

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **VLIV ZEMĚ PŮVODU ZNAČKY NA FORMY VSTUPŮ NA ZAHRANIČNÍ TRHY A TRŽNÍ STRATEGIE**

**Bc. Petra HARTMANOVÁ**

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce*

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 8. ledna 2016

Děkuji doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za odborné vedení, poskytování rad a informačních podkladů během zpracování diplomové práce.

Poděkování patří také mé rodině a mému příteli za jejich podporu po celou dobu mého studia a při psaní diplomové práce.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	7
Úvod.....	8
1 Značka .....	9
1.1 Prvky značky .....	9
1.2 Identita značky .....	14
1.3 Positioning značky.....	16
1.4 Hodnota značky .....	18
1.5 Značková strategie na mezinárodním trhu .....	19
2 Země původu značky.....	25
2.1 Image země původu.....	26
3 Formy vstupů na zahraniční trhy.....	29
3.1 Faktory působící na výběr formy vstupu.....	29
3.2 Vývozní a dovozní operace .....	30
3.3 Formy nenáročné na kapitálové investice .....	35
3.4 Kapitálové formy vstupu .....	36
4 Analýza Procter & Gamble.....	39
4.1 Historie značky .....	39
4.2 Značková strategie .....	41
4.3 Značkové portfolio P&G .....	45
4.4 Analýza finančních ukazatelů.....	49
5 Analýza Nestlé.....	53
5.1 Historie značky .....	53
5.2 Značková strategie .....	55
5.3 Značkové portfolio Nestlé.....	58
5.4 Analýza finančních ukazatelů.....	66
6 Zhodnocení.....	70
Závěr .....	74
Seznam literatury .....	76
Seznam obrázků a tabulek.....	81

Seznam příloh ..... 83

## Seznam použitých zkratek a symbolů

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
CHF	Swiss Franc
Kč	Koruna česká
např.	například
obr.	obrázek
P&G	Procter & Gamble
PO	právnícká osoba
tab.	tabulka
tzv.	takzvaně
USA	United States of America
USD	United States Dollar

## Úvod

Rostoucí trend globálních značek stále neutichá a dochází k neustálému ukořisťování zbývajících částí na mezinárodních trzích, kde lokální značky nemají mnoho prostoru pro svůj vlastní rozvoj. To má za následek úpadek lokálních značek a mnohdy i celých společností. Na obzor se pak dostávají známější globální značky, které spotřebitelé znají téměř po celém světě. Otázkou však zůstává, zda spotřebitelé znají také zemi původu dané značky a do jaké míry je tím ovlivněno jejich nákupní rozhodování.

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická východiska diplomové práce budou rozděleny do třech hlavních kapitol. První kapitola bude vycházet z poznatků co si představit pod pojmem značka a jaké důležité prvky značka obsahuje. Nedílnou součástí značky je také její identita, positioning, hodnota a strategie uplatňovaná na mezinárodních trzích. Druhá kapitola bude věnována zemi původu značky a aspektům, které budují image země značky. Ve třetí kapitole budou zmíněny formy vstupů značky na mezinárodní trhy. Pro potřeby této diplomové práce budou zmíněny pouze vybrané formy vstupů, které jsou považovány za podstatné.

Praktická část se bude věnovat analýze americké značky Procter & Gamble a švýcarské značky Nestlé. V práci bude nastíněna historie obou značek, jejich vstupy na mezinárodní trhy od založení až po současnost, značková strategie uplatňovaná při vstupu na nové trhy, značkové portfolio a shrnutí základních finančních ukazatelů, které vyjadřují prosperitu značek.

Na základě praktických poznatků bude výstupem diplomové práce porovnání vstupů na zahraniční trhy z pohledu chemické značky Procter & Gamble a potravinářské značky Nestlé na základě původu země jejich vzniku a tržní strategie, které byly na trzích uplatňovány. Díky této analýze bude ukázáno, do jaké míry je vliv země původu značky rozhodující pro vstoupení na mezinárodní trh.



# 1 Značka

*„Značka je to, co Vám zůstane, když Vám shoří továrna.“*

David Ogilvy, marketingový guru

Historie značky má kořeny v dávné minulosti, avšak její účel i po takové době zůstává stále stejný. Ve druhé polovině 19. století v USA se ustálila podoba značky tak, jak je známa dnes (Keller, 2007). Za tímto rozmachem stály především industrializace a zrod prvních masových médií. Od konce 19. století byla možnost registrace značek celosvětově i pro Českou republiku (MPO, 2009).

Ve většině případů si téměř každý pod pojmem značka vybaví konkrétní produkt, který se stává nositelem značky jako např. Škoda Auto - auta, Starbucks - káva nebo iPhone - mobilní telefon. Síla značky tedy nespočívá pouze v jejím samotném názvu, ale především také v produktech, které jsou pod značkou nabízené.

Vysekalová (2004, str. 222) definovala tento pojem následovně: *„Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců“*. Jednoduše řečeno si pod pojmem značka lze představit souhrn verbálních i neverbálních sdělení, která jsou neodmyslitelnou částí hmotného produktu.

Nejtěžším úkolem každé společnosti je nejen vymyslet název značky, tak aby byl originální a zákazníkovi snadno zapamatovatelný, ale především udržet dobré jméno značky a snažit se tak stále zlepšovat a být pro zákazníkovi atraktivní i po řadu několika generací.

## 1.1 Prvky značky

Výběr prvků značky je důležitý pro její snadnou identifikaci z pohledu zákazníkovi a také pro odlišení od ostatních konkurentů. Prvek samotné značky by měl v zákazníkovi vyvolat takové pocity, že již nebude potřebovat znát, jaký se

pod značkou skrývá produkt. Totéž platí také pro variantu, kdy je značka tvořena názvem.

Podle autorů Kotlera a Kellera (2007) existuje šest základních hledisek, na základě kterých lze vytvořit pomocí správných prvků takovou značku, která bude mít nejlepší předpoklady být úspěšná. Prvním kritériem je **zapamatovatelnost**, díky které se značka dostane více do povědomí zákazníků. To lze zabezpečit především jednoduchým, výrazným a od konkurence odlišitelným prvkem, který značku charakterizuje. Druhým kritériem je **smysluplnost**, kde je důležité dohlédnout na souhru jednotlivých prvků s produkty, které pod značkou vystupují. Každý zákazník se nechá do určité míry ovlivnit **vizuální stránkou** produktu, proto by značka měla být vytvořena z takových prvků, které na první pohled zákazníka zaujmou a zalíbí se mu. Pokud bude společnost do budoucna uvažovat o expanzi na další zahraniční trhy, je nutností zabývat se otázkou o **přenositelnosti** značky. Každá země je totiž odlišná nejen geograficky, ale také kulturně a proto je potřeba volit takové prvky značky, které budou vhodné za všech podmínek pro každou zemi. Podstatným kritériem je také **adaptabilita** vzhledu prvků, s čím souvisí aktualizace a modernizace značky v budoucích obdobích. Posledním, šestým kritériem, je **ochrana** prvků. Nejen samotná značka podléhá možnosti ochrany, ale i její prvky, které značku tvoří. Společnost musí zvolit takový vzhled prvků, které nemá nikdo registrované, což jí zajistí ochranu před napodobováním konkurenčních společností.

V České republice se o ochranu značky stará Úřad průmyslového vlastnictví prostřednictvím udělení ochranné známky. Ochranná známka se vztahuje na grafickou podobu značky, jako jsou slova, písmena, čísla, barva či tvar. Podnět k vytvoření ochranné známky může podat jak FO, tak PO pomocí přihlášky směřované k Úřadu průmyslového vlastnictví, který po prozkoumání povinných náležitostí rozhodne, zda je možné zapsat ochrannou známku do rejstříku. Pokud žadatel vyhoví všem požadavkům, dostává se mu ochrany jeho značky na 10 let s možností prodloužení o dalších 10 let (ÚPV, 2014).

## **Název značky**

Vytvoření jména značky je pro společnost klíčovým bodem, který zajišťuje úspěch na trhu. Podle výzkumu agentury Provocado (2010), která analyzovala trh s několika stovkami jmen značek, by se měl název značky skládat optimálně ze dvou slov, 3-4 slabik a 4-13 písmen. Příliš dlouhý název nemá zpravidla šanci se uchytit v povědomí zákazníků.

