



Pozice luxusních módních značek na českém trhu

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku
Autor práce: **Bc. Denisa Krejčíková**
Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Krejčíková**
Osobní číslo: **E14000289**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**
Název tématu: **Pozice luxusních módních značek na českém trhu**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakteristika luxusních módních značek
2. Teoretická východiska určení pozice značek na trhu
3. Návrh metodiky určení tržní pozice
4. Analýza pozice luxusních módních značek na českém trhu
5. Posouzení pozice českých a zahraničních luxusních módních značek
6. Návrh strategie zaměřené na posílení pozice českých luxusních módních značek

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KAPFERER, Jean-Noel a Vincent BASTIEN. The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0749454777.

OKONKWO, Uche. Luxury fashion branding: Trends, tactics, techniques. Basingstoke, Hampshire. Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-023-0521-674.

WIEDMANN, Klaus-Peter a Nadine HENNINGS. Luxury marketing a challenge for theory and practice. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013. ISBN 978-383-4943-996.

CHEVALIER, Michel a Gerald MAZZALOVO. Luxury brand management: a world of privilege. Singapore: John Wiley, 2008. ISBN 978-047-0823-262.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

JIRÁSEK, Jaroslav. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.

Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce: **Ing. Lubica Cinkánová**

Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Jozefíně Simové, PhD. za odborné vedení, cenné rady a připomínky a vstřícný přístup při psaní této diplomové práce.

Poděkování patří i mé rodině, která mě při psaní této práce a po celou dobu mého studia podporovala.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou tržního postavení českých luxusních módních značek v porovnání se zahraničními luxusními značkami na českém trhu. Analýza je prováděna na vzorku vybraných značek Louis Vuitton, Dior, Klára Nademlýnská a Beata Rajská.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá problematikou konkurence, konkurenčních strategií a nástrojem pro porovnávání firem, benchmarkingem. Dále je představen pojem luxus a luxusní značka s jejich specifiky především v marketingu.

V praktické části je zhodnocena pozice vybraných firem pomocí benchmarkingu, následuje marketingový výzkum, kde se zjišťuje důvěra a vnímání jednotlivých vybraných značek. Za využití benchmarkingu a marketingového průzkumu je posouzena tržní pozice všech čtyřech vybraných značek na českém trhu a navržena strategie na vylepšení pozice českých luxusních módních značek.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční strategie, benchmarking, luxus, luxusní značka, tržní pozice, marketingový výzkum

Abstract

The diploma thesis deals with the analysis of the market position of Czech luxury fashion brands in comparison to foreign luxury fashion brands. The analysis is performed on a sample of four selected brands Louis Vuitton, Dior, Klára Nademlýnská and Beata Rajská.

The diploma thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part deals with the problems of competition, competitive strategies and a tool for comparison of companies – benchmarking. The concepts of luxury and luxury brands with their specifics mainly in marketing are also introduced.

The practical part contains the evaluation of the position of selected brands first through the benchmarking tool, then with the help of market research, which examines the trust and perception of individual brands. Through these methods is considered the market position of all four brands on the Czech market. In connection to that a strategy is designed to improve the position of Czech luxury fashion brands.

Key words: competition, competitive strategies, benchmarking, luxury, luxury brand, market position, market research

Obsah

Úvod	12
1 Metodika určení tržní pozice	13
1.1 Analýza konkurence	13
1.1.1 Identifikace konkurence	13
1.1.2 Identifikace cílů a strategie konkurence	14
1.2 Benchmarking	14
1.2.1 Původ a význam benchmarkingu.....	15
1.2.2 Typy benchmarkingu	16
1.2.3 Modely benchmarkingu	18
1.2.4 Model sběru dat pro potřeby benchmarkingu.....	19
1.2.5 Nástroje analýzy rozdílů ve výkonu firmy	21
1.3 Konkurenční strategie	25
1.3.1 Konkurenční pozice	25
1.3.2 Konkurenční tahy	26
2 Značka a její funkce.....	28
2.1 Dělení značek.....	29
2.2 Luxus a luxusní značka.....	30
2.2.1 Luxusní vs. prémiové značky	32
2.2.2 Marketing luxusních značek.....	33
2.3 Luxus a móda.....	36
2.3.1 Budování luxusních módních značek	36
3 Představení vybraných značek a analýza českého luxusního trhu	43
3.1 Louis Vuitton	43
3.2 Dior	45

3.3	Klára Nademlýnská.....	47
3.4	Beata Rajska	48
3.5	Analýza českého trhu s luxusním zbožím.....	49
4	Analýza pozice vybraných značek	54
4.1	Benchmarkingový model pro potřeby analýzy.....	54
4.2	Definování atributů a stanovení pravidel pro hodnocení značek.....	55
4.3	Sběr informací a jejich analýza.....	58
4.3.1	Shrnutí výsledků analýzy	66
4.4	Analýza tržní pozice vybraných firem z pohledu potenciálních zákazníků	67
4.4.1	Profil respondentů	67
4.4.2	Hodnocení vybraných značek.....	71
4.5	Posouzení tržní pozice vybraných značek	79
5	Návrh na vylepšení tržní pozice českých luxusních značek.....	81
	Závěr.....	83
	Seznam literatury.....	84
	Seznam příloh.....	88

Seznam ilustrací

Obr. 1: Schéma sběru dat.....	19
Obr. 2: Poziční mapa 2 produktů.....	24
Obr. 3: Průzkum agentury Perfect Crowd a Zoot.cz v ČR.....	50
Obr. 4: Model benchmarkingu	54
Obr. 5: Rozdělení respondentů dle pohlaví	68
Obr. 6: Věkové rozložení respondentů	68
Obr. 7: Respondenti dle krajů.....	69
Obr. 8: Dosažené vzdělání respondentů	69
Obr. 9: Ekonomická situace respondentů	70
Obr. 10: Vlastnictví luxusní módy	71
Obr. 11: Positioning luxusních značek	72
Obr. 12: Důležitost atributů.....	73
Obr. 13: Důvěra ve značku.....	74
Obr. 14: Úvaha nad nákupem.....	75
Obr. 15: Důvěra ve značku v porovnání s jinými.....	76
Obr. 16: Sémantický diferenciál hodnocení vybraných značek	77
Obr. 17: Poziční mapa značek	80
Obr. 18: Švýcarská bloggerka pro Louis Vuitton.....	82

Seznam tabulek

Tab. 1: Scoring mapa konkurenčních výhod	23
Tab. 2: Nejhodnotnější luxusní značky světa roku 2015	52
Tab. 3: Předpokládaný objem prodejů módního segmentu v ČR v letech 2012-2016.....	53
Tab. 4: Hodnocení kritéria Cena.....	56
Tab. 5: Hodnocení kritéria Kvalita	57
Tab. 6: Hodnocení cenové úrovně	58
Tab. 7: Hodnocení kvality	59
Tab. 8: Hodnocení přidané hodnoty značky	61
Tab. 9: Hodnocení prostředí butiku	63
Tab. 10: Hodnocení marketingové komunikace značek.....	64
Tab. 11: Celkové hodnocení značek.....	66

Seznam použitých zkratk a značek

APQC	Americké centrum pro produktivitu a jakost
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
USD	americký dolar
©	copyright

Úvod

Luxus, ať už se jedná o luxus v pravém slova smyslu či nikoliv, je dnes všudypřítomný. I přesto ale v mnoha lidech luxusní značky a jejich produkty vyvolávají touhu, poněvadž jsou tyto produkty více či méně exkluzivní a dodávají určitý společenský status. Zároveň přibývá lidí, kteří si pravý luxus mohou dovolit díky rostoucí kupní síle. Neustále se tak zintenzivňuje konkurence, neboť na trh každoročně vstupují nové značky, které dělají vše pro to, aby získaly loajální zákazníky. Každá firma tak musí neustále přicházet s něčím novým, inovovat a být ve všech ohledech flexibilní k požadavkům trhu. Při tom všem si ale luxusní značky musí udržet svůj status.

Menší domácí značky mají navíc svou činnost ztíženou existencí velkých globálních značek, které pro ně představují tvrdou konkurenci, neboť jsou jejich zdroje v porovnání s nimi téměř neomezené. Aby značky na trhu uspěly a nezanikly, je třeba se neustále zlepšovat, čehož mohou firmy dosáhnout, jen pokud se budou neustále poměřovat s konkurencí a snažit se je v oblastech, kde za konkurencí zaostávají, tyto konkurenty předhonit nebo je alespoň dohnat.

Cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz posoudit, jaké je tržní postavení českých luxusních módních značek v porovnání se světovými luxusními módními značkami. V návaznosti na provedené analýzy budou následně identifikovány oblasti, kde dochází k největším rozdílům ve výkonu těchto dvou značkových skupin, čímž se zároveň identifikují i oblasti, ve kterých existuje prostor pro zlepšení.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část diplomové práce je ryze teoretická. Dochází tu k vymezení konkurence a konkurenčních strategií, kterých firma využívá k vydobytí si určité pozice na trhu. Dále je představena metoda pro porovnávání se s konkurencí. V teoretické části se také vymezuje pojem luxus a luxusní značka se svými specifiky zvláště v oblasti marketingu.

V praktické části je využito poznatků z části teoretické. V počátku této části se představí vybrané značky, které budou objekty prováděných analýz. Značky jsou nejprve hodnoceny pomocí benchmarkingu na základě předem stanovených kritérií. Následně dochází k marketingovému průzkumu. V závěru této části dojde k vyhodnocení tržní pozice značek a navrhnutí strategie na vylepšení tržní pozice českých luxusních módních značek.

1 Metodika určení tržní pozice

Aby firma v dnešním světě uspěla na trhu a zaujala tak určitou i pro ostatní firmy lákavou tržní pozici, už nestačí pouze chápat své zákazníky, ale v současnosti je zvláště díky globalizaci klíčové, aby firma znala a monitorovala svou konkurenci, měřila se s ní a v případě odlišností negativním směrem od konkurence pak přijímala opatření k jejich eliminaci, vylepšila si svou pozici a stala se tak konkurenceschopnou. Aby se firma stala konkurenceschopnou, musí získat konkurenční výhodu, tedy najít způsob jak zákazníky uspokojit lépe než konkurence. Pokud zjišťujeme tržní pozici jakékoliv firmy, je nutné nejprve analyzovat konkurenci.

1.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence je proces, během něhož se firma snaží o identifikaci své konkurence, analyzuje jejich silné a slabé stránky a snaží se odhadnout, jak její konkurenti budou reagovat na přijaté strategie a opatření. Analýza konkurence tak odpoví na to, kdo jsou hlavní konkurenti firmy, jaké jsou jejich cíle a strategie k jejich dosažení, v čem firma nalézá konkurentovu slabinu a naopak v čem konkurent podle ní vyniká a také jak konkurent reaguje na činnosti ostatních firem na trhu.

1.1.1 Identifikace konkurence

Identifikace konkurence není obvykle pro firmu složitým procesem. Nejzřejmější konkurent je ten, jež vyrábí podobné výrobky za podobné ceny a nabízí je stejnému segmentu zákazníků. Své konkurenty může firma vymezením podle odvětví anebo podle trhu. Odvětvové vymezení konkurence definuje konkurenta jako firmu, jež nabízí produkt, který představuje substitut pro produkt analyzující firmy. V případě vymezení konkurence z tržního hlediska je konkurentem každý, kdo usiluje o uspokojení stejných potřeb a obsluhuje stejný segment zákazníků. V případě tržního vymezení konkurence tak firma získá širší spektrum potenciálních konkurentů než v případě odvětvového vymezení. Pokud by totiž například Pilsner Urquell vymezoval své konkurenty z odvětvového hlediska, pravděpodobně by jako svou konkurenci vnímal značky Gambrinus či Budweiser Budvar. Z tržního pohledu by ale mezi své konkurenty zařadil všechny firmy vyrábějící jakékoliv nápoje. Je jasné, že ve druhém případě tak firma identifikuje větší množství konkurentů. (Kotler, 2007)

1.1.2 Identifikace cílů a strategie konkurence

Jakmile firma identifikuje své klíčové konkurenty, je nezbytné, aby se pokusila zjistit, jaký motiv vede konkurenta k fungování na trhu, jaké záměry sleduje, čeho chce primárně dosáhnout. Jedním z hlavních cílů, který sleduje každá firma, je tvorba zisku. V čem se firmy od sebe liší, je, že některé upřednostňují zisky krátkodobé, jiné zase ty dlouhodobé. Firma ale nemůže předpokládat, že zisk je to jediné, čeho se její konkurence snaží dosáhnout. Mimo zisku může sledovat například i dosažení určitého tržního podílu, maximalizaci hodnoty firmy, zvýšení rentability, snížení nákladů. Znalost těchto cílů umožní firmě do jisté míry zjistit, jak bude asi reagovat na některé její kroky.

Každé odvětví se člení na strategické skupiny firem, kdy strategickou skupinou rozumíme firmy v daném odvětví sledující stejné či podobné strategie. Firmy ve stejné skupině pro sebe navzájem představují klíčové konkurenty. Nelze se ale soustředit jen na aktivitu firem ve stejné strategické skupině, i skupiny mezi sebou soupeří, neboť se mohou zaměřovat na částečně se překrývající tržní segmenty nebo zákazník nemusí spatřovat až tak veliký rozdíl v jejich nabídce. Zároveň každá firma může expandovat a začít tak obsluhovat stejný zákaznický segment. Firma by při identifikaci strategie konkurenta měla poznat jeho produkt, zvláště z hlediska kvality a jeho užitných vlastností, marketingový mix a jeho jednotlivé komponenty, s kterými se konkurent snaží na trhu uspět. (Kotler, 2007) Následně je pro firmy nezbytné, aby pravidelně kontrolovaly své výkony v porovnání s konkurencí například pomocí benchmarkingové analýzy a v návaznosti na tuto analýzu se snažily o vylepšení či eliminaci svých slabých stránek.

1.2 Benchmarking

Poté, co firmy identifikují a poznají svou konkurenci z hlediska cílů a strategií, je třeba přistoupit k podrobnější analýze konkurence. Aby firmy na trhu uspěly, musí znát co nejvíce své konkurenty, neustále se s nimi měřit, snažit se zlepšovat se a zajišťovat si konkurenční výhodu, která by firmám dopomohla k lepšímu postavení na trhu. K tomu se může využít nástroje zvaného benchmarking, který pomáhá identifikovat hlavní slabé stránky firem v porovnání s konkurencí a následně přijmout opatření k jejich zlepšení či eliminaci. Jedná se o metodu, která v podnicích pomáhá při stanovování cílů a strategií k jejich dosažení a tím zvyšuje jejich konkurenceschopnost.

1.2.1 Původ a význam benchmarkingu

Základem slova benchmarking je anglické slovo „benchmark“, které dle Cambridgeského výkladového slovníku znamená „*a level of quality that can be used as a standard when comparing other things*“ (překlad autorky: úroveň kvality, která lze použít jako standard pro srovnání). Jde tedy vlastně o proces srovnávání činnosti jedné firmy s její konkurencí.

Jako první využila aktivity spojené s benchmarkingem americká společnost Xerox, která se v 70. letech 20. století, poté co se na trhu objevily levnější japonské kopírky, dostala do problémů. Při výzkumu přišla firma Xerox na to, že japonscí výrobci mají výrazně nižší náklady na skladování než ona, což jim umožňovalo stanovovat jejich prodejní ceny na úrovni nákladů Xeroxu. Proto Xerox požádal o hlubší studii týkající se skladování, čímž vlastně vznikl benchmarking. (Jirásek, 2007)

Poprvé byl ovšem pojem jako takový použit a definován až Americkým centrem pro produktivitu a jakost (APQC) jako „*proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.*“ (Nenadál, 2011) Jde tedy o analytický nástroj firmy sloužící pro srovnání se s nejlepšími konkurencí v odvětví, který umožňuje firmě zjistit, v čem její konkurence vyniká, v čem je lepší a snažit se následně v těchto oblastech zlepšit směrem ke konkurenci. Proces benchmarkingu firmě umožňuje neustálé se zlepšování, měření jejího výkonu a porovnání tohoto s konkurencí a zvyšování kvality produktů a služeb. Nezaručuje ale rychlé vylepšení pozice na trhu, neboť toto zlepšení vyžaduje přijetí správných změn a opatření, která vyžadují čas, peníze a úsilí.

Objektem srovnání může být cokoli od produktu, přes výkonost různých procesů ve firmách, financování, marketingové aktivity až po samotnou organizaci firmy. Předpokladem pro benchmarking není jen identifikace konkurence, ale také perfektní znalost trhu a odvětví, v němž firmy působí. (Nenadál, 2011)

Při provádění benchmarkingu je nutné, aby si firmy uvědomily, že samotný benchmarking s ničím nic nesvede. Je zapotřebí, aby se výsledky benchmarkingu staly základnou pro realizaci projektů zlepšování a zdroje vynaložené na benchmarking tak byly smysluplně využity. Bez realizace těchto opatření pro zlepšení by jinak benchmarking neměl vůbec smysl a jednalo by se o pouhé mrhání zdrojů firem. Zároveň musí být v podnicích plná

podpora benchmarkingu začínající již u vrcholového managementu, pro který by se měl benchmarking stát jednou z metod strategického managementu. Vždy je potřeba alespoň jedné organizace, se kterou se bude daná firma porovnávat. Tato organizace musí být vybrána na základě jejího postavení na trhu, firma by si vždy měla vybrat organizaci nebo organizace, které jsou v oblasti, kterou chce monitorovat, podstatně lepší než ona, aby jí pak výsledky srovnání poskytly určitou inspiraci pro zlepšení.

Objektem benchmarkingu, jak už zde bylo řečeno, se může stát prakticky cokoli, co souvisí s činností podniků a v čem dané podniky vyzorovaly svou vlastní slabinu. Na základě porovnání se s konkurenty, mohou firmy nejen identifikovat své mezery vůči konkurenci, ale zároveň by tyto mezery měly být schopny kvantifikovat.

V českém prostředí je proces benchmarkingu stále v plenkách, takže se tu zatím nedá měřit, k jakému zlepšení u firem, které v průběhu své existence využívají benchmarkingu, dochází při zavádění změn přijatých na základě výsledků benchmarkingu. V Americe či Velké Británii mají s tímto nástrojem v porovnání s námi rozsáhlé zkušenosti a bylo zjištěno, že benchmarking přispěl u 56 % firem ke zvýšení produktivity a snížení nákladů. (Nenadál, 2011)

1.2.2 Typy benchmarkingu

V závislosti na objektu benchmarkingu rozeznáváme celkem tři typy tohoto nástroje – procesní, funkcionální a výkonový a dva přístupy – interní a externí.

Výkonový benchmarking měří a porovnává výkonová data podniku s daty konkurence. Výkonovými daty může být myšlena například výkonnost pracovníků, výkonnost výrobního stroje či celková výkonnost podniku, kdy firma porovnáním s konkurencí zjistí svou relativní výkonnost vůči nim. Data o konkurenci může firma získat z návštěv veletrhů či z výrobních katalogů konkurence, v zásadě se ale jedná o data, která z převážné většiny konkurence sama ochotně nebude chtít nabídnout, proto je často do tohoto procesu přizvána třetí nezávislá organizace. Jednou z nevýhod tohoto typu je, že ačkoli umožňuje snadnou identifikaci slabin podniku, už neukazuje, jak k určitým výborným výkonovým výsledkům konkurence dospěla, jaké procesy tomu předcházely a firma tak jen obtížně může určit, zda by u ní bylo zlepšení alespoň na úroveň konkurence reálné. Proto je pro podnik nutné, aby

výkonový benchmarking prováděla v kombinaci s procesním. Příkladem výkonového benchmarkingu je například Český benchmarkingový index.

Procesní benchmarking, jak už název napovídá, měří a porovnává procesy uvnitř organizace, které jsou dány používanými přístupy a technikami výkonu práce a výkonností těchto procesů. Tento typ benchmarkingu může firma využít ke srovnání s jakoukoliv organizací vykonávající podobné procesy, tudíž se nemusí jednat ani o přímého konkurenta podniku. Takto porovnávanými procesy mohou být například fakturace, rozsah a kvalita servisu, interní komunikace, přístup k měření spokojenosti či přístup k odhalování slabých stránek. U procesního benchmarkingu v porovnání s výkonovým dochází navíc ke zjišťování příčin případných rozdílů, což firmě umožní zjistit nejen, jak a o kolik se liší od konkurence, ale zároveň je schopná určit proč tomu tak je. Jedná se o nejnáročnější, ale zároveň neúčinnější ze všech tří typů.

Funkcionální benchmarking je vhodný zvláště pro oblast služeb a pro neziskový sektor, ale lze využít i v případě výrobní organizace. Porovnává se zde jedna či více funkcí organizace s těmi samými či obdobnými funkcemi vykonávanými konkurencí. Funkce podniku je soubor určitých činností, respektive soubor všeho, co firma provádí a co vede k dosažení firemních cílů. Funkce, které musí vykonávat každá firma je výroba, zásobování a prodej, které následně provází personálními, investičními, finančními, vědeckotechnickými a správními funkcemi.

Interní benchmarking je realizovaný v rámci organizace, kdy se mezi sebou porovnávají organizačními útvary firmy vykonávající stejné funkce a procesy (jednotky obchodního řetězce, fakulty aj.). Firma se v takovém případě snaží nalézt nejlépe fungující útvar a poznat jeho praxi. Výhodou je, že firma nenaráží na překážky v podobě nemožnosti získat určité informace jako v případě porovnávání s konkurenty.

Externí benchmarking představuje srovnávání a měření se s jinou firmou. Pro firmu není snadné najít konkurenta, který by byl ochotný s ní spolupracovat a poskytovat informace potřebné pro její srovnání. (Nenadál, 2011)

1.2.3 Modely benchmarkingu

V zásadě mají firmy dvě možnosti, jak konstruovat model pro svůj benchmarkingový projekt. První z možností je využití některého ze známých modelů benchmarkingu – model firmy Xerox, model Amerického centra pro produktivitu a jakost či model Evropské nadace managementu jakosti. Pokud vedení podniku bude tyto modely považovat vzhledem k potřebám podniku za zcela vhodné, může je převzít a celé takto aplikovat nebo si je poupravit. V případě, že tyto modely pro potřeby firmy nebudou dostačující má firma možnost zpracovat si svůj vlastní model tak, aby vyhovoval jejím podmínkám.

