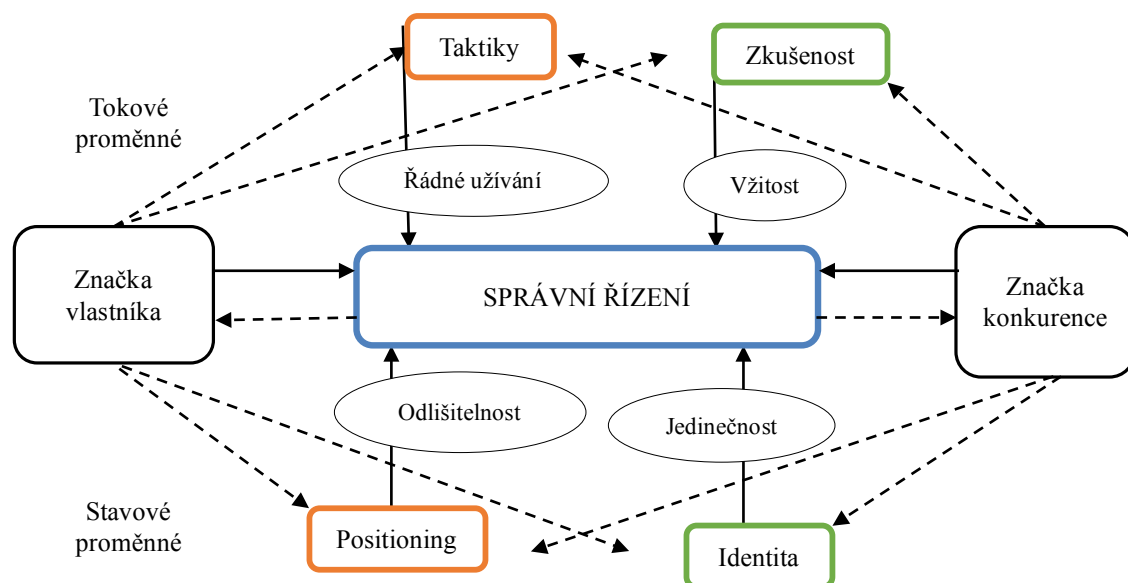
Z jednotlivých stupňů síly značky vyplývá, že jsou subsystémy provázané a že jedním z klíčových ukazatelů pro posilování značky je její jedinečnost (originalita) a vazba ke značce (vžitost) a tedy, že síla značky se odvíjí od intenzity konfrontace značky se spotřebitelem, která je ovlivňovaná strategickými aktivitami společnosti.

⁴³⁵ Viz. počet případů na dobré jméno + expert 6. „...*pro vlastníky je takovéto prohlášení v rámci správního řízení významnější, než samotný celkový výsledek správního rozhodnutí.*“

5.3 POHLED NA JEDNOTLIVÉ SUBSYSTEMY

Jednotlivé subsystemy (řízení a právní) se navzájem ovlivňují (viz obr. č. 31) a dochází mezi nimi ke koherenci⁴³⁶, což ovlivňuje nejen samostatné subsystemy značky, ale ve svém důsledku také absolutní růst či pokles celkové síly a tedy konkurenční výhody značky.

Obrázek č. 31: Vzájemné vazby mezi jednotlivými subsystemy
(vlastní zpracování, 2017)



Stěžejní vazbou modelu pro výslednou sílu značky se tak stává vazba mezi jednotlivými subsystemy. Autorka vychází z předpokladu, že konečná síla značky je vyjádřena rozlišovací způsobilostí značky, která je posuzována v rámci správního řízení⁴³⁷, neboť teprve prohlášením příslušné autority je potvrzena síla značky na trhu a je získána rozšířená právní ochrana.

Jejími hlavními ukazateli jsou jedinečnost (prvků) a odlišitelnost (výrobků a služeb) a dále řádné užívání (strategické aktivity firmy) a vžitost značky (zkušenost spotřebitelů). Stěžejní vazba tak pracuje s následujícími ukazateli, které přispívají k celkové síle značky (viz tab. č. 9):

⁴³⁶ Změna jednoho subsystemu působí na změnu druhého subsystemu, spojovacím článkem je správní řízení.

⁴³⁷ Přeměna - nezapsané označení (dále NO) x ochranná známka (dále OZ)

Tabulka č. 9: Hlavní ukazatelé – převodová tabulka mezi subsystémy
(vlastní zpracování, 2017)

Ukazatel	Subsystém řízení	Právní subsystém	Faktory
V rovině základního nastavení – stavové proměnné			
Vztah identity (výstup) x NO/OZ (vstup)			
Jedinečnost ⁴³⁸ - hledisko vizuální, významové, fonetické.	Prvky značky	Prvky označení ⁴³⁹	totožnost, podobnost, zaměnitelnost
Vztah positioningu (výstup) x NO/OZ (vstup)			
Odlišitelnost	Produkt	Výrobky a služby ⁴⁴⁰	totožnost, podobnost, zaměnitelnost
V rovině síly značky – tokové proměnné			
Vztah taktiky (výstup) x správní řízení (vstup)			
Strategické aktivity firmy – hledisko řádného užívání	Míra působení marketingových taktik: intenzita interakce značky se spotřebitelem (šířka ⁴⁴¹)	Intenzita řádného užívání (kvantita ⁴⁴²)	Viz. tabulka č. 7: faktory A, C
Vztah zkušenosti (výstup) x správní řízení (vstup)			
Zkušenost spotřebitelů – hledisko vžitosti	Míra znalosti značky: intenzita zpětné vazby (hloubka ⁴⁴³)	Intenzita vžitosti ⁴⁴⁴ (kvantita ⁴⁴⁵ + kvalita ⁴⁴⁶)	Viz. tabulka č. 7: faktory B, C

Pro zjednodušení lze uvést, že v rámci marketingového řízení značky (subsystém řízení) se vytváří, buduje síla značky. V rámci správního řízení (právní subsystém) se utváří základní bariéra (přeměna nezapsaného označení na ochranou známku) proti konkurenci a zároveň se posuzuje síla značky. Prvek správní řízení svým výstupem následně ovlivňuje stavové proměnné (NO/OZ) a dává zpětnou vazbu tokovým proměnným. Posuzování probíhá v rovině právního subsystému vs. subsystému řízení konkrétní značky, zde je snaha o co největší shodu stavových proměnných, neboť se jedná o nastavení základní bariéry značky. Zároveň probíhá posuzování v rovině konkrétní značky vlastníka vs. značky konkurence, zde je snaha o co největší rozdíl stavových proměnných z důvodu co největší odlišitelnosti od konkurence, ať již v oblasti jednotlivých prvků, tak výrobků a služeb.

⁴³⁸ originalita

⁴³⁹ viz. Vídeňské třídění prvků

⁴⁴⁰ viz. Niceské třídění – třídění výrobků a služeb

⁴⁴¹ šířka = vyjadřující množství oblastí

⁴⁴² kvantita – veličina extenzivní prostá – vyjadřující množství (q) – faktory A

⁴⁴³ hloubka = vyjadřující míru poznání

⁴⁴⁴ v průmyslovém vlastnictví: hledisko průměrného spotřebitele

⁴⁴⁵ kvantita – veličina extenzivní složená – vyjadřující celek (součin) – faktory C

⁴⁴⁶ kvalita – veličina intenzivní – vyjadřující úroveň (p) – faktory B

5.3.1 Vliv změny jednotlivých ukazatelů na sílu značky

V průběhu životního cyklu značky dochází k jednotlivým změnám, ať již v rámci jednotlivých subsystémů či systému jako takového, a k vývoji podmínek ve vnitřním i vnějším prostředí, a proto je zapotřebí zároveň sledovat jednotlivé změny parametrů značky. Nezáleží totiž jen na vstupním nastavení určitých vztahů mezi jednotlivými prvky modelu, ale také výsledek určitého jednání zpětně ovlivňuje prvotní nastavení. Zároveň dochází k násobení vzájemných interakcí mezi prvky a tím dochází k nelineárnímu vývoji značky jako celku.

Stavové proměnné (jedinečnost, odlišitelnost) – kvalita základního nastavení:

Stěžejní pro konkurenceschopnost značky je zachování aktuální obousměrné vazby mezi subsystémem řízení a právním subsystémem v rovině základního nastavení značky (subsystém řízení = právní subsystém). Tento vztah se z dlouhodobého hlediska stává nevyrovnaný (< či >) a jakákoliv změna stavových proměnných, ukazatelů (viz tab. 10) má vliv na konkurenční výhodu značky. V čase je zapotřebí jednotlivé ukazatele průběžně monitorovat případně vyrovnávat tokovými proměnnými (princip reverzibility⁴⁴⁷), neboť dochází k nebezpečí střetů s konkurencí a následnému správnému řízení a posuzování síly značky na základě prokazování současně tokových proměnných (výkonu značky v čase).

Rozhodnutí správního řízení nelze dopředu předjímat, ale lze nalézt obecné tendence. Dle § 6 a 22 odst. 2 zákona č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách v platném znění, je zaručena pouze ochrana absolutní shody označení (z hlediska vizuálního, významového a fonetického). Navíc na základě společného prohlášení OHIM⁴⁴⁸ a národních úřadů po rozsudku ve věci C-307/10 „IP Translator“⁴⁴⁹ ze dne 19. 6. 2012 se jednotlivé výrobky a služby, pro které je ochranná známka zapsána, budou vykládat pouze v doslovném významu použitých termínů, a nikoliv jako doposud tzn., že pokud

⁴⁴⁷ Reverzibilita – v případě odchýlení (podobnosti, zaměnitelnosti ...) možnost úplné či částečné návratnosti stavu.

⁴⁴⁸ Aktuálně EUIPO

⁴⁴⁹ ÚŘAD PRŮMYSLového VLASTNICTVÍ. *Společné prohlášení OHIM a národních úřadů o uplatňování rozsudku ve věci IP Translator*. [online]. 2016 [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/ochranna-znamky/tmdn_prohlaseni.html

je uvedeno záhlaví třídy neznamená to, že je tím chráněna celá třída, ale bere se pouze doslovná shoda.

Trend směřuje k tomu, že na majitelích těchto práv bude, aby si hlídali hranici podobnosti a zaměnitelnosti nejen ve vztahu k užívané značce a chráněné ochranné známce, ale také ve vztahu k chráněné ochranné známce a konkurenci. Veškeré podobnosti a zaměnitelnosti (z subsystému řízení) se tak budou přenášet do druhoinstančního řízení (právního subsystému), které budou vyžadovat aktivní spoluúčast vlastníků a promyšlený subsystém řízení.

Tabulka č. 10: Změny základního nastavení – stavové proměnné

(Vlastní zpracování, 2017)⁴⁵⁰

Stav ⁴⁵¹ - subsystém řízení vs. právní subsystém	Riziko pro vlastníka	Nebezpečí od konkurence	Opatření
totožný	žádné	žádné	žádné
podobný či zaměnitelný	hranice podobnosti a zaměnitelnosti	Vstup konkurence (strpění práva)	Monitoring, druhoinstanční řízení, platforma rozlišovací způsobilosti
rozdílný (ANO vs. NE)	pohlíženo jako na nezapsané označení, prokazování tokových proměnných, nemožnost explicitní ochrany	vstup konkurence	Dát do souladu (registrace), platforma rozlišovací způsobilosti, druhoinstanční řízení
rozdílný (NE vs. ANO)	druhoinstanční řízení prokazování tokových proměnných, zúžení výrobků či služeb, zrušení	vstup konkurence	Monitoring Min. řádné užívání !

V čase může docházet k různým variantám střetů s konkurencí. V minulosti docházelo zejména ke střetům nezapsaného označení (subsystém řízení) a ochranné známky (právní subsystém) a také ke střetům staršího a mladšího práva (právní subsystém), obzvláště v době po vstupu ČR do EU.

⁴⁵⁰ Nejčastěji se opakující možnosti a příklady řešení
⁴⁵¹ Možný scénář

Aktuálně dochází ke střetům zejména v důsledku změn, které probíhají v rámci životního cyklu značky. Dochází k vývoji identity značky a ke změně jednotlivých prvků (redesign či rebranding aj.), které vcházejí do značky. Zároveň v čase dochází ke změně positioningu a rozšiřování či stažení nabízených výrobků a služeb na trhu.

Kvalita základního nastavení parametrů značky ve vztahu k explicitnímu způsobu ochrany je důležité nejen směrem ke spotřebitelům a konkurenci, ale také zejména k jejich následné obraně. Transformace značky do ochranné známky je důležité strategické rozhodnutí, které zvýrazňuje budoucí potenciál značky (prodej, licence aj.).

Následuje výčet některých možných variací konkurenčních střetů (viz tab. č. 11).

Tabulka č. 11: Konkurenční střet v rovině základního nastavení – stavové proměnné (Vlastní zpracování, 2017)⁴⁵²

Stav ⁴⁵³ - vlastník vs. konkurence	Riziko pro vlastníka	Opatření
rozdílné	Žádné	prevence: vytvoření bariéry (z NO - OZ)
podobný či zaměnitelný	hranice podobnosti a zaměnitelnosti strpění práva	monitoring využití druhoinstančního řízení platforma rozlišovací způsobilosti
Totožné (starší OZ vs. mladší NO)	parazitování	právní kroky souhlas starší OZ (při registraci mladší NO)
Totožné (mladší OZ vs. starší NO)	strpění práva	předcházení stavu
totožné (starší NO vs. mladší OZ)	vstup konkurence – mladší OZ prokazování rozlišovací způsobilosti nemožnost explicitní ochrany	využití druhoinstančního řízení platforma rozlišovací způsobilosti vytvoření bariéry (registrace)
totožné (NO vs. NO)	vstup konkurence nemožnost nakládat s právy	vytvoření bariéry (registrace)

Tokové proměnné (řádné užívání, vžitost):

Tokové proměnné se posuzují vždy ve vztahu k jednotlivým prvkům a produktu (výrobků a služeb). K tokovým proměnným se přihlíží již při samotném prvoinstančním řízení u náznakových⁴⁵⁴ označení, u kterých se dokládá zejména vžitost označení

⁴⁵² Nejčastěji se opakující možnosti a příklady řešení

⁴⁵³ Možný scénář

⁴⁵⁴ Označení odkazuje na vlastnosti, avšak není samo popisem vlastnosti - prokázání vnitřní

(zkušenost spotřebitelů), neboť platí zásada, že čím je jedinečnost značky vyšší, tím je zapotřebí menší míra rozlišovací způsobilosti a obráceně. V těchto případech je zapotřebí prokázání zejména dlouhodobějších strategických aktivit firmy, případně aktivit navyšujících zásadním způsobem vžitost.

Dále se tokové proměnné prokazují v případě střetu s konkurencí v druhoinstančním řízení. Zejména v momentech odchýlení od základní nastavené bariéry v podobě ochranné známky. Zejména je zapotřebí hlídat si řádné užívání, neboť jak uvádí expert 6. „*Pokud vlastník ... svá práva na trhu nerealizuje ... plynou z toho pro něho zákonem stanovené sankce*“ (zánik, strpění cizích práv). Mohlo by dojít ke zrušení explicitní ochrany (s účinky ex nunc) neužívaných výrobků a služeb případně celé ochranné známky.

Nezapsané označení prokazuje vyšší sílu značky oproti ochranné známce v případě sporu, neboť je nezapsané označení chráněno pouze z titulu nekalosoutěžního, kdežto ochranná známka je chráněna již z titulu samotné registrace viz expert 4. „*případě sporu, pokud je označení chráněno jako ochranná známka, je zapotřebí pouze doložit užívání daného označení na trhu, vžitost atd ... u nezapsaného označení je mnohem složitější,*“.

V případě střetu jsou výrobky a služby, které nejsou chráněny explicitním způsobem, v podobné pozici jako nezapsané označení. Nelze s ní nakládat a hrozí nemožnost explicitní ochrany a vstupu konkurence.

Přesáhne-li označení při prokazování v rámci správního řízení rámec zvýšené rozlišovací způsobilosti a dosáhne-li úrovně dobrého jména⁴⁵⁵ jsou jednotlivé prvky chráněny nezávisle na produktu.

Stavové a tokové proměnné⁴⁵⁶ je zapotřebí sledovat v určitém časovém horizontu (minimálně v pětiletých intervalech) a aplikovat vhodné strategické aktivity firmy prokazující stěžejní faktory (tokové proměnné), které se utváří v subsystému řízení. Ochrana značky a následná její obrana by se mohla stát vůči konkurenci neúčinná, proto je zapotřebí podle zjištění následně upravovat strategické aktivity firmy.

rozlišovací způsobilosti.

⁴⁵⁵ Dobré jméno – nejvyšší stupeň, kterého lze v rámci správního řízení docílit. Promítá se do konkurenční výhody značky (její právní síly na trhu) a do její celkové hodnoty.

⁴⁵⁶ Faktory řádného užívání + vžitosti (viz. tab. 11)

6 PRAKTICKÁ APLIKACE MODELU

Následující případová studie předkládá příklad použitelnosti modelu v praxi. Model je možné užít pro potřeby konkrétní značky, neboť prezentuje mezioborové vzájemné provázání značky (synergii).

Značka bude dle modelu podrobena analýze kvality nastavení stavových proměnných a jejich změn v rámci jednotlivých parametrů modelu. Následně lze navrhnout doporučení ke sladění jednotlivého subsystému modelu, ať již v rovině vyrovnání základní bariéry značky, tak i v rovině posilnění tokových proměnných (v bodech viz příloha č. 7)

Případová studie se věnuje ovocnářsko-potravinářské obchodní značce EKOFRUKT a její společnosti téhož jména. Jsou v ní obsaženy pouze volně dostupné informace, informace poskytnuté majitelem firmy v rámci rozhovoru (viz příloha č. 6) a osobní zkušenosti autorky.

6.1 ÚVOD DO TRHU BIOPOTRAVIN A PRODUKCE OVOCE

Informace o velikosti a struktuře trhu biopotravin v ČR jsou zjišťovány z obrátů registrovaných výrobců a distributorů za prodej biopotravin na českém trhu směřujících do odbytových míst, která realizují prodej přímo konečnému spotřebiteli (tj. maloobchody s potravinami, drogerie či lékárny, zařízení veřejného stravování a přímý prodej).

Trh s biopotravinami zaznamenal výrazný nárůst mezi lety 2005 a 2008, po kterých došlo ke stagnaci. Trh byl opětovně oživen v průběhu roku 2011 a růst pokračoval i v dalších letech. Celkový obrat s biopotravinami realizovaný českými subjekty překročil v roce 2014 3 mld. Kč. Došlo k nárůstu exportu biopotravin. Na konci roku 2014 bylo registrováno v České republice 506 výrobců biopotravin, resp. 537 výrobních provozoven, což oproti roku 2013 představuje navýšení o 7,4 %. Čeští výrobci vyvezli do zahraničí biopotraviny za přibližně 906 milionů korun. Vývoz trvale roste a směřuje převážně do zemí EU, přičemž největší objem biopotravin (304 milionů korun) byl vyvezen do ostatních zemí EU nesousedících s ČR

a do Rakouska (232 milionů korun) a Německa (228 milionů korun). Podíl 5 největších firem s obratem nad 100 mil. Kč (RACIO, s. r. o., Country Life, s. r. o., PRO-BIO, obchodní společnost s r.o., Lifefood Czech Republic, s. r. o., Sonnentor, s. r. o.) na celkovém obratu výrobců dosáhl 44,7 %. Průměrná roční spotřeba na obyvatele zůstává pod hranicí 200 korun, podíl biopotravin na celkové spotřebě nápojů a potravin je na úrovni 0,72 %. Roste počet výrobců biopotravin (téměř 600) a faremních koproducentů (přes 200 v roce 2016). Podrobnější údaje uvádí zpráva, kterou vypracoval Ústav zemědělské ekonomiky a informací⁴⁵⁷.