Zdánlivě nejjednodušší způsob vytvoření názvu značky je pojmenovat značku podle svého zakladatele jako např. Louis Vuitton, Giorgio Armani nebo Škoda Auto, podle tehdejšího českého vlastníka závodu Emila Škody. Pokud jsou vlastníci společnosti dva, mohou se obě jejich jména objevit v názvu značky jako např. Hewlett-Packard, podle zakladatelů Billa Hewletta a Dava Packarda nebo další úspěšná obchodní značka Marks and Spencer, podle Michaela Markse a Thomase Spencera. Oblíbeným způsobem vytvoření jména značky jsou zkratky nebo zkratková slova, která se zrodila z prvotně dlouhých názvů společností. Jedná se o názvy značek jako např. německá automobilka Bayerische Motoren Werke, která svůj název sloučila do známé zkratky BMW nebo Česká dopravní kancelář, dnes známá jako Čedok (Bauer, 2014).

Mnoho celosvětových značek dostalo své jméno podle náhodně zvolené předlohy či podle toho, co má značku charakterizovat. Známý název značky a společnosti Apple, vymyslel její zakladatel Steve Jobs, který se nechal inspirovat svým nejoblíbenějším ovocem. Značky, které reprezentují sportovní oblast jako např. Reebok, která dostala svůj název podle druhu nejrychlejší antilopy na světě nebo Nike, podle řecké bohyně vítězství Niké (Rivkin a Sutherland, 2004).

## **Logo značky**

Logo je považováno za nejlepší vyjádření značky, které řekne více než slova. Navíc kvalitní a zapamatovatelné logo může společnosti přinést velký úspěch. Na začátku tvorby loga je nutností položit si otázku, co by logo mělo sdělovat. Společnost by se měla snažit do loga převést především konkurenční výhody, díky kterým zákazník zvolí právě tuto společnost místo konkurenční, vlastnosti a hodnoty, které společnost vyznává. Jinak řečeno, logo má za úkol vyprávět příběh značky (Malaval, 2001).

Samotné logo může být vytvořeno jako obrázek, text nebo kombinace obou možností. Každá z nich přináší určité výhody. Logo jako obrázek je výstižné na první pohled a snadno zapamatovatelné. Logo v podobě textu naopak umožní zákazníkům rozpoznat o jakou značku nebo společnost se jedná. Z toho důvodu společnosti volí nejčastěji kombinaci obrázku a textu v podobě výstižného symbolu a názvu značky nebo společnosti (Levinson a Rubin, 1996).

Je také důležité zvážit jeho využití do budoucna, zda se logo bude objevovat pouze v tiskovinách (noviny, časopisy, letáky, billboardy) nebo i na webu v elektronické podobě či na propagačních předmětech společnosti. Umístění loga na internetovou stránku firmy přináší lepší možnosti grafického zpracování a přidání efektů oproti ostatnímu využití (Ramaswamy a Namakumari, 2009).

### **URL značky**

Díky stále se rozvíjejícím technologiím se nedílnou součástí každé značky stává URL adresa. Společnost se snaží zřídit takovou URL adresu, která má krátký název, je snadno zapamatovatelná a především obsahuje název značky. Dříve nebyl problém vytvořit URL ve formátu `www.názevznačky.cz`. V dnešní době je však již nespočetné množství URL značek a tak není pro společnost snadné vytvořit jednoduchý, lehce zapamatovatelný a především originální název URL adresy pro svoji značku. Většina URL adres je již obsazená, a proto se společnosti uchylují k jejich odkupu. V dnešní době stále více společností komunikuje svoji značku pomocí sociálních sítí, e-shopu či reklamy (Levinson a Rubin, 1996).

### **Představitel značky**

Představitelé značek dodávají značce jako takové lidskou podobu, zejména lidské vlastnosti. Představitel značky se objevuje především v hrané podobě v reklamních upoutávkách a reklamních kampaních nebo v grafickém znázornění na obalech produktů značky. Celosvětově známá společnost Procter & Gamble před lety zaujala čistícími výrobky Mr. Proper, jejímž představitelem se stala animovaná postava muže v bílém oblečení. Tento druh znázornění představitele lze považovat za tzv. umělého představitele značky, který byl stvořen společností. Na českém trhu je známá např. značka Kapka naděje, jejíž zakladatelkou

i představitelkou je Vendula Svobodová, která je v pozici tzv. přirozeného představitele značky (Keller, 2007).

Pokud si společnost vybere jako svého představitele značky známou osobnost, měla by si dát pozor, aby tento představitel neupotal veškerou pozornost, která měla být směřována na značku, na sebe.

### **Slogan značky**

Slogan slouží k doplnění značky jako celku a k lepšímu zařazení do správné kategorie výrobků a služeb. Slogan se může skládat z jednoduché krátké věty nebo pouze ze spojení dvou slov. Z toho vyplývá, že kvalitní slogan by měl být krátký, silný a předat co nejvíce informací svým zákazníkům (Bauer, 2014).

Úspěšný slogan vytvořila např. automobilka Toyota - „Today. Tomorrow. Toyota.“. Na tomto příkladu je ilustrována krátkost a zapamatovatelnost sloganu. Mohla by však nastat malá nepřesnost pro zákazníky, kteří by nemuseli poznat, o jaký produkt se z tohoto sloganu jedná (www.mediaguru.cz, 2013).

Neméně úspěšným se stal také slogan české značky Kofola - „Když ji miluješ, není co řešit.“. Tento slogan funguje již několik let a společnost se ho stále snaží obohacovat i o stejně kreativní a kvalitní reklamy (Sovová, 2013).

### **Znělka značky**

K lepší zapamatovatelnosti značky přispívá také krátká hudební melodie - znělka. Chytlavé melodie či tóny si spotřebitel lépe zapamatuje a spojí s určitou značkou a výrobkem, což je účel, proč se společnosti pouští do tvorby znělky (Keller, 2007). O úspěšnou a léta oblíbenou znělku se postarala např. značka Haribo - „Haribo macht Kinder froh - und Erwachsene ebenso“. Velký podíl na tom měl spolumajitel společnosti Haribo, který se zajímal o cílovou skupinu této značky, její potřeby a přání (www.haribo.com, 2015).

## **Obal značky**

Nedílnou součástí značky jsou výrobky, které jsou pod značkou distribuovány spotřebitelům. Z toho důvodu je vhodné navrhnout originální design obalu výrobku, který spotřebitele na první pohled zaujme a následně si ho dokáže lehce vybavit. Samozřejmě, že řadu výrobku nelze prodávat jinak než v obalu, což přináší více užitečných funkcí. Podle autorů Kellera (2007) a Příbové (2000) se jedná nejen tedy o rozpoznání značky a odlišení se od konkurence, ale také o ilustraci důležitých informací, zajištění bezpečné manipulace s výrobky a především uchování výrobku.

### **1.2 Identita značky**

Pod tímto pojmem je rozuměno, jak se společnost prezentuje nejen před zákazníkem na veřejnosti i na celém trhu. Za identitu značky lze považovat všechny prostředky, kterými má společnost možnost dotvořit obraz o vlastní značce. Aaker (2003, str. 60) vymezil identitu jako *„unikátní sadu asociací, o jejichž vytvoření a udržení usilují strategové světa obchodních značek. Tyto asociace reprezentují to, co značka představuje a zároveň naznačují určitý slib vůči zákazníkům ze strany výrobce“*.

Jako základní prostředek pro vytvoření identity značky se považuje logo, které jak je již uvedeno výše, může být vyjádřeno jako obrázek, text nebo kombinace obou prvků. Díky vhodně zvolené identitě značky společnost také nabývá vyšší konkurenceschopnosti, což dále upevňuje její pozici na trhu (Vysekalová a Mikeš, 2009).

Model pro vytvoření, udržení a uskutečnění identity značky podle Aakera (2003) prochází třemi etapami. První etapou je strategická analýza značky. Tato analýza pomáhá na jedné straně identifikovat chápání značky z pohledu zákazníků a konkurentů a na druhé straně analyzuje také společnost, která pod značkou vystupuje. Díky provedení této analýzy společnost zjistí, jaký je její cílový segment zákazníků, současná i budoucí pozice konkurence a možnosti řízení značky. Druhou etapou je implementace identity značky. V této etapě je kladen důraz na vytvoření takových instrumentů, které přivedou značku k životu. Jinými slovy se jedná o zhmotnění značky. S implementační fází souvisí také pozice značky,

kteřou si značka utváří zejména díky svým zákazníkům, ale také díky konkurenčním značkám a individuálním schopnostem společnosti. Dalm krokem v této etapě jsou tzv. exekunn kroky, které vedou k vytvořn všech aktivit efektivního budování značky. S tím také souvisí nsledn zaveden sledovacích systémů, kter vyhodnotí výsledky budování značky. Třetí etapou je jíž samotn model, který ukazuje 12 bod rozdělených do 4 oblastí, ve kterých je značka chápána jako produkt, organizace, člověk a symbol. Samotn model identity značky se stuktualizuje na rozřrenou identitu, podstatnou identitu a esenci značky.