Není možné určit jediný správný přístup k benchmarkingu a jednotlivé jeho fáze tak, aby odpovídaly potřebám a požadavkům každé firmy a každého benchmarkingového projektu. Některé firmy provádějí toto porovnávání ve čtyřech etapách, u jiných je zapotřebí až 33 kroků.

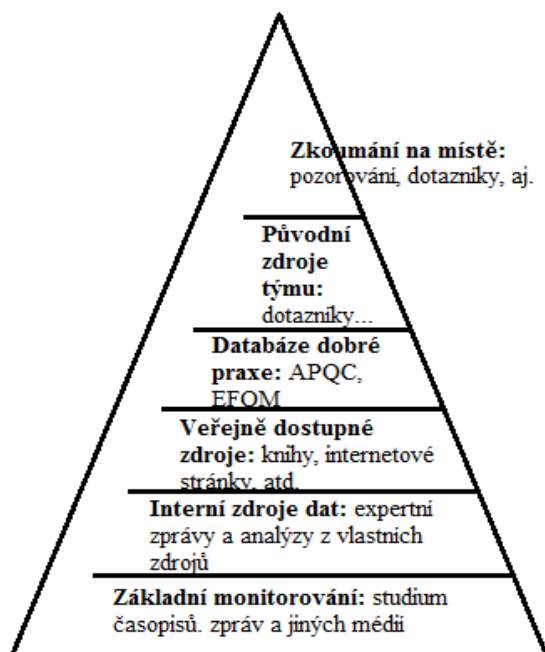
Firmy by měly mít jasno v tom, jaký model je pro ně vhodný ještě před zahájením samotného benchmarkingového projektu. Ať už firmy použijí jeden ze známých modelů nebo týmem odborníků zpracovaný model benchmarkingu přímo pro potřeby daného projektu, musí si být vědomy toho, že obě tyto alternativy mají své výhody a nevýhody. Výhodou využití jednoho ze známých modelů je použití v praxi již osvědčených postupů a firmy nemusí čerpat své zdroje na tvorbu něčeho nového. Hlavní nevýhodou je pak to, že se v průběhu projektu může ukázat, že daný model benchmarkingu nelze stoprocentně převzít.

V zásadě ale platí, že by firmy měly při výběru modelu benchmarkingu pamatovat a splňovat následující požadavky:

- 1) Zaměstnancům by mělo být z modelu jasně zřejmé, kam firma v benchmarkingu směřuje a jak chce zjistit rozdíly mezi svou a konkurentovou výkonností.
- 2) Model by měl poskytovat rámec postupů, ale zároveň poskytovat dostatečný prostor pro odchylky od plánu a variaci činností.
- 3) Model by neměl být příliš komplikovaný, ale není možné přijmout předpoklad, že model s méně kroky je lepší a méně komplikovanější než model s více kroky.
- 4) Model by měl být jasně formulovaný a všem srozumitelný.
- 5) Aby model splňoval předchozí požadavek, doporučuje se přikládat k modelu jednoduchý slovník s nejčastěji používanými pojmy.

- 6) Model musí platit v celé firmě a všichni by měli postupovat dle stejného modelu.
(Nenadál, 2011)

1.2.4 Model sběru dat pro potřeby benchmarkingu



Obr. 1: Schéma sběru dat

Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování, s. 125

Obrázek 1 znázorňuje schéma sběru dat tak, jak by k němu měly přistupovat firmy v rámci každého benchmarkingového projektu. Firmy by vždy měly využít všech dostupných zdrojů a to přesně v pořadí, které naznačuje dané schéma. Začne se tedy sběrem tzv. sekundárních dat představovaných na obrázku 1 prvními čtyřmi poschodími pyramidy a postupně se firmy propracovávají až ke sběru dat primárních představujících vrchol schématu, přičemž vyšší úroveň by se měla začít realizovat až v případě, že firmy vyčerpají všechny možnosti v rámci dosavadní úrovně.

Poslední fáze uskutečňovaná v rámci této práce bude analytická fáze neboli fáze podrobného zpracování a vyhodnocení nasbíraných dat v předešlé fázi projektu. Nasbíraná data o výkonnosti firem musí být v této fázi vyhodnocena a zanalyzována tak, aby bylo možné identifikovat rozdíly. Tyto rozdíly musejí být také zanalyzovány z hlediska jejich existence,

tedy dojde k pokusu o vysvětlení vzniklých rozdílů u vybraných firem. Závěrem této fáze a také v konečné fázi praktické části této práce autorka navrhne, jak by firmy, které v analýze dopadnou nejhůře, mohly vylepšit svou výkonnost a v návaznosti na tom pak vylepšit i svou tržní pozici.

Výsledky analytické části mohou mít v praxi podobu informací, které pro vrcholový management podniku nemusí být vždy příjemné, ale v každém případě by se měly stát předmětem diskuze o budoucnosti vlastního podniku. Tato diskuze je prvním krokem integrační fáze navazující na fázi analytickou. Vrcholové vedení organizace by mělo současně definovat cíle zlepšování výsledků benchmarkingového projektu do budoucna tak, aby tyto cíle byly v souladu s celkovými strategickými cíli podniku.

Poslední fází tohoto pětifázového modelu benchmarkingu je fáze realizační, kde dochází již k podrobnému naplánování vlastního zlepšení výkonnosti podniku a k následné realizaci tohoto plánu, který by měl organizaci dočasně zabránit dalšímu zaostávání za svými konkurenty. Vzhledem k tomu, že by se k benchmarkingu mělo přistupovat jako k nepřetržitému, soustavnému procesu, který by se měl stát součástí strategického řízení podniku, následuje po konečné fázi jednoho benchmarkingového projektu opět plánovací fáze a započatí dalšího benchmarkingového projektu, což model na obrázku 1 také znázorňuje. Je třeba si ale uvědomit, že každý z benchmarkingových projektů je jedinečný a k jako takovému se k němu musí i přistupovat, v některých případech tedy bude nutné v závislosti na objektu benchmarkingu nutné upravit či zcela změnit model benchmarkingu. (Nenadál, 2011)

1.2.5 Nástroje analýzy rozdílů ve výkonu firmy

Hlavním cílem vyhodnocování dat každého benchmarkingového projektu je zjištění existence rozdílů ve výkonnosti jedné firmy v porovnání s nejlepšími konkurenty v oboru. Tyto rozdíly lze poměrně snadno identifikovat pomocí tří analytických nástrojů, do kterých se zanesou nasbíraná data. Tyto nástroje jsou tabulka, graf a matice. Do tabulky se do řádků zanáší dříve definovaná kritéria výkonnosti, u kterých byla zjišťována data a do sloupců pak údaje zjištěné u jednotlivých firem. Graf a matice na rozdíl od tabulky prezentuje výsledky tak, že rozdíly ve výkonu jsou zde patrné na první pohled. (Nenadál, 2011)

Pro podnik je důležité disponovat konkurenčními výhodami, poněvadž právě ty většinou určují preference spotřebitele, neboť hodnota této výhody určuje motiv ke koupi. Je nasnadě říci, že firma disponující širším spektrem konkurenčních výhod zaujme na trhu lepší pozici, kvantifikace konkurenčních výhod tedy může být měřítkem konkurenceschopnosti firmy. V následujících podkapitolách je uvedeno několik metod jak vyhodnocovat benchmarkingová data a kvantifikovat konkurenční výhody.

1.2.5.1 Analýza silných a slabých stránek produktu

Poprvé byla tato metoda využita roku 1962 pro kvantifikaci konkurenceschopnosti a konkurenční výhody produktů a jejich producentů. Základem metody je přijetí předpokladu, že silné stránky určují konkurenční výhody a slabé naopak nevýhody. Předpokladem kvantifikace je zde sestrojení dvou sérií matic.

Na vertikální osu první matice se zanesou konkurenční produkty spolu s jejich producenty, na horizontální ose se poté nacházejí užité vlastnosti produktu. Soubor respondentů následně hodnotí, jak vnímá každou z těchto užitečných vlastností u každého z produktů pomocí číselné škály od 0 do 9, kde 5, prostřední hodnota, značí neutrální postoj k určité užité vlastnosti produktu, hodnoty menší než pět pak značí záporné vnímání této vlastnosti a naopak. U druhé z matic se na vertikální ose nacházejí všichni producenti dříve posuzovaných produktů v první matici a na horizontální ose jsou následně tři kategorie hodnotící producenty z hlediska jeho podílu na trhu, podílu na vědomí, tedy procentní podíl spotřebitelů, kteří tohoto producenta vnímají jako dominantního v daném odvětví, a podílu na oblibě, které udává procentní podíl spotřebitelů, kteří tohoto producenta upřednostňují před ostatními. (Čichovský, 2002)

Vyhodnocením první matice se dá poměrně snadno zjistit, jaké jsou konkurenční výhody daných produktů. Jedná se o ty vlastnosti, které byly spotřebiteli ohodnoceny hodnotami 7 až 9. Současně totožným způsobem můžeme zjistit naopak nevýhody jednotlivých produktů, což jsou takové vlastnosti, které byly ohodnoceny hodnotami 0 až 4. Tato matice poslouží k základnímu benchmarkingovému srovnání konkurenčních výhod. Druhá matice poslouží následně ke stanovení konkurenceschopnosti jednotlivých firem. (Čichovský, 2002)

1.2.5.2 Scoring mapa konkurenčních výhod

Scoring mapa, neboli mapa významností, má své opodstatnění zvláště z hlediska její grafické názornosti. Její princip spočívá v dotazování spotřebitele ohledně produktu. Konkrétně budou spotřebiteli položeny dvě otázky týkající se konkrétního produktu:

- 1) *„Jakou významnost při koupi podle vás mají tyto vyjmenované konkurenční výhody?“* (Čichovský, 2002, str. 218)
- 2) *„Jaký užitek pro vás konkurenční výhoda koupeného produktu představuje?“* (Čichovský, 2002, str. 218)

V první otázce hodnotí spotřebitel celkem 10 konkurenčních výhod pomocí číselné škály od 1 do 5, kde 1 značí minimální význam dané konkurenční výhody. Ve druhé otázce hodnotí svůj užitek spotřebitel pomocí číselné škály od -2 do +2, kdy hodnota +2 znamená, že mu daná konkurenční výhoda přináší maximální užitek.

Zjištěné hodnoty se následně zanášejí do scoring mapy a u každé z výhod se vynásobí významnost této výhody s jejím užitekem plynoucím z ní spotřebiteli, čímž vyjde celková užitná hodnota dané výhody pro spotřebitele. Metoda tak umožňuje kvantifikaci konkurenčních výhod *„jednak z pozice jejich podílu na tom, že si kupující produkt koupil, a dále z pohledu, jak je propojena s užitekem produktu.“* (Čichovský, 2002, str. 219)

Příkladovou scoring mapu konkurenčních výhod je možné vidět v tabulce č. 1.

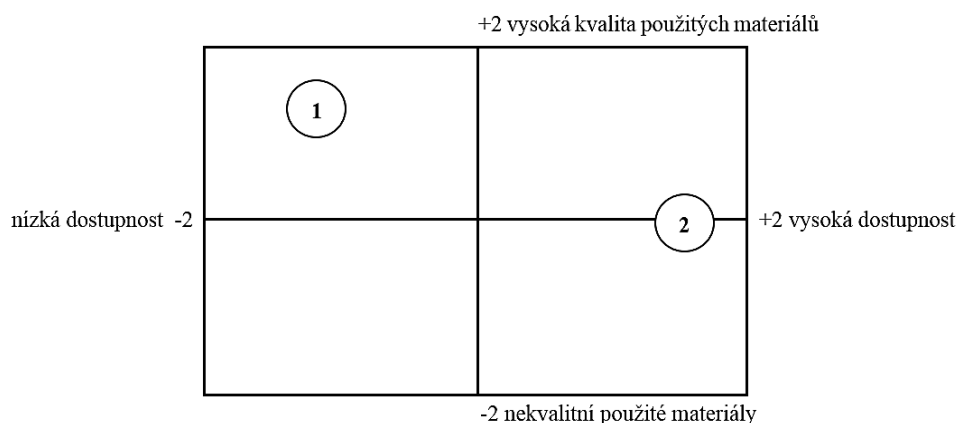
Tab. 1: Scoring mapa konkurenčních výhod

Konkurenční výhoda (KV)	Významnost KV při koupi	Užitek plynoucí z KV	Celková užžitná hodnota
A	4,7	1,9	8,93
B	2,2	1,1	2,42
C	3,5	1,7	5,95
D	2,1	0,5	1,05
E	3,1	1,2	3,72
F	4,2	1,4	5,88
G	1,4	0,2	0,28
H	1,9	0,6	1,14
I	3,5	1,6	5,60
J	4,4	1,8	7,92
Celkem	-	-	42,89

Zdroj: Vlastní zpracování

1.2.5.3 Poziční mapa konkurenčních výhod

Tato metoda vyvinutá roku 1999 představuje grafické vyjádření dvou konkurenčních výhod a dvou nevýhod. Tyto nevýhody tvoří protipól k vybraným dvěma výhodám. Tedy jestliže se jako jedna z konkurenčních výhod určí použití vysoce kvalitních materiálů, k tomu odpovídající protilehlou nevýhodou bude použití nekvalitních materiálů. Obdobně při sledování parametru dostupnost bude konkurenční výhodou vysoká dostupnost a k tomu odpovídající nevýhodou nízká dostupnost. Oba parametry, v tomto případě kvalita použitých materiálů a dostupnost se hodnotí body ve škále od -2 do +2. Poziční mapa má smysl pouze v případě porovnání a zanesení více produktů do této mapy. (Čichovský, 2002)



Obr. 2: Poziční mapa 2 produktů

Zdroj: Vlastní zpracování

Poziční mapa uvedená v obrázku 2 porovnává 2 produkty z hlediska jejich dostupnosti a kvality použitých materiálů. Jak vyplývá z této mapy, produkt 1 má velmi vysokou kvalitu díky použití vysoce kvalitních materiálů, avšak je pro spotřebitele špatně dostupný. Naopak produkt 2 má sice vysokou dostupnost, avšak na úkor kvality v porovnání s prvním výrobkem.

Mapa zde znázornění má podobu dvojrozměrné mapy ukazující závislost dvou parametrů. Je možné z této poziční mapy udělat i prostorový model, do nějž by se zanášela vzájemná závislost tří parametrů. (Čichovský, 2002)

1.3 Konkurenční strategie

V návaznosti na zjištěné údaje o konkurenci firma v dalším kroku vybírá konkurenční strategie, které by jí pomohly v boji s ní a dopomohly k lepšímu tržnímu postavení. Je ale důležité, aby firma v tomto boji využívala svých silných stránek a dostupných zdrojů, rozeznávala příležitosti potenciálního růstu a přitom se snažila o potlačení či naprostou eliminaci svých slabých stránek. Každá firma má ale samozřejmě jiné podmínky a proto všechny firmy na trhu neuplatňují stejné strategie, ale odlišné, které po implementaci a interakci s ostatními subjekty na trhu určují úspěšnost podniku a jeho postavení na trhu.

1.3.1 Konkurenční pozice

Každá firma nejen, že musí při tvorbě strategií brát ohled na své dostupné zdroje, ale zároveň by jí její strategie měly umožnit naplnění stanovených cílů. Proto bude každá firma sledovat jiný cíl z hlediska postavení na trhu vůči své konkurenci. Michael Porter charakterizuje tři možné konkurenční strategie, z nichž každá sleduje právě odlišný cíl.

1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Při uplatnění této první strategie se firma snaží dosáhnout co možná nejnižších výrobních nákladů, díky kterým by si mohla dovolit stanovit cenu své produkce pod úroveň cen konkurence, tím od konkurence přetáhnout alespoň část zákazníků a získat tak větší tržní podíl. Takováto strategie je možná pouze v případě, kdy firma plánuje vyrábět masovou produkci, která by jí umožnila právě již zmíněné snížení výrobních, transakčních nákladů doprovázené agresivní odbytovou politikou. Je jasné, že pokud si chce luxusní firma udržet svůj status, takovouto strategii nebude aplikovat.

2. Diferenciace

U této strategie se firma soustředí na vytvoření diferencovaného produktu, aby se na první pohled odlišila od své konkurence a definovala se v očích zákazníků. Tato odlišnost je často spojena s vyšší cenou za produkt, protože firma usiluje o dokonalý výrobek, po kterém by toužil každý zákazník. Diferenciace produktu je spojena se širokým trhem, tedy obsluhou širokého segmentu zákazníků.

3. Koncentrace

Strategie koncentrace umožňuje firmě zaměřit se jen na určitý úzký segment trhu, firma tedy v tomto případě neusiluje o dobytí celého trhu. Firma se koncentruje na jeden či několik málo segmentů, které nejsou kvalitně obslouženy jinými firmami, ale přitom zaručují dostatečné výnosy. Strategie koncentrace vyžaduje stálou péči o zákazníky. (Kotler, 2007)

1.3.2 Konkurenční tahy

Svou pozici danou vybranou konkurenční strategií se firmy snaží udržet pomocí tahů, s nimiž útočí na konkurenci a snaží se zabránit hrozbám konkurence. To, jakých tahů k tomuto boji firma využívá, je dáno její rolí na cílovém trhu. Firma může zastávat jednu ze čtyř rolí, může se stát tržním lídrem, vyzyvatelem, následovatelem či se bude firma orientovat na tržní výklenky. V závislosti na roli firmy, využívá firma ke své prezentaci různé marketingové strategie.

1. Strategie tržního lídra

Firma zastávající pozici tržního lídra se vyznačuje největším tržním podílem a tím má možnost svými rozhodnutími o ceně, uvádění nových výrobků, výdajích na reklamu atd. zásadně ovlivňovat trh. I když tato firma zastává výsadní pozici na trhu, musí neustále sledovat situaci na trhu. Aby firma byla schopná, udržet se na vrcholu, musí buď omezit tlak ze strany svých konkurentů, čehož může dosáhnout například aliancí s jinou firmou nebo strategickými akvizicemi jiných podniků. Další možností, jak se udržet na vrcholu, je pokoušet se neustále zvětšovat svůj tržní podíl nebo snížit náklady pod úroveň konkurence. Současně musí chránit svůj dosavadní tržní podíl pomocí různých ofenzivních a defenzivních taktik. Tržní lídr tak bude uplatňovat výrobu ve velkých sériích, širokou distribuci, agresivní cenovou politiku či diferenciaci produktu.

2. Strategie vyzyvatele

Vyzyvatel je většinou druhá největší firma, na trhu snažící se o zvýšení svého tržního podílu. Toho může dosáhnout na příklad napadením tržního lídra, k čemuž ale musí mít vyzyvatel dispozice. Aby vyzyvatel útokem na lídra neutrpěl, měl by mít oproti němu zásadní konkurenční výhodu třeba ve formě nižších nákladů, které mu umožní snížit cenu či vlastnit lepší úroveň technologie nebo kvalitnější materiál, který by měl za následek celkovou vyšší

kvalitu produkce. Pokud vyzyvatel takovouto výhodu vůči lídrovi nemá, bude se snažit zaútočit spíše na stejně velké či menší firmy.

3. Strategie následovatele

Stejně jako vyzyvatel i následovatel může být druhá největší firma na trhu, která ale na nesleduje cíl zvětšení tržního podílu, nýbrž jeho udržení a zachování tak současného stavu na trhu. Pozice následovatele je pro firmu výhodná v tom, že následovatel nemusí vyvíjet takové finanční prostředky na vývoj nových produktů, protože vzhledem k tomu, že následuje tržního lídra, tak jen kopíruje lídrovu činnost a poučuje se z jeho zkušeností.

4. Strategie výklenku

Firma v pozici „výklenkáře“ se specializuje na malé segmenty či mezery trhu, které pro ostatní firmy nejsou až tak přitažlivé a proto je přehlížejí. Strategii výklenkáře využívají především malé firmy s omezenými zdroji. Pokud firma využije mezery na trhu chytře, má možnost dosahovat poměrně vysokých zisků, protože takováto firma zaměřující se jen na malý segment zná velmi dobře své zákazníky a nabízí produkty, které jsou pro ně přitažlivější než výrobky lídrů či vyzyvatelů. Výrobky výklenkáře tak mají pro zákazníka větší přidanou hodnotu a on si za ně může účtovat vysoké přírážky. (Kotler, 2007)

2 Značka a její funkce

V úvodu do problematiky luxusních módních značek by bylo na místě definovat pojem značka jako takový a zařadit ho do širších souvislostí spolu s krátkým exkurzem do minulosti.

Existuje mnoho definic na téma „co je značka“ a každý autor na tuto problematiku nahlíží z jiného úhlu pohledu. Autorka práce se nejvíce ztotožňuje s definicí, kterou ve své knize Marketing uvádí Philip Kotler (2004, s. 396), *„značka může být vyjádřena jménem, slovním spojením, znakovou, symbolem, ztvárněna obrazem, případně kombinací všech uvedených prvků; k základním funkcím značky patří identifikace výrobků a služeb dané firmy a diferenciací.“*

Opatřování výrobků značkou je staré několik století, historie značek v Evropě začíná pravděpodobně v době středověkých cechů, kdy řemeslníci umísťovali na své výrobky ochranné známky, aby ochránili nejen sebe, ale i své zákazníky před výrobky horší kvality. Můžeme nalézt i dřívější doklady o „značkování“, kde ale nešlo ani tak o to, označit svůj výrobek, aby byl od výrobků ostatních snadno rozeznatelný, ale spíše o označení svého majetku. Toto rané značkování nese podobu vypalování znaku rodu na dobytek. (Okonkwo, 2007)

Dnes se jedná o silný nástroj ovlivňující celé generace v rámci každodenních nákupů, při nichž jim značka napomáhá snadno identifikovat jejich oblíbené výrobky a odhadnout jejich kvalitu. Značka ovlivňuje zákazníka do té míry, že je schopný naprosto totožné produkty hodnotit rozdílně v závislosti na uvedené značce. Spotřebitelé se o značkách dozvídají z jejich předešlých zkušeností a marketingových programů jednotlivých značek a tak se pro ně stává jednodušší nalézat a rozeznávat produkty, které splňují jejich očekávání a uspokojují jejich potřeby.