„Označování ekologických produktů stanovuje nařízení Rady (ES) č. 834/2007.

Vedle povinného užívání loga EU  ... na balených biopotravinách od 1. 7. 2010 ... platí také povinnost označovat na obalu místo, kde byly vyprodukovány zemědělské suroviny, z nichž se produkt skládá. Pro biopotraviny dovezené do EU ze třetích zemí je evropské logo dobrovolné ... V souladu se zákonem č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství vyplývá pro výrobce ... povinnost označovat balené biopotraviny národním

logem BIO  . Každá potravina ... musí být opatřena na obalu kódem organizace, která provedla kontrolu, zda výrobek skutečně splňuje zákonné podmínky ... V České republice kontrolují biopotraviny tři soukromé kontrolní subjekty⁴⁵⁸, kterým ministerstvo zemědělství s účinností od 1. 7. 2010 přidělilo nové kódy. Od 1. 1. 2010 byl ke kontrole ekologického zemědělství ... pověřen také ÚKZÚZ ... provádí úřední kontrolu podle nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 882/2004. “⁴⁵⁹

Navíc od roku 2016 mají potraviny a zemědělské výrobky stanovenou povinnost

užívat logo EU pro označení původu  a zeměpisné označení  dle čl. 12 nařízení č. 1151/2012, čl. 13 nařízení č. 668/2014 a čl. 2 nařízení č. 664/2014.⁴⁶⁰ Prozatím dobrovolně zůstalo pouze u lihovin a vín.

⁴⁵⁷ ŠEJNOHOVÁ, J., PETERKOVÁ J., DARMOVZALOVÁ I. Zpráva o trhu s biopotravinami v ČR v roce 2014. ÚZEI, Brno, 2014

⁴⁵⁸ KEZ, o.p.s, ABCert AG, BIOKONT CZ.

⁴⁵⁹ MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. Biopotraviny. [online] 2015 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/biopotraviny/>

⁴⁶⁰ Označením původu, má silnější vazbu na území než zeměpisné označení, neboť se jedná o výlučné právo a všechny fáze výroby musí probíhat na daném území.

Ovocnářství má v českých zemích bohatou tradici a v současnosti patří k nejdůležitějším oblastem rostlinné výroby.

Celková výměra ovocných sadů v ČR dosahuje k 31. 5. 2015 podle ČSÚ 19 402 ha (z toho je 14 465 ha plodných produkčních sadů), což představuje meziroční pokles o 3 547 ha. Největší plochy sadů se nacházejí v kraji Jihomoravském (4 852 ha) a Středočeském (3 406 ha), následuje kraj Královéhradecký (1 960 ha) a Olomoucký (1 742 ha). Přes netypický průběh počasí byla celková sklizeň ovoce v ČR v roce 2014 meziročně vyšší o 4,4 % v objemu 325,0 tis. tun. Produkce se zvýšila zejména u jablek, švestek, jahod a třešní, naopak výrazně méně se sklídilo hrušek, meruněk, broskví a višní. V produkčních ovocných sadech bylo sklizeno 152,5 tis. tun ovoce, tj. meziroční nárůst o 2,2 %. Produkce jablek v ČR je v rámci celého ovocnářství nejdůležitější. Jsou významnou komoditou, jejíž rentabilita je přímo úměrná rentabilitě celého ovocnářství. U konzumních jablek je dlouhodobě vykazována záporná obchodní bilance, která se v posledních letech prohlubuje. Jejich produkce nepokrývá vlastní spotřebu ČR. Tato komodita je u nás přímo ovlivněna produkcí jablek v Polsku, jednoho z nejvýznamnějších producentů jablek v rámci EU. Z těchto důvodů je nutné komoditu jablka považovat za hlavní a citlivou komoditu sektoru ovocnářství. Na tržbách ovocnářských podniků se ze sklizně roku 2014 podílela jablka 69 %.⁴⁶¹

Zpráva Ovocnářské unie ČR z října 2016 však avizuje výrazné zhoršení situace. *„V současné době je v ČR celková výměra ovocných sadů 14 248 hektarů. Z této výměry je ... 6.000 hektarů sadů přestárých ... potřeba obměnit v horizontu několika málo let. Za posledních pět let ... zmizela už pětina sadů. Jde o plochu 3.320 ha, kde ovocné sady nahradily běžné polní plodiny Každoročně se vysazuje ... kolem 350 hektarů Tato plocha bohužel nestačí nahrazovat likvidované sady. Jen v posledních dvou letech plocha ... poklesla o 3 tisíce hektarů. Jednou z hlavních příčin tohoto poklesu je propad cen a nerentabilita produkce. Pokles cen ovoce ... je v posledních dvou letech způsoben zejména zákazem vývozu ovoce a zeleniny do Ruska“*⁴⁶²

⁴⁶¹ MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. *Situační a výhledová zpráva ovoce*. [online] 2015 [cit. 2016-10-18], Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/433573/SVZ_Ovoce_2015.pdf

⁴⁶² OVOCNÁŘSKÁ UNIE ČR. *Ploch ovocných sadů v posledních dvou letech dramaticky ubylo*. [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: http://www.ovocnarska-unie.cz/pdf/TZ_-_Pokles_ploch_sadu.pdf

6.2 VÝCHOZÍ SITUACE ZNAČKY

Značka EKOFRUKT reprezentuje ovocnářsko-potravinářskou společnost založenou v roce 1992. Společnost vznikla na začátku 90. let minulého století privatizací tehdejšího Státního statku, který v 80. letech 20. století obhospodařoval kolem 550 ha sadů. Jeho počátky sahají do 70. let minulého století, kdy se na Slánsku zakládaly ovocné sady.⁴⁶³

Ovocnářsko-potravinářská značka navazující na tradice pěstování ovoce ve středních Čechách náleží společnosti téhož názvu, která patří k nejvýznamnějším pěstitelům ovoce v České republice. V současné době obhospodařuje téměř 300 hektarů ovocných sadů a touto rozlohou patří mezi největší ovocnářské společnosti v republice. Pěstuje pět ovocných kultur, z nichž tři jsou základní nosné (jabloně, hrušně, višně) a zbylé dvě (třešně a meruňky) jen okrajové. Potravinářská výroba společnosti se zaměřuje zejména na produkci müsli tyčinek a výrobu upraveného chlazeného ovoce.⁴⁶⁴ Společnost je dlouholetým členem Ovocnářské Unie ČR. V roce 2002 a následně v roce 2014 se společnost rozrostla o dvě dceřiné společnosti⁴⁶⁵. Celkové výnosy společnosti EKOFRUKT se v roce 2015 přiblížily hranici 200 mil. Kč.⁴⁶⁶

6.3 IDENTITA ZNAČKY



Obchodní značka po podrobnějším prozkoumání autorkou v sobě obsahuje slovní prvek EKOFRUKT, který odkazuje na slovo „eko“ (ekologický způsob pěstování) a slova „frukt“, které odkazuje na slovo „fruktus“ (ovoce). V rámci vývoje značky⁴⁶⁷ (Brand DNA) byla zachována podstata loga skládající se ze symbolu ovoce, doplněného o název. Došlo k zvýraznění a rozmnožení symbolu ovoce o různé druhy (hruška, jablko, meruňka), stejně tak jako se v čase rozvinula společnost.

⁴⁶³ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o. [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofrukt.cz/>

⁴⁶⁴ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o. [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofrukt.cz/>

⁴⁶⁵ ... AGRO, ... SADY,

⁴⁶⁶ FIRMO.CZ. [online] 2016 [cit. 2016-11-02], Dostupné z: http://www.firmo.cz/cs/spolecnost/46348581/ekofrukt-slany-spol-s-ro?utm_campaign=redirect&utm_medium=referral&utm_source=daty&redir=daty

⁴⁶⁷ viz. OZ č. přihlášky 156005 z roku 2000 a OZ č. číslo 91039 z roku 1994 (zaniklá ochranná známka)

6.4 STRATEGIE ZNAČKY

Obchodní značka EKOFRUKT je budována na produktových značkách reprezentujících ovocnářskou a potravinářskou produkci.

Vizi značky a její společnosti, která využívá nových přístupů a poznatků moderního zemědělství a zpracovatelského průmyslu, je propojení obou prvků – tedy: Tradice, kvalita, ekologie a zdraví.

K naplnění této vize je zaměřeno pět klíčových aktivit:

- a) zajištění vysoké a stabilní kvality produkce
- b) dodržování k přírodě šetrných postupů pěstování a zpracování ovoce
- c) zajištění vysoké biologické hodnoty produktů
- d) posilování dobré image firmy a vztahů se zákazníky
- e) právní ochrana produktů

Značkou EKOFRUKT je prezentován tradiční pěstitel a výrobce müsli tyčinek, které pod hlavní produktovou značkou Twiggy dodává zákazníkům v České republice i v zahraničí již od roku 1992.⁴⁶⁸

Pod značkou Twiggy jsou nabízena jak čerstvá jablka a upravené chlazené a sušené jablečné plátky, tak zároveň jsou vyráběny tyčinky, jako müsli ovocné tyčinky, ořechové tyčinky, Bio tyčinky a cereální tyčinky Cerix.⁴⁶⁹

Müsli tyčinky jsou vyráběny z kvalitních čistě přírodních surovin, jako jsou obilné vločky, sója, mandle, ořechy, loupaná slunečnicová semena, sušené ovoce apod. Oříškové tyčinky jsou výjimečné velkým podílem suchých plodů nejvyšší kvality, jako jsou lískové ořechy, mandle, pistácie a kešu. Tyto tyčinky jsou podmačeny pravou hořkou čokoládou. Převážná většina tyčinek je certifikována jako bezlepková. Tyčinky s označením Bio představují potraviny kontrolovaného ekologického zemědělství.⁴⁷⁰

⁴⁶⁸ EKOFRUKT Slaný, spol. s.r.o.: [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofruct.cz/>

⁴⁶⁹ Viz Příloha č. 5 – Produkty společnosti EKOFRUKT

⁴⁷⁰ EKOFRUKT Slaný, spol. s.r.o.: [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofruct.cz/>

Cílovou skupinou pro tyto produkty jsou zejména mladí lidé, sportovci a lidé uvažující o zdravém životním stylu. Tyčinky Twiggy se již staly neodmyslitelnou součástí zdravého jídelníčku a současně jsou i odrazem určitého životního stylu spotřebitelů.⁴⁷¹

Produkce mýslí tyčinek pod hlavní produktovou značkou Twiggy představuje cca 1/5 z celkové produkce uvedených tyčinek. Ostatní produkce tyčinek je vyráběna pod privátními značkami odběratelů.⁴⁷²

Konkurenty jsou výrobci cereálních tyčinek v České republice, Nutrend, Úsovsko, Rupa, Emco. Produkty jsou na podobné cenové hladině jako u konkurence. Nejlevnější jsou mýslí tyčinky. Ve vyšší cenové úrovni jsou ovesné tyčinky a nejvýše tyčinky s ořechy, vzhledem k charakteru složení (vysoké ceny suchých plodů).⁴⁷³

Většina produkce čerstvého ovoce a mýslí tyčinek je historicky distribuována zejména prostřednictvím distributorů, jen malá část produkce je distribuována vlastními silami. Zároveň se tento způsob distribuce uplatňuje a osvědčuje pro výrobky uváděné na trh pod hlavní produktovou značkou společnosti bez dodatečných nákladů na propagaci či potřeby užití jiných forem distribučních strategií. Z těchto důvodů není vlastní distribuce příliš rozvětvená.⁴⁷⁴

Zároveň je propagováno ovoce přímo ze svých sadů a prodává se v okolí zájemců ve stáncích. Pravidelně se provádí i samosběr určitých druhů ovoce.⁴⁷⁵

Společnost se zaměřuje zejména na vlastní ovocnářsko – potravinářskou produkci (produktovou strategii). Oblast marketingové a komunikační strategie je z důvodu zaměření zejména na privátní značky značně omezena a je udržována spíše v rovině ústního sdělení, vlastních www stránek a účasti společnosti na různých výstavách, což je způsobeno současnou dostatečnou logistikou produktů. Loga byla vytvořena již před delší dobou, nedávno logo TWIGGY prošlo určitým face liftem.⁴⁷⁶

Zejména v posledních letech se společnost více zaměřuje na posilování dobré image značky EKOFRUKT a vztahy se zákazníky například projektem ovocných stezek, které přibližují návštěvníkům zemědělskou produkci Slánska. Stezku vybudovala

⁴⁷¹ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o.: [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofrukt.cz/>

⁴⁷² Viz příloha č. 6: z rozhovoru s majitelem firmy.

⁴⁷³ Viz příloha č. 6: z rozhovoru s majitelem firmy

⁴⁷⁴ Viz příloha č. 6: z rozhovoru s majitelem firmy

⁴⁷⁵ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o.: [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofrukt.cz/>

⁴⁷⁶ Viz příloha č. 6: z rozhovoru s majitelem firmy

společnost v červenci 2012 za podpory SZIF z Programu rozvoje venkova. Cílem tematicky zaměřených ovocných stezek je přiblížit zájemcům z řad široké veřejnosti tradici i současnost pěstování ovoce a to nejen v naší zemi, ale i přímo na Slánsku a jeho okolí. Stezky vedoucí přímo přes ovocné sady nebo po jejich obvodu, mají převážně upravený šterkový povrch a jsou vhodné pro pěší turistiku. Jedná se o soubor tří stezek, z nichž některé kopírují částečně i staré původní stezky z dob našich předků. Součástí stezek je směrové značení a dále čtyři odpočinková místa s informačními tabulemi, které přibližují historii i současnost českého ovocnářství (mimo jiné je návštěvníkům zde prezentován systém integrovaného pěstování ovoce, jak jej provádí společnost). Zároveň každoročně na konci dubna se konají Slavnosti květů s účastí několika set lidí. Kromě společnosti EKOFRUKT mají možnost si návštěvníci prohlédnout produkci a zařízení dvou dalších regionálních producentů. Také od roku 2010 se společnost účastní Projektu ovoce a zelenina do škol v roli dodavatele ovoce.⁴⁷⁷

Značka EKOFRUKT dlouhodobě dodržuje pravidla ekologického zemědělství a opakovaně získává certifikáty ekologického zemědělce na produkty i na potraviny



⁴⁷⁸ Garancí kvality jsou pro zákazníky získané české certifikáty



kvality, které uděluje ministerstvo zemědělství. Společnost EKOFRUKT je v roce 2016 získala na své dva produkty TWIGGY – krájená jablka a TWIGGY sušené jablečné plátky.⁴⁷⁹

Společnost EKOFRUKT je členem Ovocnářské unie České republiky, jejíž součástí je Svaz pro integrované systémy pěstování ovoce. Tento svaz uděluje ochrannou



známku SISPO žadatelům, kteří splní přísná pravidla pro pěstování ovoce ekologickým způsobem (jsou stanoveny dávky hnojiv, způsob obdělávání půdy, používání šetrných herbicidů apod.), a to po tříleté zkušební lhůtě, během níž jsou

⁴⁷⁷ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o. [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofrukt.cz/>

⁴⁷⁸ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o. [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofrukt.cz/>

⁴⁷⁹ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o. [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofrukt.cz/>

produkce a postupy žadatele sledovány a kontrolovány. Společnost získala tuto certifikační známku (SISPO) v roce 2016.⁴⁸⁰

Značka EKOFRUKT je také nositelem mezinárodního certifikátu NSF International . Tento certifikát vznikl ve Spojených státech v roce 1944 a primárně označoval kvalitní potraviny, ale postupem času se rozšířilo jeho užití a jeho logo lze najít i na krmivech pro domácí mazlíčky, na potravinových doplncích, na produktech osobní péče a hygieny, ale i na domácí hygieně a přípravcích používaných v bazénech. National Sanitation Foundation zaručuje přírodní původ produktu, ale také říká, že produkt obsahuje minimálně 70 % složek v bio kvalitě.⁴⁸¹

Společnost se výrazně orientuje na technologie a postupy šetrné k životnímu prostředí (v rámci společenské zodpovědnosti firem). Nepoužívá hnojení pevnými průmyslovými hnojivy, využívá pouze několik málo speciálních kapalných hnojiv pro listovou výživu. Při ochraně sadů proti chorobám a škůdcům využívá moderních způsobů jejich signalizace dle zásad integrované ochrany tak, aby případný zásah proti nim byl cílený. Ovoce se před sklizní podrobuje rozborům na kontrolu nepřítomnosti cizorodých látek a těžkých kovů, obdobnými kontrolními rozbory se sleduje kvalita a nezávadnost závlahové vody.⁴⁸²

Předpokladem k zajištění vysoké a kvalitní produkce je průběžná obnova. Týká se to jak primární zemědělské produkce, tak zpracování ovoce. Jabloňové sady založené v osmdesátých letech minulého století jsou postupně odstraňovány a nahrazovány novými výsadbami. Zásadní orientace (jablka, v menší míře višně a hrušně) se nemění, vysazovány jsou samozřejmě nové odrůdy, odolné k ne zcela optimálním klimatickým poměrům v oblasti (nízké srážky, častý výskyt jarních mrazů v nižších polohách).⁴⁸³

Modernizací a obnovou prochází také potravinářská výroba, která probíhá na plně automatizovaných linkách. Společnost vlastní moderní technické vybavení pro skladování a posklizňovou úpravu ovoce, zejména velkokapacitní chlazené sklady

⁴⁸⁰ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o.: [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofruct.cz/>

⁴⁸¹ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o.: [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofruct.cz/>

⁴⁸² EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o.: [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofruct.cz/>

⁴⁸³ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o.: [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofruct.cz/>

se speciální atmosférou a moderní třídící linky na ovoce. Dále má k dispozici technologie na balení ovoce (sítě, plastické tašky, proložky apod.). Ovoce se tak dostává ke konečnému spotřebiteli v co nejlepší možné kvalitě, které je dosahováno zejména maximální péčí o ovocné stromy od řezu po sklizeň a šetrným zacházením při používání moderních třídících linek. Ovoce se dostává k zákazníkům také v různých typech obalů podle jejich přání.⁴⁸⁴

K další modernizaci provozů společnost využívá evropských i českých dotačních programů. S pomocí evropských dotací vybudovala v předchozím desetiletí závlahové zařízení, které díky počítači dokáže programovat nejen přísun vody ke stromkům, ale také dávkuje hnojivo. Ve velkokapacitních skladech, které uchovávají ovoce v chladu a ochranné atmosféře, jsou nová, speciální vrata. Stejně tak i třídící linka byla postavena s pomocí prostředků z dotací. V roce 2015 investovala společnost do modernizace výrobních zařízení zhruba 10 milionů korun, většina opět pocházela z dotačních programů.⁴⁸⁵

6.5 PRÁVNÍ POSTAVENÍ ZNAČKY NA TRHU

Značka EKOFRUKT je zaregistrována jako ochranná známka pro teritorium



České republiky pod č. přihlášky 156005 u Úřadu průmyslového vlastnictví z roku 2000. Nosným prvkem rozlišovací způsobilosti v logu je grafický prvek „ovoce“, který odkazuje na slovo „fruktus“. Součástí slovního spojení je výraz „eko“, který je vnímán jako prvek, který nemá rozlišovací způsobilost (disclaimer), podobně je na tom např. prvek bio apod.⁴⁸⁶ Rozlišitelnost značky na trhu je zesílena zápisem obchodního názvu EKOFRUKT do obchodního rejstříku.

⁴⁸⁴ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o.: [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofrukt.cz/>

⁴⁸⁵ EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o.: [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofrukt.cz/>

⁴⁸⁶ dle § 22 odst. 3 zákona č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách

Jedná se o barevnou kombinovanou ochrannou známku,⁴⁸⁷ která je chráněna pro tyto třídy výrobků a služeb: (30) cereální potraviny a cukrovinky a (31) čerstvé ovoce a zelenina.