Stěžejní a nejdležitj bod představuje podstatn identita, kter obsahuje soubor nejdležitjch prvků identity. Cílem podstatn identity je ilustrovat hodnoty a strategie společnosti, odlišit se od konkurenčních značek a zaujmout spotřebitele. V přpad, že by mohlo dojít k zaměnitelnosti identity, je důležité uzk spojen s rozřrenou identitou, kter obsahuje prvky podporující uplnost a jasnost identity. Rozřren identita tedy doplňuje podstatnou identitu o detaily, kter dotváří celkov představu (Aaker, 2003).

Dal prvek, esence značky, může společnost využít jako velmi siln nástroj pro lepší pochopení identity značky. Ne vzdy je vsak tento nástroj užiten. Esenci značky lze definovat jako vynikající myšlenku, kter popisuje jádro identity a přiny k její existenci. Esence značky by měla mít 3 základní parametry. Prvním z nich je odezva u spotřebitel. Druhm parametrem je ojedinělost a odlišitelnost v asovm horizontu. Poslední, třet, parametr představuje esenci značky jako inspiraci pro samotnou společnost (Kotler a Keller, 2007).

Je důležité nezamřňovat esenci značky s reklamním sloganem, na první pohled mon dva stejn nstoje. Podstatným rozdílem je smř komunikace a asov orientace. Esence značky komunikuje směřem dovntř společnosti a je spíše dlouhodobějšího rázu. Zatímco reklamní slogan komunikuje směřem ven ke spotřebitelům a jedná se zejména o krátkodobější plnění cílů (Tohami, 2006).

Na základě vytvořn identity se v modelu objevuje hodnotov nabídka, kterou tvoří podkategorie funkční, emon a expresivn užitky. Funkn užitek si lze představit jako jedinen užitek spojen s konkrtn značkou udávající funkce výrobku jako je např. kvalita. Cílem emočního užitku je vyvolat pocity

u nakupujících zákazníků, které prohloubí důvody k zakoupení určité značky. Expresivní užitek pomáhá zákazníkovi skrz značku vyjádřit jeho vlastní image. Z toho vyplývá, že expresivní užitek podporuje značku, která se snaží dělat něco pro zákazníka. Vyústěním celého schématu je vztah se zákazníkem. Čím bližší vznikne vztah mezi značkou a zákazníkem, tím úspěšnější je budování značky z dlouhodobého hlediska (Vysekalová a Mikeš, 2009). Pro lepší představivost provázanosti jednotlivých kroků, je ilustrováno schéma v příloze 1.

### 1.3 Positioning značky

Positioning neboli umísťování značky je proces, který spadá spolu se segmentací a targetingem pod marketingové řízení, vychází z identity značky a pomáhá se značce dostat aktivně do mysli zákazníků. Obecná definice říká, že positioning je způsob, jakým chce být společnost vnímána v myslích zákazníků. Díky svým specifickým charakteristikám se daná značka odlišuje od konkurenčních značek a zaujímá určitou pozici na trhu. Lze konstatovat, že positioning je klíčovým bodem nejen marketingové strategie, ale i marketingové komunikace (Kerin, Hartley a Rudelius, 2011).

Kotler a Keller (2007, str. 348) definují tento pojem následovně: „*Positioning je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu. Cílem je umístit značku v myslích spotřebitelů tak, aby se maximalizoval potenciální prospěch firmy. Dobrý positioning značky navádí marketingovou strategii vyjasněním podstaty značky, cílů, které pomáhá spotřebiteli dosáhnout a ukazuje, v čem je přitom jedinečný. Výsledkem positioningu je úspěšné vytvoření zákaznické zaměřené nabídky hodnoty, přesvědčivého původu, proč by si cílový trh měl výrobek kupovat.*“

Pro positioning je důležité správně určit čtyři hlavní vymezení. Prvním z nich je **cílová skupina**, která představuje skupinu spotřebitelů, která se snaží společnost zaujmout. Pro lepší pochopení chování každé skupiny, lze jednotlivé skupiny spotřebitelů rozdělit ještě podle demografického, lifestylového, spotřebního nebo psychologického hlediska. Analýza cílových skupin se provádí na základě marketingového průzkumu a segmentace trhu. Za druhé je důležité **vymezení oblasti**, ve které se značka bude pohybovat a kde bude oslovovat své zákazníky.



Tato oblast se dá vymezit podle sortimentu, který na daném trhu bude nabízen či podle zákazníků, kteří na trhu budou nakupovat. Součástí této oblasti jsou také konkurenční značky, díky nimž může společnost analyzovat, zda jsou či nejsou jejich značky prestižnější a kvalitnější než značky jejich konkurentů. Oblast může být také rozšířena na základě inovací nebo modifikací produktů. Třetí definice vymezuje **odlišnosti** od ostatních konkurenčních značek. Odlišnost vytváří důvody, proč by zákazník měl koupit určitou značku a v čem je tato značka lepší než konkurenční značky. Značka, kterou nelze odlišit od ostatních, se stává zaměnitelnou a lze předpokládat, že spotřebitelé nebudou mít o tuto značku zájem. Poslední, čtvrté, vymezení nastiňuje **důvody**, proč by spotřebitel měl zakoupit zrovna tuto značku. Důvody se skrývají v unikátních vlastnostech značky, dostupnosti, prestižnosti či cenové politice (Machková, 2015).

Existují dvě obecné metody positioningu, které zobrazují tzv. body rozdílnosti a tzv. body shody. Bod rozdílnosti představuje výhody, které přitahují spotřebitele k určité značce. Tito spotřebitelé značce věří, hodnotí ji pouze v superlativech a nedokáží si představit, že by jim konkurenční značka mohla nabídnout stejný nebo dokonce lepší produkt. Bod shody představuje různé asociace, pod kterými se nemusí skrývat pouze jedna značka. Tyto body se objevují v souvislosti s asociacemi, které jsou spojeny s kategorií a konkurencí. První z nich, body shody spojené s kategorií, jsou asociace, které představují nezbytné podmínky pro výběr určité značky. Druhým z nich jsou body spojené s konkurencí. V tomto případě, pokud se daná značka společnosti dokáže dostat na stejnou úroveň konkurenční značky a navíc získá výhodu v jiné oblasti, lze předpokládat, že se tato značka stane velmi silným konkurentem (Kotler a Keller, 2007).

Positioning je z časového hlediska orientován krátkodoběji, oproti identitě (viz 1.2), která je orientována dlouhodoběji. Z toho vyplývá, že positioning a identita jsou spolu vzájemně propojené, protože část identity značky, kterou společnost aktivně komunikuje ke spotřebitelům, tvoří právě positioning (Jakubíková, 2008).

## 1.4 Hodnota značky

Hodnota značky je tvořena aktivy a pasivy, které jsou se značkou spojené. Tyto dva prvky mohou zvyšovat, ale také snižovat hodnotu značky, kterou určitý výrobek nebo služba přináší ať již zákazníkovi nebo výrobcí.

Tento pojem nelze podle odborníků jednoznačně vymezit a definovat. Farquhar (1989, str. 4) vymezil hodnotu značky jako *„přidanou hodnotu, kterou značka propůjčuje produktu. Produkt je pak něco, co nabízí funkční benefity (např. zubní pasta, životní pojištění nebo auto). Značka je jméno, symbol, design nebo hodnocení, které zvyšují hodnotu produktu nad rámec funkčního účelu.“*

Další autoři Srivastava a Schocker (1991, str. 105) se shodují na tom, že *„hodnota značky zahrnuje její sílu a její hodnotu. Síla značky je soustava asociací a chování zákazníků značky, distributorů a mateřské společnosti, které značce umožňují udržet si trvalé a odlišné výhody proti konkurenci. Hodnota značky je finanční výsledek schopnosti managementu ovlivnit sílu značky skrze taktické a strategické jednání tak, aby poskytla větší současné a budoucí zisky a nižší rizika.“*

Podle Armstronga a Kotlera (2004, str. 289) je dána *„hodnota značky loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je zosobněním kvality, a tím, jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují. Dále hodnotou značky ovlivňuje například mezinárodní právní ochrana a pozice v rámci průmyslových a obchodních sítí.“*

Mezi hlavní kategorie, které uvádí Aaker (1991) a které utváří hodnotu značky, patří především znalost jména značky, kvalita, věrnost značce a asociace, které jsou se značkou spjaty. Tento model vychází z předpokladu pohledu spotřebitele na hodnotu značky jako na celek pozitiv a negativ, které značka přináší.