Pro firmy je značka tvůrcem bohatství a zdrojem stálého příjmu. Zároveň značka, jakožto ochranná známka, představuje pro prodávajícího právní ochranu užitných vlastností produktu, tedy důležitý nástroj v boji s konkurencí a stává se tak jedním z nejcennějších nehmotných aktiv společností. Dalo by se tedy říci, že jednou z nejdůležitějších dovedností dnešních marketérů je vytvoření hodnotné značky a její ochrana, neboť zavedené, uznávané

značky si mohou stanovovat prémiové ceny a vedou k prohlubování zákaznické loajality. Zákaznická loajalita je pro firmu velmi důležitá, neboť firmě zajišťuje stálou poptávku a vytváří bariéru, která bude ostatním firmám komplikovat úspěšný vstup na trh. Značkování produktů tak může firmě zajistit silnou konkurenční výhodu.

Značka se dá použít prakticky všude tam, kde má zákazník možnost výběru – fyzické zboží, služba, obchod, místo, nápad nebo organizace. (Kotler, 2012)

2.1 Dělení značek

Dle Kapferera se značky dělí do čtyř základních skupin – „griffe“, luxusní značky, prémiové značky a běžné značky. Tyto čtyři skupiny Kapferer uspořádal do pyramidy nápadně připomínající Maslowovu pyramidu potřeb.

Běžné značky

V základně pyramidy Kapferer příhodně umístil běžné značky, jejichž produkty jsou vyráběny ve velkých množstvích díky standardizované masové výrobě. Pro tyto značky je typická nízká pořizovací cena a vysoká dostupnost. Při zapojení Maslowovy pyramidy potřeb do tohoto modelu pak můžeme odhadnout motiv koupě takovýchto produktů. Výrobky běžných značek naplňují potřeby nacházející se v základě Maslowovy pyramidy potřeb - základní fyziologické potřeby.

Prémiové značky

V druhém poschodí Kapfererovy pyramidy se nacházejí prémiové značky. Patří sem produkty špičkové kvality s vysokou pořizovací cenou, které jsou spojené s masovou prestiží. Co se týče potřeb, které prémiové produkty uspokojují, jedná se především o pocit sounáležitosti a sociální potřeby. Prémiové značky umožňují svým majitelům odlišení se od davu. (Kapferer, 2012)

Luxusní značky

Těsně pod vrcholem pyramidy jsou umístěny luxusní značky. Tyto značky se vyznačují vysoce kvalitními produkty. Nadřazená kvalita luxusních výrobků je dosažena díky produkci výrobků ve velmi malých množstvích, čímž je zaručena jejich vzácnost. Na rozdíl od

prémiových výrobků, které jsou vyráběné v továrnách, luxusní produkce pochází zpravidla z dílen. Luxusní statky naplňují potřeby nacházející se na vrcholu Maslowovy pyramidy – potřeba uznání a úcty a potřeba seberealizace. Luxusní značky pomáhají demonstrovat úspěchy jedince a pomáhají získat si respekt a uznání od ostatních, hrají tak roli ve vertikální stratifikaci obyvatelstva. (Scholz, 2014)

Griffe

Tato skupina značek je specifickou skupinou luxusních značek. Jedná se o jedinečné luxusní exempláře s tvůrcovou signaturou. Ve své podstatě se jedná o sběratelské kousky. (Kapferer, 2012)

2.2 Luxus a luxusní značka

Definice luxusu jako takového je velice problematická, neboť každý luxus chápe jinak. Co je pro jednoho luxusní, nemusí být nezbytně luxusní pro jiného. Luxus a jeho charakteristika se tak liší od člověka k člověku, od odvětví k odvětví a od země k zemi. Je proto nemožné, najít jednotnou definici luxusu, která by se vztahovala na vše a na všechny.

V průběhu času prošlo toto slovo jistou transformací. Zatímco před pár stoletími evokovalo spíše negativní konotace, neboť luxus bylo něco, čehož se dalo dosáhnout jen narozením do nejvyšší vrstvy obyvatelstva a dosahovalo ho tak jen nepatrné množství lidí, dnes s sebou luxus nese spíše pozitivní konotace. Historická negativní konotace slova luxus je patrná i při pátrání po původu slova. Slovo pochází z latiny, kde znamenalo nejen přepych, ale především také přemíru, nestřídmost či přílišnost, všechno slova s negativním podtónem. Co se v průběhu času naopak nezměnilo, je vztah luxusu a ceny – luxus je něco, za co je třeba si připlatit.

I když, jak už zde bylo zmíněno, není možné najít jednotnou charakteristiku luxusu pro všechna odvětví a všechny země, existuje několik hlavních znaků, které jsou globálně platné. Prvním hlavním znakem luxusu je elitářství, touha patřit do nejvyšší společenské třídy. I když už situace není taková jako před pár stoletími, luxus stále působí na sociální stratifikaci obyvatelstva, odděluje vyšší sociální vrstvy od těch nižších, způsobuje nerovnost v bohatství a rozdílné postavení ve společnosti. Další charakteristika luxusu, která je

aplikovatelná všude, je vysoká kvalita společně s vysokými cenami. Luxus má poměrně silnou hédonistickou stránku, je spojen s požitkářstvím, rozkoší a slastí. V neposlední řadě je luxus spojen také s jedinečností a nadstandartní péčí o zákazníky jak v průběhu nákupu, tak i v rámci poprodejního servisu. Luxus je tedy vždy něco vzácného, drahého, originálního, krásného, kreativního, nedostupného, nadbytečného a autoritativního.

Luxusní značka je pak na základě luxusu charakterizována jako značka, jež je globálně známá a nabízí své produkty malé skupině zákazníků za vysoké ceny. Luxusní značka demonstruje postavení daného člověka ve společnosti. V zásadě ale u luxusních značek platí to samé, co u luxusu. Zvláště z geografického hlediska se může dělení značek lišit. Například značka Lacoste, která je na americkém kontinentě považována za prémiovou značku, se v některých zemích Asie považuje za luxusní. (Chevalier, 2012)

Luxus je dnes všudypřítomný, alespoň tedy co se slova samotného týče. Každý výrobce dnes hlásá, že je jeho výrobek luxusní a díky tomu slovo luxus v dnešním světě dosti zevšednělo a pozbylo na významu. Vyvinuly se spojení jako „dostupný luxus“ nebo „nový luxus“ a tak se stalo, že i když každý slovu luxus rozumí, ne každý už se shodne na tom, co to přesně znamená. Luxus je relativní pojem, neboť pro každého je pomyslná hranice luxusu jinde, co jeden považuje za luxusní, může být pro druhého naprosto běžná věc. Otázka, která pak vyvstává, je, jak oddělit od zmeti značek v dnešní době ty, které jsou opravdu luxusní?

Dříve se daly luxusní značky snadno rozeznat pomocí ceny. Vysoká cena byla spojena s luxusními produkty. To už ale dnes neplatí, protože zvláště díky stoupající kupní síle obyvatel jsou některé prémiové produkty dokonce i dražší než jejich ekvivalentní luxusní varianty. Důkaz tohoto jevu bychom mohli naléznout například v kosmetickém průmyslu, konkrétně u parfémů. Prémiová značka Lancôme prodává parfémy ve stejné cenové kategorii jako luxusní značka Guerlain. Vysoká cena tak v současnosti není spojena výhradně jen s luxusním zbožím.

Dalším z faktorů, které způsobují rozpaky a nejistotu, je konvergence luxusního a prémiového sektoru. Například někteří výrobci prodávají jak zboží luxusní, tak prémiové či dokonce zboží masové spotřeby. Tuto tendenci můžeme sledovat zvláště u luxusních módních domů jako Yves Saint-Laurent, který se zaměřuje nejen na haute couture, ale také vyrábí prémiovou kosmetiku. Stejně tak Dior – brýle této značky jsou dnes prodávány

prakticky v každé optice a stěží se dají pokládat byť jen za prémiové výrobky. Dalším důkazem konvergence v módním průmyslu, je například tvorba kolekcí módních návrhářů, pojících se s ryze luxusním segmentem, pro běžné módní řetězce – Karl Lagerfeld či Maison Martin Margiela pro H&M.

I když tato propojenost luxusního a prémiového sektoru nikterak výrazně netrápí spotřebitele, pro firmu by se mělo jednat o jeden z hlavních zájmů. Pokud chce totiž firma dostát potenciálu luxusního sektoru, musí přesně vědět, co dělat, aby v tomto sektoru vůbec přežila. Je tedy potřeba rozeznávat luxusní značky od prémiových, i když výrobci prémiových značek dělají vše pro to, aby tento rozdíl zcela eliminovaly. (Kapferer, 2009)

2.2.1 Luxusní vs. prémiové značky

Hlavní rozdíl mezi prémiovými a luxusními značkami spočívá především v předpokládaném rozměru využití jejich produktů. Například pokud si někdo kupuje auto prémiové značky jako je Audi či Lexus, kupuje si ho pro každodenní využití, v nezávislosti na počasí a stavu silnic, což se nedá říci o někom, kdo si kupuje luxusní auto (Aston Martin, Lamborghini). Výrobci prémiových značek chtějí, aby si spotřebitelé jejich výrobky vybírali na základě racionálního uvažování. Tedy aby si vybrali drahý výrobek, kde vysoká cena se dá racionálně obhájit jeho excelentností. Vysoká cena u prémiových značek tak musí být odůvodnitelná funkčními vlastnostmi produktu.

Pro luxusní produkty není typická jen jejich vysoká cena, ale především je pro ně a jejich produkty typická vzácnost a prestižní jméno. Prémiové značky se snaží napodobovat značky luxusní tím, že přijímají za své jejich zvyky a způsoby, ale o tuto reprodukci se snaží při vysokém objemu výroby a rychlého dosahování vysokých příjmů. Luxusní značky si ale v tomto ohledu dávají na čas a vyhýbají se sériové výrobě, při výrobě luxusních výrobků hraje vždy v určité míře roli ruční výroba. Spíše se orientují na svou historii a tradici a vytváří tak nadčasové produkty a sny. Luxusní značky si v čase zachovávají svou nadřazenost, luxusní výrobky svému majiteli dodávají pocit jedinečnosti a posilují jeho společenský status.

Převážná většina luxusních značek je navíc spojena s mýtem/legendou zvláště v podobě nadšence a kreativního génia jakožto zakladatele značky (Louis Vuitton, Christian Dior, Yves Saint-Laurent a další). Výtvořitelé těchto géníů se staly v čase legendární, každý k nim s úctou vzhlíží a dochází k jejich častému napodobování. Ve světě módy je toto velmi časté, důkazem může být například slavná kabelka Hermès Kelly Bag, Louis Vuitton Speedy Bag, Chanel 2.55 nebo Lady Dior. Tato legenda je následně živena nedostupností, která je dána nadnormálně vysokou cenou a malovýrobou.

Další zásadní rozdíl mezi produkty prémiových a luxusních značek je, že zatímco produkty prémiové časem ztrácejí na své hodnotě u luxusních produktů je to naopak. Nejvíce je tento fenomén patrný v automobilovém průmyslu. Zatímco auta prémiových značek ztrácejí na své hodnotě s vývojem technologie, hodnota luxusních aut, i přes mnohdy zastaralou technologii, roste. (Kapferer, 2009)

2.2.2 Marketing luxusních značek

Proces vytvoření a budování značky začíná tvorbou marketingové strategie, kde dochází k tvorbě cen, distribučních kanálů, propagačních aktivit a positioningu pro určitý cílový segment trhu. Je jasné, že klasický marketing se nedá plně aplikovat na luxusní segment, neboť ten je zaměřen zvláště na zvýšení profitability značky a horizontální stratifikaci, kdežto luxusní značky hrají roli ve vertikální (sociální) stratifikaci. Proto tradiční marketingové techniky mohou luxusní značku poškodit a firma nebude mít šanci v luxusním segmentu přežít. Při tvorbě marketingu luxusních značek je tak třeba vzít v úvahu jistá specifika tohoto segmentu a dodržovat pravidla. (Kapferer, 2009)

1. Luxus není komparativní

V tradičním marketingu hledá každá firma něco, čím by se odlišila od své konkurence a získala tak nad ní výhodu, protože každá firma vyrábí více či méně diferencovaný produkt. V tomto ohledu se luxusní značky od běžných značek liší. Z podstaty luxusní značky vyplývá, že tvoří jedinečné, unikátní produkty jediné svého druhu a proto je jejich komparativnost v zásadě nemožná. Tato unikátnost tvoří podstatnou část identity značky, které je luxusní značka věrná po celou dobu své existence.

2. Konzistentnost na úkor bezchybnosti

Luxusní značky nejsou známé pro svou bezchybnost a neustálé vylepšování funkčních vlastností produktu, ale jejich atraktivita spočívá hlavně v mystice dané do jisté míry konstantní kvalitou produktu. Jestliže se značka daří i přes zjevné nedostatky v oblasti funkcionalit, snaží se o jistou konzistentnost a to i na úkor spotřebitele. U luxusního marketingu se tedy vše nepodřizuje spotřebiteli, jeho přáním a potřebám, i když do jisté míry je zákazníkovi i v luxusním segmentu důležité naslouchat, ale ne na úkor osobnosti a vize firmy.

3. Zájem pouze o skutečné zákazníky

Tradiční marketing je zaměřen na zvýšení tržního podílu a přetažení co možná největšího počtu zákazníků od své konkurence. Jedním z hlavních cílů marketingových aktivit je tak maximalizace příjmů. V případě luxusních značek by takovéto aktivity vedly k široké dostupnosti a ztrátě exkluzivnosti, která je jedním z klíčových znaků luxusních statků a značka by tak ztrácela na své hodnotě. Růstu je v případě luxusních značek dosaženo penetrací zahraničních trhů, nikoliv jiných zákaznických segmentů.

4. Nesnadná dostupnost

Jestliže se zvýší zákaznická poptávka po produktu běžných značek, firmy na to odpovídají zvýšením své produkce tak, aby byla poptávka uspokojena. Produkce luxusních značek je ovšem konstantní, bez ohledu na poptávku. Touha vlastnit luxusní výrobek je přiživována nedostupností produkce luxusních značek, čím déle na toto zboží spotřebitel čeká, tím vzrůstá jeho touha po něm a roste jeho hodnota v očích zákazníka. Například na některé kabelky Hermès čekají zákaznice i půl roku než se dostanou na vrchol čekací listiny.

5. Úlohou reklamy není prodat

Hlavní úloha reklamy u luxusních značek je vytvářet sny, přiživovat mýtus, na němž je luxusní značka vybudována. Reklama je zde hlavně o optické a kreativní stránce, často ve spolupráci s nějakou uznávanou osobností. Naopak od produktu, který by si měl udržovat určitou stálou kvalitu a nadčasovost, reklama by měla jít s dobou.

6. Předpokládaná cena vždy vyšší než skutečná

Každý prodejce se snaží nalákat zákazníky na nízké ceny, tyto nízké ceny se ale vztahují buď jen na omezený počet dostupných produktů, nebo se jedná o ceny za „holý“ produkt a prodejce se následně tuto cenu snaží navýšit příplatky za přidané funkcionality produktu. U luxusního zboží se jde opačnou cestou. Vnímaná cena produktu by měla být vždy vyšší než skutečná. Reklama na luxusní zboží nikdy neobsahuje ceny, což zvyšuje mystiku okolo produktu a jeho hodnotu v očích spotřebitele.

7. Luxus určuje cenu, ne naopak

V případě tradičního marketingu přichází marketér na trh zjistit, za jakou cenou může být produkce prodána v závislosti na poptávce po něm. U luxusních značek se produkt oceňuje na základě toho, jak je vnímán zákazníkem – čím větší hodnotu má daný produkt v očích zákazníka, tím se může stanovit vyšší cena.

8. Růst ceny zvyšuje poptávku

V případě běžných produktů, pokud klesne cena této produkce, zvýší se poptávka. Jak už ale bylo naznačeno v kapitole Ekonomické východisko luxusních statků, pokud klesne cena luxusní produkce, účinky, které toto snížení ceny na poptávku má, jsou opačné, neboť nižší cena zapříčiní vyšší dostupnost a zákazníci luxusního segmentu o toto zboží ztrácejí zájem, protože se jeho vlastnictví stává méně prominentní. Proto má cena zboží luxusní značky v čase tendenci spíše růst a to po celé délce výrobní řady.

9. Důraz na zemi původu

Značky masové spotřeby často přemísťují z nákladových důvodů svou výrobu do jiných zemí a následně si mohou dovolit snížit cenu produkce. Toto je pro luxusní značky nemyslitelné, neboť jak už zde bylo několikrát zmíněno, luxusní značky si zakládají na své historii. Navíc vzhledem ke vztahu ceny a poptávky u luxusního zboží tyto značky nemají potřebu snižovat své výrobní náklady, aby mohly přizpůsobovat cenu své produkce. Země původu je pro luxusní značky významná a zvyšuje exkluzivitu výrobků. (Kapferer, 2009)

2.3 Luxus a móda

Až do 19. století byla móda jako taková úzce spjata s luxusním světem. Jen ti, kdo patřili do vyšších společenských vrstev, si mohli dovolit luxus zvaný móda a oblečení si nekupovat jen z nutnosti, ale především pro potěšení. Teprve v průběhu 20. století se móda začala pomalu liberalizovat od luxusního segmentu. Dnes se móda s luxusem protínají jen zlehka, ale obojí hraje v našich životech důležitou roli. (Okonkwo, 2007)

Luxus hraje roli ve vertikální diferenciaci člověka ve společnosti, tedy luxusními produkty člověk ukazuje, že patří do určité společenské vrstvy. Móda v tomto smyslu pak odlišuje jedince na horizontální sféře, umožňuje člověku neztratit se v davu a napomáhá vyjádřit sebe sama. Luxus a móda tak představují dva rozdílné světy, které se prolínají jen okrajově v podobě haute couture. (Kapferer, 2009)

Pro luxusní módu bylo významné 19. století, neboť dalo vzniknout spoustě luxusních značek, které jsou i dnes stále aktuální a patří mezi nejhodnotnější značky luxusního módního průmyslu – Guerlain, Cartier, Louis Vuitton, Burberry. Roku 1858 vznikl pod rukama Charlese Fredericka Wortha v Paříži i haute couture, ruční šití na míru za použití vysoce kvalitních materiálů a důrazem na detail. Na přelomu 19. a 20. století se tak Worth postaral o to, že se luxusní móda začala formovat do podoby, v jaké ji známe dnes. (Okonkwo, 2007)

2.3.1 Budování luxusních módních značek

Každou sezónu udávají luxusní značky módní trendy. Luxusní módní návrháři neovlivňují jen podobu jejich vlastních kolekcí pro danou sezónu, ale skrze jejich kolekce dávají široké veřejnosti vědět, co nosit a co nenosit a tím pak vlastně ovlivňují i kolekce prémiových a nižších značek. Luxusní módní značky s jejich návrháři tak do jisté míry ovlivňují každého spotřebitele, i takového, který si luxusní oblečení vůbec nekupuje. Luxusní módní značky jsou inovátory, nikdy nečekají na to, až jim zákazník řekne, co si přeje, ony jeho touhy vytváří. Očekává se od nich, že vědí, co zákazník chce ještě předtím, než to ví on samotný. K tomu, aby ale tyto značky měly takovou moc, tak je třeba, aby si vydobily své výsadní

místo v myslích spotřebitelů, čehož lze dosáhnout jen vybudováním a udržováním silné, hodnotné značky, která bude současně obezřetná ke specifikům daného trhu.

2.3.1.1 Koncept značky

Koncept značky značí všechny aspekty stojící za vznikem a u vzniku nějaké značky. Měl by být působivý a přitažlivý pro všechny, kteří by mohli se značkou přijít do styku. Při budování konceptu je důležitá nejen přítomnost, ale zvláště budoucnost. Jestliže chce nějaká značka být aktuální i za pár desítek let, musí vytvořit koncept, který bude mít celoživotní potenciál.

Koncept značky vyjadřuje už samotné jméno značky, země původu, příběh a historie, celková image značky (logo, barvy, tvary) a v neposlední řadě také nabídka. Každá luxusní značka má svůj ojedinělý koncept, který ji odlišuje od ostatních. Nejviditelnější z těchto aspektů je pochopitelně samotné jméno značky. Jméno je často první, s čím zákazník přichází do styku, a tudíž je nutné, aby bylo vybíráno s co nejvyšší obezřetností a důmyslem. Příklad strategicky zvoleného jména značky je značka Comme des Garçons. Název navádí k tomu myslet si, že se jedná o francouzskou značku, ale nikoliv. Comme des Garçons vznikla v Japonsku, ale protože Japonsko není primárně zemí luxusní módy, tak ji její zakladatelé dali francouzské jméno a tím dodali značce větší prestiž.

Druhý důležitý aspekt konceptu značky je logo, které i přestože si luxusní značky zakládají na své tradici a historii, by se mělo postupem času vyvíjet společně s dobou. Mělo by docházet k jeho drobným adaptacím, aby nezastarávalo. (Okonkwo, 2007)

2.3.1.2 Identita značky

Identita značky napovídá o osobnosti a image podniku a značky. Identita říká, kdo značka doopravdy je a jak ji vnímají spotřebitelé, tedy jakým způsobem si spotřebitelé danou značku interpretují a zároveň jak samotná značka chce, aby ji spotřebitelé vnímali. Někdy dochází k rozporu mezi tím, jak spotřebitelé značku vnímají a jak chce být značka vnímána, image podniku je jiná než její osobnost. To je často výsledkem špatné komunikace podniku a v takovém případě by firma měla na své komunikaci zapracovat, aby si spotřebitelé upravili image značky tím správným směrem.