Ochranná známka je dle Niceského třídění zatříděna: 5.7.13 jablka; 5.7.14 peckové ovoce (meruňky, broskve, švestky, blumy, datle, mango, čínské švestky, mišpule atd. mimo 5.7.16 a 5.7.19); 5.7.15 hrušky; 5.7.24 skupiny plodů různého druhu; 27.5.8 písmena ve spojení s obrazovými prvky (písmena představující lidskou bytost nebo část lidského těla, zvíře nebo část zvířecího těla, rostlinu, nebeské těleso, přírodní jev nebo předmět zatříděný do oddílu 27.3).

Společnost je dále držitelem čtyř produktových registrovaných platných ochranných známek⁴⁸⁸ tvořících známkoprávní řadu na území České republiky:



č. přihlášky 68447 z 5/1992, kombinovaná, seznam výrobků a služeb (30) cereální potraviny, cukrovinky.



č. přihlášky 161129 z 11/2000, kombinovaná, seznam výrobků a služeb (29) mléko a mléčné výrobky; (30) pečivo, cukrovinky; (31) výrobky zemědělské, zahradnické, lesní a zrní neuvedené v jiných třídách, čerstvé ovoce a zelenina.



č. přihlášky 188704 z 2/2003, grafická, seznam výrobků a služeb (30) cereální potraviny a cukrovinky.



č. přihlášky 359234 z 9/2004, grafická, seznam výrobků a služeb (29) mléko a mléčné výrobky; (30) pečivo, cukrovinky; (31) výrobky zemědělské, zahradnické, lesní a zrní neuvedené v jiných třídách.

⁴⁸⁷ U kombinovaných známek je také největší pravděpodobnost úspěchu při vlastní registraci (grafika v kombinaci s textem)

⁴⁸⁸ Viz. ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Databáze ochranných známek*. [online]. 2015 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/sluzby-uradu/database-on-line/database-ochrannych-znamek.html>.

6.6 SHRUTÍ STAVU

Na základě provedené analýzy základního nastavení a po provedené rešerši s přihlédnutím ke změnám lze počáteční stav shrnout následovně:

Obchodní značka EKOFRUKT reprezentuje výraznou regionální společnost, zaměřenou především na pěstování ovoce a jeho zpracování. Společnost prošla v průběhu své existence určitým vývojem, od vytvoření dceřiných společností po rozšíření podnikatelských aktivit, na který by bylo vhodné průběžně reagovat.

Na základě předchozí kapitoly lze konstatovat, že značka  je na trhu aktuálně užívána zejména pro ovocnářství, potravinářskou výrobu, pěstování, skladování a úpravu ovoce.

Značka je dále užívána také v této podobě , která je od chráněné podoby podobná a zaměnitelná, neboť obsahuje grafický prvek, na který se vztahuje zároveň autorské právo, které je dobré mít smluvně ošetřené ve vztahu k jeho užití. Tato podoba reprezentuje doplňkové činnosti, kterými se společnost pod uvedenou značku zabývá, mezi tyto činnosti patří zejména: pronájem nebytových prostor a výroba betonových sloupků.

Ochranná známka EKOFRUKT byla registrována v době platnosti zákona č. 137/1995 Sb., o ochranných známkách dle § 2 odst. 2. V té době platila zásada, dle které bylo možné do rejstříku zapsat pouze takové označení, u něhož se prokázalo, že bylo užíváno v obchodním styku, a které započalo nejméně dva roky před podáním přihlášky ochranné známky a získalo rozlišovací způsobilost pro zapisované výrobky a služby⁴⁸⁹, tzn. že vlastník musel dokládat jejich užívání nejméně dva roky před podáním přihlášky. Tato podmínka byla novelou zákona v roce 2003 zrušena.

V návaznosti na rozsudek ve věci C-307/10 „IP Translator“⁴⁹⁰ a v souvislosti s legislativními změnami v rámci Evropské unie byla stanovena přechodná lhůta, která již uplynula dnem 24.9.2016. Umožňovala u zapsaných starších platných práv

⁴⁸⁹ Třídy výrobků a služeb: (30) cereální potraviny a cukrovinky a (31) čerstvé ovoce a zelenina.

⁴⁹⁰ ÚŘAD PRŮMYSLového VLASTNICTVÍ. *Společné prohlášení OHIM a národních úřadů o uplatňování rozsudku ve věci IP Translator*. [online]. 2016 [cit. 2016-10-08]. Dostupné z. http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/ochranné-znamky/tmdn_prohlaseni.html

vyspecifikovat, kterých výrobků a služeb se ochrana týká, aby byla splněna podmínka dostatečně jasné a přesné identifikace. Navíc na začátku roku 2017 vešla v platnost nová verze niceského třídění, v které se očekávaly ještě větší změny v třídění.⁴⁹¹

Aktuální ochranná známka směrem ke spotřebitelům a konkurenci tak nyní není v souladu se skutečností, a její ochrana se stává neúčinnou.⁴⁹²

Hlavní produktová značka⁴⁹³ TWIGGY  je nositelem určité nostalgie výrobku s dlouholetou tradicí, neboť patří mezi „první polistopadové“ ochranné známky registrované ještě za účinnosti zákona č. 174/1988 Sb., o ochranných známkách, platného od 1.1.1989. I když v současnosti produkce výrobků pod touto značkou představuje pouze nevýznamný podíl v obratu společnosti, skrývá v sobě značný potenciál. Značka si zakládá na kvalitě⁴⁹⁴, obsahuje v sobě určitou historii, která např. ve spojení s emocemi a příběhem by se dostávala do povědomí spotřebitelů a vytvářel by se vztah ke značce a dalo by se na takto vybudovaném vztahu stavět do budoucna. Taktéž je velkou devízou značky, že reprezentuje lokální produkt, který je v současnosti mezi spotřebiteli upřednostňován, neboť je vyroben na území jednoho kraje a zároveň ze surovin z dané oblasti. Společnost by mohla požádat také např. o označení výrobku z domácí produkce (regionální potravina ).

Po rešerši produktových značek společnosti bylo zjištěno, že u ochranné známky TWIGGY  došlo k face liftu⁴⁹⁵ a je aktuálně užívána v této podobě  pro müsli tyčinky, krájená jablka upravená a chlazená, sušené ovoce (jablečné plátky). Dále bylo zjištěno, že starší práva k názvu TWIGGY (chráněné pouze v třídě 30) jsou postupně na trhu rozměňována dalšími konkurenčními mladšími právy pro podobné, zaměnitelné a další výrobky a služby⁴⁹⁶.

⁴⁹¹ Viz. Niceské třídění 11. verze platná od 1.1.2017

⁴⁹² Viz. skutečně nabízené výrobky a služby na trhu vs. chráněné výrobky a služby pod ochrannou známkou

⁴⁹³ Zastřešující značka

⁴⁹⁴ Viz. získané certifikáty

⁴⁹⁵ malá změna v designu značky

⁴⁹⁶ Viz. databáze ochranných známek, 10 dalších záznamů k názvu TWIGGY ...

Značka CERIX  funguje jako podznačka zastřešující značky TWIGGY reprezentující produkci cereálních tyčinek a v rovině ochranné známky je chráněna v rámci třídy 30 v podobě sladké tyčinky.

Další podznačky PEGGY a WIGGO nejsou aktuálně v nabídce společnosti.

Při rešerši ochranné známky PEGGY  bylo zjištěno, že je na tom v rámci třídy 30⁴⁹⁷ podobně jako její zastřešující značka TWIGGY.

Při nečinnosti vlastníků práv je zapotřebí následně mladší práva na trhu strpět, čímž se zeslabuje síla značky v případě následné obrany staršího práva a dochází k omezení v případě další expanze značky a k omezení v nabídce produktů nabízených pod určitou značkou, případně může dojít i k zániku určitých práv.

Aktuálně v případě konkurenčního střetu by byla společnost v rámci některých produktů v pozici nezapsaného označení, případně by musela z pozice ochranné známky argumentovat dobrým jménem⁴⁹⁸ a v procesu správního řízení (právní subsystem) předložit důkazní prostředky (subsystem řízení) svědčící o této skutečnosti.⁴⁹⁹

Důkazními prostředky pro doložení určité míry (prahových hodnot) rozlišovací způsobilosti (řádné užívání / marketingový pilíř + vžitost / hodnotový pilíř) by v případě obchodního názvu EKOFRUKT mohly být výrobky označené ochrannou známkou, výpis z obchodního rejstříku (obchodní jméno), znění doménového jména www.ekofruct.cz a jejich návštěvnost (k určitému datu), objednávky a faktury svědčící o objemu prodeje a podílu na konkrétním trhu, dobou řádného užívání (od roku 1992), tržby z prodeje výrobků a služby označených předmětnou ochrannou známkou, odběratelsko-dodavatelské vztahy (databáze...), doložení účasti na projektech, výstavách pod uvedenou ochrannou známkou (ovocné stezky, slavnosti květů ...), získaná osvědčení pro uvedenou firemní značku (   ). Vytvořené známkoprávní řady (  + produktové značky) či výsledky v soutěžích, umístění v žebříčkách, v průzkumech, aj.

⁴⁹⁷

Viz. databáze ochranných známek, 32 dalších záznamů k názvu PEGGY ...

⁴⁹⁸

Připadalo by v úvahu v případě silné obchodní značky případně velmi silné hlavní produktové značky.

⁴⁹⁹

Viz faktory – kap. 5.2.1 tab. č. 7 (řádné užívání a vžitost) a kap. 5.2.2. (důkazní prostředky).

V případě produktových značek by se jednalo zejména o výrobky označené ochrannou známkou (nikoliv výrobky prezentované pod privátními značkami odběratelů), objednávky a faktury svědčící o objemu prodeje uvedené značky a podílu v konkrétním sektoru trhu, dobou řádného užívání, tržby z prodeje výrobků a služby označených předmětnou ochrannou známkou, odběratelsko-dodavatelské vztahy (databáze...), ocenění výrobku v různých soutěžích ... (získané české certifikáty kvality



pro TWIGGY – krájená jablka a TWIGGY sušené jablečné plátky).

Prokázáním prahových hodnot značky by následně značka požívala zvláštní záštitu nad užívaný/registrovaný rozsah nabízených produktů, a stala by se tak silnou značkou s dobrým jménem. Tato skutečnost by se významně promítla i do hodnoty značky.

Výsledek řízení je ovšem závislý na rozhodnutí příslušného správního orgánu, který rozhodne na základě důkazních prostředků dodaných vlastníkem práv z subsystému řízení značky (marketingový a hodnotový pilíř), který je jím strategicky řízen. Je strategicky vhodné tak mít co nejvíce právní rovinu značky (právní subsystém) v souladu se skutečností (se subsystémem řízení).

Nejen z preventivních důvodů je tedy vhodné v první řadě ovlivňovat žádoucím směrem subsystém řízení a právní subsystém v rovině základního nastavení (stavové úrovně) tzn. mít oba dva subsystémy v souladu a následně ovlivňovat tokové proměnné.

Žádoucím stavem se tak stává co největší minimalizace rizika a zároveň pokud možno docílení co největšího navýšení rozlišovací způsobilosti, což je zároveň očekávaný stav na konci aplikovaných opatření.

6.7 DOPORUČENÍ KE STRATEGII ŘÍZENÍ ZNAČKY

Následují jednotlivá doporučení ke sladění subsystémů interdisciplinárního modelu značky, jako reakce na proběhlé změny. Jedná se o stanovení možného optimálního způsobu působení na jednotlivé stavové tak i tokové proměnné modelu.

V právním subsystému se jedná o sladění stavových proměnných se skutečností, se subsystémem řízení (základní přenastavení bariéry značky). V rámci subsystému řízení se jedná o posílení tokových proměnných pro případ nečekaného střetu s konkurencí.

V rámci právního subsystému lze doporučit v návaznosti na chystané legislativní změny a uplynutím přechodné lhůty pro případné upřesnění seznamu výrobků a služeb u stávajících ochranných známek obnovu celé známkoprávní řady⁵⁰⁰. Toto řešení doporučuje z důvodu, že zatřídění výrobků a služeb neodpovídá skutečnosti zejména u lokální značky EKOFRUKT a hlavní produktové značky TWIGGY, neboť u stávajících zatřídění již nelze provádět dodatečné potřebné změny.

U značky EKOFRUKT  lze zvážit registraci kombinované ochranné známky v černobílé podobě, která chrání veškeré barevné spektrum případně podpořenou slovní podobou⁵⁰¹ pro minimálně následující seznam výrobků a služeb. Zachování a zároveň rozšíření v rámci tříd o: (tř. 29) zpracované ovoce a zelenina (včetně ořechů, luštěnin a hub), sušená jablka; (tř. 30) pekárenské výrobky, cukrovinky a cereální potraviny; sladké, cereální a energetické tyčinky; (tř. 31) zemědělské, zahradnické a lesní produkty, čerstvé ovoce a zelenina, nezpracované obilniny; (tř. 35) obchodování, zprostředkovatelská činnost, maloobchod, velkoobchod v oblasti; (tř. 39) uskladnění ovoce a zeleniny; (tř. 40) potravinářská výroba, zpracování potravin, ovoce a zeleniny (včetně ořechů, luštěnin a hub); (tř. 44) zemědělské práce, zahrádkářství, sadařství. Rozšíření o doplňkové činnosti: (tř. 19) betonové sloupky; (tř. 40) tvarování betonu; (tř. 43) pronájem nebytových prostor.

Zároveň je zapotřebí v rámci dceřiných společností smluvně podchytit práva k užívání (např. dohodou, licencemi) a následně uvážit jednotný vizuální styl značky (korporátní identita) pro vystupování navenek a také z důvodu pozdějšího možného prokazování rozlišovací způsobilosti.

Značku TWIGGY lze registrovat v černobílé slovní grafické podobě⁵⁰² , případně podpořit slovní podobou. Pokud by měla být známka v souladu s aktuálně užívanými výrobky a služby měla by být chráněna nejen v rámci třídy 30, kde je ovoce chráněné v podobě sladké tyčinky např. mýslí, ale také minimálně v rámci třídy 29, kde je chráněné zpracované ovoce a zelenina (včetně ořechů a luštěnin), např. sušené, dušené a třídy 31, kde je chráněné čerstvé ovoce a zelenina (syrové, nezpracované). Podobný princip lze uplatnit také u ostatních podznaček viz jednotlivé registrace.

⁵⁰⁰ Vypadávání z rozsahu ochrany a nebezpečí uhnutí od původních registrací.

⁵⁰¹ Slovní podoba bez grafické úpravy - silnější postavení.

⁵⁰² Písmo ve zvláštním provedení

V případě, že společnost distribuuje své výrobky pod hlavní produktovou značkou TWIGGY do zahraničí, bylo by na zvážení, zda by nebylo vhodné uvedený produkt (müsli tyčinky ...) pod touto značkou chránit také v rámci Evropské unie.

Těmito registracemi by mohl vzniknout předpoklad, že se stane hlavní známkoprávní řada dostatečně účinnou v případě střetů s potenciální konkurencí, a to tím spíše, když právní ochrana produktů patří mezi jednu z klíčových aktivit společnosti viz kap. 6.4.

V rámci subsystému řízení lze doporučit se zaměřit na platformu znalosti značek, neboť řízení značky netvoří pouze marketingový pilíř (výroba, prodej, distribuce ...), ale zároveň hodnotový pilíř (vytváření přidané hodnoty znače ...), který je významný také pro vžitost značky na trhu. K tomu lze užít nejlépe některých ze stěžejních faktorů (viz tab. č. 7) - zejména propagační činnost a tím zároveň posilnit povědomí o ochranné známce.

Pro podporu značek⁵⁰³ společnosti lze navrhnout propagační kampaň výrobků uváděných na trh pod produktovou značkou TWIGGY, která je postavená na tradici a kvalitě (získaných ocenění) s jistou mírou nostalgie. Nejlépe k nějakému výročí společnosti či značky a díky tomu upevnit a propagovat též postavení obchodní značky EKOFRUKT na trhu (v roce 2017 značky TWIGGY a EKOFRUKT na trhu již 25 let).

Kampaň by mohla spočívat např. ve vyrobení retro limitované edice müsli tyčinek TWIGGY v několika druzích. Každý druh by zastupoval jednotlivou registrovanou podznačku („cerix“ – reprezentující cereální tyčinky, „peggy“ – reprezentující tyčinky ze směsi ořechů, „wiggo“ – reprezentující to nejlepší z tyčinky, která byla původně vyráběna pod zastřešující značkou)⁵⁰⁴.

Obal tyčinek by navazoval na původní retro styl s uvedením loga TWIGGY, příslušné podznačky a výrobce společnost EKOFRUKT⁵⁰⁵ na každé tyčince. Tyčinky by mohly být distribuovány prostřednictvím současné obchodní sítě. Další propagaci by zajišťovali akce, projekty (Slavnosti květů, Ovocné stezky, Ovoce do škol) a účast na výstavách. Tato propagační kampaň by byla doprovázena komunikačními aktivitami

⁵⁰³ Pro všechny dosud platné ochranné známky.

⁵⁰⁴ Díky tomu by se zároveň udrželo a posilnilo právo k ochranným známkám peggy a wiggo, které se aktuálně nevyrábějí a jsou na okraji tzn. je-li zájem uvedené ochranné známky zachovat.

⁵⁰⁵ V případě registrované kombinované ochranné známky v podobě loga, v případě slovní ochranné známky v podobě textu.

v regionálním a lokálním tisku a na webových stránkách firmy. Zároveň by bylo účelné na retro limitovanou edici vyrobit a dále distribuovat propagační materiál (leták) nabízející produkty v rámci této propagační akce.

Uvedená propagační kampaň by měla sloužit jako východisko pro posilování znalosti značky u spotřebitelů, vytváření loajality a vztahu ke značce. Zároveň by měla být impulzem k začlenění značky do sociálních médií (komunity⁵⁰⁶, fanclubu pro značku, např. na facebooku), skrz které by se dala značka výhledově dále propagovat a čerpat z ní podněty pro další rozvoj.

Uvedenou kampaní by společnost navázala na svou historii a na to co se za roky její existence zachovalo v myslích spotřebitelů, zároveň by výrobou a distribucí oživila některé podproduktové značky (jejich řádné užívání), čímž by zamezila riziku jejich zániku.

V rámci marketingové komunikace lze dále obecně doporučit:

- Public relations (reklamu, inzerci a zveřejnění článků o společnosti a o výrobcích s uvedenou ochrannou známkou) - faktury, periodikum aj. slouží zároveň jako důkazní prostředek.
- Zapojování do různých soutěží, průzkumů např. o oblibě výrobku mezi spotřebiteli aj., neboť informace o síle značky na trhu jsou nejen významným faktorem pro další řízení značky (viz kap. 2.4.5.4 a kap. 5.2.1 tab. č. 7), ale slouží také jako jeden z důležitých důkazních prostředků pro prokazování vžitosti ochranné známky.

Uvedenými kroky je důležité připravit předpoklady pro budoucnost, v které nelze spoléhat pouze na dosavadní odbyt výrobků pod privátními značkami odběratelů, a značku TWIGGY budovat a chránit jako „rodinné stříbro“ společnosti.

Pro majitele je klíčové zejména průběžné vyhodnocování aktuálního stavu značky⁵⁰⁷ a strategických aktivit (marketingových kampaní⁵⁰⁸). Dále je důležité se kontinuálně věnovat ochraně práv⁵⁰⁹ a předcházet tak případným sporům. Zároveň být připraven na možnost obrany⁵¹⁰ daných práv v souvislosti s mezioborovou vzájemnou provázaností problematiky značky (viz teoretický model).

⁵⁰⁶ Komunita - stává se základním nositelem komunikace, sdílení zkušeností, zážitků

⁵⁰⁷ Identita, positioning, znalost značky ...