První kategorie, **znalost jména značky** je nejzákladnějším pilířem pro správné budování hodnoty značky. Z toho vyplývá, že spotřebitelé musí značku dostatečně znát a pamatovat si ji, protože když spotřebitelé nakupují, volí právě tu značku, kterou znají nebo o ní slyšeli (Přikrylová a Jahodová, 2010). Aaker (2003) tuto fázi nazývá identifikací značky. Způsob, jakým společnost může spotřebitelům svoji značku komunikovat, bývá zpravidla prostřednictvím reklamy, různými druhy podpory, sponzoringu a public relations.

Do druhé kategorie spadá **kvalita značky**. Společnost musí předpokládat, že spotřebitelé jsou ochotni nakupovat pouze kvalitní výrobky kvalitní značky. Pokud společnost nebude nabízet kvalitní produkty, nevybuduje si své místo na trhu ani s vysokou loajalitou spotřebitelů ke značce. Každá společnost by tedy měla vědět, co si jejich zákazníci přejí a jaké výrobky jsou pro ně značkou kvality (Keller, 2007).

Třetí kategorie je **loajalita vůči značce**. Pokud jsou spotřebitelé vysoce věrní jedné značce, nemají potřebu tuto značku měnit za konkurenční. Vzhledem k tomu, že je několikanásobně nákladnější přilákat nové zákazníky, je proto důležitá péče o zákazníky stávající. Věrnost zákazníků lze rozdělit do 5 skupin. První skupinou jsou tzv. nezákazníci, kteří nakupují výhradně u konkurence a o konkrétní značku společnosti nemají zájem. Druhou skupinou jsou tzv. hlídači cen, kteří se o preferenci značky rozhodnou až na základě ceny. Do třetí skupiny patří tzv. pasivně věrní zákazníci, kteří danou značku kupují ze zvyku. Další, čtvrtou, skupinu tvoří tzv. zákazníci na rozhraní, kteří nakupují více značek a nemají žádnou, kterou by výhradně preferovali. Poslední, pátá, skupina patří tzv. oddaným zákazníkům, kteří se vyznačují vysokou mírou oddanosti konkrétní značce (Jakubíková, 2013).

Poslední kategorií jsou **asociace**, které jsou se značkou spjaty. Asociace jsou velmi důležité, protože díky nim si zákazník vytvoří určitý postoj ke značce samotné. Nejsilnější asociace vznikají osobní zkušeností zákazníků, další asociace prostřednictvím doporučení a nejslabší asociace se vytváří na základě reklamy (Aaker, 2003).

Se správně zvolenou strategií řízení značky dochází k vytváření, udržení a zvyšování hodnoty značky neboli brand equity. Značky, zejména ty globálního charakteru, jsou mnohdy pro společnost hodnotnější než samotná hodnota hmotných aktiv (Machková, 2009).

## 1.5 Značková strategie na mezinárodním trhu

Společnosti, které chtějí vstoupit na zahraniční trh, zaujímají strategické postavení jedné ze čtyř základních globalizačních strategií - mezinárodní, multinationální, globální a smíšené.

První z těchto strategií je **mezinárodní strategie**, která je vhodná pro společnosti s nižší přizpůsobitelností na novém trhu. Z toho vyplývá, že společnosti pro úspěšné upevnění na zahraničním trhu, musí využívat aktivit zahraničních jednotek a soustředit produkci spíše na výrobové či tržní mezery. V tomto případě je mezinárodní strategie založena na odlišnosti mixu nebo nákladové výhodě. Tento typ strategie se stává vhodným pro společnosti, které se chtějí zaměřit na vývoz produkce (Machková, 2015).

Druhým typem globalizační strategie je **multinárodní strategie**, která je vhodná pro společnosti s vysokou mírou přizpůsobitelnosti zahraničnímu trhu. Jedná se také o společnosti, které se rozhodnou expandovat na více zahraničních trhů a mají dostatečné možnosti přeorganizovat strategii podle jednotlivých trhů. Společnosti na zahraniční trh vstupují zejména jako dceřiné společnosti nebo formou joint venture (Jakubíková, 2013).

Třetím typem je **globální strategie**, která nebere ohled na požadavky zahraničního trhu. Společnosti sjednocují všechny podnikové činnosti do jednoho celku, čímž dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti společnosti. V tomto případě je strategie založena na nákladové výhodě, která plyne z hromadné výroby. Společnosti na zahraniční trh vstupují také jako dceřiné společnosti, avšak v této strategii nerozhodují individuálně, ale na základě požadavků z centrály mateřské společnosti (Machková, 2009).

Poslední, čtvrtou strategií je **smíšená strategie**, která představuje flexibilní reakci na jakoukoliv konfliktní situaci, která by na trhu mohla nastat. Za konfliktní situaci lze považovat např. blokaci trhů (Jakubíková, 2013).



Zdroj: www.marketingovenoviny.cz, 2005

**Obr. 1 Globalizační strategie**

Nedílnou součástí marketingové strategie na mezinárodních trzích je značková strategie. V posledních letech, zejména od konce 90. let, se objevují stále nové strategie v oblasti řízení značky. Společnosti se snaží ovládnout své místo na mezinárodním trhu podle následujících trendů - posilování firemních značek, budování globálních značek, pomocí distribučních značek, mezinárodního sjednocování značek a mezifiremní spolupráce (Machková, 2015).

Během 80. let 20. století bylo velkým trendem společností snaha o odlišení a proniknutí do několika segmentů najednou, především díky fúzím a akvizicím. Z toho důvodu bylo potřeba zajistit dostatečně široké portfolio značek. S nárůstem nových společností a svobodnějším podnikáním se začínaly objevovat napodobeniny úspěšných značek. To znamenalo pro společnosti zvýšení rizika z podnikání, a proto došlo ke změně strategie do teď uplatňované. Společnosti se rozhodly posílit úlohu **firemních značek**, čehož chtěly docílit posílením důvěryhodnosti produktů. Svou důvěryhodnost společnosti chtěly získat vyjádřením jistoty, firemní síly a profesionality. Touto strategií dochází k upevnění vztahů a nabytí důvěry se zákazníky, především ve chvíli, kdy neustále dochází ke zkracování cyklu značkových výrobků (Jakubíková, 2013).

Dalším trendem na mezinárodních trzích jsou **globální značky**, které se řadí k nejznatelnější části globální marketingové strategie. Strategie globálních značek s sebou přináší mnoho výhod. Je to snaha o posílení důvěryhodnosti značky vůči zákazníkům, zvýšení mezinárodní známosti značky a především se společností snižují ekonomické náklady, díky jednotnému marketingovému pojetí (Machková, 2015).

Značky globálního charakteru se vyznačují vysokou tržní hodnotou. Na americkém trhu působí společnost Interbrand Corporation, která provádí každý rok statistiky, kterých Top 100 globálních značek má největší hodnotu na světě. Za rok 2015 je stav pro prvních 10 globálních značek následující (www.interbrand.com, 2015).

**Tab. 1 Přehled značek dle jejich hodnoty**

Pořadí	Značka	Země původu	Sektor	Hodnota značky (mld. USD)	Meziroční změna v %
1.	Apple	US	Technologie	170,276	+ 43
2.	Google	US	Technologie	120,314	+ 12
3.	Coca Cola	US	Nápoje	78,423	- 4
4.	Microsoft	US	Technologie	67,670	+ 11
5.	IBM	US	Obchod	65,095	- 10
6.	Toyota	Japonsko	Auta	49,048	+16
7.	Samsung	Jižní Korea	Technologie	45,297	0
8.	GE	US	Více sektorů	42,267	-7
9.	McDonald's	US	Restaurace	39,809	- 6
10.	Amazon	US	Maloobchod	37,948	+ 29

Zdroj: www.interbrand.com, 2015

Z tab. 1 lze vypočítat, že největší zastoupení globálních značek podle země původu převládají Spojené státy, které obsadily prvních pět příček. Z toho je nejúspěšnější značkou Apple, jejíž hodnota se pohybuje v řádech několika set miliard USD. Konkrétně je značka oceněna na 170,276 miliard USD s meziroční změnou o 43 %.

Na mezinárodních trzích figurují také distribuční společnosti, které se snaží prosazovat své vlastní **distribuční značky**, zejména v potravinářském odvětví. Není to však podmínka a tak lze distribuční značky najít také v nepotravinářské sféře. Jak pro společnosti a dodavatele, tak i pro zákazníky nese tato strategie určité výhody. Za výhodu lze považovat nižší náklady, což se promítne v nižších cenách za výrobky distribuční značky pro zákazníky. Nehledě na to, že vlastní značky posilují image společnosti, rozšiřují portfolio jejich výrobků a mají možnost podílet se na vlastní cenové politice (Keller, 2007).