Osobnost značky je stěžejním aspektem pro positioning značky, neměla by se v čase příliš měnit, měla by směrem ke svým spotřebitelům vysílat jasnou zprávu a být v souladu s ostatními strategickými prvky firmy. Zároveň by osobnost měla být zapamatovatelná a jasně odlišovat značku od konkurenčních značek. Běžné značky vyjadřují svou osobnost často pomocí sloganu, její misí, který doplňuje logo značky. Luxusní značky mají v tomto ohledu výhodu v tom, že lidé je již uznávají jako luxusní a tak jejich loga žádné slogany neobsahují. Díky tomu, že je nějaká značka považována za luxusní, spotřebitelé už jí automaticky přisuzují určité vlastnosti nezávisle na komunikaci samotné firmy. Těmito vlastnostmi, které sdílejí všechny luxusní značky, jsou zejména originalita, sofistikovanost či přitažlivost. K těmto společným vlastnostem pak jednotlivé značky dodávají své, pro ně typické, vlastnosti, kterými se chtějí odlišit. Například zatímco britská značka Burberry ztělesňuje anglický způsob života, francouzský Louis Vuitton je ukázkou typické francouzské elegance. (Okonkwo, 2007)

2.3.1.3 Povědomí o značce

Pokud má být značka silná, potřebuje, aby o ní lidé věděli, snadno ji rozeznávali a vybavovali si ji. Dostát silného povědomí o značce stojí čas i peníze. Luxusní značky obvykle dosahují vysokého povědomí, vyššího než běžné značky, nejen proto, že vyrábějí jedinečné produkty, po kterých spotřebitelé touží, ale také proto, že luxusní segment je svou velikostí mnohonásobně krát menší a je tedy pro ně snazší vyčnívat. I přesto je ale dobytí si povědomí pro luxusní značky náročným procesem.

Firma může pro zvýšení povědomí o značce využít vesměs všech marketingových komunikačních nástrojů – reklamu, podporu prodeje, sponzorství. Luxusní značky ovšem mají svou práci ztíženou, neboť se značka musí zviditelnit, bez toho aniž by ztratila na své exkluzivitě. Musí tedy ke svému zviditelnění využívat správných cest a prostředků, které jí neublíží na její exkluzivitě. Z tohoto důvodu luxusní značky pro zvýšení povědomí často využívají celebrit jako ambasadorů, kterých následně využívají i ve svých tištěných reklamách. Luxusní módní návrháři oblékají celebrity pro slavnostní události jako je udílení cen filmové akademie, což nejen že zviditelňuje značku, ale zároveň jí to dodává prestiž. (Okonkwo, 2007)

2.3.1.4 Positioning značky

Na tomto místě je třeba zdůraznit, že pokud se mluví o positioningu značky, není to to samé jako tržní positioning. Positioning značky je snaha o umístění značky a jejích asociací na určité místo spotřebitelova povědomí, kdežto tržní positioning poukazuje na konkurenční pozici firmy na trhu. Positioning značky tak vyjadřuje spojení mezi značkou a spotřebitelovými emocemi.

Proces positioningu značky začíná již v počáteční fázi, kdy se rozhoduje o identitě, osobnosti a image značky, které firma pomocí marketingové komunikace směřuje do spotřebitelovy mysli, kde si poté spotřebitel utváří určité asociace, které se mu se značkou pojí a na základě toho si spotřebitel danou značku umístí na určité místo ve své mysli. Jestliže firma ve své komunikaci se spotřebitelem využije nějakou mladou celebritu, spotřebitel si tuto značku může asociovat s mládím, svěžestí, hravostí nebo pokud ve své marketingové kampani využije světoznámého sportovce, pravděpodobně si spotřebitel značku bude spojovat s pohybem, energií a sportovním duchem.

Luxusní značky pochopitelně chtějí být ve spotřebitelově povědomí umístěny mezi značky vyrábějící drahé, výborně řemeslně zpracované produkty. Tohoto převážná většina luxusních značek poměrně snadno a efektivně dosáhne. Následně se ale každá značka snaží o užší positioning ve spotřebitelově mysli, který by byl spojen jen právě s touto jednou danou značkou. Tohoto se značka snaží dosáhnout v závislosti na své jedinečné identitě. Aby si spotřebitel danou značku správně umístil, je třeba, aby značku správně pochopil. Proto je třeba, aby zvláště produkty a zákaznický servis odpovídaly požadovanému positioningu. (Okonkwo, 2007)

2.3.1.5 Věrnost značce

Věrnost vyjadřuje preference spotřebitele, co se týče značek v určité produktové kategorii, kterou spotřebitel ukazuje svými rozhodnutími o koupi produktu určité značky. Pokud je zákazník věrný nějaké značce, značí to zákazníkovi vysokou důvěru v tuto značku. Spotřebitelé luxusní módy obvykle vykazují vysokou loajálnost a citovou vazbu ke svým oblíbeným luxusním značkám. Loajálnost by se dala označit za jeden z nehmotných majetků luxusních firem, poněvadž loajální zákazníci jsou často ochotní zaplatit vyšší ceny a neváhají

doporučit jejich oblíbené produkty a značky svým známým. Zákaznické loajality může být dosaženo apelem na vkus spotřebitele, jestliže má být zákazník věrný konkrétní značce, musí být přitahován jejími produkty. Dále je třeba, aby značka naplňovala zákaznickovy potřeby a to i přes neustále se zvyšující náročnost jeho potřeb. (Okonkwo, 2007)

2.3.1.6 Hodnota luxusní značky

Přestože prvotní impuls vzniku nové značky udávají firmy, zvláště pomocí marketingu, ve skutečnosti značka vzniká především díky povědomí o ní v mysli spotřebitelů. Je tedy jasné, že hodnota značky záleží nejen na cenách, patentové ochraně, tržním podílu či ziskovosti, ale z velké části i na tom, do jaké míry se spotřebitel s danou značkou ztotožňuje, jak je mezi spotřebiteli známá a co si o ní myslí. Značka s vysokou hodnotou zaujímá výsadní postavení v povědomí spotřebitelů a snadněji si získá jejich věrnost.

Mezi hlavní aspekty tvořící hodnotu značky patří dle D. Aakera loajalita ke značce, povědomí o ní, vnímaná kvalita produktů, asociace značky a ostatní aktiva pojící se se značkou, jako jsou patenty nebo ochranné známky.

To v jaké míře, jsou spotřebitelé věrni jedné značce, se u firmy odráží ve výši jejich nákladů na marketing, poněvadž udržet si stávající zákazníky je pro firmu levnější než přilákat zákazníky nové. Loajalita zákazníků zaručuje firmě určitou vyjednávací sílu s distributory a dodavateli díky poměrně rozsáhlé základně stálých zákazníků, stálí zákazníci navíc mohou přilákávat nové díky sdílení svých dobrých zkušeností se svými známými či rodinou. Povědomí o značce ovlivňuje hodnotu značky v tom smyslu, že čím známější značka je, tím spíše ji lidé preferují. Spotřebitelé dávají v převážné většině případů přednost značce, kterou dobře znají před značkou, o které slyší poprvé. Vnímaná kvalita značky se přímo pojí se skutečnou kvalitou produktu, i když může docházet k odlišnostem mezi skutečnou a vnímanou kvalitou produktů zapříčiněnými například tím, že firma v poslední době změnila kvalitu svých výrobků, ale zákazníci tomuto zvýšení kvality nevěří díky předešlým špatným zkušenostem. Čtvrtý aspekt hodnoty značky tvoří asociace pojící se se značkou. Zákazníci by si měli značku správně zařadit do příslušné produktové kategorie, dále jim konkrétní značka asociuje kvalitu, cenu a funkční vlastnosti produktu.

Značka má tak hodnotu nejen z hlediska výrobce, ale také z pohledu zákazníka. Z pohledu zákazníka je hodnota značky její přidaná hodnota, ta může být buď pozitivní či negativní. Pozitivní hodnota se odráží ve spotřebitelově ochotě kupovat produkty dané značky za prakticky jakékoliv ceny a vítat rozšíření produktové řady. Firma v takovém případě nemusí vynakládat tak vysoké částky na marketing. Silná hodnota značky je pro výrobce výhodou v tom smyslu, že zaručuje účinnost a efektivnost marketingových strategií, výrobce si může zvolit vyšší cenu za jeho produkci, zajišťuje mu poměrně stálou základnu jeho stálých zákazníků, což mu dodává vyjednávací sílu s jeho distributory a dodavateli a poskytuje mu konkurenční výhodu. (Aaker, 2003)

Hodnota značky patří k nejdůležitějším aktivům společnosti, i když její kvantifikace je velmi komplikovaný proces založený především na odhadech celkové finanční hodnoty. Nejhodnotnější značky současnosti jsou především z odvětví informačních technologií a telekomunikačních služeb.

Pro silné luxusní značky je typické, že pokud jsou někdy prodávány, utržená částka za prodej je mnohonásobně větší než vykazovaná hodnota firmy. Silné značky mají 4-20x vyšší hodnotu než je hodnota jejich fyzického kapitálu. Tato přidaná hodnota je často výsledkem nehmotného majetku a důvěrou ve vysoké budoucí příjmy firmy. Čím silnější daná značka je, tím větší bude tato přidaná hodnota. Značka je tak pro luxusní segment rozhodujícím, nejsilnějším a nejhodnotnějším aktivem. (Okonkwo, 2007)

Pravá luxusní značka splňuje určité předpoklady a požadavky, z nichž některé byly již nepřímo vyjmenovány v podkapitole Luxusní vs. prémiové značky. Jedná se v zásadě o 10 vlastností:

- 1) Luxusní značky nabízejí svým zákazníkům inovativní, kreativní a jedinečné produkty.
- 2) Kvalita těchto produktů je excelentní a dlouhodobě neměnná.
- 3) Luxusní značky nevyrábí v masové produkci, jejich produkt je exkluzivní.
- 4) Firmy důsledně kontrolují distribuční cesty.
- 5) Klade se důraz na tradici a dědictví.
- 6) Značky mají zřetelnou identitu.
- 7) Jejich reputace je celosvětová.

- 8) Nejen ve svých propagačních aktivitách dávají důraz na vzhledovou stránku produktu. Velké množství luxusních módních značek si potrpí na určité detaily, které aplikují na převážnou většinu své produkce.
- 9) Produkce je prodávána za vysoké, prémiové ceny.
- 10) Mezi lidmi existuje vysoké povědomí o těchto značkách. (Okonkwo, 2007)

Klíčovou aktivitou luxusních značek je diferenciací a akcent na vzhledovou stránku produktu. Jak je uvedeno v bodě 8, pro luxusní produkty je typické, že je mnohdy snadno rozpoznatelné, z čí dílny výrobek pochází díky jedinečné signatuře v podobě využívání určitých materiálů, specifických tvarů, barevných kombinací. Například luxusní lodičky na vysokém podpatku s rudou podrážkou jsou synonymem jména Christian Louboutin. Toto vše nejen, že je pro luxusní značky typické, ale zároveň perfektní zvládnutí všech těchto bodů pak zvyšuje jejich hodnotu. (Okonkwo, 2007)

3 Představení vybraných značek a analýza českého luxusního trhu

Pro účely této práce byly v následujících odstavcích vybrány dva zástupci českých a dva zástupci světových luxusních módních značek fungujících na našem trhu. Tito zástupci zde budou dále analyzováni a představeni.

3.1 Louis Vuitton

Základní informace

Datum zápisu:	18. dubna 1997
Obchodní firma:	Louis Vuitton Česká s.r.o.
Sídlo:	Praha 1, Pařížská 1074/3
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby
Jednatelé:	Societe Des Magasins Louis Vuitton – France, Paride Toma, François Pedrol
Společník:	Louis Vuitton Malletier
Základní kapitál:	25 100 000,- Kč

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku: Louis Vuitton Česká s.r.o.

Historie

Francouzská luxusní značka si již po několik let vede v luxusním módním světě nejlépe co do popularity a známosti. Její historie se začala psát již roku 1821, kdy se v malé vesničce na východu Francie narodil farmář Xavieru Vuittonovi a kloboučníci Coronne Gaillard malý Louis, pocházel tedy z velice skromných poměrů. Když mu bylo teprve třináct let, utekl Louis po smrti své matky z domu a vydal se pěšky do Paříže vzdálené 470 kilometrů, kam roku 1837 také dorazil. V Paříži měl štěstí a podařilo se mu dostat se do učení se specializací na výrobu zavazadel pro zámožné klienty. Vuitton se za krátkou dobu stal, zvláště díky jeho zručnosti a učenlivosti, známý po celé Paříži a byl považován za jednoho

z nejlepších řemeslníků ve městě. Jeho pověst se donesla až na královský dvůr, a tak se stal osobním výrobcem luxusních zavazadel císařovny Evženie z Montijo, manželky Napoleona III. Tímto krokem začal Vuitton vyrábět svá zavazadla jen pro vybranou elitu klientů. Poté, co se roku 1854 oženil, opustil královský dvůr, založil svou vlastní dílnu a způsobil revoluci svým zcela novým designem kufrů, kterým změnil celkovou strukturu tehdejších zavazadel. Roku 1889 už by se těžko v celé Francii našel někdo, kdo by o Louisi Vuittonovi nikdy neslyšel, neboť za svou práci začal dostávat nejvyšších cen a ocenění. Svou práci vykonával Vuitton až do své smrti, po které se dědictví ujal jeho syn Georges Vuitton. V té době také vznikl slavný monogram LV, který se Georges rozhodl začít umisťovat na každý výrobek a uctít tak památku svého otce. Časem se firma stala nejen největší ve svém oboru, ale zároveň se přestala zaměřovat pouze na zavazadla a do svého sortimentu přibrala také peněženky, módní doplňky a v neposlední řadě také oblečení. V současné době se jedná o značku známou po celém světě, která je součástí francouzského koncernu Moët Hennessy Louis Vuitton (dále jen LVMH) vlastníci přes 60 luxusních značek. Na českém trhu funguje značka od roku 1998, kdy si v Pařížské ulici jako druhá luxusní značka vůbec v České republice otevřela svůj butik. Svým zákazníkům nabízí Louis Vuitton prvotřídní luxus, prestiž a v mnoha ženách vyvolává touhu vlastnit některou z ručně vyráběných kabelek s dnes již důvěrně známým monogramem. (Pasols, 2012)

Co se širší nabídky týče, v současnosti sortiment tohoto módního domu zahrnuje dámskou a pánskou módu, kožené zboží a doplňky, personalizované kufry a kabelky, pánskou a dámskou obuv, sluneční brýle, hodinky a šperky. (LouisVuitton.com, 2016)

3.2 Dior

Základní informace

Datum zápisu:	1. října 2003
Obchodní firma:	Christian Dior Couture CZ s.r.o.
Sídlo:	Praha 1, Pařížská 4
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby
Jednatelé:	Sidney Toledano, Serge Brunschwig, Laurent Piffaut
Společník:	Christian Dior Couture
Základní kapitál:	200 000,- Kč

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku: Christian Dior Couture CZ s.r.o.

Historie

Zakladatelem této luxusní módní značky je Christian Dior, kterého jeho rodiče v jeho kariéře nepodporovali, neboť chtěli, aby se Christian stal diplomatem. Christian Dior začínal jako pouliční prodejce svých návrhů, které prodával jen za pouhých pár centů. Až teprve po ukončení svých studií se mu od jeho otce podařilo získat peníze, aby si mohl roku 1928 otevřít malou galerii, kterou ale záhy musel opět uzavřít, poněvadž obchod jeho otce zkrachoval a rodina potřebovala neprodleně nějaké peníze. Kolem roku 1938 se mu podařilo dostat pozici hlavního návrháře módního domu Pierre Balmain. Na této pozici se udržel až do roku 1945, kdy se společně s Marcelem Boussacem osamostatnil a vydal se na vlastní módní dráhu. Roku 1947 tak otevírá firmu s názvem Christian New York Inc. Modely, které v této době Dior navrhoval a které jsou dnes klasikou, jako například krátké kabátky, široké sukně s vosím pasem, obrovskými klobouky a dlouhými rukavicemi, byly na svou dobu velmi pokrokové a neobvyklé. Všechny modely byly jedinečné a v podstatě vše, na co Christian Dior šáhl, mělo obrovský úspěch. Poté, co roku 1957 Christian Dior umřel, firmu se na krátkou dobu ujmul jiný slavný francouzský módní dům – Yves Saint Laurent, po kterém otěže nad firmou přebral na dobu dlouhých 22 let Marc Bohan, který se postaral o to, aby značka Dior reprezentovala jedinečnost a luxus. Další osobnost, která v historii tohoto

módního domu stojí za zmínku, je britský návrhář John Galliano, jehož lehce bláznivé, ale rafinované kreace ve své době zpětinásobily zisk celého módního domu. Od roku 1989 je společnost Dior, stejně jako Louis Vuitton, součástí koncernu luxusních značek LVMH. (Pochna, 2009)

Sortiment, který v současné době módní dům Dior nabízí, se skládá z pánské a dámské módy, koženého zboží, dámských a pánských bot, doplňků, slunečních brýlí, šperků, hodinek, kosmetiky a parfémů, a na rozdíl od ostatních zde představovaných značek je sortiment navíc obohacen o dětskou kolekci.

3.3 Klára Nademlýnská

Základní informace

Datum zápisu:	17. března 1998
Obchodní firma:	NADEMLÝNSKÁ s.r.o.
Sídlo:	Praha 5, U Nikolajky 29
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby
Jednatel:	Klára Nademlýnská
Společník:	Klára Nademlýnská
Základní kapitál:	400 000,- Kč

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku: NADEMLÝNSKÁ s.r.o.

Historie

Tato česká značka byla založena roku 1998 v Praze Klárou Nademlýnskou. Klára v Praze roku 1988 vystudovala Střední školu oděvní, po jejímž ukončení se vydala do Paříže, kde pracovala 10 let jako návrhářka a modelistka střihů. Když se roku 1998 vrátila, ihned si založila svou vlastní značku, jejímž hlavním produktem je dámská luxusní móda a ještě ten samý rok otevřela v Praze v Dlouhé ulici i svůj butik, který tam je dodnes. Ve své práci klade důraz především na kvalitu použitých materiálů, detaily a celkovou propracovanost jednotlivých kusů oblečení, které jsou vždy vyhotovovány pouze po pár kusech. Od roku 2001 je hlavní ambasadorkou této české luxusní značky modelka Tereza Maxová a díky této spolupráci je značka v čele se svou zakladatelkou činná i v charitativní oblasti. Roku 2005 rozšiřuje Klára Nademlýnská svůj sortiment o bižuterii, kterou vyhotovuje pod značkou Klára. V současnosti je možno modely Kláry Nademlýnské vidat na řadě českých známých osobností.

Sortiment značky Klára Nademlýnská je o něco užší, nežli je tomu u v předešlých podkapitolách představených zahraničních značek. Skládá se z pravidelných kolekcí dámské módy a bižuterie. (KlaraNademlynska.cz, © 2016)

3.4 Beata Rajská

Základní informace

Datum zápisu:	27. února 2001
Obchodní firma:	Beata Rajská – design s.r.o.
Sídlo:	Praha 1, Dušní 924/2
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby
Jednatel:	Mgr. Beata Rajská
Společník:	Mgr. Beata Rajská
Základní kapitál:	100 000,- Kč

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku: Beata Rajská – design s.r.o.

Historie

Značka Beata RAJSKA byla založena stejnojmennou módní návrhářkou roku 1997. Zakladatelka se narodila ve slovenském Liptovském Mikuláši a už výběr střední školy naznačoval návrhářčinu budoucí kariéru, neboť navštěvovala Střední průmyslovou školu oděvní v Trenčíně a ve svých vysokoškolských studiích pokračovala na filozofické fakultě Komenského univerzity v Bratislavě. Již za studia získala za svou tvorbu několik ocenění. Po studiích ovšem své návrhy odložila a věnovala se rodině, k módě se vrátila až po narození jejího druhého syna roku 1993, kdy začala vyučovat na oděvní škole. Od roku 1997 se ovšem začala věnovat své vlastní značce, což roku 2001 vyústí k založení společnosti Beata Rajská – design, s.r.o. Tvorba Beaty Rajské je prezentována nejen v rámci České republiky, ale stále častěji se objevuje i na zahraničních módních přehlídkách například v Moskvě, Varšavě, Londýně či Mexico City. Mezi lety 2001-2004 tvořila také pro Miss České republiky a jejich zástupkyně na zahraničních soutěžích. Šaty, které navrhla pro zástupkyni na Miss World Tourism v Kolumbii získaly titul nejkrásnější šaty večera.

Své klientele nabízí tato značka luxusní modely, které jsou k dostání buď v pražském butiku ve Dlouhé ulici či navrhuje i modely na míru dle konkrétních představ zákazníka. (BeataRajska.cz, © 2010)

3.5 Analýza českého trhu s luxusním zbožím

Před rokem 1989 se u nás o luxusním trhu v dnešním slova smyslu nedá vůbec mluvit, v té době bylo za luxusní označováno téměř vše, co bylo dovezené ze západu, bez ohledu na pravý význam luxusu. Až teprve rok 1989 a pád železné opony s sebou přinesl otevřenou ekonomiku a příležitost pro luxusní značky vstoupit nejen na náš trh. Luxusní značky si ale v tomto ohledu daly značně na čas, zřejmě z důvodu toho, že si nejdříve netroufily vstoupit na trh s transformující se ekonomikou, která byla doprovázena rozkolísaností měnových kurzů a zánikem řady firem.

Jeden z prvních luxusních butiků, který byl otevřen v bývalém východním bloku a úplně první v České republice byl až roku 1997 butik módního domu Hermès v Pařížské ulici v Praze. Rok nato otevřela na tom samém místě svůj butik další francouzská luxusní značka – Louis Vuitton. Teprve otevřením těchto dvou butiků se u nás začíná formovat trh luxusního zboží a Pařížská ulice se mění do podoby nejluxusnější třídy v zemi.

Z tohoto krátkého historického exkurzu vyplývá, že Česká republika začala luxusní svět objevovat až po roce 1989, před tímto rokem tu chyběla jakákoli hlubší povědomost o luxusních značkách a proto zřejmě Češi luxus chápou dodnes odlišně a rozumí mu jinak než západní země. U nás je luxus rozeznáván především prostřednictvím vysoké ceny a je chápán jako okázalá spotřeba. Ostatní vlastnosti luxusního zboží jako je například estetická hodnota, vysoká kvalita, požitek z vlastnictví a konzumace je zde jakoby irelevantní a zvláště co se kvality těchto výrobků týče, tak jsou lidé v tomto ohledu velice skeptičtí.