⁵⁰⁸ Marketingové taktiky ...

⁵⁰⁹ Prvky a výrobky/služby: chráněné vs. skutečnost

⁵¹⁰ Vlastní značka vs. konkurenční značka (rozlišovací způsobilost)

7 ZÁVĚR

Práce se věnuje marketingové disciplíně strategického řízení značky v kontextu průmyslového vlastnictví. Proces strategického řízení by měl být pro každou značku základní hybnou silou, která udává směr budoucího vývoje a determinuje její úspěch či selhání na trhu. Značka má strategický význam a je bezesporu velkou výzvou pro každého, kdo spravuje své značkové portfolium. Tato výzva vyžaduje detailní znalost problematiky řízení značky jako celku.

Východiskem práce bylo shrnutí současných teoretických poznatků v oblasti strategického řízení značky neboli brand managementu⁵¹¹ s mezioborovým přesahem⁵¹² (viz kapitola 2).

Disertační práce se zabývá vývojem dané problematiky a jednotlivých jejích pojmů. Popisuje strategické řízení a jeho základní premise, které slouží jako strategická východiska řízení a dále se věnuje marketingovému řízení značky se zaměřením na cílený marketing.

V rámci značkové politiky práce rozebírá některé značkové strategie v průběhu životního cyklu značek, jednotlivé marketingové taktiky (4P - 4C - 4E), v kterých hrají aktuálně prim zejména emoce a pojednává o důležitosti navyšování hodnoty značky v rámci celkové hodnoty společnosti, ať již z pohledu vztahu ke značce (brand equity) či finanční hodnoty značky (brand valuation).

Závěr teoretické práce uvádí samotnou platformu značky a jednotlivé její části, které tvoří základnu pro následné vytváření designu, vlastní registraci a další budování a řízení značek.

Práce nahlíží na pojem značka⁵¹³ z širšího mezioborového pohledu, jako vědní disciplíny na pomezí managementu, marketingu, ekonomie a práva a klade důraz na význam ochrany značek a jejich vlastní registraci jako ochranných známek.

⁵¹¹ Brand management – jako systém řízení značky zahrnující základní strategické procesy...

⁵¹² S přesahem na značku jako ochrannou známku naplňující podstatu vlastnictví dle litery zákona a navyšující hodnotu značky.

⁵¹³ Viz tab. č. 5 - z pohledu různých vědních disciplín + kap. 3.2. - vymezení užívání pojmu v práci

Důvodem ke **zvolení zaměření výzkumu** je skutečnost, že tvrdé konkurenční prostředí v rámci Evropy⁵¹⁴, které je charakteristické dynamickými a rychlými změnami v průběhu času, je závislé na silných značkách⁵¹⁵. Odpovídají tomu také jednotlivé podněty⁵¹⁶ světové znalostní ekonomiky, které byly impulzem pro aktuálně probíhající zejména legislativní změny (viz kap. 2.1 + kap. 2.4.6 – závěr). Ostatně konkurenční výhoda a síla je současně cílem jak soutěžním, tak i cílem průmyslového vlastnictví, a proto je zapotřebí se při brandingu zaměřovat na kompatibilní oblasti⁵¹⁷, jejich vztahy a vazby a další faktory, které ovlivňují nejen udržení, ale také posilování značky a vytvoření tak silné značky s dobrým jménem⁵¹⁸.

Významným předpokladem účelného strategického řízení značky se tak stává schopnost reakce managementu na probíhající změny, což především znamená neustálé rozhodování v pravý čas.

Hlavním **cílem disertační práce** (viz kap. 3.1) bylo navrhnout model pro podporu strategického řízení značky v kontextu průmyslového vlastnictví a tak zodpovědět položenou **výzkumnou otázku** „Jaké nejdůležitější faktory ovlivňují sílu⁵¹⁹ značky?“, neboť k určení stěžejních faktorů je zapotřebí holistického⁵²⁰ vidění značky, které je základem pro pochopení a další zkoumání vzájemných souvislostí.

Model měl zahrnovat souhrn oblastí důležitých pro vytváření designu a budování značky, s důrazem na význam ochrany⁵²¹ a navyšování hodnoty značky v rámci celkové hodnoty společnosti. Model měl vést k expanzi⁵²² značky a tím zvýšení konkurenční výhody⁵²³ daného vlastnictví v mechanismu tržního prostředí na konkrétním trhu a být navržen v rámci právních norem nejen České republiky, ale také Evropské unie.

⁵¹⁴ Celosvětový růst množství značek.

⁵¹⁵ EUR-Lex Přístup k právu Evropské unie. *Strategie práv k průmyslovému vlastnictví pro Evropu*. s. 7 [online]. 16.7.2008 [cit. 2012-01-12] <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52008DC0465&from=EN&lang3=choose&lang2=choose&lang1=CS>

⁵¹⁶ více viz kap. 2.1.: Vývoj a současný stav zkoumané problematiky (jednotlivé iniciativy, výzvy, změny ...)

⁵¹⁷ Kompatibilní oblasti - vzájemně slučitelné, spojitelné prvky

⁵¹⁸ viz. kap. 3.2. - vymezení pojmu značka

⁵¹⁹ Mezioborový vliv (síla) měnící značku v právně silnou značku požívající dobrého jména.

⁵²⁰ Holismus = celostní pojetí systému, jehož výslednou kvalitu nelze odvodit z vlastností jednotlivých prvků systému, ale pouze z celého systému

⁵²¹ Na ochranu se váže obrana a vlastnictví značky v podobě ochranné známky.

⁵²² Expanze: ve smyslu růstu, posilování značky.

⁵²³ Ve smyslu navýšení konkurenční výhody firmy na trhu a odolávání konkurenci.

K naplnění cíle byly použity vědecké metody, uvedené v metodologii práce (viz kap. 3.2).

Z teoretických východisek, dostupných aktuálních směrů výzkumů, zaměřených na uvedený rámec problematiky a pozorování⁵²⁴ byl sestaven základ modelu⁵²⁵ tvořící společné paradigma⁵²⁶ a představující základní řetězec značky formulující slovně popsané teoretické předpoklady a poznatky. Následně byly jednotlivé části modelu ve výsledku práce (viz kap. 4) pomocí experimentálních metod prozkoumány a upřesňovány. Byly shromážděny jak sekundární, tak primární data a byl respektován systémový přístup a terminologie z něho vycházející.

Analýza právních dokumentů se věnovala právním aspektům prokazování rozlišovací způsobilosti značek, které se mezioborově prolínají s brand managementem. Problematika míry rozlišovací způsobilosti (řádné užívání, vžitost) ochranné známky patří mezi soubor opatření, ovlivňujících zhodnocení značek, a tím přispívajících k získání silné značky s dobrým jménem. Práce byla doplněna o expertní rozhovory, které měly za úkol zmapovat danou problematiku z pohledu odborníků.

Jednotlivé výstupy uvedených metod při respektování induktivního přístupu tak napomohly k formulování vytyčeného cíle práce a zároveň se staly námětem pro další zpracování ve výstupech práce.

Shromážděné poznatky jsou zapracovány do výstupů práce (viz kap. 5). Předkládaný model (viz kap. 5.1), kterým byl **naplněn stanovený cíl práce** (viz příloha č. 4⁵²⁷), propojuje jednotlivé vzájemné vztahy problematiky brand managementu ovlivňující další expanzi značky v kontextu průmyslového vlastnictví.

Tento úhel pohledu na danou problematiku přispěl ke zpracování systému prvků, njejednotlivých složek⁵²⁸ a vrstev⁵²⁹, na nichž je „vystavena“ značka, do cyklického modelu

⁵²⁴ Pozorování z praxe

⁵²⁵ Viz kap. 3.1.1.: Model jako model systému, zjednodušený popis složitých systémů, vytvářen pro nějaký účel

⁵²⁶ Paradigma – způsob pohledu na jev, určité postupy

⁵²⁷ Kap. č. 5.1.1 horizontální pohled a kap. č. 5.1.2. vertikální pohled

⁵²⁸ Jednotlivé pilíře – marketingový, hodnotový, právní pilíř

⁵²⁹ Jednotlivé úrovně – neznačková, značková, dynamická, TOP úroveň

propojujícího jednotlivé prvky⁵³⁰ (viz kap. 5.1.1) a definujícího jejich vzájemné vztahy ovlivňující další expanzi značky.

V holistické perspektivě lze zároveň tento model vnímat jako živý propojený dynamický systém, který by se měl přizpůsobovat změnám prostředí (viz kap. 5.1.2, obr. č. 28). V rámci uvedeného systému značky funguje určitá hierarchie a působí v ní dva subsystémy. První je subsystém řízení (obsahující marketingový a hodnotový pilíř), který prostřednictvím marketingového řízení ovlivňuje platformu znalosti značky. Druhý subsystém je právní (právní pilíř), který je ovlivňován platformou rozlišovací způsobilost, která vstupuje do prvku správní řízení a obsahuje v sobě výstupy prvků zkušenost a taktiky a také vazbu jedinečnosti prvků ve spojitosti s vazbou odlišitelnosti výrobků a služeb. Míra znalosti a míra rozlišovací způsobilosti se v čase vyvíjí, jsou závislé na výstupních prvcích, které procházejí změnami a představují důležité ukazatelé, které se významnou měrou podílejí na celkové hodnotě značky.

Klíčovými pro konkurenční výhodu jsou v úrovni stavu ukazatelé jedinečnosti a odlišitelnosti a v úrovni toku řádného užívání a vžitosti, které působí v rámci platformy rozlišovací způsobilosti, neboť právě konstatováním správního orgánu je potvrzena síla značky na trhu.

Sestavený výsledný zjednodušený model se stal základem pro definování dalších závěrů práce, neboť tvoří výzkumný nástroj⁵³¹.

Na základě poznatků autorky, dlouhodobého studia odborné literatury vztahující se k tématu včetně zkoumání judikátů, související předmětné materie vztahující se k tomuto globálnímu ekonomicko-právnímu fenoménu, provedeného bádání a výzkumného nástroje lze nalézt **odpověď na výzkumnou otázku** a nalézt tak některé nejdůležitější mezioborové faktory⁵³², které ovlivňují sílu značky.

Faktory působí nejen prostřednictvím identity a positioningu, či použitých taktik a mírou povědomí průměrného spotřebitele (zkušenosti), ale také dochází k aplikaci různých taktik v závislosti na míře zkušenosti se značkou. Faktory lze shrnout do několika

⁵³⁰ Jednotlivé oblasti - identita, positioning, nezapsané označení, ochranná známka, taktika, zkušenost, správní řízení, tržní pozice, hodnota značky, dobré jméno ...

⁵³¹ Model jako nástroj: základ pro pochopení a další zkoumání vzájemných souvislostí, pro aplikaci do praxe (pro potřeby konkrétní značky).

⁵³² Mezioborový vliv, v tomto případě síla měnící značku v právně silnou značku používající dobrého jména.

klíčových parametrů, které dopomáhají k mezioborovému posilování značky a jsou posuzovány k průměrnému spotřebiteli resp. relevantní veřejnosti. Patří mezi ně zejména jedinečnost (originalita), právní síla značky, intenzita konfrontace značky se spotřebitelem (vazba ke značce) a inovace.

V rovině stavu se posuzuje zejména totožnost, podobnost a zaměnitelnost⁵³³ at' již z hlediska vizuálního, významového či fonetického. Významnější jsou však faktory v rovině toku (kap. 5.2.1). Nalezené faktory⁵³⁴ (viz tab. č. 7 - délka, rozsah a intenzita užívání, podíl na trhu, povědomí o značce, propagace aj.), nelze však pojímat jako striktní výčet a je zapotřebí na ně pohlížet v obecné rovině, neboť ve výsledku jsou závislé na jistých podmínkách (viz obr. 29) a předpokladech (viz kap. 5.2.2). Kompletní výčet a přesná kritéria platformy rozlišovací způsobilosti nelze taktéž stanovit z důvodu individuálního celkového posuzování v rámci rozhodovací praxe vycházející z povahy práva a důkazních prostředků (viz obr. 30). Na základě předložených důkazních prostředků je následně vyjádřena výsledná síla značky (viz tab. 8). Jednotlivé znaky platformy znalosti značky a platformy rozlišovací způsobilosti se prostupují a nelze stanovit jejich přesnou hranici (viz kap. 5.2.3).

Aktivní přístup vlastníků se stává nejdůležitějším preventivním nástrojem v předcházení nebezpečí a posiluje tím účinnou obranu značky. Jinak by mohlo dojít k určitému stupni úpadku systému značky, při kterém by značka již trvale ztrácela schopnost plnit svojí základní funkci, kterou je odlišení se od konkurence a identifikace produktu, např. zdruhováním značky či jejím částečným či úplným zánikem. V případě úpadku vybudované silné značky však zůstává zachována v čase vybudovaná znalost značky (prvek zkušenost), případně prvek ochranná známka, v nichž je uchována její hodnota, která se v čase může obnovit (např. obnova zaniklých značek).

V dnešní době je zapotřebí najít optimální variantu, zvážit všechna důležitá kritéria a brát v úvahu rovněž časové hledisko, neboť v dlouhodobém horizontu jakákoliv změna zasahuje a ovlivňuje budoucnost.

V čase dochází k vývoji značky a jednotlivým změnám v rámci jednotlivých subsystémů, které se navzájem ovlivňují (viz kap. 5.3.) a dochází mezi nimi

⁵³³ Faktory působící v rámci stavových proměnných
⁵³⁴ Tokové proměnné

ke koherenci⁵³⁵. Pro dosažení co nejlepších výsledků je zapotřebí pochopit chování systému a jednotlivé související mezioborové vazby (viz obr. 31), které jsou na sobě závislé a ukazatelé, které se vzájemně prolínají (viz tab. 9). Vhodným propojením podstaty, smyslu a hodnoty značky právně ukotvené spolu s hodnotou, ať již zákazníka, spotřebitele či samotného zaměstnance lze docílit přirozeného vzájemného vztahu a tedy ideálního stavu.

Sledování jednotlivých změn parametrů systému (viz kap. 5.3.1) je základním předpokladem pro efektivní řízení značky. Nezáleží jen na vstupním nastavení určitých vztahů mezi jednotlivými prvky modelu, ale také výsledek určitého jednání zpětně ovlivňuje prvotní nastavení (viz tab. č. 10 a č. 11). Zároveň dochází k multiplikacím vzájemných interakcí mezi prvky, čímž dochází k nelineárnímu vývoji značky jako celku. Vlivem jednotlivých změn v průběhu životního cyklu značky (tokových proměnných) dochází k ovlivňování nejen samostatných subsystémů značky, ale ve svém důsledku také k absolutnímu růstu či poklesu celkové síly a hodnoty značky.

Na silnou značku s dobrým jménem mají vliv nejen správné marketingové taktiky a strategie (užívání), které vedou k navyšování povědomí spotřebitelů, tedy jejich zkušenosti (image), ale taktéž na něj působí právní souvislosti spočívající v následném vhodné prokazování určitých vlastností pro jejich budoucí udržení (řádné užívání, vžitost) a také samotná kvalita základního nastavení. Neboť čím je jedinečnost značky vyšší, tím je zapotřebí menší míra rozlišovací způsobilost a obráceně.

Z krátkodobého hlediska lze při strategickém řízení značky ušetřit, ale z dlouhodobého hlediska může mít značka existenční problémy. Z pohledu praxe lze konstatovat, že značky, u kterých je v průběhu strategického řízení současně aplikována strategie průmyslového vlastnictví, jsou úspěšnější, než značky, které nejsou chráněny explicitním způsobem. Problematika správného uchopení značky jako ochranné známky, tedy oblast průmyslového vlastnictví (známkového práva), funguje jako významná strategie řízení značky.

Model zachycující významná propojení značky je možné zároveň užít pro potřeby konkrétní značky. Případová studie (viz kap. 6) předkládá praktickou uplatnitelnost modelu na konkrétní značce se zaměřením na základní nastavení jednotlivých parametrů

⁵³⁵

Změna jednoho subsystému působí na změnu druhého subsystému.

značky a jejich změn. Obchodní značka byla podrobena analýze změn nastavení jednotlivých parametrů modelu systému značky a bylo navrženo doporučení ke sladění jednotlivých subsystémů interdisciplinárního modelu značky jako reakce na vývoj podmínek ve vnitřním i vnějším prostředí a k podpoření budoucího potenciálu značky. Žádoucím stavem se stala co největší minimalizace rizika a zároveň pokud možno docílení co největšího navýšení rozlišovací způsobilosti, což by měl být zároveň očekávaný stav na konci aplikovaných opatření. Jednalo se o stanovení možného optimálního způsobu působení na jednotlivé stavové proměnné (základní přenastavení bariéry značky), tak i posílení tokových proměnných modelu pro případ nečekaného střetu s konkurencí (viz příloha č. 7). Jednotlivé dílčí výstupy z případové studie byly zároveň aplikovány do praxe.

Touto strategií lze zároveň docílit prohlášení dobrého jména všeobecně známé známky či prohlášení dobrého jména ochranné známky. Obecná známost se dosahuje rozsáhlým užíváním na trhu (kvantita) ve vztahu k určitým produktům, zatímco dobré jméno náročnými marketingovými aktivitami, umocňující spotřebitelovy asociace (tzn. kvantita a kvalita). Patříčnými kroky tato strategie značně dopomáhá k celkovému posílení pozice značky na trhu. Přispívá k získání náskoku vůči konkurentům dosažením silné značky s dobrým jménem, a tedy přírůstku celkové hodnoty společnosti. Silná značka s dobrým jménem požívá zvláštní záštitu nad užívaný/registrovaný rozsah nabízených produktů, neboť její povědomí přesahuje vymezený segment napříč celým trhem.

Snahou vlastníků značek je tak vytvoření co nejpevnějších vazeb ke značce, značky inherentně silné, a tím získání stabilnější pozice na trhu, marketingové a právní síly (brand position statement, všeobecně známá známka či ochranná známka s dobrým jménem) nejen prostřednictvím vybudovaného povědomí a zpětné vazby (image), ale také promítnutí tohoto úsilí do celkové hodnoty silné značky (brand valuation, brand equity, love brand, brand passion ...), jejím navýšením.

Veškeré kroky, ať již samotné jednotlivé marketingové postupy a strategie, či snahy o udržení stabilního právního postavení značky na trhu a vytváření co nejsilnějších emocionálních vazeb u spotřebitelů a veřejnosti, mají ve výsledku vést

k posílení konkurenční výhody značky na trhu, tedy k vytvoření silné značky s dobrým jménem, a tím zároveň k maximálnímu navýšení její celkové hodnoty.

7.1 TEORETICKÝ PŘÍNOS PRÁCE

Základním teoretickým přínosem práce je sestavení výsledného modelu (viz kap. 5.1) propojujícího dílčí mezioborové pohledy na značku, do kompaktního celku s uvedenými jednotlivými vztahy a vazbami, které se vzájemně ovlivňují, s expanzivním potenciálem vedoucím k vytvoření silné značky s dobrým jménem tzn. značky jedinečně rozlišitelné v procesu vnímání požívající dobrého jména.

Výsledný model (viz příloha č. 4), který nebyl doposud v literatuře popsán sjednocuje možnosti vzájemné komunikace mezi obory a vytváří interdisciplinární komunikační rozhraní (viz tab. č. 9).

Při zpracovávání uvedeného modelu byla zpřehledněna, mezioborově propojena a rozšířena znalostní základna problematiky brand managementu a průmyslového vlastnictví o sumu poznatků a provedenou rešerši zahraniční literatury.

7.2 PRAKTICKÝ PŘÍNOS PRÁCE

Práce přináší ve své empirické části konkrétní poznatky a rozvíjí problematiku brand managementu obecně, ať již z pohledu globálního či lokálního, a to analýzou právních dokumentů (viz kap. 4.1) a kvalitativním výzkumem formou expertních rozhovorů (viz kap. 4.2.6).