Oproti trendu, který převažoval v 80. letech 20. století, dochází zhruba v posledních deseti letech, ke snaze společností snižovat své portfolio značek. Trendy se stále vyvíjí a společnosti nechtějí udržovat méně perspektivní a nehodnotné značky. Řada globálních společností působících na mezinárodním trhu se proto uchyluje ke **sjednocování značek** ze svého portfolia (Machková, 2015). Jako příklad sjednocení značek lze uvést globální společnost Ahold, která na začátku svého působení v ČR otevřela vlastní supermarkety a hypermarkety pod názvem Hypernova. Po převzetí prodejen Julius Meinl společnost sjednotila prodejny pod název Albert ([www.albert.cz](http://www.albert.cz), 2015). V roce 2015 došlo k převzetí společnosti Spar a všechny prodejny Interspar byly sjednoceny pod Albert ([www.biznys.ihned.cz](http://www.biznys.ihned.cz), 2015).

Dalším trendem ve značkových strategiích je **co-branding**. Co-branding je spolupráce více značek, které se společně podílí na jednom produktu nebo službě. Tento termín může také odkazovat na zobrazení značek či firemních log na jedné webové stránce. To znamená, že návštěvníci stránek vidí značky jako spojené podnikání. K této strategii se společnosti schylují zejména z důvodu zvýšení prodeje, přilákání zákazníků, zvýšení konkurenceschopnosti a snížení nákladů. Tím dochází ke zlepšení výrobků či služeb a spotřebitelé berou na zřetel obě společnosti (Keller, 2007). Jako příklad lze uvést společnosti Apple a Nike,

které spojily hudbu a cvičení, když vyvinuly tzv. Sports Kit, který umožňuje komunikaci mezi iPodem a botama ([www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com), 2015).

Podle autorů Kotlera a Kellera (2007) lze co-branding rozdělit do dalších 4 podob. První podobou je co-branding, který je realizován stejnou společností. Jako příklad lze uvést společnost General Mills. Tato společnost propaguje ve svých reklamách jak značku cereálií Trix, tak značku jogurtů Yoplait. Druhou podobou je co-branding joint venture. Autoři uvádí příklad žárovek značky General Electric a značky Hitachi v Japonsku spolu s kreditními kartami společnosti Citybank AAdvantage. Třetí podobou je co-branding realizovaný více sponzory. Tento typ lze demonstrovat na příkladu společnosti Taligent, kterou sponzoruje Apple, Motorola a IBM. Poslední, čtvrtou, podobou je retailový co-branding. Pro příklad lze uvést maloobchodní společnosti, které za účelem vysokého zisku, využívají strategii stejné lokality.



## 2 Země původu značky

Země, ze které značka pochází, hraje v nákupním rozhodování spotřebitelů stále větší roli. Autorky Příkrylová a Jahodová (2010) definují zemi původu jako zemi, se kterou má zákazník spjatý konkrétní výrobek, ať se jedná o pozitivní či negativní vnímání výrobku v mysli zákazníka. Toto vnímání země, ze které výrobek pochází, označuje Štrach (2009) jako **country of origin effect** (efekt země původu).

Country of origin effect popisuje Cai (2002) jako psychologický efekt popisující spotřebitelovy postoje, vnímání a rozhodnutí o koupi produktu podle země původu. Spotřebitel pro své rozhodování používá vnější a vnitřní informační podněty, které slouží jako základ pro hodnocení produktu. Vnitřní podněty zahrnují fyzické složení výrobku, zatímco vnější podněty nesouvisí s fyzickou podstatou výrobku. Za vnější podněty se považuje značka, image, pověst prodejce a cokoliv dalšího, s jehož pomocí lze manipulovat s myslí zákazníka, aniž by se produkt fyzicky změnil (Ulgado a Lee, 1998)

Pomocí country of origin effect lze vysvětlit až 30 % všech diferencí, které mohou vzniknout při posuzování kvality určitého produktu a téměř 10 % všech pohnutek, které vedou ke koupi produktu. Důležitou součástí produktu je jeho označení, respektive označení země, ve které byl vyroben (Peterson a Jolibert, 1995).

Není vždy snadné určit zemi původu, proto se za zemi původu považuje země, ve které došlo k významné transformaci produktu. Štrach (2009) demonstruje princip označení **Made in** na příkladě výroby vozu Porsche Cayenne. Vůz je z velké části vyroben na Slovensku, odkud je převezen do Německa, kde je do vozu zabudován motor. Německo si tak může přivlastnit tento produkt a označit ho Made in Germany.

Země, které patří do EU, chrání své výrobky navíc třemi dalšími označeními. Prvním označením je **protected designation of origin** (chráněné označení původu), které je využíváno zejména v potravinářském průmyslu. Takto označené výrobky musí pocházet z konkrétní oblasti, která významně přispívá k jejich vlastnostem - např. žatecký chmel. Druhým označením výrobků je **protected geographical indication** (chráněné zeměpisné označení). Aby společnost mohla použít pro svůj produkt chráněné zeměpisné označení, musí být produkt

zpracovaný či z části vyrobený v určité geografické oblasti - např. hořické trubičky. Třetím označením je **traditional speciality guaranteed** (tradiční specialita), které slouží jako ochranná známka a odlišuje produkt od ostatních výrobků. Každý produkt, který nese označení tradiční speciality, musí být vyroben dle tradičního způsobu nebo musí obsahovat tradiční přísadu, která je pro tento produkt specifická - např. šunka Jamón Serrano ze Španělska (Štrach, 2009).

## 2.1 Image země původu

Image země původu značky lze vymezit jako smýšlení, které si spotřebitel vytváří ve své mysli ve spojení s určitou značkou z určité země. Každá země působí na každého spotřebitele jinak. Země původu značky může mít na spotřebitele pozitivní, negativní, ale i neutrální vliv. Vysoká image země původu značky vytváří pozitivní vnímání zejména v oblasti kvality. Negativní vnímání země původu značky může souviset s nízkou cenou produktu nebo s úplně novým dosud neznámým výrobkem, který byl uveden na trh. S neutrálním vlivem země se lze setkat u spotřebitelů, kteří nemají k určité zemi žádný vztah (Vysekalová, 2009).

Stejně jako je potřeba budovat identitu, positioning a hodnotu značky, tak je stejně důležité budovat image země, ze které daná značka pochází. Země by měla nabízet kvalitní značky nejen svým národním spotřebitelům, ale umět také zaujmout zahraniční spotřebitele. S tím také souvisí snaha přilákat nejen národní, ale i zahraniční investory, návštěvníky a média (Přikrylová, Jahodová a Štrach, 2015).

Jitka Hanzlíčková, generální ředitelka agentury CzechTrade, v souvislosti s image země zmiňuje, že se vstupem do EU má většina evropských zemí pozitivní vnímání i přes to, že mnoho spotřebitelů hodnotí produkt podle země jeho původu. Ohledně produktů z České republiky mají spotřebitelé největší zájem o vozy Škoda Auto, české pivo a produkty ze skla. Již zavedené výrobky mají vyšší image než výrobky nově uvedené na trh, což je dáno vysokou konkurencí globálních a nadnárodních značek. Na druhé straně američtí spotřebitelé hodnotí spíše kvalitu určitého produktu než zemi, ze které produkt pochází. Při zakoupení produktu jsou rozhodující finanční podmínky a záruční servis, což jsou požadavky netypické pro Evropu (euro.e15.cz, 2004).

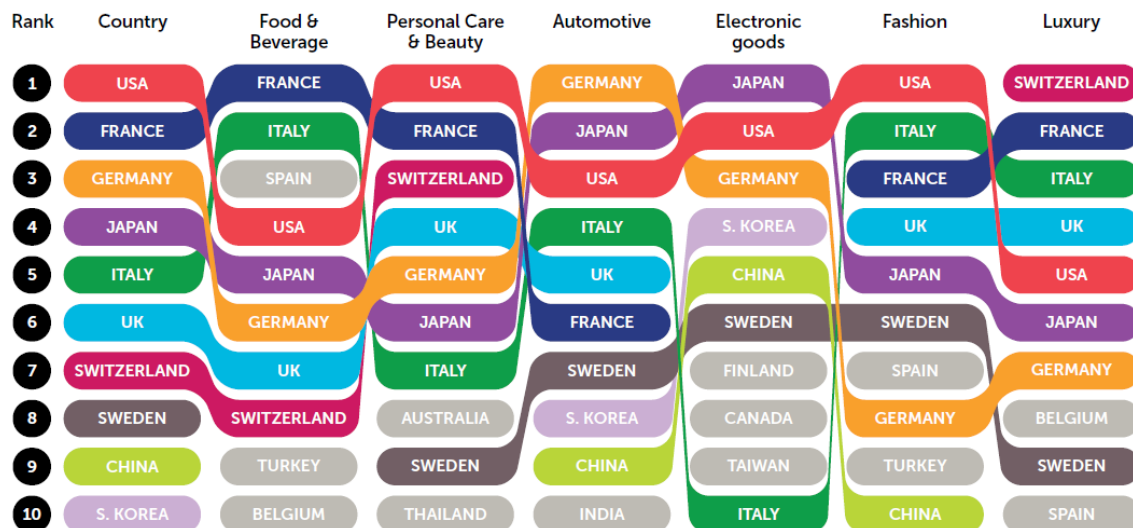
Společnosti se snaží, aby jejich zákazníci měli silnou vazbu s jejich značkami. Pro to je v první řadě zapotřebí splnit zákaznickova přání a požadavky. Spokojený zákazník = loajální zákazník. Bez ohledu na to, jak moc je zákazník spokojený, spokojenost sama o sobě netvoří loajalitu ke značce. Tu dotváří také další faktory, mezi které patří důvěra, kvalita a image (Vysekalová, 2009).