V důsledku toho dochází k tomu, že jsou pro většinu Čechů luxusní značky, až na ty nejznámější světové, více či méně neznámé a jsou často směřovány se značkami prémiovými, které jsou zde mylně považovány za luxusní. Jedná se především o značky jako Zara, Lacoste, Tommy Hilfiger nebo Guess. Toto zaměňování a směřování prémiových značek s luxusními je patrné i z loňského průzkumu agentury Perfect Crowd a internetového

obchodu Zoot.cz vybraných měst v České republice, kde se právě již zmiňované prémiové značky a mnoho jiných umísťují na předních příčkách značek, které Češi považují za luxusní, viz obrázek č. 3. Toho samozřejmě tyto značky na našem trhu využívají a jejich marketingová, zvláště pak cenová, strategie je zde zcela odlišná než v západních zemích. Z důvodu toho, že jsou v České republice tyto značky mylně považovány za luxusní, mohou si tyto značky dovolit nasadit na našem trhu daleko vyšší ceny než na jiných trzích. Někdy je rozdíl v ceně až stoprocentní.

Odpovědi	Celkem	Ženy	Muži	Praha	Brno	Ostrava	Plzeň
Louis Vuitton	17%	19%	14%	18%	13%	13%	21%
Prada	15%	22%	8%	16%	17%	13%	12%
Armani	15%	15%	15%	16%	10%	13%	24%
Versace	13%	18%	8%	12%	15%	15%	14%
Dior	13%	19%	6%	13%	9%	14%	16%
Dolce & Gabbana	12%	16%	8%	13%	11%	12%	9%
Gucci	11%	13%	9%	11%	9%	13%	11%
Hugo Boss	10%	6%	15%	12%	11%	5%	5%
Chanel	8%	13%	3%	8%	6%	7%	8%
La coste	5%	4%	7%	7%	1%	4%	6%
Blažek	5%	2%	8%	4%	4%	9%	5%
Guess	3%	5%	2%	3%	4%	1%	9%
Calvin Klein	3%	4%	3%	3%	8%	1%	2%
Blanka Matragi	3%	5%	1%	3%	2%	1%	5%
Tommy Hilfiger	3%	4%	1%	3%	2%	1%	4%
Adidas	2%	1%	4%	1%	3%	3%	8%
Diesel	2%	2%	2%	1%	5%	0%	4%
Zara	2%	3%	1%	2%	4%	1%	0%
M K, Michael Kors	2%	4%	0%	2%	2%	2%	0%
Hermes	2%	3%	1%	3%	1%	1%	0%
Cartier	2%	1%	2%	2%	4%	0%	3%
Pietro Filipi	2%	2%	1%	2%	0%	3%	4%
Rolex	2%	1%	2%	1%	0%	4%	5%
Desigual	2%	3%	0%	1%	3%	1%	2%
	N=400	N=200	N=200	N=218	N=82	N=60	N=40

Obr. 3: Průzkum agentury Perfect Crowd a Zoot.cz v ČR

Zdroj: <http://www.mediaguru.cz/2015/09/pro-cechy-je-luxusni-znackou-predevsim-louis-vuitton/#.VwprO-KmRqB>

Vyšší cena na českém trhu se ovšem nedotýká pouze prémiových značek, i luxusní značky mají ve svých českých butikcích ceny až o 15 % vyšší než například v butikcích v Paříži. Čeští prodejci se rozdíl v ceně snaží vysvětlit neochotou českých pronajímatelů objektů snížit ceny za pronájem butiků a kurzovními rozdíly. Pokud ale srovnáme ceny v ostatních okolních zemích, které zatím nemají Euro, ztrácí jejich vysvětlení své opodstatnění, neboť v těchto zemích je cena sice vyšší, ale ne o tolik jako zde.

Český luxusní (nejen) módní trh má v České republice svá specifika. Až do roku 2008 pocházela převážná většina příjmů českého luxusního segmentu od zahraniční klientely. Se zásahem ekonomické krize a recesí se situace trochu zmírnila a i když v Česku luxusní zboží nakupují stále převážně turisté, i Češi už si k němu nacházejí svou cestičku.

Zřejmě díky právě této situaci, kdy si luxusu u nás dopřávají zvláště turisté, pro které je destinací číslo jedna Praha, u nás dochází k vysoké koncentraci luxusních značek na jedno místo a to právě do již zmiňované Prahy konkrétně do Pařížské ulice. V příštích letech se v tomto ohledu neočekává nějaká výraznější změna. Pro existující, ale i nově vstupující luxusní módní značky na náš trh, nemá cenu rozšiřovat svou působnost mimo hlavní město, popřípadě Brno, které mají nejvyšší turistickou návštěvnost a současně nejvyšší průměrný příjem obyvatelstva. Kupní síla obyvatel Prahy patří k jedněm z nejvyšších v celé Evropě. (Bým, 2014) V menších městech se dá očekávat spíše nárůst high-streetových obchodů a značek jako H&M, Reserved, Next a další. Tato vysoká koncentrace všech luxusních módních značek na jedno místo je v porovnání s ostatními zeměmi, které jsou svou velikostí porovnatelné s Českou republikou (Rakousko, Belgie), zvláštností.

Dalším specifikem českého luxusního trhu je fakt, že pokud se některá z luxusních značek rozhodne vstoupit na náš trh, udělá tak prostřednictvím otevření svého vlastního takzvaného monobrandového butiku nejčastěji právě v Pařížské ulici, zatímco v jiných zemích se tyto značky do svých vlastních butiků na obchodních třídách pouštějí až poté, co obstojí v rámci obchodních center či galerií, nejčastěji jako součást nabídky butiků nabízející více značek najednou. (Bým, 2014)

Převážná většina obchodů v Pařížské ulici představuje přímé zastoupení v zemi, nikoli franšizu. V ostatních metropolích střední Evropy je situace opačná. Co se poté zastoupení jednotlivých značek na našem trhu týče, Praha má v tomto ohledu jedinečné postavení.

Svůj vlastní obchod zde má 18 z 20 nejvíce zastoupených značek na evropském kontinentu. Dvě zbývající značky – Bally a Chanel - zde sice jsou také přítomni, ale nikoli prostřednictvím svých monobrandových butiků, tedy přímého zastoupení.

Na českém trhu mají přímé zastoupení všechny nejhodnotnější luxusní značky světa, které se v loňském roce (2015) umístily v žebříčku stovky světově nejhodnotnějších značek. Tento žebříček každoročně sestavuje konzultační firma Interbrand.

Tab. 2: *Nejhodnotnější luxusní značky světa roku 2015*

Pořadí mezi luxusními značkami	Celkové pořadí v žebříčku	Značka	Hodnota (mld. USD)
1	20	Louis Vuitton	22,250
2	41	Hermés	10,944
3	50	Gucci	8,882
4	57	Cartier	7,924
5	66	Tiffany & Co.	6,306
6	69	Prada	6,222
7	73	Burberry	5,873

Zdroj: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>

Zatím zde jako jediná luxusní třída v Praze byla zmiňována Pařížská ulice, na kterou se sice soustředí největší pozornost a nejvíce luxusních značek, ale nejedná se samozřejmě o jedinou třídu s luxusním zbožím. Dalšími pražskými lokalitami jsou Václavské náměstí či Příkopy. Složení obchodů v Pařížské ulici je následovné. Největší nabídka je zde tvořena oděvy, obuví a módními doplňky, které tvoří 53,7 % všech obchodů v Pařížské ulici. Móda je následována šperky s 18,5% zastoupením. (Parizskaulice.cz, © 2016)

Co se nákupních zvyklostí místních obyvatel týče, všeobecně se Češi nedají považovat za národ, jež v oblasti módy vášnivě a zaníceně hýří penězi a ani zde se v příštích několika letech nedá očekávat markantní změna. V důsledku toho se očekává, že i nadále budou pro většinu luxusních značek zastoupených na našem trhu stěžejními zákazníky turisté ze západní Evropy, východní Asie a středního východu. Nejvíce lukrativními zákazníky

luxusních pražských obchodů jsou v současnosti Číňané, jejichž rychle rostoucí trh nebyl zasažen krizí jako ostatní ekonomiky a v důsledku toho se nebojí vynakládat značné částky za pravý luxus. Co se příjmů luxusního segmentu týče, předpokládá se jejich kontinuální růst. (Czech Republic Retail Report, 2016)

I když jsou vyhlídky pro luxusní značky v České republice příznivé, trápí je velká míra padělků jejich zboží, která se nejen do České republiky dostává. Převážná většina padělků k nám putuje z Číny, odkud si je lidé vědomě hromadně objednávají. Je tu tedy sice velká touha vlastnit luxusní zboží, ale zároveň také neochota platit vysoké částky za originály.

Naopak ochota přijímat nové značky na našem trhu, je dosti vysoká, o čemž svědčí i fakt, že na náš trh vstupuje každoročně minimálně desítky nových značek. Pro převážnou většinu těchto značek představuje cílový segment střední vrstva obyvatelstva, luxusní značky ale v tomto ohledu nezůstávají pozadu, i když jejich počet není tak velký. Z údajů pro loňský rok vyplývá, že v posledních pěti letech přišlo do Prahy 13 nových luxusních značek, z čehož je většina tvořena značkami pocházejícími z Evropy, druhou významnou skupinu pak tvoří značky americké.

Ročně jsou v českém módním segmentu realizovány obchody v celkové hodnotě kolem 48 mld. Kč, přičemž tato částka tvoří přibližně 15 % celkových prodejů všech odvětví. I když v módním segmentu celkově docházelo v letech 2012-2015, až na rok 2013, k mírnému poklesu prodejů, jejich hodnota neklesla pod pomyslnou hranici 48 mld. Kč. Od letošního roku se ovšem očekává konstantní růst módního segmentu a v roce 2017 by měly prodeje dosáhnout 49 mld. Kč. (Canadean Company Reports, 2014)

Tab. 3: Předpokládaný objem prodejů módního segmentu v ČR v letech 2012-2016

Rok	Prodeje v mld. USD	Roční růst v %
2012	2,067	-
2013	2,087	1,0
2014	2,058	-1,4
2015	2,045	-0,6
2016	2,073	1,4

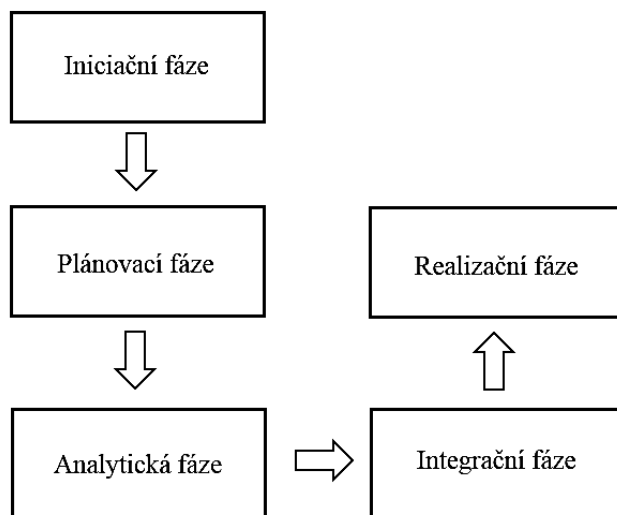
Zdroj: Canadean Company Reports. Clothing, Footwear, Accessories and Luxury Goods Specialists in Czech Republic: Market Snapshot to 2017, s. 12

4 Analýza pozice vybraných značek

Sběr informací a vyhodnocení pozice čtyřech vybraných značek na českém trhu proběhne ve dvou etapách. Nejprve bude pozice jednotlivých značek pomocí nadefinovaných atributů zhodnocena prostřednictvím sběru sekundárních dat dostupných především z webových stránek samotných značek, které budou doplněny o informace získané vlastním pozorováním pomocí metody zvané mystery shopping. V druhé fázi sběru dat dojde k dotazníkovému šetření, ve kterém bude zjištěno, jak na vybrané atributy pohlíží veřejnost. Na konec budou oba výsledky porovnány a zjištěny odchylky ve vědomí lidí se skutečností.

4.1 Benchmarkingový model pro potřeby analýzy

V této kapitole se autorka pokusí navrhnout a popsat model postupu srovnávání a měření firem pro účely této práce.



Obr. 4: Model benchmarkingu

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 4 znázorňuje pětifázový návrh modelu pro srovnání luxusních módních firem na tuzemském trhu. I když pro potřeby této práce postačí jen první tři fáze, byl model doplněn i o fáze, které by v realitě, tedy pokud by benchmarking prováděla firma na základě potřeby vylepšit si svou pozici na trhu, po prvních třech následovaly.

Pětifázový model benchmarkingu začíná iniciační fází, kde je třeba si nejprve definovat proč a za jakým účelem bude proces porovnávání vůbec prováděn. Následně je třeba seznámit se a osvojit si správné techniky a celkovou teorii zaštiťující problematiku benchmarkingu a také se seznámit s daným trhem, na kterém bude benchmarking prováděn. V závislosti na zjištěných faktech se v první fázi také musí zvolit model, dle kterého se bude postupovat a v neposlední řadě se určí také způsob zaznamenávání zjištěných údajů během celého procesu. (Nenadál, 2011)

Ve druhé, plánovací, fázi modelu dojde k výběru objektu benchmarkingu, tedy charakteristik, které budou v analytické fázi předmětem zkoumání. Následně je třeba vybrat vzorek domácích luxusních firem a také vzorek zahraničních lídrů daného trhu, u kterých se budou zjišťovat charakteristiky definované dříve v této fázi. Po určení zkoumaných firem je třeba navrhnout metodiku sběru dat u všech těchto firem. Posledním krokem v této fázi pak bude samotný sběr dat o výkonnosti jednotlivých firem.

4.2 Definování atributů a stanovení pravidel pro hodnocení značek

Aby mohly být vybrané značky analyzovány a dala se tak určit jejich tržní pozice, je třeba definovat atributy a stanovit pravidla pro toto porovnání. Značky budou porovnávány v několika kategoriích za pomoci bodovacího systému, který bude v této kapitole představen a blíže vysvětlen.

Vybrané kategorie hodnocení:

1. Cenová úroveň
2. Kvalita
3. Přidaná hodnota
4. Prostředí butiku
5. Marketingová komunikace

Cenová úroveň

Cena sama o sobě je kritérium, které je zvláště v případě luxusních značek značně komplikované. Jak už zde bylo několikrát řečeno, u luxusních značek je jedním ze základních znaků vysoká cena, která přidává na hodnotě značky. V zásadě ale platí, že lidé v České republice jsou na cenu velmi citliví a upřednostňují cenu nižší. Na druhou stranu, jestliže by ale značka, která se prezentuje jako luxusní, nasadila ceny v nízké cenové relaci, zřejmě by tento fakt vyvolal v lidech nedůvěru, zvláště co se kvality týče, neboť nízká cena může být spojována s nízkou kvalitou. Zároveň je ale jasné, že vysoká cena sama o sobě nikterak nezaručuje i vysokou kvalitu produktu i přesto, že by vysoká kvalita měla být u luxusních značek samozřejmostí. Proto je na místě, aby spolu s cenovou úrovní produktu byla hodnocena právě i kvalita.

Protože tématem a cílem práce je zjištění pozice luxusních značek na českém trhu, bude zde tento atribut hodnocen z pohledu obyvatel, tedy značky s nižšími cenami získají vyšší hodnocení. Index 0 bude přidělen značce s nejnižší cenovou úrovní její produkce. Index u zbývajících třech značek bude následně vyjadřovat, o kolik procent by si zákazník připlatil, kdyby si obdobný produkt pořídil od nich.

Tab. 4: Hodnocení kritéria Cena

Index	0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80-89	90-99	>100
Body	100-91	90-81	80-71	70-61	60-51	50-41	40-31	30-21	20-11	10-1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Kvalita

Zákazník za vynaloženou částku peněz, která u luxusního oblečení není zrovna zanedbatelná, požaduje, aby produkt splňoval určité parametry. Parametry, které byly vybrány k hodnocení pro potřeby této práce, jsou: kvalita a původ použitých materiálů, zpracování, jedinečnost modelů a ochranné známky. Hodnocení jednotlivých atributů kvality proběhne následujícím způsobem. U každé značky se vybere produkt stejného typu, u kterého budou předešlé atributy hodnoceny. Protože každá ze značek má odlišnou šíři svého sortimentu, bude vybrán produkt ze sortimentu, na který se zaměřují všechny čtyři značky, čímž je dámská móda. Hodnocení atributů u tohoto produktu proběhne dle následující tabulky.

Tab. 5: Hodnocení kritéria Kvalita

Hodnocení atributu	Výborné	Velmi dobré	Dobré	Dostatečné	Nedostatečné
Body	100	75	50	25	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Přidaná hodnota

Jak už zde bylo několikrát předestřeno, typickou vlastností luxusního zboží je jeho unikátnost, jedinečnost. Už ze své podstaty by tedy luxusní značky neměly mít své konkurenty. Realita je ovšem jiná. I přesto, že každá luxusní značka nabízí jedinečné produkty, dochází na trhu luxusního zboží k vysoké soutěživosti, neboť si zde nekonkurují jen produkty stejné či podobné funkce. Konkurenty si jsou v širším slova smyslu všechny firmy nabízející jakékoli luxusní zboží nebo služby. To je také jeden z důvodů sjednocování luxusních značek do velkých koncernů jako například dříve zmiňovaný koncern LVMH, pod který patří pro účely práce vybrané obě zahraniční luxusní značky - Louis Vuitton a Dior.

Proto i v luxusním segmentu se značky snaží od ostatních diferencovat a tím získat pozornost a především zákaznickou věrnost. Touto diferenciací se pak tvoří přidaná hodnota produktu. Přidaná hodnota vybraných značek se zde bude hodnotit na základě pěti atributů: šíře sortimentu, hodnota značky, tradice, péče o zákazníka a hodnota produktu v čase. Hodnocení těchto atributů bude obdobné jako u hodnocení kvality, viz tabulka č. 5.

Prostředí butiku

Aby se zákazník rád vracel a zachovával svou loajalitu jedné značce, je také důležité, aby se cítil dobře v samotném butiku dané značky. Proto je jedna z kategorií hodnocení také prostředí butiku, kde bude hodnocena nejen samotná poloha, celkový první dojem z interiéru butiku, jeho design, ale v neposlední řadě také obsluhující personál. Hodnocení proběhne opět stejně jako v případě kvality.

Marketingová komunikace

Firma nabízející jakkoliv jedinečný a kvalitní produkt jakoby nebyla, pokud o její existenci nemá zákazník ponětí. K tomu, aby o sobě dala firma vědět a také k tomu, aby dosáhla určité pozice na trhu, využívá marketingové komunikace. Proto zde poslední kritérium hodnocení

budou také marketingové aktivity vybraných značek. Hodnotit se bude využití reklamy, ambasadoři značky, webové stránky značky, účast na sociálních platformách a v neposlední řadě také společenská odpovědnost a etika firem. Bodování těchto atributů proběhne opět stejně jako v předešlých třech kategoriích dle tabulky č. 5.

4.3 Sběr informací a jejich analýza

Cenová úroveň

Tab. 6: Hodnocení cenové úrovně

	Louis Vuitton		Dior		Klára Nademlýnská		Beata Rajska	
	Index	Body	Index	Body	Index	Body	Index	Body
Jarní/letní šaty	92	8	>100	0	0	100	38	62
Společenské šaty	>100	0	>100	0	30	70	0	100
Celkem	-	8	-	0	-	170	-	162

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky „Hodnocení cenové úrovně“ je již na první pohled patrné, že cenová úroveň je u tuzemských luxusních značek značně nižší. Obě české značky zde mají velmi podobné hodnocení blízké se plnému počtu bodů (200), zatímco obě zahraniční, světové značky dosahují téměř nulového. Nejlepšího hodnocení dosáhla značka Klára Nademlýnská, která má pro zákazníka jednoznačně nepřijatelnější ceny, zvláště pokud jde o letní šaty. Ty je možné v jejím butiku pořídit v cenové relaci 10.000-13.000,- Kč. U značky Beata Rajska si zákazník za takovéto šaty připlatí 38 %, zde se totiž ceny letních šatů pohybují okolo 17.000-18.000,- Kč. U značky Louis Vuitton si zákazník zaplatí o 92 % více, u značky Dior je cena letních šatů oproti Kláře Nademlýnské vyšší v průměru téměř o 200 %.

Velmi podobná je situace i u společenských šatů. Indexu 0 dosáhla Beata Rajska, kde si šaty může zákaznice pořídit nejčastěji za 23.000-24.000,- Kč. Klára Nademlýnská má ceny za společenské šaty vyšší v průměru o 30 %. Obě zahraniční značky zde mají nulové hodnocení, neboť jsou zde ceny oproti českým luxusním módním značkám vyšší o více než 100 %. Navíc jak Louis Vuitton, tak i Dior mají zvláště u společenských šatů značné cenové rozpětí, jdoucí až do stotísiců korun.

Kvalita

Tab. 7: Hodnocení kvality

	Louis Vuitton	Dior	Klára Nademlýnská	Beata Rajska
	Body	Body	Body	Body
Používané materiály	100	100	100	100
Původ materiálů	100	100	100	100
Celkové zpracování	100	100	100	100
Jedinečnost modelů	50	75	100	100
Ochranné známky	100	100	0	0
Celkem	450	475	400	400

Zdroj: Vlastní zpracování

I přestože z předešlého hodnocení cenové úrovně vyplynulo, že české luxusní značky mají podstatně nižší cenovou úroveň nežli značky zahraniční, z čehož by se někdo mohl domnívat, že české značky za těmi světovými zaostávají co do kvality, hodnocení kvality tuto domněnku nepotvrdilo. Naopak, české značky mohou svou kvalitou, v rámci nadefinovaných atributů, směle konkurovat i těm nejznámějším a nejuznávanějším značkám.

Co se používání materiálů týče, všechny čtyři značky zde získaly plný počet bodů, neboť všechny používají variaci vysoce kvalitních materiálů. I když obě zahraniční značky ve svých kolekcích využívají širší škálu materiálů jako hedvábný kepr, švýcarskou bavlněnou látku, tvíd pleteninu, samet, měkkou jehněčinu, semišovou teletinu, beráncí kožešiny, tyl, šifon, kašmír a mnohé další a české značky se povětšinou drží svých oblíbených materiálů, nedá se říci, že by využívaly méně kvalitní materiály a tím by jejich modely trpěly z hlediska kvality. Značka Klára Nademlýnská nejčastěji používá tradiční přírodní splývavé materiály jako vlnu a hedvábi, ale u řady modelů využívá i směsi s umělými vlákny, což ale na první pohled není u těchto modelů zcela patrné. Beata Rajska naproti tomu s materiály i celkem často experimentuje a přichází s různými inovacemi jako využití lýka či syntetické slámy.