Model je použitelný pro potřeby konkrétní značky a zohledňuje aktuální potřeby vlastníků značek při aplikování strategie průmyslového vlastnictví, což je rozpracováno v předkládané případové studii (viz kap. č. 6).

Výsledky praktického zkoumání mohou posloužit jako zdroj inspirace pro další vědecko-výzkumnou činnost.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 306 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-885-6.
- ADAMSON, Allen P. *Jednoducho značka Brand Simple: ako najlepšie značky stavili na jednoduchosť a uspeli*. Bratislava: Eastone Books, 2011. 212 s. ISBN 9788081091759.
- BAINES, Paul, FILL, Chris, PAGE, Kelly. *Marketing*. Second edition. Oxford University Press 2011. 756 s. ISBN 978-0-19-957961-7.
- BARČÍK, Tomáš. *Holistická marketingová koncepcie*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 112 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-2-9.
- BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 110 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4.
- BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- BAUER, Zdeněk a kol. *Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky: tvorba názvu - obchodního jména krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: Zdeněk Bauer, 2014. 340 s. ISBN 978-80-904272-7-3.
- BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BENEŠ, Marek et al. *Práva k duševnímu vlastnictví a jejich uplatňování*. 1. vydání. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. 238 stran. ISBN 978-80-87956-29-8.
- BUREŠ, Vladimír. *Systémové myšlení pro manažery*. 1. vyd. [Praha]: Professional Publishing, 2011. 264 s. ISBN 978-80-7431-037-9.
- CÉZAR, Jan. *I zázrak potřebuje reklamu!: pestrý průvodce světem reklamní a marketingové komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. vii, 199 s. ISBN 978-80-251-1688-3.
- ČADA, Karel. *Oceňování nehmotného majetku*. Praha: VŠE, 2007. 110 s. ISBN 978-80-245-1187-0.

- ČADA, Karel. *Strategie průmyslového vlastnictví*. 1. vyd. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2014. 339 s. ISBN 978-80-86855-46-2.
- DAVIS, Scott. M. *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*. 1. edition. San Francisco, Jossey-Bass. 288 s. 2002. ISBN: 0-7879-6394-1.
- DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. xiii, 315 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-2007-1.
- DE PELSMACKER, Patrick a kol. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert. ISBN 80-247-0254-1
- FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 164 s. ISBN 80-213-1295-5.
- FINKLESTEIN, Ronald. *49 marketingových tajemství pro zaručené zvýšení prodeje*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 279 s. ISBN 978-80-251-1494-0.
- FORET, Miroslav a STÁVKOVÁ Jana. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 2003. 159 s. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 2008. 121 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2183-2.
- FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HAIGH, David. *Oceňování značky a jeho význam*. Praha: Management Press, 2002. 103 s. ISBN 80-7261073-2.
- HÁK, Jan: *Známkové právo v mezinárodních souvislostech*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2012. 138 s. ISBN 978-80-7380-363-6
- HANZELKOVÁ, Alena et al. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. 1. vydání. Praha: Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
- HEDING Tilde, KNUDTZEN Charlotte F., BJERRE Mogens. *Brand management: research, theory and practice*. 1st pub. London, NY: Routledge, 2009. 267 s. ISBN

978-0-415-44327-2.

Dostupné

z: <http://www.tccim.ir/images/docs/10%20Brand%20Management.pdf>.

HOLT, Douglas B. *How Brands Become Icons: The Principales of Cultural Branding*.

Harvard Business School Publishing, 2004. 288 s. ISBN 1-57851-774-5. Dostupné

z: <http://douglasholt.org/wp-content/uploads/2012/01/Cultural-Brand-Strategy.pdf>.

HORÁČEK, Roman a kolektiv. *Zákon o ochranných známkách / Zákon o ochraně označení původu a zeměpisných označení / Zákon o vymáhání práv z průmyslového vlastnictví*. 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2008. 543 s. ISBN: 978-80-7400-058-4.

HORÁČEK, Roman, ČADA, Karel a HAJN, Petr. *Práva k průmyslovému vlastnictví*. 2., dopl. a přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. xxvii, 480 s. Právnícké učebnice. ISBN 978-80-7400-417-9.

HORÁČEK, Roman, HAJN, Petr a ČADA, Karel. *Práva k průmyslovému vlastnictví*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. xxiv, 424 s. Beckovy právnícké učebnice. ISBN 80-7179-879-7.

JAKL, Ladislav, ed. a kol. *Vývoj v oblasti ochranných známek a designu Společenství*. První vydání. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2015. 218 stran. ISBN 978-80-87956-17-5.

JAKL, Ladislav a kol. *Práva k duševnímu vlastnictví a jejich uplatňování*. 1. vyd. Praha: Metropolitní univerzita Praha o.p.s., 238 s. ISBN 978-80-87956-29-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. 269 s. ISBN 978-0-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JEŽEK, Jiří a kol. *Prosazování práv z duševního vlastnictví - učební texty*. 1. vydání. HP invent, 2003. 263 s.

KAPFERER, J-N. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 4. vyd. Londýn: Kogan Page Limited, 2008. 530 s. ISBN 978-0-7494-5085-4.

Dostupné

z: <http://www.tccim.ir/images/docs/11%20New%20Strategic%20Brand.%20Management%20by%20Philip%20Kotler%20-%204th%20Edition.pdf>

- KAPUTA, Catherine. *Staňte se značkou!: osobní branding, aneb, jak si chytří lidé budují značku, která jim zajistí úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. 239 s. ISBN 978-80-7261-234-5.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. 274 s. ISBN 978-80-7408-100-2.
- KAVARATZIS, Mihalís, ASHWORTH, G. J. *City branding: An effective Assertion of identity or a transitory marketing trick?* Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 96: 506–514. 2005. doi:10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x
- KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education. 2013. 573 s. ISBN: 978-0-13-266425-7. Dostupné z: http://www.kvimis.co.in/sites/default/files/ebook_attachments/Keller%20Strategic%20Brand%20Management.pdf.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KISLINGEROVÁ E. *Oceňování podniku*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- KLEIN, Naomi. *Bez loga*. 1. vyd. Praha: Argo, 2005. 510 s. Zip; sv. 1. ISBN 80-7203-671-8.
- KORVER, Zuzana de. *Sporná řízení před Úřadem průmyslového vlastnictví*. 1. vyd. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2014. 191 s. ISBN 978-80-86855-97-4.
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. Expert. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Překlad Tomáš Juppá a Martin Machek. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip a KOTLER, Milton. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.

- KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUDELKA, Jan. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 145 s. ISBN 80-86419-76-2.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUBÍČEK, Jaromír. SVAČINA, Pavel a kol. *Nehmotné statky a průmyslová práva: jejich ochrana, oceňování a komerční využití*. Praha: TC AV ČR. 2010. ISBN: 978-80-86794-32-7. Dostupné z: www.tc.cz/cs/publikace/publikace/seznam-publikaci/nehmotne-statky-a-prumyslova-prava-jejich-ochrana-ocenovani?type=1.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2003. 151 s. ISBN 80-245-0496-0.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MALÝ, Josef. *Oceňování průmyslového vlastnictví: nové přístupy*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. 182 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-464-6.
- MAŘÍK, M. A KOL.: *Metody oceňování podniku*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.
- MCDONALD, Malcolm, WILSON Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks. 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- MOLNÁR, Zdeněk et al. *Pokročilé metody vědecké práce*. 1. vyd. [Zeleneč]: Profess Consulting, 2012. 170 s. Věda pro praxi. ISBN 978-80-7259-064-3.
- OLINS, Wally. *O značkách*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009. 253 s. Zip; sv. 14. ISBN 978-80-257-0158-4.
- OLINS, Wally. *Brand new: nová podoba značek*. Překlad Petr Havlíček. V Praze: Slovart, 2016. 200 stran. ISBN 978-80-7529-047-2.
- PALLISTER J., LAW J. *Dictionary of Business and Management*. Tandem Library: Oxford 2006. 568 s. ISBN: 0192806483.

- PELSMACKER, Patrick de, GEUENS, Maggie a BERGH, Joeri van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
- PRIGOGINE, Ilya a STENGERS, Isabelle. *Řád z chaosu: nový dialog člověka s přírodou*. Překlad Jan Pichal. Vyd. 1. Praha: Mladá fronta, 2001. 316 s. Kolumbus; sv. 158. ISBN 80-204-0910-6.
- PŘIBOVÁ, Marie et al. *Strategické řízení značky: Brand management*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.
- PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Strategické řízení značky: případové studie*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 250 s. ISBN 80-86419-38-X.
- PŘIBOVÁ, Marie et al. *Strategické řízení značky: Brand Management*. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-861119-37-0.
- ROBERTS, Kevin. *The lovemarks effect: winning in the consumer revolution*. New York: Powerhouse Books, 2006. 272 s. ISBN 978-1-57687-267-3. Dostupné z: http://www.lovemarkscampus.com/wp-content/uploads/bookshop/The-Lovemarks-Effect_Blad.pdf.
- ROCK David, *Jak pracuje Váš mozek*. 1.vydání. Praha: Pragma, 2010. 286 s. ISBN 978-80-7349-242-7.
- ROSENBAUM-ELLIOTT, Richard; PERCY, Larry, PERVAN, Simon. *Strategic brand management*. Oxford University Press, 2007. ISBN: 978-0-19-956521-4.
- ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. vii, 397 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1959-4.
- SABOLOVIČ, Mojmir. *Interdisciplinarita vědních oborů*. In *Dny práva - 2008 - Day of Law*. Brno, Prf MU: Právnická fakulta, Masarykova univerzita, 2008. 7 s. ISBN 978-80-210-4733-4.
- SEGALL, Ken. *Myslete jednoduše: jak chytrí porázejí komplikovanost*. Překlad Romana Hegedusová. 1. Vydání. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0523-5.
- Směrnice Evropského Parlamentu a Rady č. 2005/29/EU.
- SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

- SVAČINA, Pavel. *Oceňování nehmotných aktiv*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 214 s. ISBN 978-80-86929-62-0.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *O podstatě reklamy*. Bratislava: Eurokódex 2012. 312 s. ISBN: 978-80-89447-85-5.
- SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. 239 s. Expert. ISBN 978-80-247-2866-7.
- ŠEJNOHOVÁ, J., PETERKOVÁ J., DARMOVZALOVÁ I. *Zpráva o trhu s biopotravinami v ČR v roce 2014*. ÚZEI, Brno, 2014
- TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. xiii, 226 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1818-4.
- VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd., dotisk 2014. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN: 978-80-7261-274-1.
- VEBROVÁ, T. *Vztah mezi věrností značky a zapojením zákazníka*. ČZU: Disertační práce, 2016.
- VELČOVSKÁ, Šárka, MARHOUNOVÁ, Milada. *Marketingové pojetí značky*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005, 48 s. ISBN 80-248-0934-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 289 s. Expert. ISBN 978-80-247-4843-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 356 s. Expert. ISBN 978-80-247-3528-3.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada, 2012. 324 s. ISBN 978-80-247-4005-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.
- WHEELER, Alina. *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*. 3rd. ed. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2009. 310 s. ISBN 978-0-470-

40142-2. Dostupné z: <http://creativeastro.tv/wp-content/uploads/2014/06/AlinaWheeler-DesigningBrandIdentity.pdf>.

Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách v platném znění.

ZIMMERMANN, R. KLEIN-BOLTING, U., SANDER, B., MURAD-AGA, T. *Brand Equity Excellence*. Düsseldorf: BBDO. 2001. 76 s. Dostupné z: http://guvenborca.com/dosyalar/files/Brand_Equity.pdf.

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 195 s. Edice učební texty. ISBN 978-80-86730-82-0.

Internetové zdroje:

ALBERT, N., & MERUNKA, D. *The role of brand love in consumer-brand relationships*. Journal of Consumer Marketing, 2013, 30(3), 258–266. <http://dx.doi.org/10.1108/07363761311328928>.

ALLISON, Seamus. *The marketing mix, from products to life enhancing experiences*. Academia.edu [online]. Academia, 2015. 13 s. [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: https://www.academia.edu/3629450/The_marketing_mix_from_products_to_life_enhancing_experiences.

BANERJEE, S. *Strategic Brand–Culture Fit: A Conceptual Frame Work for Brand Management*. The Journal of Brand Management, 2008, 15(5), 312–321. <http://dx.doi.org/10.1057/Palgrave.bm.2007.10>

BARVÍŘ, Miroslav. *Systematický přístup k řízení dynamických systémů*. [online] 30.4.2002. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://barvir.miroslav.sweb.cz/>

Beloved Brands. *How to write a winning Brand Positioning Statement*. [online]. Beloved Brands, 2015, publikováno 6.5.2012 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <http://beloved-brands.com/2012/05/06/brand-positioning-statement/>.

Better business brand. *The Differences Between a Logo, an Identity, and a Brand*. [online]. Better Business Brand, 2015 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <http://betterbusinessbrand.com/the-differences-between-a-logo-an-identity-and-a-brand>.

BRAD PETTENGILL. *Logo, Corporate Identity or Brand – What's the Difference?* Marketing partners. [online]. Avada 2012, publikováno 4.2.2013 [cit. 2015-04-12].

- Dostupné z: <http://conversations.marketing-partners.com/2013/02/logo-corporate-identity-or-brand-whats-the-difference/>.
- Brand Strategy Frameworks, Methodologies and Artifacts. *Brand Idea Frameworks* [online]. *Pinterest.com* [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: http://www.beautyandyourbiz.com/wp_content/uploads/2009/07/framework1.jpg
- Brandloop infinite imaginations. *Building a brand*. [online]. Awesome Inc. Template, publikováno 2.1.2012 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <http://brandloop.blogspot.cz/2012/01/building-brand.html>.
- Brand Perception. *Cognition* [online]. Cognition Inc., 2014 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: http://www.4cognition.com/about/agency_overview/.
- BUREŠOVÁ, J. *Vnímání značky a profil zákazníka kavárny (výsledky výzkumu)*, 2015. Dostupné z: <http://vnimani-znacky-a-profil-zaka.vyplnto.cz>.
- COOK T. *European Union trademark law and its proposed revision*. Journal of Intellectual Property Rights, 2013, 18(3), 283-286.
- COOK, T. *The new European commission and its work plan for EU intellectual property*. Journal of Intellectual Property Rights, 2014, 19 (5), pp. 353-357.
- ČEVELOVÁ, Magdalena. *Marketing bez reklamy – 10 účinných nástrojů malých firem* [online]. Lukáš Vik, 2013 [cit. 2013-11-17]. ISBN PDF: 978-80-87749-14-2. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/slovnicek/#linkB>.
- EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o.: [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: <http://www.ekofruct.cz/>
- EUIPO: *e-Search Case Low*. . [online]. 2016. [cit. 2016-07-22] Dostupné z: <https://euipo.europa.eu/eSearchCLW/>
- EUIPO: *Current trade mark practice*. Oddíl 5: Ochranné známky s dobrým jménem... [online]. 2016. [cit. 2016-06-22] Dostupné z <https://euipo.europa.eu/ohimportal/cs/trade-mark-guidelines>
- EUIPO: *Current trade mark practice*. [online]. 2016. [cit. 2016-06-22] Dostupné z <https://euipo.europa.eu/ohimportal/cs/trade-mark-guidelines>
- EUR-Lex Přístup k právu Evropské unie. *Strategie práv k průmyslovému vlastnictví pro Evropu*. [online]. 16.7.2008 [cit. 2012-01-12] <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52008DC0465&from=EN&lang3=choose&lang2=choose&lang1=CS>

- FIRMO.CZ. [online] 2016 [cit. 2016-11-02], Dostupné z: http://www.firmo.cz/cs/spolecnost/46348581/ekofrukt-slany-spol-s-ro?utm_campaign=redirect&utm_medium=referral&utm_source=daty&redir=daty
- GREY, Paul. Brainmates. *How To.... "Audit Your Brand."* [online]. Brainmates Pty Ltd, 2015, publikováno 10.2.2010 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <https://www.brainmates.com.au/how-to/>“how-to...-”-audit-your-brand.
- HRIVNAK, Tomáš a ZYKÁN, Tomáš. Marketing. *Brand positioning: Průvodce procesem positioningu a řízení značky.* [online]. Tomáš Zykán, 17 s [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.tomaszykan.cz/soubory/sluzby/brand-proposal-13.pdf>.
- INGENHOFF, D., & FUHRER, T. *Positioning and differentiation by using brand personality attributes: do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity?* Corporate Communications: An International Journal, 2010, 15(1), 83-101. <http://dx.doi.org/10.1108/13563281011016859>
- INTERBAND: *Best global Brands 2013. Interbrand: Creating and managing brand value* [online]. 2013. vyd. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/best-global-brands-methodology.aspx>.
- KNESCHKE Jana. *Brand není značka.* [online]. Marketingové noviny, 7.5.2007 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_5161/
- MACHEK, M. *Architektura značek jako východisko pro strategický brand management.* Ekonomika a management (1), 2013. Dostupné z <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=190.pdf>
- KOMISE EVROPSKÉHO PARLAMENTU. *Stěžejní iniciativa strategie Evropa 2020: Unie inovací* [online]. EUR-Lex Access to European Union Law. Publikováno 4.3.2011 [cit. 2014-15-01]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV:em0041>
- MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. *Biopotraviny.* [online] 2015 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/biopotraviny/>
- MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. *Situační a výhledová zpráva ovoce.* [online] 2015 [cit. 2016-10-18], Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/433573/SVZ_Ovoce_2015.pdf

- OVOCNÁŘSKÁ UNIE ČR. *Ploch ovocných sadů v posledních dvou letech dramaticky ubýlo*. [online] 2016 [cit. 2016-11-01], Dostupné z: http://www.ovocnarska-unie.cz/pdf/TZ_-_Pokles_ploch_sadu.pdf
- ROBERTS, Kevin. *Love/Respect Axis*. [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.saatchikevin.com/lovenmarks/future-beyond-brands>.
- STUDIE EUROBRAND [online]. 2007 [cit. 2012-01-12] Dostupné z: <http://study.eurobrand.cc/valueranking2007/>
- THET TUN AUNG. *Marketing 3.0. The 3i Model*. Slideshare. [online]. LinkedIn Corporation, 2015, publikováno 13.9.2014, 34 s [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/mobile/htetzanlinn7/sep-13-marketing-30>.
- TRAVER, Bill. *Brand Perception, What Influences Your Brand's Reputation?* In: BluFish [online]. 24.5.2013. BluFish [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://blog.blufishconsulting.com/brand-perception-what-influences-your-brands-reputation/>.
- UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA. *Segmentation, Targeting, and Positioning* [online]. Lars Perner 1999-2010 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: http://www.consumerpsychologist.com/cb_Segmentation.html.
- ÚŘAD PRO HARMONIZACI NA VNITŘNÍM TRHU. *Metodické pokyny týkající se průzkumu prováděného úřadem ... - část C - Námitky, platné od 1.2.2015* [online]. OHIM 1995-2015 [cit. 2015-15-06]. Dostupné z: <https://oami.europa.eu/ohimportal/cs/manual-of-trade-mark-practice>
- ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Databáze ochranných známek*. [online]. 2015 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/sluzby-uradu/databaze-on-line/databaze-ochrannych-znamek.html>.
- ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ: *Databáze správních a soudních rozhodnutí*. [online]. 2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp/rozhodnuti.prochazet>
- ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Metodické pokyny část G2 - sporná řízení ve věci ochranných známek*. [online]. Únor 2015 [cit. 2015-15-02]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/publikace/metodicke-pokyny-pro-rizeni-pred-upv/metodicke-pokyny.html>.

- ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Výroční zpráva 2015*. [online]. [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/publikace/rocenka/rocenka.html>
- ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Mezinárodní třídění obrazových prvků ochranných známek – sedmá verze Vídeňského třídění, platné od roku 2013* [online]. 2015 [cit. 2015-15-02]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/publikace/tridniky/tridniky-ochranne-znamky.html>.
- ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Mezinárodní třídění výrobků a služeb - seznam tříd výrobků a služeb – jedenáctá verze Niceského třídění, platné od 1.1.2017* [online]. 2017 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/publikace/tridniky/tridniky-ochranne-znamky.html>.
- ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Společné prohlášení OHIM a národních úřadů o uplatňování rozsudku ve věci IP Translator*. [online]. 2016 [cit. 2016-10-08]. Dostupné z. http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/ochranne-znamky/tmdn_prohlaseni.html

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model strategického managementu	15
Obrázek č. 2: Základní premise	18
Obrázek č. 3: Tržní segmentace, targeting a positioning	25
Obrázek č. 4: Taxonomie brand managementu	31
Obrázek č. 5: Holistický pohled na různé aspekty značky - ID branding	32
Obrázek č. 6: Od názvu k brandu	34
Obrázek č. 7: Logo – Identita – Brand	41
Obrázek č. 8: Vlastní proces řízení	45
Obrázek č. 9: Životní cyklus výrobku potažmo produktu	53
Obrázek č. 10: Oblasti, které tvoří hodnotu značky	55
Obrázek č. 11: Hlavní strategická rozhodnutí kolem značek	60
Obrázek č. 12: Platforma značky	70
Obrázek č. 13: Vztah identity značky, positioningu a image	70
Obrázek č. 14: Ideál identity značky	72
Obrázek č. 15: Sémiotická analýza	74
Obrázek č. 16: Idea značky	76
Obrázek č. 17: Vazby mezi značkou – tržní pozicí – odlišností	77
Obrázek č. 18: Komunikace značky	81
Obrázek č. 19: Vztah posláni a zkušenosti	83
Obrázek č. 20: Vztah identity a image	84
Obrázek č. 21: Vztah spotřebitele a image značky	85
Obrázek č. 22: Základ teoretického modelu	93
Obrázek č. 23: Konkrétní postup při zpracovávání práce – metody a cíle	94
Obrázek č. 24: Základní pilíře	118
Obrázek č. 25: Značková úroveň	118
Obrázek č. 26: Dynamická úroveň	120
Obrázek č. 27: Top úroveň	122
Obrázek č. 28: Vertikální pohled na teoretický model	124
Obrázek č. 29: Grafické znázornění jednotlivých faktorů dle typu	130

Obrázek č. 30: Užívání – řádné užívání – vžitost – znalost.....	131
Obrázek č. 31: Vzájemné vazby mezi jednotlivými subsystémy	137

Seznam tabulek

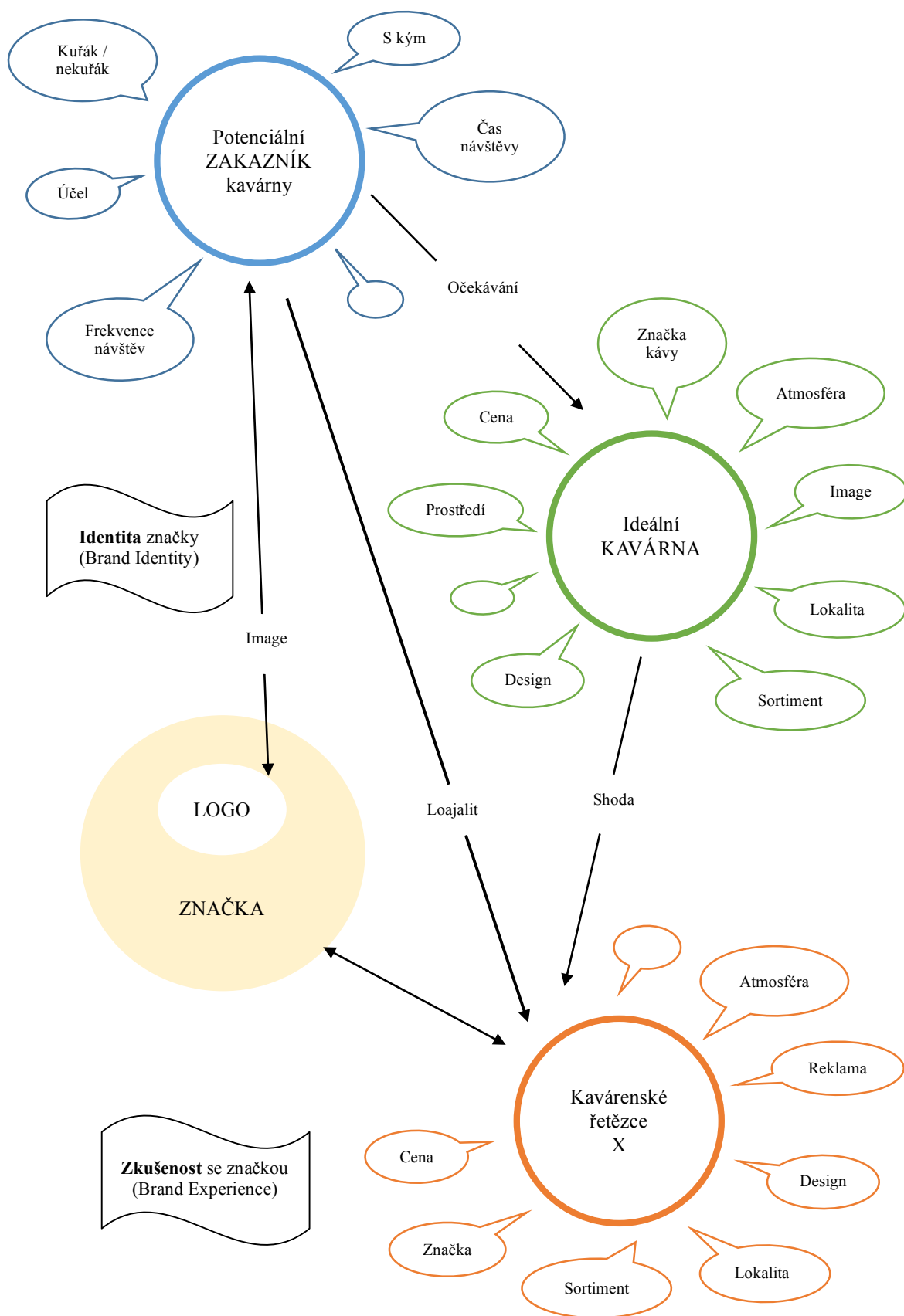
Tabulka č. 1: Změny předpokladů ve strategickém marketingovém myšlení	22
Tabulka č. 2: Značka versus produkt	51
Tabulka č. 3: Čtyři složky marketingového mixu	64
Tabulka č. 4: Vývoj nástrojů marketingového mixu.....	67
Tabulka č. 5: Pojem „značka“ z pohledu různých vědních disciplín.....	87
Tabulka č. 6: Přehled vztahů a vazeb z teoretických východisek	90
Tabulka č. 7: Faktory – subsystém řízení působící na právní subsystém	129
Tabulka č. 8: Intenzita síly značky: právní vs. subsystém řízení	134
Tabulka č. 9: Hlavní ukazatelé – převodová tabulka mezi subsystémy.....	138
Tabulka č. 10: Změny základního nastavení – stavové proměnné.....	140
Tabulka č. 11: Konkurenční střet v rovině základního nastavení – stavové proměnné	141

Seznam příloh

Příloha č. 1: Myšlenková mapa.....	183
Příloha č. 2: Základní oblasti modelu a jejich charakteristika	183
Příloha č. 3: Zpracované expertní rozhovory.....	185
Příloha č. 4: Teoretický model	198
Příloha č. 5: Produkty společnosti Ekofruct	199
Příloha č. 6: Rozhovor s majitelem Ekofructu.....	201
Příloha č. 7: Případová studie – stavové a tokové proměnné	203

10 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Myšlenková mapa
(vlastní zpracování, 2015)



Příloha č. 2: Základní oblasti modelu a jejich charakteristika
(vlastní zpracování, 2017)

Oblast	Prvek	Teoretická východiska (zdroj)	Vazba
Positioning Kap. 2.4.5.3	+ vize	Kapitola 2.2.2, obrázek č. 2 (základní premise), <i>cíle → poslání</i> , kap. 2.2.2	idea → vize → positioning
	+ poslání	+ obr. č. 20 (vztah poslání a zkušenosti)	zkušenost ↔ poslání ← positioning
	+ cíle		cíle → positioning
	+ subjekt		Kapitola 2.3.1 (subjekt → značka)
Identita Kap. 2.4.5.1	+ mantra	„... interakce s vizí ... vstupuje do identity značky“	vize ↔ mantra → identita
	+ prvky značky	Indikátor značky, vizuální a verbální informace (kap. 2.4.5.2), „... identita ... bere prvky... “ (kap.2.4.5.1)	prvky značky → identita
	+ název	Klíčový prvek značky (jméno)	název → prvky značky
	+ logo	Klíčový obvykle neverbální prvek značky	logo → prvky značky
	+ DNA	Původnost, originalita, historie značky, v čase neměnné	DNA → prvky značky
	+ firemní identita	„... identita v souladu s firemní identitou“ (kap. 2.4.5.1)	firemní identita ↔ identita značka
	+ produkt	Kap. Značka a produkt, chráněné výrobky a služby mezinárodní třídění V a S	produkt → nezaspané označení / OZ + positioning
Zkušenost		Kap. 2.4.5.5	identita ↔ zkušenost
Taktiky		Kap. 2.4.4.	positioning ↔ taktiky
Ochranná známka		Registrované nezapsané označení, možnost zániku práva Viz. kap. 2.4.1.3	OZ ↔ nezapsané označení
Nezapsané označení		Nezapsané označení, obchodní známka	produkt + logo → nezapsané označení
Ochranná známka s dobrým jménem		Viz. kap. 2.4.1.3	Ochranná známka + ↑ Splnění prahových hodnot – rozlišovací způsobilost
Všeobecně známá známka s dobrým jménem			Neregistrované označení + ↑ splnění prahových hodnot – rozlišovací způsobilost
Všeobecně známá známka			Neregistrované označení + ↑ - rozlišovací způsobilost
Tržní pozice značky		Kap. 2.4.5.3. positioning statement	hodnota značky ↔ tržní pozice značky ⇒ dobré jméno
Hodnota značky		Kap. 2.4.2	Dobré jméno ⇐ hodnota značky ⇐ tržní pozice značky

Názory expertů na význam značek a jejich řízení

Význam značek a ochranných známek v dnešní době

Dotazovaní experti se jednoznačně shodují v tom, že význam značek v současné době roste: „*Význam značek je čím dál důležitější, proto se i v tuto dobu rozmáhá franšizing. Každý chce vystupovat pod nějakou značkou a být určitým způsobem zákazníkem vnímán. Chce-li někdo sdělit, že má někde např. skvělou kávu, neřekne, že to bylo na nějaké adrese, ale má potřebu toto místo nějakým způsobem pojmenovat a to pojmenování je ta značka*“ (expert 5). Význam značek se posiluje zejména v souvislosti se zostřováním konkurence na trhu. „*Čím je větší konkurence v daném odvětví, tím je větší význam značky. Pokud nemáte konkurenci, nepotřebujete značku nikterak vyvíjet. Značka odlišuje vaši věc od konkurentů, a čím ji máte zajímavěji provedenou, vyvinutější, tím se lépe prosadí*“ (expert 3). V tržním prostředí se značky prosazují i do odvětví, v nichž jejich význam byl dosud opomíjen, například mezi zemědělskými produkty (expert 3). Značka není spojena jen s racionálním uvažováním, jde o vztah. „*Značka nepředstavuje jen racionální fenomén, ale plní funkční potřeby s výraznými emocionálními charakteristikami, které vycházejí ze subjektivního vnímání a pocitů, které značka vyvolává a zjednodušuje tak rozhodování o koupi*“ (expert 1).

Odborníci poukazují na vysokou hodnotu značek, například expert 2 uvedl: „*Obecně platí, že značka má hodnotu 50 % hodnoty podniku. U značek jako Coca Cola a podobně je to až 90 % a více.*“ Tento odborník také připomněl špatnou praxi v minulosti, kdy některé české podniky byly prodávány bez hodnoty značky, a dokládá, že v současnosti se naopak některé české značky (například Kofola) obnovují. Má to logiku i proto, že dobrá značka dlouho zůstává v mysli lidí. „*Jak se říká, když už se tam značka jednou dostane, je tam navždy. Proto se také obnovují zaniklé značky, které již v myslích lidí byly, a u nichž stačí pouze ťuknout a značka sama vyskočí (např. Jar – New Formula Jar)*“, jak konstatoval expert 2.

Značkové zboží získává výhodu proti neznačkovému. „*Zvyšuje se význam značkového zboží před neznačkovým zbožím, např. význam loga umístěného např. na tričku. Značka by však měla stále zůstat puncem kvality a důvěry. Lidé, kteří jsou*

nositeli značky (zaměstnavatelé), by se měli starat, aby zaměstnanci byli pyšní, že dělají pro tu či onu značku“ (expert 2).

Výrazným současným trendem je neustálá modifikace a obměna značek. *„Značky se stále modifikují a lidé si to ani neuvědomují (něco se přidá, něco ubere), např. Coca Cola to dělá každý osmý rok,“* říká expert 2 a na příkladu cigaret Marlboro dokládá, že samotný název se symbolickým obrysem může plnit funkci reklamy.

Kvalitu a pověst značky je třeba chránit. *„Značku lze jednoduše zničit či poškodit a vlastnit špatnou značku, která je negativně vnímána zákazníkem, je něco horšího, než mít neznámou značku. S neznámou značkou lze vstoupit na trh a ohromit ho, zatímco jednou pokažená značka (se zkaženou reputací, s negativním vnímáním, nekvalitní, se špatnou cenou) se již špatně napravuje“* (expert 4) Velké zahraniční značky (např. značky aut) jsou kodifikovány a jsou na světových trzích na burzách např. součástí Dow Jones indexu, jak připomíná expert 2.

Nesporný význam mají i ochranné známky, i když kvalita přihlášek (aspoň u nás) je podle experta 6 nevyrovnaná. *„Ochranná známka má na trhu i nadále nesporně svůj význam, zejména pokud jde o její funkci rozlišovací. Ale pokud má tuto základní funkci ochranná známka splňovat, musí každý před jejím přihlášením k zápisu o její podobě (vyobrazení) přemýšlet. Je možno konstatovat, že přihlášková kultura je v dnešní době na průměrné úrovni. Tím je myšleno, že podatelé přihlášek ochranných známek (přihlašovatelé) příliš nedbají na kritérium originality ochranné známky a k ochraně si přihlašují víceméně popisná označení.“* Tento odborník dokládá i to, že i v Evropské unii je *„průmyslové vlastnictví stále zřetelněji považováno za významný strategický nástroj hospodářského rozvoje a EU si plně uvědomuje význam ochranných známek na jedné straně a prosazování práv na straně druhé.“*

Co nejvíce ovlivňuje řízení značek

Základním předpokladem pro formování značky je jasná vize (*„při budování brandu je zapotřebí mít jasnou vizi a vědět, kam to chci dotáhnout“*, expert 2). A pak je potřeba tuto vizi jednoduchým srozumitelným způsobem lidem sdělit: *„Chce to mít zároveň odvalu, nápaditost, jednoduchost, zapamatovatelnost atd. Vždy je zapotřebí nejdříve zjistit, kde se značka nachází. Značku lze budovat různě, např. tím, že máte dobrou story (jednu nebo dvě), nebo stavíte na nějaké přednosti, kterou nemá nikdo jiný,*

či když už nevíte kudy, jdete na emoce, neboť není vše racionální (mysl) a lidé jsou ovládáni také potřebami, touhami“ (expert 2).

Důležitost emocí potvrzují prakticky všichni dotázaní odborníci. *„Já jsem obrovský příznivec „love marku“ a vždycky říkám, ať je to na cokoli, pojďme tam dát emoce, a když to uděláme dobře, tak to zabere. Díky tomu se značce vytváří určitá hodnota, která není racionální (značka má stejnou kvalitu), ale v konkurenčním boji má nejen historii, ale také příběh, story a ten tomu dává určitý aspekt, o který může být značka potom dražší (např. Apple). To lze snadno dosáhnout u značek, které mají tradici, fungují řadu let a lze z nich čerpat např. Pilsner Urquell, Škodovka – rodinné stříbro. „Love mark“ stojí na třech pilířích: emocích, příběhu a na tradici“ (expert 3).* Na svém osobním příběhu to ilustruje expert 2: *„V době, když jsem založil Asociaci reklamních agentur a stali jsme se členem Evropské aliance pro samoregulaci reklamy, jsem se účastnil světového kongresu a byl jsem dotazován, jakým vozidlem jsem na kongres jel. Při uvedení značky Škoda mi byly okamžitě uvolněny prostředky na nákup nového vozu a skončil jsem u Mazdy, která se za ta léta stala mojí „love brand“. Emoce pronikají i do reklamy v oblastech výsostně technických, kde se dlouho považovaly za nadbytečné, protože samotné technické parametry byly považovány za dostatečně průkazné a silné. Expert 3 to dokládá například na automobilech BMW nebo výrobcích značky Nike.*

Obrovskou sílu má příběh. Jeho vhodné využití v reklamě může posunout značku i nad konkurenta (expert 3 uvádí případ Nike v. Adidas). Přidá-li se k příběhu i humor, může se podařit výjimečná věc. *„Nejúspěšnější reklama z automobilového průmyslu byla kampaň, která byla vyhlášena marketéry a odborníky jako nejlepší kampaň všech dob Volkswagen Brouk. Tuto značku vytvořila židovská agentura DDB Worldwide v Americe a jednalo se o první kampaň, která byla dělána pomocí humoru a story, tedy s lovemarkovým přístupem, který v té době nebyl ještě známý. Bylo to vnímané jako přelom, začátek zábavného přístupu k reklamě - dělat si ze sebe srandu. Podobně udělali také reklamu v Americe na Mini cooper, který se stal díky tomu autem roku, jen na základě vybuzení emocí“ (expert 3).*

Na emocích, na pocitu odlišnosti, šoku je založena i metoda „disruption“, vyvinutá agenturou TBWA (expert 3): *„Tvůrčím procesem je zjištění reklamních zvyklostí, které panují v daném oboru a následně vytvoření něčeho, co boří ustálené zvyklosti a je výrazně jiné (Heineken, Apple, McDonald). Často je tato metoda také cesta k love marku a drtivá*

většina těchto věcí se zároveň stává love markem, některé reklamy obsahují zároveň oba dva aspekty – „Love mark“ i „Disruption“ (např. Absolut vodka - propagačním prvkem se stal tvar lahve). „Jen výjimečně se značka stane úspěšnou bez podpory reklamy, ale i pak je to spojeno s emocemi, například tak, že se značka stane pro určitý okruh lidí kultovním zbožím (Jack Daniel's pro rockery, expert 3).

Pro řízení značky má zásadní důležitost zpětná vazba. „Při řízení značek je zapotřebí sledovat, aby potenciální zákazníci o značce věděli, vytvořili si loajalitu ke značce a spotřebitelé se se značkou identifikovali a akceptovali hodnotu, kterou značka reprezentuje. Značka v dnešní době nepředstavuje pouze označení firmy či produktu, ale také označení, které musí splňovat přísná kritéria, jako například označení Český výrobek – vyrábět produkt na našem území, zaměstnávat české zaměstnance podílející se na výrobku či službě, dodržovat zákonné normy, platit daně a odvody na sociálním a zdravotním pojištění na území ČR, dodržovat reklamační řád, plnit ekologické normy a ručit za jakost, bezpečnost a nezávadnost svých výrobků. Toto označení navazuje na požadavek společensky odpovědného chování firem, které by mělo být filozofií všech firem, nejen nadnárodních koncernů.