Srovnání nejlépe hodnocených značek dle země původu za rok 2014 lze vidět na obr. 2, který zákaznicko preferované země rozděluje do jednotlivých segmentů. Mezi tyto segmenty patří preference země jako takové, oblast jídla a pití, oblast osobní péče a krásy, automobilový průmysl, elektronika, oblečení a luxusní produkty.

Nejlépe hodnocenou zemí z pohledu image je USA. Je to tak zřejmě z důvodu, který je již zmíněn výše v názoru Jitky Hanzlíčkové. USA působí jako země kvality, komfortních služeb v oblasti servisu i jako dobrý obchodní partner. Nejvíce preferovanou zemí v oblasti jídla a nápojů je Francie. Toto prvenství lze přisuzovat vysoké kvalitě potravinových produktů. Francie je známá zejména pro kvalitní a chutné sýry a vína. Za nejúspěšnější zemi v sektoru osobní péče a krása vítězí USA. Velké zastoupení má v USA domácí značka Procter & Gamble, které je věnovaná praktická část této práce, a která jistě přispěla právě k nejvyššímu umístění země. V automobilém průmyslu obsadilo první místo Německo, které je proslulé výrobou kvalitních i luxusních vozů. Mezi tyto vozy patří značky např. Audi, BMW, Porsche, Volkswagen a další. V oblasti elektronických výrobků obhájilo první místo Japonsko. Tato země je známá využíváním nejnovějších trendů a technologií pro stále nové elektronické vymoženosti, nemluvě o vysoké kvalitě japonských produktů. V segmentu oblečení se na prvním místě umístilo USA. Země nabízí kvalitní, značkové a levné zboží, které nakupují nejen američtí zákazníci, ale zákazníci z celého světa skrz internetové obchody. Za zemi, která je zákaznicko preferovaná k nákupu luxusních značek, patří Švýcarsko, které je proslulé luxusními a kvalitními hodinkami nejen značky Rolex.

Z porovnání všech zemí vychází nejlepší umístění pro USA. Z výše zmíněných kategorií se třikrát umístilo na prvním místě – kategorie země, osobní péče a krása a oblečení. Tato prvenství potvrzují, že USA jako země původu značky je zákaznicko vysoce preferované a je zde zájem o americké značky. Otázkou však

zůstává, zda tuto značku preferují z větší části pouze američtí zákazníci nebo i další zákazníci z celého světa.



Zdroj: [www.futurebrand.com](http://www.futurebrand.com), 2014

**Obr. 2 Nejlépe hodnocené značky dle země původu**

Každá společnost by si měla uvědomit, že budování image značky je stejně důležité jako budování image země, ze které značka pochází. Nákupní proces spotřebitelů není ovlivněn pouze vnímanou hodnotou, kvalitou a značkou výrobku. Nedílnou součástí je i image země původu značky, která stejně tak může do jisté míry ovlivnit nákupní chování (Vysekalová, 2009).

### 3 Formy vstupů na zahraniční trhy

Vlivem stále se snižujících bariér vstupu na mezinárodní trhy a naopak rostoucích možností výběru forem podnikání mohou společnosti lépe proniknout na zahraniční trh, což se stává klíčovým faktorem jejich marketingové strategie. Společnosti mají na výběr celou řadu forem vstupů na zahraniční trh, ať již přes vývozní a dovozní operace, kapitálové formy vstupu či formy nenáročné na kapitál (Machková, 2015). Když si společnosti zvolí jednu ze jmenovaných forem vstupu na mezinárodní trh, je důležité zvážit také ostatní faktory, které budou mít vliv na konečný výběr formy vstupu i na samotnou marketingovou strategii každé společnosti.

#### 3.1 Faktory působící na výběr formy vstupu

Před samotným rozhodnutím společnosti o tom, zda a jakou formou vstoupit na zahraniční trhy, je potřeba vzít v úvahu vnitřní a vnější faktory, které mohou ovlivnit celkovou existenci společnosti. Rozhodnutí vstoupit na zahraniční trh s sebou přináší celou řadu specifik, rizik a značných nákladů. Společnost čelí vysokým nárokům nejen z obchodního, marketingového a finančního hlediska. Je také nutné zvážit možnosti rozšíření výrobních jednotek, adaptaci svých výrobků v cizím prostředí a v neposlední řadě také nábor nových pracovníků či prohloubení kvalifikace pracovníků stávajících (Machková, Černošlávková a Sato, 2014). Analýza vnějšího a vnitřního prostředí vybraného mezinárodního trhu je zaměřena především na sledování následujících faktorů.

Prvním důležitým faktorem jsou **obchodněpolitické podmínky**, které upravují celní a devizový systém v dané zemi, její kurzovou politiku a netarifní nástroje. Za netarifní nástroje lze považovat technické překážky, které se vyskytují v podobě norem, certifikací či postupu testování výrobku za účelem zjištění zda odpovídá technickým požadavkům dané země, množství omezení neboli tzv. kvóty, kterými se daná země snaží udržet stabilitu svého trhu pomocí určení povoleného množství dovážených výrobků či dovozní přírážky nebo cla, které daná země uvalí na dovážené výrobky za účelem ochrany svých výrobců (Machková, 2009).

Druhým faktorem ovlivňující volbu formy vstupu na zahraniční trh je analýza **ekonomického prostředí**, která odráží hospodářský růst země, vývoj investic, demografický vývoj, životní úroveň, ale i míru inflace či nezaměstnanosti (Jakubíková, 2008).

Za třetí faktor lze považovat analýzu **politického prostředí** země, kde je důležité se zaměřit především na politickou stabilitu, korupční prostředí a členství dané země v důležitých světových uskupeních, díky kterým má daná země možnost budovat vazby s dalšími zeměmi (Machková, 2015).

Čtvrtým faktorem je analýza **právního prostředí**, která umožní společnosti získat informace o podmínkách pro vstup zahraničních podnikatelských subjektů na trh kontrétní země, řešení sporů v rámci podnikání, podmínky pro najímání nových pracovníků či možnosti koupě nemovitostí a pozemků pro výrobní jednotky společnosti a v neposlední řadě možnosti ochrany práv duševního vlastnictví (Hollensen, 2011).

Se vstupem na nový trh musí společnost vzít v potaz také **charakteristiku výrobků**, které daná země nabízí na svém trhu. Lze rozlišovat spotřební, zemědělské, průmyslové a také výrobky pro veřejný sektor. S tím souvisí i vhodná **charakteristika obchodního partnera**, kterého by společnosti měla vybírat na základě jeho právní formy podnikání, velikosti, konkurenceschopnosti a tržního podílu (Machková, Černošlávková a Sato, 2014).

Poslední faktorem je zhodnocení **efektivnosti zvolené formy** podnikání. V tomto ohledu je potřeba vzít v úvahu výši vynaložených nákladů v poměru k možnému riziku, které může nastat při podnikání na zahraničním trhu; pravděpodobnost navrácení vynaložených prostředků a odhad míry zisku; globální konkurenceschopnost společnosti v mezinárodním prostředí či zohlednění potenciálu cílového trhu (Machková, 2009).

### 3.2 Vývozní a dovozní operace

Za nejjednodušší formu vstupu společností na mezinárodní trhy jsou považovány vývozní a dovozní operace, které předcházejí samotnému vývozu a dovozu zboží či služeb.

**Dovozní operace** lze rozdělit do následujících dvou fází - fáze přípravy a fáze realizace. Prvním krokem fáze přípravy je analýza potřeby dovozu, díky které společnost zjistí požadavky trhu (druh, kvalita, technické parametry, požadované množství a cena zboží či služby). Dalším krokem je vyhledání vhodných dodavatelů na základě jejich spolehlivosti, ekonomické síle a solventnosti. Všechny tyto informace dovozce nalezne na příslušném místě, jako jsou např. veletrhy, výstavy, tisk nebo instituce. Následujícím krokem je vytvoření poptávky vybraným dodavatelům, kterým je zaslán návrh poptávky po určitém zboží či službě, dodací a platební podmínky. Posledním krokem fáze přípravy je vyhodnocení nabídek potenciálních dodavatelů, na základě kterých se vytvoří předběžná dovozní kalkulace a objednávka (Machková, Černošlávková, Sato, 2014).