To samé platí i pro další nadefinovaný atribut, kterým je původ materiálů. Všechny značky, jak už zde bylo řečeno, využívají vysoce kvalitních materiálů, čehož dosahují především

díky tomu, že pečlivě kontrolují a hlídají původ těchto materiálů. Klára Nademlýnská tak veškeré své materiály pořizuje zásadně v zahraničí, většinou na pařížském textilním veletrhu Premiere Vision. Značky Louis Vuitton a Beata Rajska pak důvěřují především švýcarským tkaninám, kde si je nechávají na zakázku tkát.

U třetího atributu – celkové zpracování – získaly značky opět plné hodnocení. Všechny totiž dávají důraz na detail a kontrolují každý steh, aby splňoval představy a potřeby i toho nejnáročnějšího zákazníka. Všechny čtyři značky využívají ruční práce a za každým modelem tak stojí desítky hodin kvalitní lidské práce.

Co se atributu jedinečnost modelů týče, z tabulky „Hodnocení kvality“ je patrné, že tu české značky získaly vyšší hodnocení nežli Louis Vuitton a Dior. To je dáno především velkou známostí těchto dvou jmenovaných značek a následnou hojností falzifikátů vyskytujících se nejen na našem trhu. Celkové modely nebo jednotlivé střihy těchto značek, ačkoli byly původně vyrobeny jen v produkci pár kusů, se tak následně, i když v neporovnatelné kvalitě, dostávají k široké veřejnosti a modely tak do jisté míry ztrácejí svou jedinečnost. Proto ani jedna z těchto značek nezískala plné hodnocení. České značky v tomto ohledu těží z toho, že nejsou natolik celosvětově známé a jejich modely tak netrpí širokou mírou padělků. S tímto faktem pak souvisí i poslední hodnocený atribut – ochranné známky.

Zatímco zahraniční značky mají rozsáhlou škálu ochranných známek a zásadní protipadělkovou politiku, české značky v tomto ohledu značně zaostávají, což je ale samozřejmě dáno i tím, že nejsou tolik falzifikované. Značka Louis Vuitton vlastní přes 12 000 práv k duševnímu vlastnictví zahrnující ochranné známky, design a autorská práva. Velmi podobně je na tom i značka Dior. Navíc obě značky aktivně bojují proti padělatelství. Roku 2012 se značce Louis Vuitton podařilo uzavřít více než 2000 webových stránek a na 100 000 aukcí prodávajících buď přímo padělky anebo provozujících neautorizovaný obchod tohoto prodejce. (LouisVuitton.com, 2016)

Klára Nademlýnská, která u hodnocení tohoto atributu získala 0 bodů, má registrované jen dvě ochranné známky, Beata Rajska pak tři. (Databáze ochranných známek, 2016) V celkovém hodnocení kvality tak všechny značky dopadly velmi podobně a žádná nezískala plný počet bodů.

Přidaná hodnota

Tab. 8: Hodnocení přidané hodnoty značky

	Louis Vuitton	Dior	Klára Nademlýnská	Beata Rajská
	Body	Body	Body	Body
Šíře sortimentu	100	100	25	20
Hodnota značky	100	75	15	15
Tradice	100	100	25	22
Péče o zákazníka	100	100	75	75
Hodnota produktu v čase	100	100	0	0
Celkem	500	475	140	132

Zdroj: Vlastní zpracování

V třetí hodnocené kategorii atributů už je možné sledovat zásadní rozdíly mezi zahraničními a domácími luxusními módními značkami. Zatímco zahraniční značky zde dosahují vysokého hodnocení, české zůstávají daleko za nimi.

Tento trend se projevuje již u prvního hodnoceného atributu v rámci kategorie přidaná hodnota – šíře sortimentu. Zatímco zahraniční značky mají svůj sortiment značně rozsáhlý, viz kapitola „Představení porovnávaných značek“, české značky se prozatím omezují „jen“ na dámskou haute couture a prêt-à-porter módu, v případě Kláry Nademlýnské jsou to navíc ještě šperky. Obě české značky sice do budoucna rozšíření svého sortimentu zvláště o kožené zboží a doplňky plánují, ale v nejbližší době se výrazná změna v jejich nabídce zřejmě nedá očekávat.

U atributu hodnota značky se situace s rozdílným hodnocením opakuje. Značka Louis Vuitton zde dosáhla díky svému 20. místu v žebříčku nejhodnotnějších značek světa (rok 2015) plného počtu bodů. Dior, ačkoli se neumístil na žádné ze zveřejněných pozic tohoto žebříčku, patří ke značkám, za které jsou zákazníci ochotni připlatit si nemalé částky. Jeho hodnota je ovšem menší než hodnota značky Louis Vuitton a proto dosáhla značka Dior 75 bodů. České značky se v tomto ohledu s těmi světovými nedají téměř porovnávat, neboť ani zdaleka nemohou dosahovat hodnot těchto velkých, celosvětově známých značek.

V porovnání s nimi by jejich hodnocení mělo být nejspíše nulové, ale to by zároveň znamenalo, že nemají hodnotu vůbec žádnou, což není pravda, proto oběma domácím značkám byla přidělena hodnota 15.

Pokud jde o tradici značek, i zde české značky nemohou dosahovat hodnocení těch světových. Zatímco Louis Vuitton i Dior mají dlouholetou tradici, první ze jmenovaných dokonce přes 150 let dlouhou, české značky jsou v porovnání s nimi mladičké. Klára Nademlýnská funguje na trhu 18 let a Beata Rajska 15 let. Obě tedy postrádají dlouholetou historii a příběh, který je pro luxusní značky typický a klíčový.

U atributu péče o zákazníka dosáhli všichni vybraní zástupci vysokého počtu bodů, neboť se mohou pyšnit svým zcela prozákaznickým přístupem. Ke každému zákazníkovi je u všech značek přístupováno zcela individuálně nezávisle na výši útraty. Značky nabízejí personifikovaný nejen přístup k zákazníkovi, ale také samotný produkt. Louis Vuitton mimo módy vyráběné na zakázku nabízí například i kožené zboží s vlastními iniciály, Dior v současné době poskytuje možnost sestavení si svých vlastních personalizovaných slunečních brýlí. Zákazník má tímto způsobem více příležitostí získat zcela jedinečný produkt. Obě české značky, přestože nemají tak rozsáhlou základnu svých stálých zákazníků a nemohou si tudíž dovolit některé služby, které svým zákazníkům v rámci své nadstandardní péče o zákazníka nabízejí zahraniční značky, se ale snaží svým klientům vyjít maximálně vstříc a proto i ony zde dosahují poměrně vysokého hodnocení.

Poslední atribut této kategorie, hodnota produktu v čase, dopadl ovšem znovu ve prospěch zahraničních značek. Zatímco zvláště u koženého zboží – kabelek a kufrů se dá u značek Louis Vuitton a Dior sledovat růst jejich hodnoty v čase, u těch českých se tento trend zatím příliš neprojevil. To je dáno nejspíše tím, že českým značkám chybí ona dlouholetá historie značek světových. Pro představu - historický kufr Louis Vuitton z konce 19. století byl roku 2013 vydražen za bezmála tři čtvrtě milionu korun, přičemž obdobný zcela nový kufr se dá pořídit za přibližně 600.000,- Kč. (LouisVuitton, 2016)

Prostředí butiku

Tab. 9: Hodnocení prostředí butiku

	Louis Vuitton	Dior	Klára Nademlýnská	Beata Rajská
	Body	Body	Body	Body
Poloha	100	100	92	92
První dojem	100	100	75	100
Design butiku	100	100	99	100
Personál	80	100	100	100
Cekem	380	400	366	392

Zdroj: Vlastní zpracování

Butiky všech čtyř vybraných značek jsou k naleznutí v centru Prahy, kde se pohybuje nejvíce zahraničních i domácích turistů, v blízkosti Staroměstského náměstí. Obchody módních domů Louis Vuitton a Dior se nacházejí nedaleko sebe přímo v srdci českého luxusního světa módy, tedy na Pařížské ulici. Butiky českých značek jsou od této nejluxusnější třídy v Česku vzdálené do 10 minut pěší chůze, leží přímo vedle sebe v Dlouhé ulici. Právě proto bylo těmto značkám přiděleno hodnocení 92 bodů. I přesto, že se nacházejí v stále ještě exkluzivní lokaci, pro lidi, kteří nejsou zdejší a v Praze se tolik nevyznají, mohou zůstat skryty, poněvadž se zaměří spíše na hlavní třídu.

Z butiků Louis Vuitton, Dior a Beata Rajská už před samotným vstupem dýchá luxus. To samé se ovšem nedá říci o butiku Kláry Nademlýnské, jehož exteriér působí přinejmenším opotřebovaně, což je dáno zvláště odlupující se barvou u dveří a rámu výloh. Proto jako jediná ze čtyř značek nezískala Klára Nademlýnská plný počet bodů z prvního dojmu. Co se designu butiků týče, až na Kláru Nademlýnskou zvolily všechny značky převážně bílou barvu, která působí čistě, jasně a zvětšuje prostor. Celkově působí design všech butiků velmi luxusně a příjemně.

Personál všech butiků se jeví převážně profesionálně, příjemně a velmi ochotně. S určitým odstupem a povrchním jednáním ze strany prodavaček se autorka setkala pouze v případě návštěvy butiku Louis Vuitton, což ovlivnilo celý zážitek z návštěvy mírně negativním směrem.

Marketingová komunikace

Tab. 10: Hodnocení marketingové komunikace značek

	Louis Vuitton	Dior	Klára Nademlýnská	Beata Rajská
	Body	Body	Body	Body
Využití reklamy	100	100	5	5
Ambasadoři značky	100	100	100	51
Webové stránky	95	79	85	85
Účast na sociálních platformách	100	100	30	30
Společenská odpovědnost	90	90	90	90
Účast na módních událostech	100	100	100	100
Celkem	585	569	410	361

Zdroj: Vlastní zpracování

U hodnocení marketingové komunikace značky mají opět značnou převahu zahraniční luxusní značky. Tato přesila se projevuje již v prvním hodnoceném atributu této kategorie. Zatímco světové luxusní značky ve své komunikaci poměrně často a úspěšně používají reklamy zvláště tištěnou formou v uznávaných luxusních módních časopisech jako Elle, Vogue či Harper's Bazaar, u českých značek by se taková reklama hledala marně. Nelze říci, že by se značky Klára Nademlýnská a Beata Rajská zcela stranily těchto časopisů, nijak s nimi nespolupracovaly a jejich modely by se na stránkách časopisů vůbec neobjevovaly, nic z toho ale není v jejich vlastní režii.

U využívání ambasadů k vzbuzení zájmu o značku už si české značky vedou o poznání lépe. Je samozřejmě jasné, že české značky se svou omezenou působností nemají moc šancí dosáhnout kvality a známosti ambasadů značek zahraničních (jako je například v současné době pro Dior zpěvačka Rihanna a herci Jennifer Lawrence a Johnny Depp či pro Louis Vuitton herečka Michelle Williams, zpěvačka Selena Gomez nebo také režisérka Sofia Coppola), ale zvláště co se Kláry Nademlýnské týče, tak se snaží z naší populární

scény vytěžit to nejlepší. Již několik spolupracuje tato značka v čele se svou návrhářkou s modelkou Terezou Maxovou.

Oficiální webové stránky všech čtyřech značek reprezentují tyto značky více než dobře. Jedná se o stránky kvalitní, vždy nejméně ve dvou jazycích a již na první pohled evokující luxus. Web značky Dior a Louis Vuitton jsou zároveň i oficiálním e-shopem koženého zboží, doplňku, kabelek a bot.

Všechny čtyři značky se dlouhodobě snaží o dobré vztahy s veřejností. Pomáhají s benefičními akcemi a aukcemi pro nejrůznější charity a sbírky. Louis Vuitton v současné době například úzce spolupracuje s fondem UNICEF, kdy se v rámci této spolupráce zahájila převážně instagramová kampaň #MAKEAPROMISE, jejíž součástí je i prodej řetízku se zámečkem, z jehož prodeje je celý výtěžek věnován do fondu UNICEF. Klára Nademlýnská zase dlouhodobě spolupracuje s Nadací Terezy Maxové a často věnuje své výtvořky i do aukcí jiných charit, stejně tak i Beata Rajska.

4.3.1 Shrnutí výsledků analýzy

Tabulka č. 11 ukazuje, celkový počet bodů, které v benchmarkingovém šetření získaly jednotlivé značky. U každé kategorie atributů je vždy zvýrazněno jedno políčko, které ukazuje nejvyšší dosaženou hodnotu v rámci této kategorie a zároveň i značku, která má dané atributy nejlépe ošetřené a která získala nejvíce bodů. Celkový možný počet dosažených bodů byl 2200 bodů.

Tab. 11: Celkové hodnocení značek

	Louis Vuitton	Dior	Klára Nademlýnská	Beata Rajská
	Body	Body	Body	Body
Cena	8	0	170	162
Kvalita	450	475	400	400
Přidaná hodnota	500	475	140	132
Prostředí butiku	380	400	366	392
Marketingová komunikace	585	569	410	361
Celkem	1923	1919	1486	1447

Zdroj: Vlastní zpracování

Na posledním místě šetření se umístila značka Beata Rajská s 1447 body, což odpovídá 65,8 % z celkového možného počtu bodů. Značka tak v dané kategorii značek vyšla mírně nadprůměrně. Nepodařilo se jí ovšem jako jediné značce ani v jedné z nadefinovaných kategorií atributů vyniknout. Nejvíce bodů daná značka ztratila v kategorii Přidaná hodnota, kde z možných 500 bodů, dosáhla pouze součtu 132 bodů. Značka Klára Nademlýnská se umístila na třetím místě z vybraných značek. Hodnocení má velmi podobné předcházející značce s tím rozdílem, že vyniká alespoň v jedné z kategorií a tou je cena. Co se prvního a druhého místa týče, zde stojí za povšimnutí, že značka na prvních dvou místech dosáhly navzájem velmi podobného hodnocení, ale zároveň jsou obě v značném předstihu před značkami na třetím a čtvrtém místě, čehož obě značky docílily zvláště neobvykle vysokou přidanou hodnotou. Na druhém místě se, s rozdílem pouhých čtyř bodů od prvního místa, umístila značka Dior a na prvním místě s výsledkem 1923 bodů se nachází značka

Louis Vuitton. Obě na závěr zmíněné značky po celou dobu šetření, až na výjimku v podobě cen produkce, dosahovaly nadprůměrných, vynikajících výsledků.

4.4 Analýza tržní pozice vybraných firem z pohledu potenciálních zákazníků

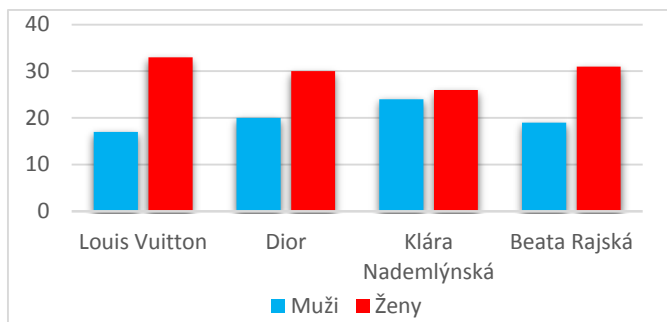
U této části analýzy využívá autorka dotazníkového šetření, jehož cílem je zjistit, jakou pozici zaujímají vybrané firmy v myslích potenciálních spotřebitelů. Sběr dat probíhal neosobní, elektronickou formou komunikace, především prostřednictvím sociálních sítí, kdy bylo ke každé značce nashromážděno vždy 50 dotazníků od respondentů.

Dotazník, který byl pro účely tohoto průzkumu využit, je součástí příloh práce a byl koncipován následujícím způsobem: nejprve jsou položeny respondentovi otázky, které ho měly uvést do tématu, ty jsou následované otázkami týkajícími se jádra problému a na závěr bylo respondentům položeno několik demografických otázek. Otázky, které se v dotazníku vyskytovaly, byly jak otázky uzavřené, tak i otevřené. Autorka dále využila oceňování určitých atributů pomocí škál a pořadové řazení atributů. K vyhodnocení jednotlivých otázek samostatně i k vyhodnocování logických souvislostí více otázek je následně využíváno různých statistických postupů.

4.4.1 Profil respondentů

Jak už bylo naznačeno v předešlém odstavci, na konci dotazníku prošel každý z respondentů otázkami, které následně napomohly při vyhodnocování dat v otázce na to, kdo dotazník vyplňoval z demografického hlediska.

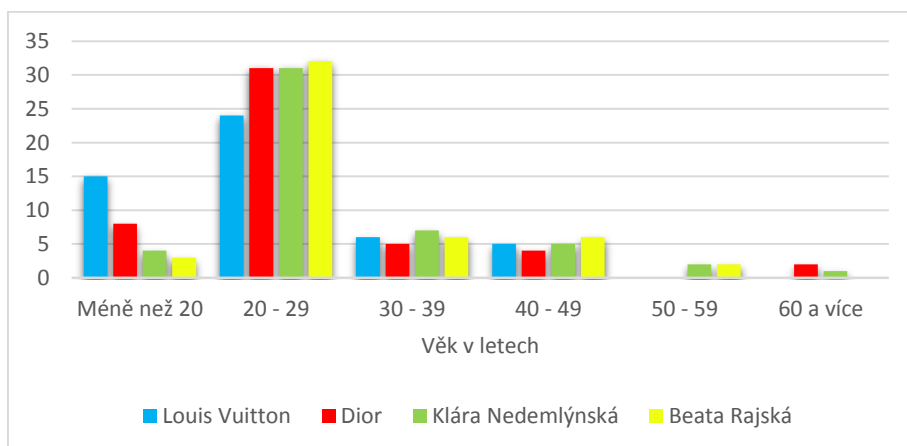
Nejprve bylo zjišťováno, jaké je rozdělení respondentů z hlediska jejich pohlaví. Z údajů vyobrazených na obrázku č. 5 je vidět, že většina respondentů byla ženského pohlaví, konkrétně dotazník vyplnilo celkem 120 žen z celkového počtu 200 respondentů, což odpovídá přesně 60 %. Vyšší procento návratnosti dotazníků od žen bylo, vzhledem k tématu zaujímající především ženské pohlaví, již před zahájením šetření očekáváno.



Obr. 5: Rozdělení respondentů dle pohlaví

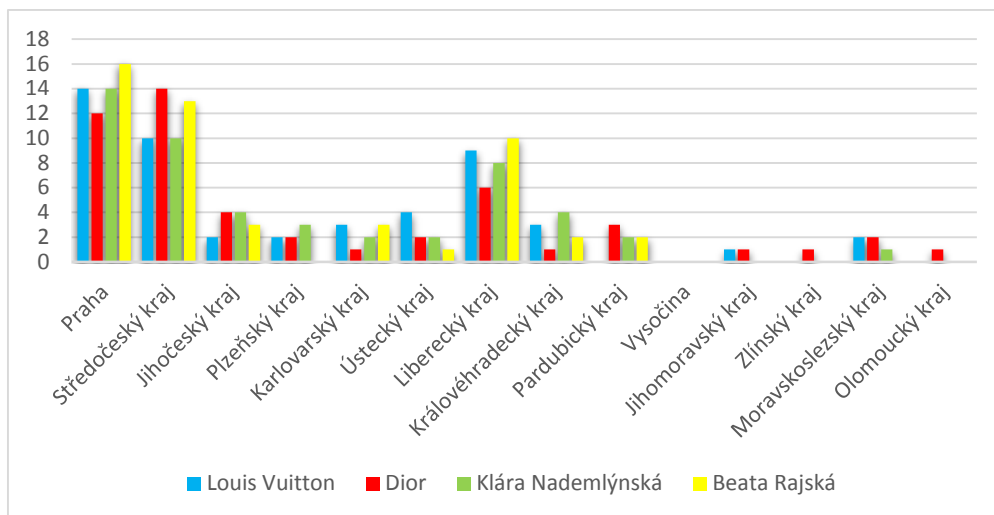
Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujícího obrázku je patrné, že problematika luxusních módních značek přilákala k vyplnění dotazníku především mladé lidi ve věku 20-29 let, kterých bylo více než polovina (58 %). Naopak nejméně zastoupenou věkovou skupinou v dotazníkovém šetření byli lidé ve věku 50 let a více, kterých bylo pouhých 4 %. Fakt, že nejvíce daná problematika oslovila mladé lidi a naopak nejméně poslední dvě věkové skupiny vyobrazené na obrázku č. 6 může být způsoben již dříve zmiňovanou absencí luxusních značek na našem trhu v dobách komunismu. Generace narozená po roce 1989, které odpovídá věková skupina 20-29 let, se narodila již do státu, kde začal pomalu vzkvétat celý luxusní trh tak, jak ho známe dnes a tudíž mají k dané problematice blíže.



Obr. 6: Věkové rozložení respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

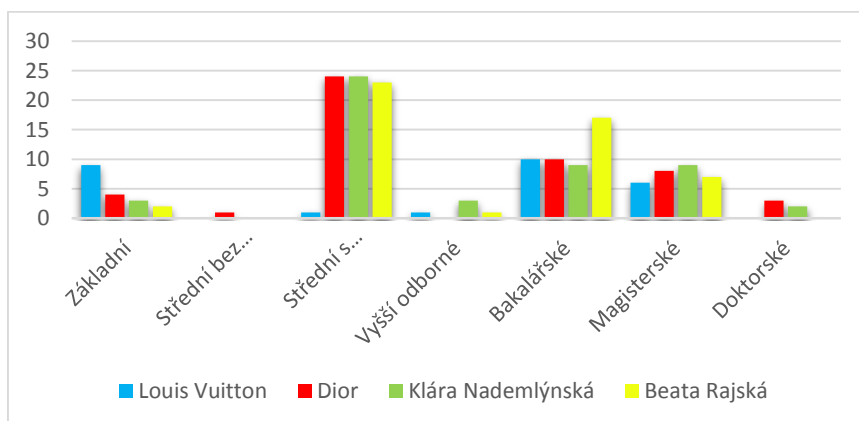


Obr. 7: Respondenti dle krajů

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zastoupenými kraji, jak je vidět na obrázku č. 7 se stala Praha a Středočeský kraj, což bylo již před zahájením průzkumu předpokládáno, neboť tyto kraje nejen že mají největší počet obyvatel v rámci České republiky, ale navíc butiky vybraných značek jsou k nalezení pouze v Praze a lidé právě z Prahy či Středočeského kraje jsou s těmito značkami nejvíce osobně seznámeni.