Tak, jak vzrůstá význam značky, roste i potřeba kontroly nad značkou a jejím utvářením. Pro efektivní řízení je následně nezbytná zpětná vazba, tzn. v průběhu času zjišťovat, jak je značka vnímána cílovými zákazníky, jak je na trhu úspěšná, načež se hodnocení má zaměřit na různé aspekty značky. Posuzování úspěšnosti lze provádět prostřednictvím různých metod a přístupů, nejjednodušší cestou je realizace marketingových výzkumů, které zjišťují spontánní znalost značky a znalost značky na základě připomenutí. Pouhá znalost značky však nezaručuje její preferenci či nákup a věrnost značce. Pro tyto účely se provádí hlubší analýzy zaměřené na různé aspekty značky, které mají vliv při nákupním rozhodování spotřebitele“ (expert 1).

Tuto zpětnou vazbu a analýzu mohou dobře zprostředkovat firmě marketingové výzkumy. „V průběhu života se každá firma vyvíjí a dochází k jejímu dalšímu vývoji a mění se, např. v Costa Coffee jsme se stále o něco snažili a snažili jsme se rozvíjet, neustále jsme o tom diskutovali, něco si mysleli, a k ničemu to nevedlo. Teprve po provedených zákaznických výzkumech trhu jsme obdrželi jasné odpovědi, v čem jsou naše silné stránky a v čem se můžeme zlepšovat atd. Na základě výzkumů trhu jsme byli teprve schopni definovat, na co se máme v dalších letech orientovat a na co se zaměřit,

co zlepšovat, co říkat lidem. Zákaznické výzkumy se stávají ve velkých firmách nutností, v malých firmách na to nejsou takové prostředky, ale zato by se měl majitel přímo dotazovat svých zákazníků, kteří k němu chodí, co se jim líbí či nelíbí, kolem jdoucích lidí na náměstí u obchodu se optat, proč k němu nechodí, optat se na kvalitu, cenu či vytvořit komunitu na internetu a ptát se lidí, např. prostřednictvím nových médií na sociálních sítích. Trendem ve světě je dělat velké množství výzkumů a mnohé si výzkumy podkládat. U Costa Coffee již zjistili, že je nesmysl dělat jeden zákaznický výzkum např. v Londýně. Co zjistí, je platné pouze pro dané území a nikoliv pro jiný stát. Výzkumy se provádějí pro podobné území a na základě výsledků z jednotlivých oblastí následně teprve aplikují např. marketingovou produktovou komunikační strategii. Chytré velké firmy dělají neskutečně velké množství výzkumů a nerozhodují se na základě pocitů a dojmů“ (expert 5).

Význam registrace ochranných známek pro jejich řízení

Registrace značek je důležitá pro globální i lokální firmy, uvádí expert 5 a na příkladech z praxe ilustruje situace, kdy v konkurenci narazili na případy duplicity, stejného označení, po němž museli vlastní produkt přejmenovat.

„Základním principem účinků zápisu ochranné známky do rejstříku je výlučné právo vlastníka ochranné známky užívat ochrannou známku ve spojení s výrobky nebo službami, pro které byla zapsána, a tomu odpovídající právo domáhat se rušebního jednání třetími osobami na trhu,“ konstatuje expert 6.

Také expert 4 poukazuje na legislativní změny a důležitost ochranné známky: *„V případě sporu, pokud je označení chráněno jako ochranná známka, je zapotřebí pouze doložit užívání daného označení na trhu, vžitost atd. Dle předchozí právní úpravy ochranných známek se muselo prokazovat užívání nejméně dva roky zpětně už při podání přihlášky k registraci, v dnešní době lze prostřednictvím reklamy v televizi, rozhlase atd. ochrannou známku dostat do povědomí průměrného spotřebitele za velmi krátkou dobu.*

Kdyby označení bylo chráněno jen na základě relativních práv, bylo by zapotřebí dokládat, jaká je výše škody, jaký jiný druh škody vzniká a podobně. Soudní řízení u nezapsaného označení je mnohem složitější, než u označení, které je zapsané jako ochranná známka.“

Velký důraz je kladen na „řádné užívání“ ochranné známky. Podrobně se k tomu vyjádřil expert 6. *„Pokud vlastník ochranné známky svá práva na trhu nerealizuje*

a ochrannou známku nezačne užívat, plynou z toho pro něho zákonem stanovené sankce spočívající například v tom, že jeho starší ochranná známka není namítacím materiálem a její existence nemůže být důvodem pro zamítnutí pozdější přihlášky ochranné známky v řízení o námitkách nebo prohlášení pozdější ochranné známky, která je s ní shodná nebo podobná, za neplatnou. Stanovená povinnost užívání zapsané ochranné známky jejím vlastníkem jak v národních, mezinárodních či komunitárních předpisech vychází z úvahy, že v době, kdy je stále obtížnější najít atraktivní označení, rejstříky ochranných známek nemají být blokovány ochrannými známkami, které jejich vlastníci na trhu neužívají....“

Výzvy a další směr vývoje řízení značek a ochranných známek

Hlavní trendy shrnul expert 1: *„Probíhá přesun od tradice k modernosti, od základního zboží k produktům s přidanou hodnotou a k značkovému zboží. Značka si již nevybírá spotřebitele, ale spotřebitel si vybírá značku sám a stává se jeho individuálním vyjádřením založeným na jeho postojích a chování. Jednotlivé národy si však stále zachovávají svoji individualitu nezávisle na nevyhnutelně vytvářené globální kultuře.“*

Experti 2 a 3 shodně poukazují na sílící globalizaci, která vyostřuje konkurenci na trhu a patrně povede k redukci počtu značek. *„Počet značek postupnou globalizací bude ubývat, značky si rozdělují svět a je jen otázkou, jak dlouho tomu tak bude a zda jejich postavení je tak neotřesitelné. S přístupem nových médií, kdy jsou lidé více v kontaktu, jsou zároveň značky více ohroženy, neboť nejefektivnější způsob komunikace je ten, co si lidé řeknou mezi sebou. Velké značky si to uvědomují a snaží se být společensky zodpovědné. Nyní jsou firmy postaveny před další výzvou, a tím je udržitelná výroba a spotřeba. Budou se snažit spotřebovávat méně zdrojů a dělat více, např. Unilever začal omezovat počet značek, Coca Cola začala nakupovat místní produkty. Svět značek je nyní ve vývoji a ty musejí být řízeny v dohodnutých strategiích, které lidem vyhovují. Všimněte si, že například Pepsi Cola jde do nižších kategorií, než jde Coca Cola; je veselejší, je tam rock and roll, zatímco Coca cola je trochu sentimentální“ (expert 2).*

Expert 3 však zároveň poukazuje i na to, že nezanedbatelný význam pro úspěch značky má i její „domácí“ původ. *„Vývoj značek směřuje k jejich globalizaci, ale i přesto si můžete otevřít fabriku, vyrábět značku, i když nebudete mít velký kapitál, ale spousta lidí zareaguje jen na to, že jde o český produkt, že vám dá český spotřebitel přednost před*

zahraniční značkou. To je příklad Kofoly, kdy se obnovují staré značky, které třeba již zanikly, ale i nových českých značek, které lidi chytne a začnou je podporovat. Dochází v určitých kategoriích k upřednostňování lokální značky před globální, začali to např. Angličané - trend kampaně „kupujte domácí potraviny“; výhodou jsou třeba kratší dopravní cesty. Proč bychom měli kupovat zahraniční značky, kupujme své.“ Expert 2 v souvislosti s „domácí“ značkou si všímá relativně slabého brandu Česka, jeho roztržitésti (několik podob označení) a toho, že stále je ve světě „Československo“ známější než „Česko“.

Dalším pravděpodobným trendem do příštích let je specializace. Expert 5 ukazuje na příkladu kavárenství, že na jedné straně bude sílit trend ke specializaci („kavárenství bude směřovat k větší specializaci, k znalosti kávy, bude se více hovořit o její kvalitě, o kvalitním občerstvení, které je spojeno s kávou (zákusky), víc se budou ukazovat jednodruhové výběrové kávy z určitých plantáží, ...“), ale také potřeba „zážitku („v Maďarsku jsem se setkal s kavárnou, kde přímo v kavárně pražili kávu“) a někdy i naopak rozšíření sortimentu: „Předpokládám, že kavárenství bude v budoucnu spojeno s přípravou čaje, neboť ten, kdo bude chtít být expertem na kávu, bude nabízet i kvalitní čaje jako variantu ke kávě, aby tím pokryl větší množství zákazníků i těch, kteří kávu nepijí.“

Trendy v oblasti průmyslového vlastnictví charakterizoval expert 6. „V oblasti průmyslového vlastnictví, do kterého spadá také problematika ochranných známek, směřují opatření EU buď k harmonizaci národních předpisů členských států, nebo k vytvoření jednotných právních titulů na úrovni EU.

Dalším cílem na poli známkového práva je vypořádání se s nejednotností praxe jednotlivých známkových úřadů v EU. Za tímto účelem byl v červnu 2011 vytvořen konvergenční program, který odráží společné odhodlání národních úřadů, OHIM a sdružení uživatelů a další organizace zaměřené na ochranu průmyslového vlastnictví postupně vytvořit evropskou síť ochranných známek a průmyslových vzorů (European Trade Mark and Design Network), která by přispívala ke stabilnějšímu prostředí v oblasti duševního vlastnictví v Evropě. Vizi tohoto programu je „zajistit a šířit srozumitelnost, právní jistotu, kvalitu a použitelnost“ jak pro držitele práv tj. např. vlastníky nebo přihlašovatele ochranných známek, tak pro úřady. Jako zásadní z oblasti ochranných známek bylo v první fázi konvergenčního programu vytyčeno pět projektů z oblasti

ochranných známek, ve kterých jednotlivé národní úřady a OHIM zastávali rozdílnou aplikační praxi. (1. Harmonizace třídění výrobků a služeb; 2. Sjednacení praxe v oblasti záhlaví tříd, 3. Sjednacení praxe v oblasti absolutních důvodů - kombinované ochranné známky obsahující popisný/nedistinktivní slovní prvek; 4. Sjednacení praxe, pokud jde o rozsah ochrany černobílých ochranných známek; 5. Sjednacení praxe v oblasti relativních důvodů - vliv nedistinktivních prvků / prvků s nízkou rozlišovací způsobilostí na existenci pravděpodobnosti záměny).“

Názory expertů na globální a lokální značky a lokální zvláštnosti

Globální a lokální značky a jejich positioning

„Pozici značky na trhu je zapotřebí přizpůsobovat podle specifík jednotlivých trhů“, konstatuje expert 1 a pokračuje: „Globální positioning se využívá zejména u technologicky náročných produktů a spotřebních výrobků a služeb (např. počítač, elektronika, automobily, pojišťovnictví, logistika) a tam, kde není zapotřebí zdůrazňovat sociálně - kulturní odlišnosti (potravinářství), je zde vnímán image země původu. Rozlišujeme positioning dle vlastností a kvality výrobků, dle spotřebních příležitostí, dle vybraného segmentu uživatelů či životního stylu. Úspěšnost značky na jednom trhu totiž neznamená automaticky úspěch na jiném trhu v jiné zemi.

Globální značky působí globálně a na některých trzích se profilují zároveň lokálně. Značky typu „master brands“ jako Coca - Cola, Sony, jsou postaveny na aspirativních příbězích, jejich povaha je univerzální a potřebují minimální míru lokalizace (pouhý překlad); prestižní značky jako Chanel, BMW jsou založeny na kulturním původu či provenienci zakladatele a zachovávají si vysokou aspirativní hodnotu, i když použijí lokální symboly; super značky jako Pepsi, Gillette vystupují jako mezinárodní značky s potřebou zůstat lokální, ale touhou získání lokální povahy; globálně lokální značky jako Dove, Danone se uplatňují lokálně, ale prodávají se globálně.“

Historický vývoj vztahů „lokálního“ a „globálního“ výstižně popsal expert 2. „Po roce 1989, když k nám začaly přicházet zahraniční firmy, jsem se zabýval značkami, jako je Coca Cola, Gillette, Opel atd. Zástupci amerických reklamních agentur se ze začátku vůbec nezajímali o prodeje, my jsme od nich obdrželi pouze přehledy, jaká je daná značka v českých městech a krajích, např. Opel byl v té době na 18. místě (žebříčku nejlepších

značek) a před ním byly značky jako Renault, Volkswagen, Škodovka anebo Lada a je zájímalo, kolik peněz je zapotřebí, aby se značka dostala mezi prvních pět. V té době jsem řekl sumu, dnes bych řekl mnohem vyšší částku, a makali jsme na tom. Během roku jsme značku dostali na třetí místo na trhu a teprve po této době tyto firmy řekly: „Teď začneme prodávat“.

Pokládali jsme si otázku: Jak zpřístupnit značku Čechům, když je značka neznámá? Použili jsme všechny jejich podklady, ale úplně celé jsme to předělali. Formálně kampaň vypadala stejně jako v jiných zemích, ale vlastní náplň kampaně byla přizpůsobena na naše lidi. Tehdy zahraniční firmy tvrdily: Jednej globálně, ale mysli lokálně. Tvrdily, že z brandů „značek“ je zapotřebí udělat totémy, kolem kterých budou skákat nadšení čeští spotřebitelé. Ze začátku to fungovalo, neboť po všem, co přicházelo ze západu, byl hlad, ale po určité době to přestávalo platit. V oblasti reklamy jsou pokyny od globálních značek jasné, nelze změnit jejich logo, lze změnit např. herce (bělocha za černocho), ale argumentace musí být odpovídající a cílená. Dnes to již firmy obracejí a říkají: Jednej lokálně, ale mysli globálně (tedy třeba využívej možností internetu). “

Tento expert si všímá i toho, že globální značky skupují lokální značky, kde se stávají pouze určitou produktovou značkou (např. Opavia) a jen některé se stávají vlajkovou značkou (např. Pilsner Urquell), ale každý silný trend vyvolává reakci „Nyní se zjišťuje, že každá globalizace, což není v podstatě nic jiného než amerikanizace, vzbuzuje reakce, a reakcí na všechno tohle to je zdůrazňování tradic, koloritu; jsme výjimeční, nejsme stádo.“

Příklad globálních značek, které jdou v reklamě „lokální cestou“, uvádí expert 3: „Příkladem globální značky, která jde v marketingové komunikaci (reklamě) lokální cestou, je např. T-mobile, která má v každé zemi národní reklamu, jedná se o menšinový dražší přístup, nechají to na dané zemi individuálně. Řada řetězců to tlačí národní cestou, nedá se říci, co je lepší. Podmínkou je, že to musíte mít zajímavé, kreativní. Když děláte lokální reklamu, příkladem je Kaufland s muzikou od Čechomorů „Z lásky k Česku“, nejedná se o převzatou reklamu, či Lidl (2 kuchaři – Čech a Slovák), který jde národní cestou, a jedná se o přizpůsobenou reklamu. V oblasti reklamy a propagace je lepší jít lokální cestou a přizpůsobovat se danému trhu a jít vlastní cestou.“

Potřebu lokálních odlišností zdůrazňuje i expert 5. „Dlouho to bylo tak, že globální řetězce chtěly své značky implementovat na různé lokální trhy jednotně,

postupně však zjistily, že zákazníci jsou rozdílní a že se musí jednotlivým lokálním trhům přizpůsobovat. Příkladem je Costa Coffee, která se začala lokalizovat a dnes tvrdí, že 80 % jejich byznysu je stejný (lidé poznají stejný byznys v Londýně i v Čechách) a 20 % je lokální. Tento poměr platí vesměs u každé globalizované značky i u značky McDonald, která patří mezi největší franšízy na světě.

V zásadě je globální značkou definováno, jak se na trhu chovat, jaké nápoje podávat, v jaké kvalitě, v jakém standardu má být servis, jak musejí vypadat obchody, jaká má být barva vymalování či sedačka, jaká má být atmosféra či hudba, jak jsou vystaveny produkty atd. Každý má lokálně částečně volné ruce, ale veškeré aktivity musejí být dopředu značkou schváleny, aby nedošlo k poškození značky.

Marketingové strategie a marketingová doporučení čerpají hodně ze základů, aby značka komunikovala shodně v daných zemích s jednotným příběhem, původem, kořeny, vizí, misí atd. Také jsou doporučení, aby značka nejen globálně podporovala výrobce kávy a v deštných pralesích stavěla školy, ale také lokálně podporovala např. dětské domovy. Je snahou, aby zákazníci, kteří navštěvují danou značku, podporovali vlastní komunitu. Ostatně tak to dělají i ostatní firmy, jako např. Starbucks. Jednotlivé marketingové kampaně, které se dostávají z centrály, se lokálně upravují, např. marketingová kampaň je založená na tom, že by se měla sponzorovat či podporovat charitou nějaká lokální komunita (podpora Nadace Tat'jány Kuchařové – z každého nápoje jdou dvě koruny na podporu seniorů).

Většinou se globální řetězce snaží aplikovat ty nejlepší příklady v celém světě. Když se někde něco podaří, uchytí a funguje, tak je záměrem globální značky sdílet tuto lokální iniciativu v celém kruhu a aplikovat ji i do svých dalších zemí, např. od nás vyšla marketingová aktivita vydávání časopisu Costa Times, nebo se v Řecku vymyslel po produktové stránce určitý druh studeného nápoje, který se verifikoval do celého světa jako jejich základní drink. “

Lokální zvláštnosti jednotlivých oblastí

„V rámci diferenciací je zapotřebí se přizpůsobit danému prostředí“, říká expert 2, a jednotliví odborníci uvádějí konkrétní příklady.

„Západní kultura má tendenci podporovat osobní volbu, styl a charakter prostřednictvím značek, vyzdvihovat originalitu, jedinečnost, vyniknutí z davu, zdrženlivé

vyjadřování bohatství a ekologických aspektů. Asijská kultura zdůrazňuje důvěru, víru a jistotu prostřednictvím značek, vyzdvihování symbolu bohatství, úspěchu a důvěry v techniku“ (expert 1).

„Z hlediska lokálních zvláštností anglický „černý humor“ zabírá v Anglii, Austrálii, na Novém Zélandu, Jižní Afriku, Kanadě jako v jejich bývalých koloniích a v Holandsku. Proti tomu německý prostor (Německo, Švýcarsko, Rakousko, Belgie, Dánsko) má rád technické prvky v reklamě, grafy, racionálno, emoce jsou zde nejslabší. V Česku a na Slovensku jsme na tom jednotně, zabírá zde zejména humor a emoce.

Globální prvek převládá např. u drogerie a léčiv, zde nelze použít humor. Některé země striktně odmítají reklamy technického popisu, např. při žvýkání žvýkaček vám klesá PH v ústech; jedná se o německý přístup, seriózní a technické údaje, tento způsob však naprosto propadá na anglickém trhu (Anglie, Kanada, Jižní Afrika, Austrálie). Český zákazník reaguje zejména na český humor, např. T - mobile, Kofola, např. kde je zábavný prvek (nějaká líbivá věc, zvířátka, barvičky, melodie). Když se humor povede, tak pak skutečně má veliký efekt, na rozdíl od německé strohé reklamy, kterou Češi nemají rádi“ (expert 3).

Lokální a globální hlediska (nebo spíše evropská či týkající se zemí Evropské unie) v oblasti ochranných známek podrobně rozebírali experti 4 a 6.

„Ochranné známky fungují na teritoriálním principu, a proto je zapotřebí označení chránit pro daná území, na kterých chce firma působit. Vlastník takového označení může využít národní, mezinárodní cestu či známku Společenství. Oblast ochranných známek vychází z mezinárodních dohod a úmluv a jejich základní principy jsou na různých územích jednotná.