Fáze realizace dovozní operace začíná pro společnost sepsáním kupní smlouvy. V souladu s kupní smlouvou je dodavatel povinen předat zboží společnosti, která je na druhou stranu povinna objednané zboží převzít. Dalším krokem je zaplacení objednávky, což spolu s převzetím zboží signalizuje uzavření dovozní operace. Po těchto krocích realizace dovozní operace společnost vytvoří výslednou kalkulaci, která vychází ze skutečně vynaložených nákladů a bude sloužit pro stanovení ceny příštích objednávek (Jakubíková, 2008).

**Vývozní operace** lze rozdělit stejně jako dovozní operace do dvou fází - fáze přípravy a fáze realizace, které fungují na obdobném principu. Prvním krokem fáze přípravy vývozní operace je průzkum trhu, kdy se společnosti snaží získat informace o zemi, do které chtějí vyvážet. Zjišťují informace o konkrétním zboží, spotřebitelích, technických parametrech a cenách konkurenčních výrobků. Druhým neméně důležitým krokem je získávání zákazníků ať již přímo (osobní návštěvy, dopisy) nebo nepřímo (letáky, inzerce v televizi). Na základě těchto informací je vytvořena předběžná kalkulace, do které je zapotřebí zahrnout také náklady a zisk společnosti. Pomocí předběžné kalkulace může společnost realizovat nabídku svých výrobků (Machková, Černošlávková, Sato, 2014).

Realizační fáze vývozní operace začíná stejně jako u dovozní operace, a to sepsáním kupní smlouvy, ve které se společnost coby prodávající zavazuje předat objednané zboží. Druhým krokem je doručení zboží a dokladů, jako jsou balicí list, osvědčení o původu země, osvědčení o jakosti a další přepravní

doklady. Třetím krokem je obdržení platby za zboží, které následuje po vystavení faktury prodaného zboží a odeslání faktury kupujícímu. Posledním krokem je vytvoření výsledné kalkulace, která vychází ze skutečně vynaložených nákladů a slouží ke zjištění skutečného výsledku hospodaření (Machková, Černošlávková, Sato, 2014).

Mezi nejpoužívanější druhy vstupu na zahraniční trhy ze skupiny vývozu a dovozu patří prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji, obchodní zastoupení, mandátní smlouva, komisionářská smlouva, piggybacking a přímý vývoz. Pro potřeby této práce jsou vybrány následující formy vstupu (Machková, 2015).

### **Prostřednické vztahy**

Skrz prostřednické vztahy obchodují tzv. prostředníci. Tyto subjekty realizují obchody svým vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko. Prostředníci prodávají zboží, které nakoupili dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Odměnou jim je tzv. cenová marže, která se vypočítá jako rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.

Prostřednické vztahy se nejčastěji vyskytují v malých a středních společnostech. Je to tak z toho důvodu, že by pro tyto společnosti vytvoření vlastního specializovaného oddělení, které by se staralo o prodej zboží, bylo příliš nákladné. Z toho tedy vyplývá, že právě výhodou tohoto obchodování jsou relativně nízké náklady a nízké riziko. Naopak jednou z největších nevýhod je jednak ztráta přímého kontaktu se zákazníkem, ale i ztráta přehledu o distribuci a cenách zboží, s čímž souvisí tzv. šedé vývozy a paralelní dovozy. Tyto ne zcela legální operace poškozují společnost právě nevědomostí, kam, kdy, co, v jakém množství a při jaké ceně se vyváží nebo dováží přes hranice země (Hollensen, 2011).

### **Smlouvy o výhradním prodeji**

Společnost může na zahraniční trh vstoupit také na základě uzavření tzv. smlouvy o výhradním prodeji (též smlouva o výhradní distribuci). Díky této smlouvě vzniká dodavateli závazek dodávat své zboží pouze konkrétnímu odběrateli v dané lokalitě. Smlouva bývá zpravidla uzavřena na dobu určitou, která začíná běžet



datem podpisu obou stran. Pokud ve smlouvě není uvedeno, na jak dlouho je uzavřena, bere se smluvní vztah jako smlouva na dobu neurčitou a kterákoliv ze stran může v libovolnou dobu smlouvu vypovědět (Hollensen, 2001).

Dodavatel má právo od smlouvy odstoupit, pokud výhradní prodejce neodebírá zboží pouze od něj, ale využívá i jiné dodavatele nebo pokud nedodrží časový harmonogram odběru zboží. Na základě těchto skutečností ukončení smlouvy ze strany dodavatele však dodavatel nemá nárok na vzniklou škodu. Právo od smlouvy odstoupit má samozřejmě i odběratel jakož to výhradní prodejce. Ten může smlouvu vypovědět tehdy, pokud dodavatel dodává zboží i jiným odběratelům. V tomto případě však dle občanského zákoníku má odběratel nárok na uhrazení vzniklé škody (Machková, Černošlávková, Sato, 2014).

Výhodou uzavření smlouvy o výhradním prodeji je zejména rychlý vstup na zahraniční trh především z důvodu prodeje zboží v již zavedených distribučních cestách. Tím se prakticky vytrácí riziko a vysoké náklady, které by bez uzavření této smlouvy vznikaly. Na druhou stranu i tato forma vstupu na zahraniční trh s sebou nese určité nevýhody. Jednou z nevýhod může být neschopnost výhradního prodejce zabezpečit distribuci zboží, čímž dochází k uzavření možnosti proniknutí na zahraniční trh. Tuto skutečnost lze však vyřešit doložkou ve smlouvě, která výhradnímu prodejci ukládá povinnosti k odběru minimálního stanoveného množství zboží, z čehož bude mít dodavatel určitý prospěch. Další nevýhodou je opět ztráta přímého kontaktu s konečným spotřebitelem a nemožnost detailního sledování výhradního prodejce, stejně jako u prostřednických vztahů (Machková, 2015).

### **Obchodní zastoupení**

Dalším typem vývozních a dovozních operací je obchodní zastoupení, jehož podstata spočívá ve sjednávání obchodů a následném uzavírání smluv, kdy obchodní zástupce jedná jménem zastupovaného. Odměnou je obchodnímu zástupci tzv. provize, která se procentuálně odvíjí z částky realizovaného obchodu (Hollensen, 2011).

Proniknout na zahraniční trh z pozice obchodního zastoupení je velmi náročné. Je to především z důvodu nejednotné právní úpravy obchodního zastoupení,

keré se v jednotlivých zemích výrazně liší. Na druhou stranu je obchodní zástupce dobrou volbou pro úspěch podniku. Proto je důležité dbát na výběr kvalifikovaného a schopného zástupce, který bude reprezentovat společnost v zahraničí a snažit se vybudovat pozitivní jméno.

Povinností obchodních zástupců je zprostředkování obchodních transakcí a dosažení stanoveného minimálního obratu za dané období. Obchodní zástupce nemá právo uzavírat smlouvy sám ani inkasovat smlouvené částky, pokud není zmocněn zastupovanou jednotkou. Dále nesmí dojednávat obchody pro konkurenční firmy, které by mohly poškodit zastupovaného v jeho podnikání. Vše co obchodní zástupce může či nemůže, bývá zpravidla vymezeno ve smlouvě (NOZ, 2014).

Jako smlouvu je vhodné použít tzv. Vzorovou smlouvu Mezinárodní obchodní komory o obchodním zastoupení (ICC Commercial Agency Contract), kterou lze uplatnit při uzavření kontraktu se zastupitelskými společnostmi a osobami samostatně výdělečně činnými. Smlouva není vhodná pro oblast služeb, dovozu a pro zástupce, kteří jsou v pracovním poměru. Jako každá jiná smlouva může být i tato uzavřena na dobu určitou i neurčitou a obě strany mohou smluvní vztah podle smluvního ujednání ukončit (Machková, 2015).

### **Přímý vývoz**

Společnost, která se rozhodne vstoupit na trh prostřednictvím přímého exportu se specializuje zejména na vývoz průmyslových produktů, technologických zařízení a investičních celků. Vzhledem k tomu, že vývoz tohoto zboží je náročný zejména na poskytování celé řady odborných služeb, je téměř nutná osobní účast producenta na zahraničním trhu. S tímto faktem souvisí vynikající znalost jak technické tak obchodní problematiky (Machková, Černošlávková, Sato, 2014).