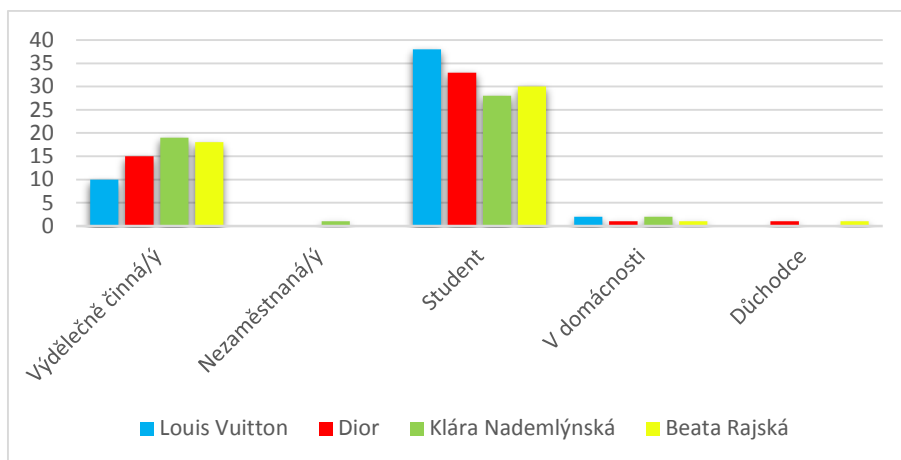
Na obrázku č. 8 je patrné vzdělání respondentů. Nejvíce dotazník vyplňovali lidé maturitou ukončeným středoškolským vzděláním, kterých bylo 36 %. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou respondentů byli lidé s bakalářským titulem, těch bylo z celkového počtu 23 %.



Obr. 8: Dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 9 zobrazuje rozdělení respondentů v závislosti na jejich ekonomické situaci.



Obr. 9: Ekonomická situace respondentů

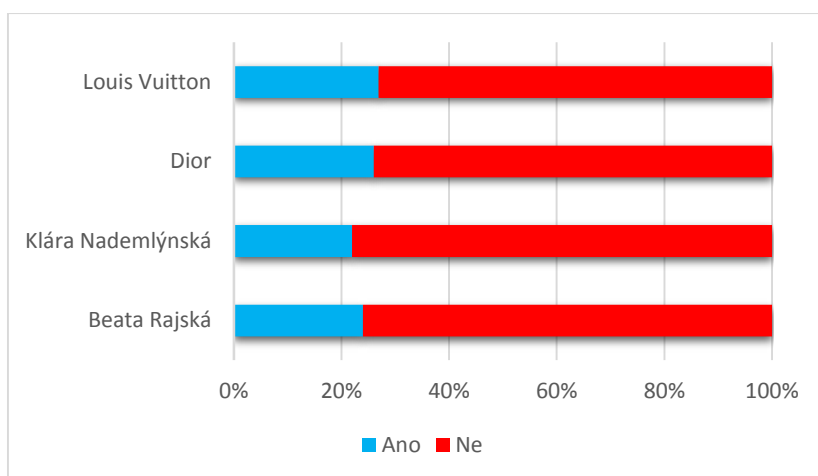
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník vyvolal zájem především v řadách studentů, kterých bylo 64,5 % respondentů. Dá se tedy říci, že daná problematika a tématika je nejbližší právě studentům ve věku 20 – 29 let. Druhou nejpočetnější skupinu respondentů tvořili výdělečně činní jedinci ve věku 30 – 50 let, jejichž počet činí 31 % respondentů. Naopak nejmenší zájem vyvolal dotazník mezi nezaměstnanými lidmi a důchodci. U důchodců se malá účast dala předpokládat již před vyhodnocením výsledků, protože lidé nad 60 let se až na výjimky o módu nezajímají do takové míry jako mladé generace, navíc se v dnešních značkách na trhu velmi obtížně orientují, příliš je neznají, neboť tyto značky tu za jejich mládí ještě neexistovaly.

4.4.2 Hodnocení vybraných značek

V této kapitole budou vyhodnocena data z dotazníkového šetření u jednotlivých luxusních značek z hlediska jejich podvědomého vnímání dané značky pomocí nadefinovaných atributů, pohledu na značky, chování respondentů, jejich preferencí a v neposlední řadě také požadavků, které by dle respondentů měly luxusní značky splňovat.

Obrázek č. 10 zobrazuje četnosti odpovědí u jednotlivých značek na otázku, zda respondenti kupují nebo vlastní luxusní módu.



Obr. 10: Vlastnictví luxusní módy

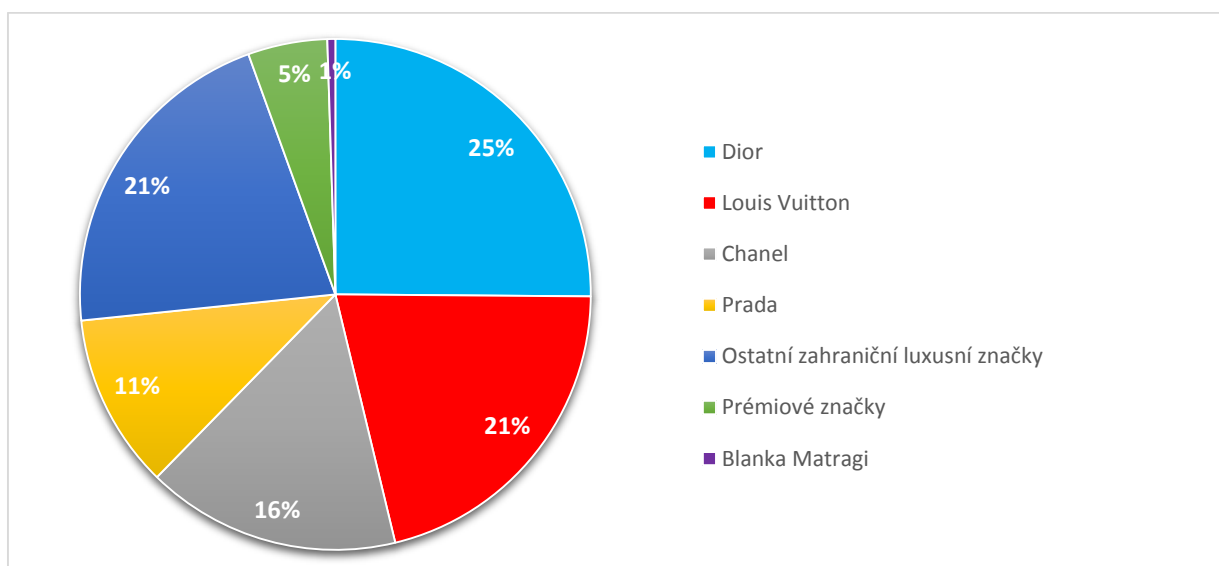
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že většina lidí, kteří se průzkumu účastnili, nekupuje ani nevlastní luxusní módní oblečení, což průzkum nijak nenarušuje, neboť cílem průzkumu není zjištění, jaké jsou osobní zkušenosti respondentů s danými značkami, ale jaké na tyto značky mají respondenti názor. A názor na značku si každý může utvořit i bez předešlých osobních zkušeností s jejich produkty na základě toho, že dané značky občas vidí v různých médiích či se alespoň trochu zajímají o problematiku módního průmyslu.

Přesně čtvrtina všech respondentů má s luxusní módou osobní zkušenosti, převážná většina luxusní módu ani nekupuje ani nevlastní. Toto rozložení je pro luxusní značky vcelku typické, neboť kdyby převážná většina lidí produkty luxusních značek vlastnila a kupovala, tyto značky by následně ztratily svůj status jedinečnosti a vlastníci její produkce pocit

výjimečnosti plynoucí z vlastnictví, které luxusní značky a jejich produkt charakterizují a doprovázejí.

První otázka dotazníku „Když se řekne luxusní móda, jaká luxusní módní značka se Vám vybaví jako první?“ slouží ke dvěma účelům. Za prvé k ověření, že lidé při odpovídání na následující otázky měli na paměti opravdu luxusní značky a ne například s nimi hodně zaměňované prémiové značky, a za druhé k zjištění, jestli jsou v povědomí respondentů na prvních místech spíše značky zahraniční či české.



Obr. 11: Positioning luxusních značek

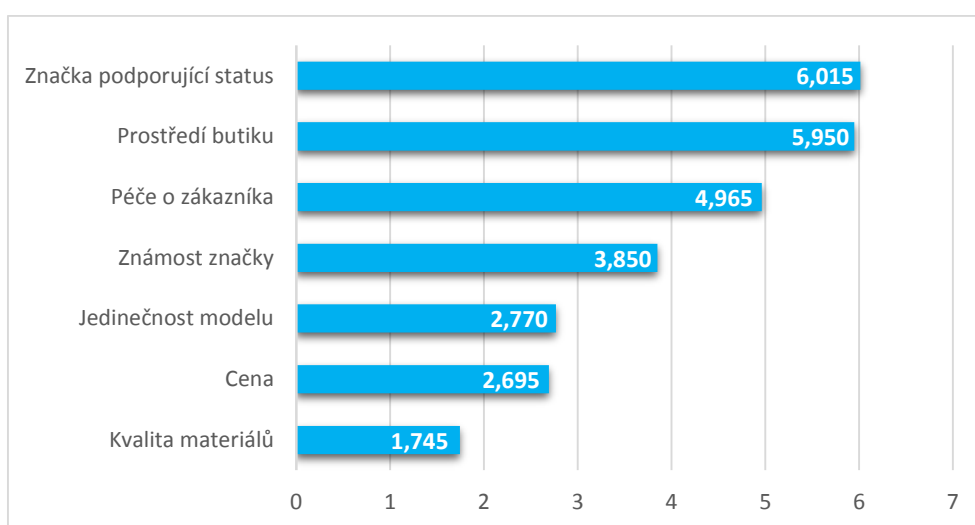
Zdroj: Vlastní zpracování

Jedné čtvrtině dotazovaných se jako první vybavila značka Dior, kterou zde uvedlo 50 z celkového počtu 200 respondentů. Odpověď Louis Vuitton použilo 42 lidí, třetí nejvíce vybavovanou značkou byl Chanel, kterou zde uvedlo 32 osob. Další a jedinou značkou, na kterou si během průzkumu vzpomnělo více než 10 % jedinců je Prada. Ostatní zahraniční luxusní značky, které byly v této otázce od respondentů zmíněné, ale dosáhly samostatně jen malé četnosti odpovědi, byly například Hermès, Versace, Gucci, Givenchy, Burberry, Dolce & Gabbana, Oscar de la Renta, Armani, Yves Saint Laurent a další.

5 % respondentů ve své odpovědi zmínilo nikoli značky luxusní, ale prémiové. Nejčastěji tito respondenti uváděli značku Guess, na kterou si vzpomnělo 7 z nich. Další značkou takto chybně uvedenou byl ve dvou případech Gant a v jednom případě dotazovaný uvedl značku

Adidas jako luxusní značku, která se mu jako první vybaví. Tímto se potvrdil výrok z počátku analýzy trhu s luxusním zbožím, tedy že Češi mají někdy problémy rozeznat luxusní značky.

Co zde stojí ještě za zmínku, je fakt, že si téměř nikdo v této otázce nevzpomněl na nějakou českou luxusní značku. Pouze v jednom případě respondent uvedl jednu z předních českých návrhárek Blanku Matragi. Všichni ostatní zde uváděli pouze zahraniční luxusní módní značky. To může být způsobeno ze dvou důvodů. Buď respondenti žádné české luxusní značky neznají, nebo zahraniční značky mají lepší positioning v myslích spotřebitelů.



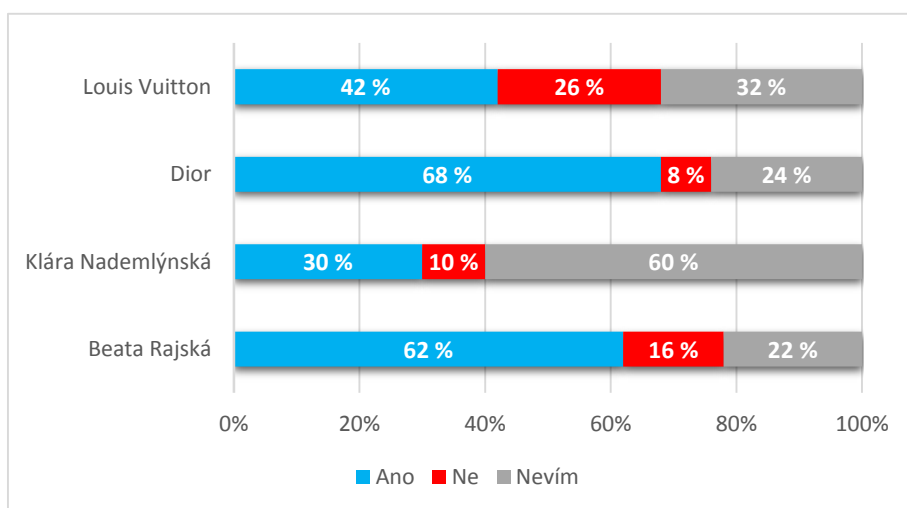
Obr. 12: Důležitost atributů

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 12 je patrná důležitost zadaných atributů pro respondenty při rozhodování o výběru luxusní značky. Pro dotazované je nejdůležitějším atributem kvalita používaných materiálů, které v 102 případech přiřadili hodnotu 1, tedy nejvyšší důležitost. Průměrné umístění tohoto atributu je patrné z obrázku – 1,745. Atributy cena a jedinečnost modelů značky považují respondenti za téměř stejně důležité. Tím, že dotazovaní dávají atributu cena průměrně dvě celé šest se devadesáté páté místo, se potvrzuje předpoklad přijatý v kapitole „Definování atributů a stanovení pravidel pro hodnocení značek“ o tom, že Češi jsou velmi citliví na změnu ceny a zpravidla upřednostňují cenu nižší. Je třeba si ale tento graf dát do souvislosti s obrázky č. 9 a 6, ze kterých je jasně vidět, že velké procento respondentů v tomto průzkumu byli studenti a mladí lidé ve věku 20 – 29 let, kteří nemají

nadměrné finanční prostředky a kteří jsou v důsledku toho na cenu ještě více citliví. To mohlo umístění ceny jako druhý nejdůležitější atribut značně ovlivnit. Čtvrtým nejdůležitějším atributem se pro respondenty stala známost značky, které byla přiřazena průměrná váha 3,850. Z toho můžeme usuzovat, že lidé dávají většinou přednost značkám, které dobře, důvěrně znají či o kterých se hodně mluví.

Atributy jako péče o zákazníka během a po nákupu, prostředí a poloha butiku či značka podporující společenský status respondenti při svém posuzování nepokládali za tak důležité.



Obr. 13: Důvěra ve značku

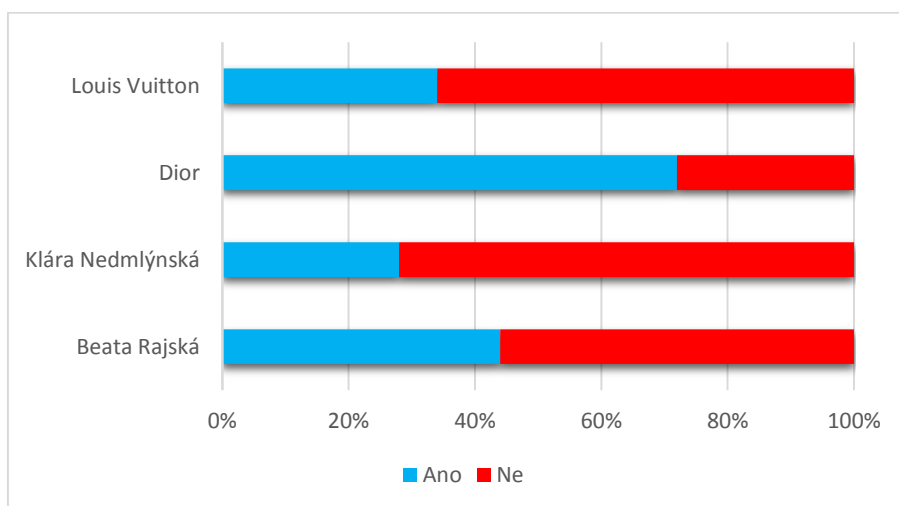
Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníkové otázce číslo 5 se respondenti vyjadřovali k tomu, zda důvěřují vybraným značkám. Výsledky důvěry jsou patrné na obrázku č. 13, na kterém je jasně zřetelné, že nejvíce dotazatelé důvěřují značce Dior, u které možnost ano zaškrtnulo 34 jedinců. Zároveň jen 4 respondenti uvedli, že této značce nedůvěřují. Tato vysoká důvěra ve značku Dior se odráží i do nákupních rozhodnutí respondentů. Tato značka jako jediná z vybraných značek má u respondentů takovou důvěru, že 72 % z nich, kdyby někdy uvažovali o koupi luxusního oblečení, přemýšleli by právě o této značce. Tento fakt je patrný z obrázku č. 14. Ostatním vybraným značkám se takovou důvěru získat nepodařilo. Žádné z nich nedůvěřuje více než 45 % respondentů natolik, aby v budoucnu nad těmito značkami uvažovali při koupi.

Značka Louis Vuitton projevilo důvěru jen 21 z 50 dotázaných. Nad nákupem oblečení této značky by uvažovalo 34 % respondentů. Výrazný rozdíl v důvěře oproti značce Dior by se dal vysvětlit tím, že značka Louis Vuitton patří k nejfalsifikovanějším značkám na světě, v důsledku čehož se často dost věrné napodobeniny dostávají mezi širokou veřejnost. Značka tak ztrácí částečně svou jedinečnost. To se také projevilo v odpovědích na dotazníkovou otázku č. 4, kde měli respondenti popsat danou značku pár slovy a 5 % respondentů tak popsalo značku jako masovou, hodně napodobovanou.

Velmi zajímavého výsledku dosáhla značka Klára Nademlýnská, u které 60 % respondentů uvedlo, že neví, zda této značce důvěřovat a tím pádem by o této značce při budoucích nákupech uvažovalo jen 28 % z nich. Proč tomu tak je, je opět patrné z odpovědí na otázku č. 4 v dotazníku, kde 46 % dotázaných uvedlo, že tuto značku příliš nezná.

Značka Beata Rajská projevilo důvěru 62 % jedinců, dopadla tak za značkou Dior jako 2. nejvěrohodnější značka z výběru. Kdyby ovšem respondenti v budoucnu uvažovali nad koupí luxusního oblečení, jen u 44 % z nich by tato značka přišla v úvahu.



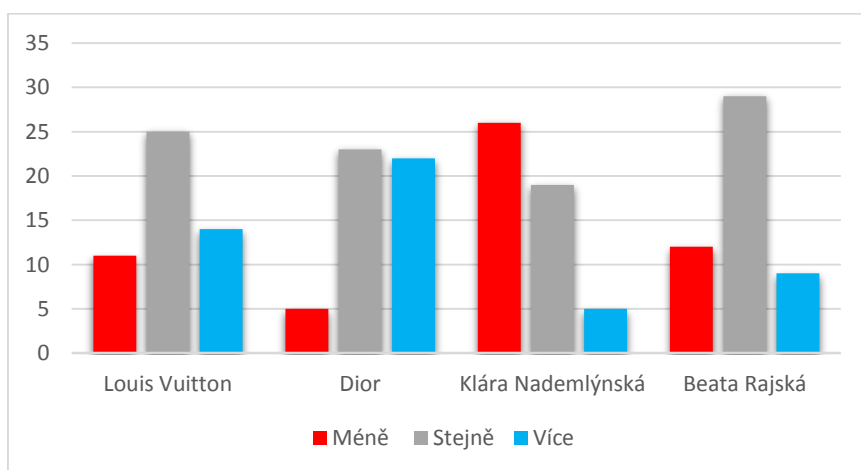
Obr. 14: Úvaha nad nákupem

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále měli respondenti ohodnotit, zda důvěřují více, stejně či méně konkrétní české značce v porovnání se značkami zahraničními a obráceně, nakolik důvěřují světovým značkám v porovnání s českými. Zatímco u zahraničních značek respondenti převážně uvedli, že jim důvěřují stejně či více nežli českým značkám, viz obrázek č. 15, u českých značek byla situace opačná. Jak je vidět na příkladu Kláry Nademlýnské, u ní 52 % respondentů uvedlo, že této značce důvěřují v porovnání se značkami Louis Vuitton a Dior méně. Jako důvod pro toto rozhodnutí uvedlo 86 % dotázaných malou povědomost o značce. Pouze 10 % jedinců zaškrtnulo v dotazníku možnost „více“.

U Beaty Rajske nejvíce dotázaných uvedlo, že této značce důvěřují stejně jako zahraničním značkám. Tuto odpověď využilo 58 % dotázaných. Této značce důvěřuje méně nežli světovým značkám 24 % respondent. Důvodem, stejně jako v případě Kláry Nademlýnské, pro toto rozhodnutí byla ve většině případů menší známost značky. 18 % jedinců důvěřuje této značce více nežli zahraničním. V případě větší důvěry v české značky byl nejčastěji motivem této odpovědi fakt, že se jedná o českou značku a lidé by raději podpořili českou značku. Tato odpověď byla poněkud překvapivá, neboť v samotném úvodu dotazníku si na českou tvorbu vzpomněl jediný respondent.

Pokud respondenti uvedli, že více důvěřují zahraničním značkám, jako důvod nejčastěji uváděli větší povědomí o značkách a delší tradice značek.