Na trhu jsou si jednotlivá označení rovna, jen je zapotřebí najít vhodné označení, které bude mít dostatečnou rozlišovací způsobilost vůči ostatním soutěžitelům na trhu. Z právního pohledu na trhu nedochází k znevýhodňování malých soutěžitelů vůči velkým globálním soutěžitelům, musí si jen malý soutěžitel najít a vymyslet takové označení, které ještě nikdo neužívá pro nabízené výrobky a služby.

Zvláštní kapitolou je dobré jméno jak uvádí expert 4: *Tato vlastnost vychází již z Pařížské úmluvy o ochranných známkách. Původně existoval seznam těchto známek a vlastníci těchto známek se odkazovali na tento seznam, v dnešní době se odkazují*

na řízení, ve kterém tuto vlastnost získali. Prokazování této vlastnosti se ještě zkomplikovalo, neboť se prokazuje například i v rámci celé Evropské unie a obráceně. “

„V rámci EU dojde ke sjednocení praxe nejen v otázce posuzování vlivu nedistinktivních prvků srovnávaných známek při posuzování pravděpodobnosti záměny. I v takovém případě však bude zajímavé pozorovat, jak závěry ve společné praxi uvedené, budou aplikovat jednotlivé národní úřady. Jsem přesvědčena, že i po sjednocení praxe, se objeví teritoriální zvláštnosti mezi jednotlivými národními úřady mezi sebou i ve vztahu k OHIM“ (expert 6).

Co aplikují globální značky na český trh a co mohou od nich použít malé a střední firmy v ČR

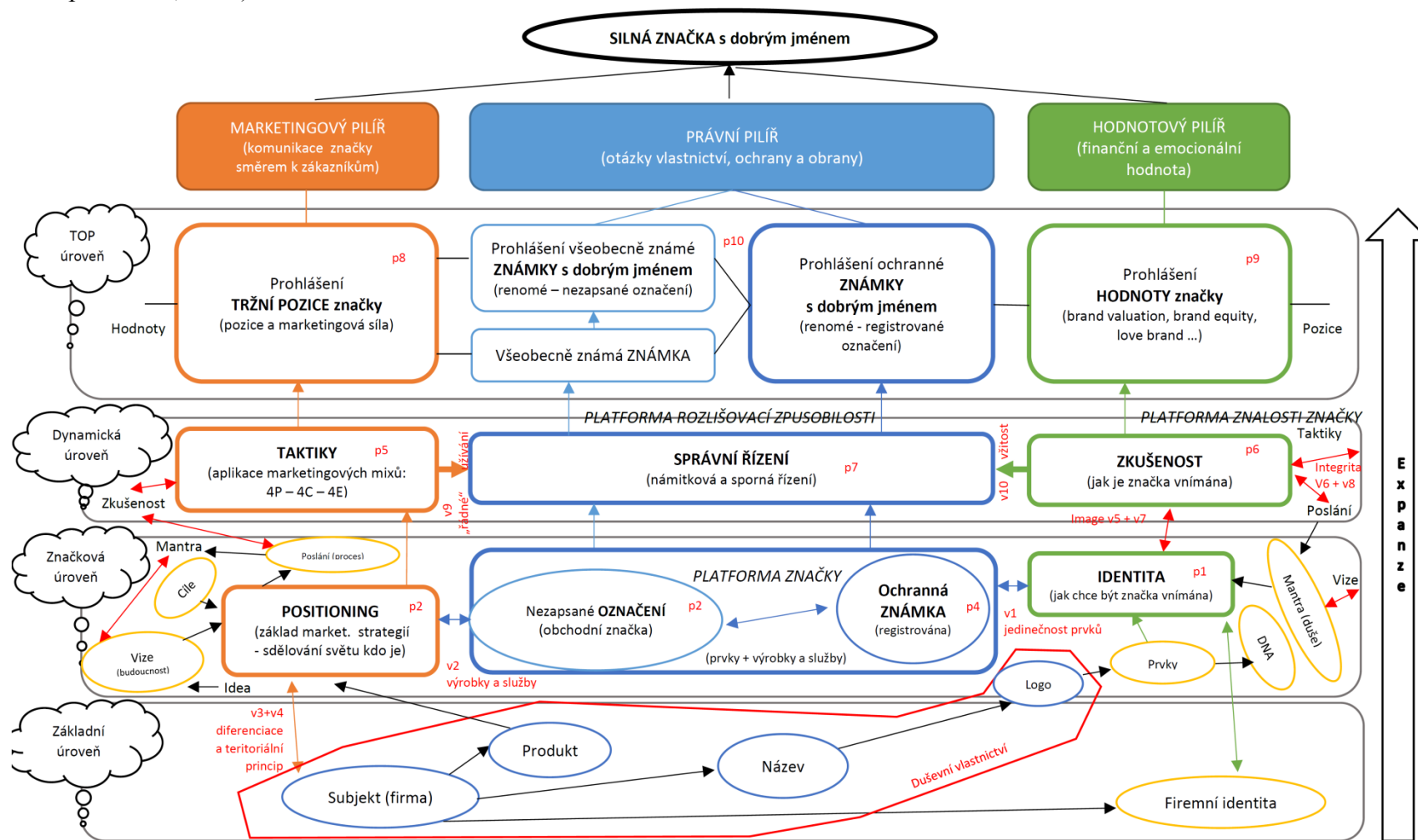
„Vše, co se na globální úrovni vymyslelo, se pomalu implementuje do malých firem, které se na rozdíl od nich chtějí odlišit a nechtějí být tak globální, zůstat domestikované a nabízet zákazníkům něco víc, určitou jedinečnost oproti globálním značkám – poctiví čeští podnikatelé. Nejlepší je být buď globální značka, nebo malá lokální značka, není dobré být nevyhraněný,“ tvrdí expert 5 a dodává: *„Lze přenést z globálních značek na lokální trh téměř vše, pouze si musí lokální firma říci, zda při její velikosti mají některé aspekty smysl dělat. V oblasti služeb se jedná o servis, lidi a zaměstnance; u ceny jak se s cenou pracuje, jakým způsobem vyhodnocuje, globální řetězce na lokální trhy definují doporučenou cenu; u produktu jaké je jeho složení, které se nabízí, rozdělení produktů do produktových skupin, aby docházelo ke kanibalizaci vlastních produktů; dále jak oslovovat nové zákazníky a jak pracovat se stálými zákazníky.*

Globální značky a kavárenské řetězce mají propracovanou produktovou nabídku, např. ví přesně, proč mají tři velikosti nápojů a jak se která velikost bude kupovat. Je krásné, když někdo umí to důležité implementovat do malého byznysu, aby to dělal tak chytře, jako se dělají globální byznysy. Lokální značky nemusejí mít velkolepou reklamu, neřeší lokalizace, je pro ně důležité chování zaměstnanců a dodržování standardu. Kavárna s jednou či dvěma pobočkami nebude nejspíš zřizovat věrnostní program jako globální kavárny. “

Naopak v oblasti reklamy vidí expert 3 určitá omezení. „Z hlediska reklamy se český trh od globálního trhu moc nepříučí, má zásadu dělat reklamu takovou, aby se to dalo pořídit za co nejnížší možné peníze. Snaží se udělat takový spot, aby se pokud možno

dal vysílat do celé Evropy a aby ho chápali lidé ve všech zemích od Španělska po Finsko. Tím pádem vznikají různá omezení, která se nedají použít. Velmi špatně se dělají globální reklamy humorné. Znáte nějakou humornou reklamu např. na prací prášek? Humor je totiž v každé zemi trochu jiný. To, co se bude zdát strašně humorné Angličanům, nebude humorné v jiné zemi.“

Příloha č. 4: Teoretický model
(vlastní zpracování, 2017)





Bezlepkové, svěže ovocné
MÜSLI TYČINKY TWIGGY

jsou vyráběny z nejkvalitnějších surovin, např. sušených jablek z vlastních sadů, brusinek, borůvek, jahod, malin, ovesných vloček, extrudovaných obilovin, kukuřičných lupínků a dalších pečlivě vybraných a přísně kontrolovaných surovin. Konzumace bezlepkových potravin je lékaři doporučována z hlediska příznivého působení na trávení a odpovídá i modernímu způsobu života.

Ovocné müsli tyčinky Twiggy pro vás vyrábíme v příchutích:

- S JABLKY 25 g
- S BRUSINKAMI A MALINAMI V JOGURTOVÉ POLEVĚ 30 g
- S JAHODAMI V JOGURTOVÉ POLEVĚ 30 g
- S KOKOSEM POLOMÁČENÁ V ČOKOLÁDĚ 25 g



Bezlepkové ořechové
TYČINKY TWIGGY MAX

jsou výjimečné velkým podílem oříšků nejvyšší kvality. Lískové ořechy, mandle, pistácie i kešu ořechy s vysokým podílem vitamínu B, E a atraktivní chutí, rostlinný tuk zcela bez transmastných kyselin a z geneticky nemodifikovaných rostlin, sušené brusinky, lecitin, jogurtová poleva nebo pravá hořká čokoláda a další pečlivě vybrané suroviny.

Ořechové tyčinky Twiggy MAX pro vás vyrábíme v příchutích:

- S OŘECHY 37 g
- S BRUSINKAMI POLOMÁČENÁ V JOGURTOVÉ POLEVĚ 37 g
- S PISTÁCIEMI POLOMÁČENÁ V ČOKOLÁDĚ 37 g
- S KEŠU POLOMÁČENÁ V ČOKOLÁDĚ 37 g



TYČINKA TWIGGY CERIX

je lákavě křupavá cereální tyčinka vhodná svým složením hlavně pro děti a mládež. Cereálie, sušené mléko, kakao, lecitin a vynikající jogurtová poleva bez transmastných kyselin, to vše dodá dostatek zdravé energie při sportu i studiu. • 20g



TYČINKY TWIGGY BIO

jsou, stejně jako ovocné müsli tyčinky TWIGGY, plné sušeného ovoce, vloček a cereálií v garantované BIO kvalitě. U všech použitých surovin ručíme za vypěstování v ekologickém zemědělství bez použití pesticidů a syntetických hnojiv. Bio jablka vlastní produkce pěstujeme pod stálým dohledem v našich sadech okolo královského města Slaný.

Müsli tyčinky Twiggy BIO pro vás vyrábíme v příchutích:

- S JABLKY 20g
- S BRUSINKAMI A JAHODAMI 20g
- S BANÁNY 20g
- S KOKOSEM 20g





EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o.
 Sídlo: Trojanova 1566, 274 01 Slaný
 Tel.: 312 500 410 • E-mail: ekofrukt@ekofrukt.cz

www.ekofrukt.cz

TWIGGY®

ZÁZRAČNÉ JABLKO? ANO!

Jedno čerstvé jablko denně pro váš zdravý život...

Čerstvá krájená jablka pěstovaná a balená firmou EKOFRUKT Slaný jsou ideální svačinou pro děti i dospělé. Jsou dodávána v praktickém balení, které umožňuje mít u sebe po celý den zdroj čerstvých vitamínů pro všechny členy rodiny. Čerstvá krájená jablka jsou svěží a chutnou svačinou pro všechny, kteří chtějí jíst a žít zdravě.

Dopřávejte si je co nejčastěji, vaše srdce, cévy i chuťové buňky to určitě ocení. Zkuste do svého jídelníčku zařadit jedno jablko denně. Studie ukázala, že antioxidanty obsažené v tomto lehce dosažitelném ovoci umí snížit hladinu „špatného“ cholesterolu až o 40 %!

- Jablka jsou vynikajícím zdrojem vlákniny a podporují pocit nasycení po jídle
- Jablka obsahují důležité antioxidanty
- Jablka obsahují přírodní ovocný cukr – fruktózu, který se pomalu uvolňuje do krve, což pomáhá udržovat stabilní hladinu cukru v krvi
- Jablka jsou přirozeně netučná, neobsahují cholesterol ani sodík
- Jablka působí preventivně proti onkologickým onemocněním
- Jablka pomáhají redukovat váhu
- Jablka zlepšují paměť a schopnost učit se

Složení:

jablka 99,9%, antioxidant: kyselina l – askorbová

Výživové údaje na 100 g:

Energetická hodnota 238 kJ/57 kcal; Tuky 0,2 g, z toho nasycené
mastné kyseliny 0,1 g; Sacharidy 13 g, z toho cukry 11 g; Vláknina 1,6 g;
Bílkoviny 0,3 g; Sůl 0 g



EKOFRUKT Slaný, spol. s r.o.
Sídlo: Trojanova 1566, 274 01 Slaný
Tel.: 312 500 410
E-mail: ekofrukt@ekofrukt.cz



www.ekofrukt.cz

zdroj: www.ekofrukt.cz

Příloha č. 6: Rozhovor s majitelem Ekofructu

(vlastní zpracování, 2017)

Jaké produkty se podílejí nejvýznamněji na obratu firmy?

Naše společnost se zabývá již převážně výrobou cereálních, ořechových, ovesných případně dalších druhů tyčinek, zejména jako privátní značky pro firmy z řad obchodních řetězců, případně firem zabývajících se zdravou výživou. Dále pěstujeme ovoce, jako jablka, hrušky, třešně, višně, meruňky na cca 200 ha. Ovoce prodáváme jako konzumní do obchodní sítě, zejména obchodních řetězců, případně jablka necháváme sušit jako surovinu do cereálních tyčinek nebo jako sušené jablečné kroužky, které se balené prodávají, případně jako čerstvá krájená jablka balená k přímé spotřebě.

Obrat výroby tyčinek již tvoří cca 75 % obratu firmy, zbytek jsou tržby za ovoce a výrobky z něho. Strategicky nejvýznamnější se jeví výroba tyčinek pod privátními značkami, která tvoří cca 2/3 výroby. Celkový objem výroby činí ročně několik desítek milionů kusů.

Pod jakými značkami tyčinky prodáváte?

Vlastní müsli tyčinky konvenční i BIO, vyrábíme pod značkou TWIGGY, ořechové pod značkou TWIGGY MAX a cereální pod značkou CERIX. Sušená jablka a čerstvá krájená jablka prodáváme také pod značkou TWIGGY. Různé druhy výrobků jsou podle našeho názoru zacíleny na podobné skupiny kupujících.

Jakou cenovou strategii uplatňujete vůči konkurenci?

Tyčinky jsou baleny od 20-45 g za kus, ve skupinovém balení od 20-66 ks podle druhu a značky, cenové rozpětí je cca od 2,- Kč – 6,- Kč. Naše produkty jsou na podobné cenové hladině jako konkurence.

Nejlevnější jsou müsli tyčinky. Ve vyšší cenové úrovni jsou ovesné tyčinky a nejvýše tyčinky s ořechy, vzhledem k charakteru složení (vysoké ceny suchých plodů). Domníváme se, že cena již nehraje v záměrech zákazníků při koupi tohoto druhu zboží již zásadní roli.

Jste spíše regionální firmou, anebo distribuujete produkty do celé republiky?

Nejsme zaměřeni na konkrétní region, zaměření je celorepublikové, zahraniční odběratelé mají naši zákazníky, kteří u nás objednávají tyčinky pod svojí privátní značkou. Historicky jsme většinu našich výrobků prodávali prostřednictvím distributorů, jen malou část sami. Vzhledem k objemu našich vlastních výrobků, není distribuce příliš rozvětvená. Naše výrobky se prodávají jak v klasických prodejnách, tak ve specializovaných na zdravou výživu. Neosvědčila se výroba bezlepkových tyčinek, kde objemy zůstaly za očekáváním vzhledem k vyšší ceně těchto výrobků a neochotě zákazníků za ně připlatit.

Jakým způsobem oslovujete zákazníky a jak propagujete firmu?

Vzhledem k našemu zaměření na výrobu privátních značek, je naše marketingová a komunikační strategie omezená. V loňském roce jsme se prvně zaměřili na propagaci na zahraničních výstavách, v tomto trendu v letošním roce chceme pokračovat. Sponzorujeme některé sportovní aktivity v regionu (lední hokej), jednorázové sportovní akce apod. V loňském roce jsme změnili vzhled našich internetových stránek.

Kdo je hlavním konkurentem vaší firmy?

Konkurenty jsou výrobci cereálních tyčinek v České republice, Nutrend, Úsovsko, Rupa, Emco.

Co je základem vaší marketingové strategie?

Reklamní agentury využíváme zatím jen pro tvorbu reklamních materiálů (zejména pro výstavy a obchodní partnery a návrhy obalů). Naše logo byla vytvořena již před delší dobou, nedávno logo TWIGGY prošlo určitým faceliftem. Cílová skupina jsou většinou ženy mladšího a středního věku a muži mladšího věku.

Žádné výzkumy značky, včetně žebříků ani podíl na trhu jsme v posledních letech neprováděli. Značka TWIGGY byla původně vnímána jako synonymum pro müsli tyčinky, to v poslední době již zřejmě není zcela pravdou.

Co aktuálně připravujete?

Aktuálně probíhá modernizace výrobních linek a zároveň vylepšení receptur jednotlivých výrobků.

Příloha č. 7: Případová studie – stavové a tokové proměnné

(Vlastní zpracování, 2017)

Subsystém právní ⁵³⁶	Subsystém řízení ⁵³⁷	Riziko pro vlastníka ⁵³⁸	Opatření ⁵³⁹
Značka EKOFRUKT – obchodní značka			
(30) ⁵⁴⁰ cereální potraviny a cukrovinky (31) čerstvé ovoce a zelenina 	Stav: ovocnářství, potravinářská výroba, pěstování, skladování, úprava ovoce Tok: výroba, služby, distribuce, ocenění, ...	IP Translator, nezapsané V+S v pozici NO ⁵⁴¹	Autorské právo. Monitoring. Registrace (tř. 19, 29, 30, 31, 35, 39, 40, 43, 44). Navýšení platformy rozlišovací způsobilosti (vžitost).
---	Stav: pronájem nebytových prostor, výroba betonových sloupků  Tok: výroba, služby	pozice NO, podobnost, zaměnitelnost	
Značka TWIGGY – hlavní produktová značka			
(30) cereální potraviny a cukrovinky 	Stav: musli tyčinky (ovocné, ořechové...), krájená jablka upravená, chlazená, sušené ovoce Tok: výroba, distribuce 	vstup konkurence, strpění práva, podobnost, zaměnitelnost V+S: IP Translator Prvky: Face-lift	Monitoring. Registrace (tř. 29, 30, 31). Navýšení platformy rozlišovací způsobilosti (vžitost). ⁵⁴²
Značka CERIX – podproduktová značka			
(30) cereální potraviny a cukrovinky 	Stav: Musli tyčinky (cereální) Tok: výroba, distribuce	V+S: IP Translator	Upřesnění v rámci třídy (30) cereální tyčinky ... (registrace)
Značka PEGGY – podproduktová značka			
(29) mléko a mléčné výrobky (30) pečivo, cukrovinky (31) výrobky zemědělské, zahradnické, 	---	Riziko zániku V+S: IP Translator	Platforma rozlišovací způsobilosti (min. řádné užívání).
Značka WIGGO – podproduktová značky			
(29) mléko a mléčné výrobky (30) pečivo, cukrovinky (31) výrobky zemědělské, zahradnické, 	---	Riziko zániku V+S: IP Translator	Platforma rozlišovací způsobilosti (min. řádné užívání).

⁵³⁶ subsystém právní – stavové proměnné (viz kap. 6.5)

⁵³⁷ subsystém řízení - stavové a tokové proměnné (viz kap. 6.4 + kap. 6.6)

⁵³⁸ viz kap. 6.6 – shrnutí stavu

⁵³⁹ viz kap. 6.7 - doporučení

⁵⁴⁰ (třída výrobků a služeb) - dle Niceského třídění

⁵⁴¹ V+S = výrobky a služby, NO = nezapsané označení

⁵⁴² navýšení strategických aktivit společnosti - viz tab. 7