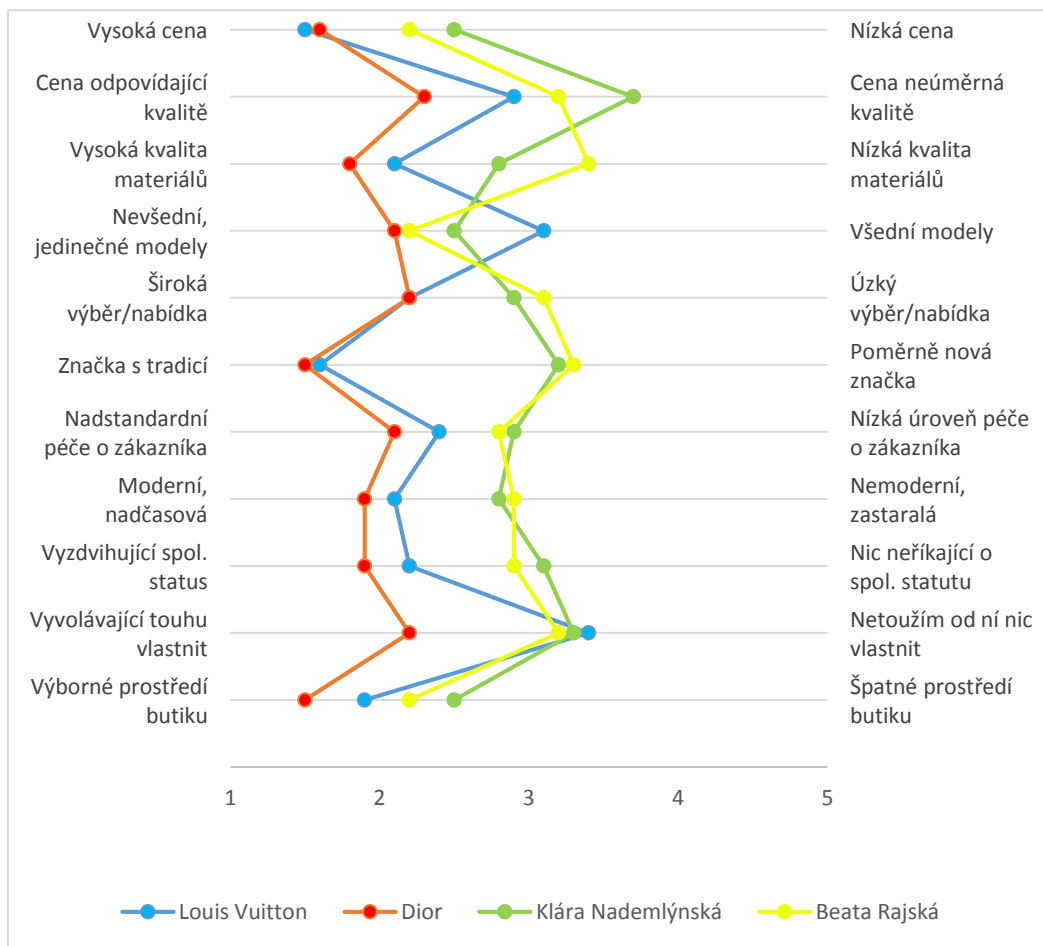


Obr. 15: Důvěra ve značku v porovnání s jinými

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 16 jsou zobrazeny 4 křivky, které představují 4 vybrané značky a hodnocení zákazníků na stupnici od 1 do 5 jednotlivých atributů značek. Body na značkách jsou průměrnou hodnotou, kterou od respondentů daný atribut získal.

Z obrázku je na první pohled patrné, že celkově nejlepšího hodnocení všech atributů dosáhla značka Dior, jejíž křivka je umístěna nejvíce vlevo na grafu. Křivka značky Louis Vuitton až na dvě odchylky kopíruje její tvar. České značky jsou od předešlých dvou křivek posunuté horizontálně doprava, což znamená, že jednotlivé atributy byly u těchto značek hodnoceny hůře než v případě zahraničních značek. Podobně jako tomu bylo v případě značek Louis Vuitton a Dior i křivky českých značek mají velmi podobný tvar.



Obr. 16: Sémantický diferencál hodnocení vybraných značek

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak už bylo řečeno výše, křivky světových značek mají podobný průběh. Tato podobnost byla narušena jen v případě tří atributů, kde dochází k výrazným odchylkám v negativním směru u značky Louis Vuitton. Těmito atributy jsou cena v porovnání s kvalitou, jedinečnost modelů a touha vlastnit oblečení značky. Hodnocení posledních dvou jmenovaných atributů je zřejmě způsobeno dříve již několikrát zmíněnou velkou koncentrací padělků této značky. V případě těchto dvou kritérií respondenti hodnotili lépe obě české značky.

Z křivek českých značek vyplynulo, že si respondenti nejsou vůbec jisti kvalitou české tvorby a hodnotou, jakou by za své peníze od daných značek získali. U atributu touhy vlastnictví také obě značky vykazují velmi podobných hodnot jako značka Louis Vuitton, tedy spíše netouží vlastnit oblečení těchto značek.

4.5 Posouzení tržní pozice vybraných značek

Posouzení tržní pozice čtveřice vybraných firem na našem trhu proběhne na základě výsledků z analýzy sekundárních dat, tedy benchmarkingové analýzy a v předešlé kapitole provedeného marketingového šetření.

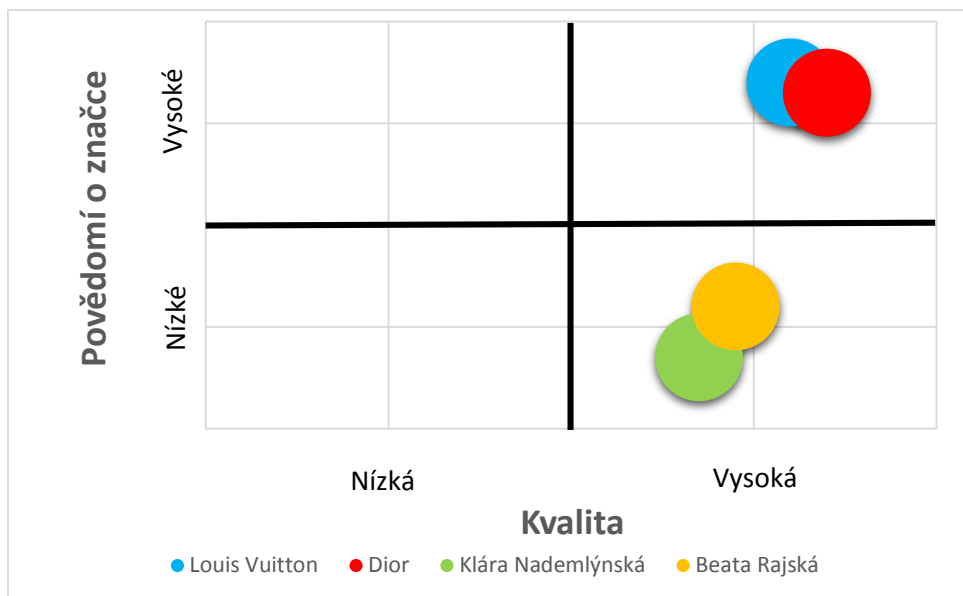
V analýze sekundárních dat a dat získaných navštívením jednotlivých butiků značek vyšly nejlépe značky Louis Vuitton a Dior. Své pozice dosáhly především díky vysoké přidané hodnotě, kterou s sebou tyto dvě značky přinášejí a také díky velmi dobře zvládnuté marketingové komunikaci, která oběma českým značkám do určité míry schází.

Z výsledků marketingového šetření vyšla jako jasný vítěz opět značka Dior, které většina respondentů projevila značnou důvěru. Respondenti hodnotili všechny zadané atributy až na cenu u této značky lépe než u kterékoli jiné značky.

I přes určité odchylky skončila na druhém místě z pohledu respondentů značka Louis Vuitton. Největší slabinou je pro tuto značku dle dotazovaných nejedinečnost a vysoká okoukanost modelů.

Na třetím a čtvrtém místě se umístily české značky Beata Rajská a po ní Klára Nademlýnská. Tyto značky jsou v mnoha ohledech hodnoceny o dost hůře než jejich zahraniční protějšky. Existuje u nich tedy značný prostor pro zlepšení. Toto zlepšení by se mělo týkat nejspíše především jejich marketingové komunikace, protože jak vyšlo z marketingového výzkumu najevo, mnoho lidí tyto značky příliš nezná. Dále obě značky ztrácejí u atributu přidaná hodnota, což je ale dáno především z toho důvodu, že Klára Nademlýnská i Beata Rajská jsou poměrně nové značky a svou dlouholetou tradici si ještě musejí vybudovat. Co se týče ostatních atributů, české značky mohou těm zahraničním co do kvality a celkového zpracování směle konkurovat i přesto, že svou produkci nabízejí za značně nižší peněžní cenu. Z pohledu respondentů byly ovšem i atributy kvality hodnoceny hůře nežli u značek Louis Vuitton a Dior.

Jako dva nejdůležitější činitele se z předchozích analýz jeví kvalita a povědomí o značce, proto budou značky pomocí poziční mapy porovnané na základě těchto dvou faktorů.



Obr. 17: Poziční mapa značek

Zdroj: Vlastní zpracování

Poté, co byly na obrázku č. 17 všechny značky graficky zakresleny do poziční mapy, se vytvořily dvě skupiny. Jedna složená ze zahraničních značek Louis Vuitton a Dior. Jde o značky s dlouholetou tradicí, využívající velmi podobné strategie s mezinárodní působností. Obě značky jsou původem z Francie, která je považována za módní Mekku, jsou součástí rozlehlého francouzského koncernu LVMH a jejich zdroje jsou nevídané. Díky tomu je o těchto značkách vysoká povědomost. Obě značky jsou umístěné v pravém horním kvadrantu poziční mapy a znovu se tu tak potvrdila jejich přední tržní pozice.

Druhou skupinu značek tvoří české značky Klára Nademlýnská a Beata Rajská, které se umístily v pravém dolním kvadrantu. Značky, přestože mají kvalitu porovnatelnou s první skupinou značek, trpí na nízkou povědomost o nich. Firmy by se tedy měly zaměřit na zvýšení povědomí o jejich existenci mezi potenciálními zákazníky a seznámit je se svými kvalitami a přednostmi.

5 Návrh na vylepšení tržní pozice českých luxusních značek

Aby si české značky vylepšily svou pozici na trhu, je pro ně nezbytné, dát o sobě na trhu nějakým způsobem vědět. Jak totiž vyplynulo z benchmarkingového průzkumu, značky do značné míry zanedbávají své marketingové aktivity a výsledkem je pak to, že ani po téměř dvacetileté existenci na našem trhu, je zná jen menšina obyvatel. Při zavádění jakýchkoli marketingových aktivit, by ale každá luxusní značka měla dodržovat pravidla s jejich specifickým marketingem spojená, aby nevhodnými marketingovými aktivitami nebyla značka spíše poškozena. V zásadě je důležité, aby byla dodržena kontinuita a konzistentnost všech aktivit a firma se tak jevila jednotně.

V prvé řadě by se obě české luxusní značky měly zaměřit na užší spolupráci s módními časopisy zaměřenými na luxusní módu – Elle, Marie Claire, Harper's Bazaar. V těchto časopisech by měly především vyvinout svou vlastní iniciativu v podobě pro jejich strategii vkusných, designových tištěných reklam, které by zde byly pravidelně umísťované.

Dále by značky neměly zapomínat na jedno z nevlivnějších a nejrozšířenějších médií současnosti, kterým jsou sociální sítě. Přestože obě značky jsou více či méně aktivní na Facebooku, na dnešní dobu je účast pouze na jedné síti nedostatečná. Značky by se mohly zaměřit například na Instagram, který slouží ke sdílení fotografií a videí. Zde by zvláště prostřednictvím vhodně zvolených hashtagů, kterými se vytváří odkazy sdružující více příspěvků se stejným označením, mohly přitáhnout pozornost a zájem o jejich tvorbu.

Aby komunikace značek na sociálních médiích byla ještě více efektivní, mohly by značky do svých aktivit zapojit módní bloggerky a vloggerky (od slov video blogging = sdílení myšlenek pomocí videa například na YouTube). YouTubeři jsou dnes velice oblíbení nejen ve světě, ale i u nás a ty lepší a angažovanější pravidelně sleduje statisíce mladých lidí. Tato „spolupráce“ by tak nejen rozšířila povědomí o daných značkách, ale zároveň by firmy mohly cílit na své potenciální budoucí zákazníky. Spolupráce by mohla probíhat na dvou úrovních. Bloggerky by mohly být pozvány do zákulisí značek, kde by jim byl ukázán postup výroby, třeba by je i u určitých aktivit mohly i nechat přiložit ruku k dílu a posílit tak celkový zážitek, o kterém by následně natočily video nebo napsaly příspěvek na svém blogu.

Značky by tuto spolupráci mohly pojmout také způsobem, jakým to před pár lety udělal Louis Vuitton. Louis Vuitton roku 2014 začal spolupracovat s jednou z nejlivnějších švýcarských bloggerek a nafotil s ní sérii fotek v modelech značky.



Obr. 18: Švýcarská bloggerka pro Louis Vuitton

Zdroj: <http://www.kayture.com/2014/01/kristina-bazan-for-louis-vuitton-2.html>

V neposlední řadě by firma měla také rozvinout řízení vztahů se zákazníky, aby se svými již existujícími zákazníky udržovala dlouhodobé vztahy a získala tak jejich loajalitu. Pro tyto zákazníky by firmy mohly pořádat různé akce, například dát jim možnost přednostního nákupu, shlédnout část jejich nejnovější kolekce v předstihu před ostatními a jiné.

V poslední době se také projevuje značný zájem o ekologickou stránku firem, jejich společenskou odpovědnost. V této oblasti jsou aktivity obou českých firem uspokojující, avšak chybí od nich nějaké oficiální stanovisko například na jejich oficiálních stránkách. K tomu, aby člověk zjistil, jakou tyto značky mají v tomhle ohledu strategii, je potřeba dlouhého hledání z různých zdrojů, což je časově dost náročné. Dnešního zákazníka ovšem charakterizuje především uspěchanost a proto by tyto informace měly být na dosah ruky.

Závěr

Aby se firmy na současném vysoce konkurenčním trhu udržely a uspěly, je zapotřebí, aby prováděly činnosti a dělaly rozhodnutí, která jsou v daný čas nezbytná a správná. Rozeznat, co je v danou chvíli pro firmy správné, je složitý proces. Tento proces si mohou firmy ulehčit, pokud budou pravidelně provádět benchmarking, srovnávat se s konkurencí. Na základě tohoto srovnání firmy následně musí přijímat opatření, aby omezily či eliminovaly své nedostatky v porovnání s konkurencí a snažily se tak neustále vylepšovat svou tržní pozici.

Cílem diplomové práce bylo pomocí benchmarkingu a marketingové analýzy posoudit tržní pozici českých luxusních módních značek v porovnání se zahraničními luxusními značkami. Proto v praktické části za pomoci poznatků získaných v teoretické části došlo k porovnání tržních pozic značek Louis Vuitton, Dior, Klára Nademlýnská a Beata Rajska. Z provedených analýz vyšlo najevo, že české luxusní módní značky zaujímají na českém trhu horší pozici než zahraniční značky. Byly také identifikovány oblasti, ve kterých tyto značky nejvíce zaostávají za značkami světovými.

V návaznosti na poznatky získané analytickými nástroji pro zjištění tržní pozice byla následně navržena strategie pro české luxusní značky k posílení jejich pozice na českém luxusním trhu. Dle názoru autorky, pokud by české značky implementovaly navrženou strategii, došlo by tím k posílení jejich povědomí v myslích spotřebitelů na našem trhu a tím zvýšení jejich konkurenceschopnosti v porovnání se zahraničními značkami.

Na základě uvedených skutečností byl cíl stanovený v počátku diplomové práce, splněn.

Seznam literatury

AAKER, David A. *Brand building: Budování značky: Vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6885-6.

BeataRajska.cz, © 2010. *Značka* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.beatarajska.cz/znacka/>

Benchmark. In: *Cambridge Dictionaries Online* [online]. Cambridge: Cambridge University Press, 2016, [cit. 2016-01-05, 14:50]. English dictionary. Dostupné z: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/benchmark>

BÝM, Petr. Praha – matka luxusních značek. In: *Stavební fórum* [online]. 2014 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/22976/praha-matka-luxusnich-znacek/>

CANADEAN COMPANY REPORTS. *Clothing, Footwear, Accessories and Luxury Goods Specialists in Czech Republic: Market Snapshot to 2017* [online]. Basingstoke: Progressive Digital Media, 2014. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1544448352/FF6062472AC44319PQ/3?accountid=17116>

CZECH REPUBLIC RETAIL REPORT. *Czech Republic Retail Report – Q1 2016* [online]. London: Business Monitor International, 2016. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1753330729?accountid=17116>

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

Databáze ochranných známek platných v České republice [online]. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví Česká republika, 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp/ozs.frm>

HOŘEJŠÍ, Bronislava. *Mikroekonomie*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-218-5.

CHEVALIER, Michel a Gerald MAZZALOVO. *Luxury Brand Management: A World of Privilege*. 2nd ed. Singapore: John Wiley & Sons, 2012. ISBN 978-111-8171-790.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.

Justice.cz, 2016. *Výpis z obchodního rejstříku. Beata Rajská – design s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-20] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=374954&typ=PLATNY>

Justice.cz, 2016. *Výpis z obchodního rejstříku. Christian Dior Couture CZ s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=287486&typ=PLATNY>

Justice.cz, 2016. *Výpis z obchodního rejstříku. NADEMLÝNSKÁ s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=438519&typ=PLATNY>

Justice.cz, 2016. *Výpis z obchodního rejstříku. Louis Vuitton s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=550037&typ=PLATNY>

KAPFERER, Jean-Noël. a Vincent BASTIEN. *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5477-7.

KAPFERER, Jean-Noël. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. 5th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-074-9465-162.

KlaraNademlynska.cz, © 2016. *O nás* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.klaranademlynska.cz/o-nas>

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012. ISBN 01-321-0292-7.

LouisVuitton.com, 2016. *Stores* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://uk.louisvuitton.com/eng-gb/stores>

LouisVuitton.com, 2016. *World of Louis Vuitton. Commitment. Brand protection* [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://uk.louisvuitton.com/eng-gb/la-maison/brand-protection#/preserving-creativity>

LouisVuitton.com, 2016. *Women. Travel. Hardsided Luggage* [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://uk.louisvuitton.com/eng-gb/products/malle-haute-110-monogram-009999>

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

OKONKWO, Uche. *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-023-0521-674.

Parizskaulice.cz, © 2016. *Mapa* [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://parizskaulice.cz/mapa/>

PASOLS, Paul-Gérard. *Louis Vuitton: The Birth of Modern Luxury*. Updated ed. New York: Abrams, 2012. ISBN 978-1419705564.

POCHNA, Marie-France. *Christian Dior*. Praha: Garamond, 2009. ISBN 978-80-7407-046-4.

SCHOLZ, Lucie. *Brand management and marketing of luxury goods*. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2014. ISBN 978-3-95489-693-6.

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník.....	89
---------------------------	----

Příloha A – Dotazník

- 1) Když se řekne luxusní móda, jaká luxusní módní značka se Vám vybaví jako první?

- 2) Kupujete nebo vlastníte luxusní módu?

Jedna možná odpověď

Ano

Ne

- 3) Kdybyste v budoucnu uvažoval/a o koupi luxusního oblečení, jaké atributy by pro Vás při výběru značky byly rozhodující? Seřad'te, prosím, dané atributy pomocí čísel 1 až 7 dle důležitosti od nejvíce po nejméně důležitý.

1 = nejvíce důležitý atribut

Cena

Kvalita použitých materiálů

Nadstandardní péče během a po nákupu

Poloha a interiér butiků

Jedinečnost modelu

Známost značky

Hodnoty, které značka představuje

Následující otázky se týkají jedné konkrétní značky – Louis Vuitton. Při odpovídání na tyto otázky se, prosím, zaměřte jen na tuto značku.

- 4) Jedním slovem popište jak na Vás značka Louis Vuitton působí.

5) Máte v tuto značku důvěru?

Jedna možná odpověď

- Ano
- Ne
- Nevím

6) Kdybyste se rozhodoval/a o koupi luxusního oblečení, uvažoval/a byste o této značce?

Jedna možná odpověď

- Ano
- Ne

7) Nakolik značce Louis Vuitton důvěřujete v porovnání s českými luxusními módními značkami Klára Nademlýnská a Beata Rajská?

Jedna možná odpověď

- Méně
- Stejně
- Více

8) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl možnosti „Méně“ nebo „Více“, zdůvodněte jednou větou svou odpověď.

9) Na základě Vašeho subjektivního názoru zhodnoťte následující atributy značky Louis Vuitton.

Hodnoťte na škále 1 až 5 křížkem v příslušném políčku

	1	2	3	4	5	
Vysoká cena						Nízká cena
Cena odpovídající kvalitě						Cena neúměrná kvalitě
Vysoká kvalita materiálu						Nízká kvalita materiálu
Nevšední, jedinečné modely						Všední modely, které nosí každý
Široký výběr/nabídka sortimentu						Úzký výběr/nabídka sortimentu
Vysoká úroveň péče o zákazníka						Nízká úroveň péče o zákazníka
Značka s tradicí						Poměrně nová značka
Moderní, nadčasová značka						Nemoderní značka
Značka vyvolávající touhu vlastnit něco z její dílny						Netoužím vlastnit nic od této značky
Značka vyzdvihující společenský status						Značka nic neříkající o mém postavení
Výborná poloha butiku						Špatná poloha butiku

10) Jaké je Vaše pohlaví?

Jedna možná odpověď

- Muž
 Žena

11) Kolik je Vám let?

Jedna možná odpověď

- Méně než 20 let
 20 – 29
 30 – 39
 40 – 49

- 50 – 59
- 60 let a více

12) V jakém kraji žijete?

Jedna možná odpověď

- Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj

13) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jedná možná odpověď

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Bakalářské
- Magisterské
- Doktorské

14) Jaká je Vaše současná ekonomická situace?

Jedna možná odpověď

- Výdělečně činná/ý
- Nezaměstnaná/ý
- V domácnosti
- Student
- Důchodce