Jednoduše řečeno jde o vztah domácí společnosti a zahraničního odběratele, kteří jsou v úzkém spojení, což značí tu výhodu, že tuzemský producent má veškerou kontrolu nad zbožím, cenou či strategií prodeje, nehledě na to, že přímý vztah s odběratelem zlepšuje stabilitu a kvalitu celé spolupráce. Tato přímá spolupráce však s sebou nese vyšší riziko i objem vynaložených finančních prostředků.

### **3.3 Formy nenáročné na kapitálové investice**

Pokud společnost chce vstoupit na zahraniční trh bez investování, zvolí jednu z forem, která není náročná na velké investování finančních prostředků. Výhodou je pro společnost úspora nákladů a snížení rizika, které vzniká vložением kapitálu na zahraniční trh. Mezi nejpoužívanější druhy tohoto vstupu na zahraniční trhy patří licence, franchising, smlouva o řízení, zušlechťovací operace a mezinárodní výrobní kooperace (Machková, 2015). Pro potřeby této práce jsou vybrány následující formy vstupu.

#### **Licenční obchody**

Jednou z možností, jak vstoupit na zahraniční trh je prodej práv k užívání průmyslového vlastnictví. Jedná se zejména o užívání vynálezů, vzorů, ochranných známek či obchodního jména společnosti. Společnosti využívají licencí tehdy, pokud nemají možnost zavést v zahraničí vlastní výrobu a využívat vlastní zařízení a technologie. Díky licenci mají společnosti svolení provozovat tu činnost, která by jim za normálních podmínek nebyla umožněna (Machková, Černošlávková a Sato, 2014).

Společnosti může být poskytnuta licence výhradní nebo nevýhradní. Pokud se jedná o využívání výhradní licence, není autorovi licence dovoleno nabídnout tu samou licenci třetí osobě. Forma nevýhradní licence již umožňuje poskytnutí té samé licence i třetí osobě. Není-li stanoven typ licence ve smlouvě, je automaticky považováno, že se jedná o licenci nevýhradní. Mezi světovými společnostmi je populární také vzájemné poskytování licencí, což umožňuje předejít ztrátám, které by mohly nastat společností z duplicitního vývoje (NOZ, 2014).

#### **Franchising**

Franchising je obchodní vztah stvrzený kupní smlouvou, ve kterém vystupuje franšizér jako ten, kdo poskytne za úplatu svou značku a s tím spojené služby, a franšizant, který vystupuje v roli nového nabyvatele značky. Franšizant se tedy stává samostatným podnikatelem, který vytváří svůj vlastní podnik. Tento typ

vstupu lze uplatnit v nejrůznějších sférách podnikání jako je maloobchod, hotelnictví nebo rychlé občerstvení. Jedná se tedy o podnikatelské činnosti spojené s obchodováním. Společnost může využít také průmyslový franchising, který dává franšizantovi oprávnění také vyrábět nenáročné produkty jako např. potraviny nebo oblečení (Hollensen, 2011).

Základní koncepce franchisingu se může dále rozvíjet. Tím je myšlen rozvoj jak ze strany franšizéra, tak ze strany franšizanta. K rozvoji franšizy dochází zpravidla seskupování zdrojů, kdy franšizant nabídne finanční, materiální a pracovní sílu a franšizér své obchodní zkušenosti. Franchising je vhodný jak pro malé, tak velké společnosti. Malým společnostem umožní vstoupit do již zaběhlých podnikatelských řetězců bez značné míry rizika a velkým společnostem usnadní internacionalizaci bez vynaložení velkých investic, čímž dochází také ke snížení podnikatelského rizika (Řezníčková, 2009).

Podle Machkové (2015) bývá u franchisingu rychlá návratnost investic, což zjednoduší podnikání menším společnostem. Další výhodou jsou nízké náklady, které souvisí s již vyzkoušeným systémem distribuce. Zásobování může probíhat na dvou úrovních. První z úrovní je zásobování od samotného franšizéra. Druhou úrovní je zásobování od předem nasmlouvaných dodavatelů, kteří dodají zboží za nižší ceny, díky silné pozici franšizéra na trhu.

Příkladem pro úspěšné využití franchisingu je značka McDonald's, která je na trhu již od roku 1955, kdy v této době byla na trhu pouze jediná pobočka. O více než 50 let později existuje značka McDonald's ve více než sto zemích na světě (www.aboutmcdonalds.com, 2015).

### **3.4 Kapitálové formy vstupu**

Mezi nejpoužívanější druhy vstupu na zahraniční trhy ze skupiny kapitálově náročných forem patří akvizice, fúze, investice na zelené louce a joint venture. Pro potřeby této práce jsou vybrány následující formy vstupu (Machková, Černošlávková a Sato, 2014).

## **Akvizice**

Pokud se společnost rozhodne na zahraniční trh vstoupit prostřednictvím akvizice, znamená to, že převezme jinou celou fungující společnost nebo pouze její část. Lze rozlišit dvojí typ převzetí. Prvním typem je tzv. přátelské převzetí, které má za cíl upevnit pozici společnosti na trhu. Druhým typem je tzv. nepřátelské převzetí, jehož záměrem je zlikvidovat společnost z konkurenčních důvodů (Machková, 2015).

## **Fúze**

Častým způsobem, který společnosti využívají pro vstup na nové zahraniční trhy, je prostřednictvím fúzí. Fúze může mít dvě podoby: splynutí nebo sloučení. Pokud se společnost rozhodne pro splynutí s jinou společností, znamená to zániknutí splývající společnosti a vzniku pouze jedné nové společnosti. Sloučením s jinou společností dochází k zániku slučované společnosti. Všechna její aktiva i pasiva se přenáší na společnost, která po sloučení zůstává aktivní (Machková, Černošlávková, Sato, 2014).

Společnosti, které působí v domácím prostředí, které je pro všechny stejné jako např. území ČR, používají formu vnitrostátní fúze. Pokud se společnost rozhodne o fúzi se společností z jiného státu, dochází k přeshraniční fúzi. Podle vztahu společností či oboru, ve kterém podnikají, lze fúze rozdělit do 4 typů. Prvním typem je fúze horizontální. Tento druh vzniká, pokud dochází ke sloučení společností, které jsou relativně na stejné úrovni, jak velikostí, tak oborem, ve kterém podnikají. Druhým typem je fúze vertikální. K tomuto spojení dochází při sloučení dodavatelské společnosti s odběratelskou společností. Třetím typem je fúze kongenerická, při níž dochází ke spojení společností, které podnikají v podobném oboru, jako např. počítače a software nebo automobil a pneumatika. Posledním, čtvrtým, typem je fúze konglomerátní, při které dochází ke spojení společností z odlišných oborů podnikání (Janišová a Křivánek, 2013).

## **Investice na zelené louce**

Investice na zelené louce, neboli greenfield investment je forma přímých investic, která se vyznačuje založením a postavením nové společnosti na ještě nezastavěné ploše. Tyto investice mají mnoho výhod pro zahraniční trh z hlediska přílivu kapitálu, vytvořením nových pracovních míst či zavedením nových moderních technologií. Za nevýhodu se dá považovat dlouhodobá příprava a trvání výstavby, což představuje vysoké náklady na investici (Pichanič, 2004).

## **Joint venture**

Vstup na zahraniční trh prostřednictvím joint venture funguje na bázi podnikání domácí společnosti se zahraniční. Z toho vyplývá, že cílem joint venture je spojení zkušeností obou stran, kdy každá společnost zná úskalí a možné konflikty na svém trhu. Toto spojení obchodních jednotek bývá zpravidla při investování do neznámých a rizikových oblastí (Hollensen, 2011).

Úspěšným zástupcem joint venture je společnost Škoda a Volkswagen. V roce 1991 došlo ke spolupráci obou společností a začal fungovat společný podnik pod názvem Škoda Auto, a.s. Automobilka se tak stala další značkou koncernu Volkswagen ([www.skoda-auto.co.in](http://www.skoda-auto.co.in), 2015)

## 4 Analýza Procter & Gamble

Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu značky Nestlé a značky Procter & Gamble, jejímž cílem je zmapování historie obou značek, jednotlivých vstupů na zahraniční trhy, představení loga značek a jejich značkové strategie, přehled značkového portfolia a zhodnocení finanční stránky pomocí základních finančních ukazatelů. Tato kapitola je věnována značce Procter & Gamble.

### 4.1 Historie značky

Značka Procter & Gamble (dále jen P&G) vznikla společně se založením stejnojmenné společnosti v roce 1837 v Ohiu v USA. Název dostala podle samotných zakladatelů Williama Proctera a Jamese Gambla. V počátku se pod značkou prodávala mýdla a svíčky, jejichž sortiment se v průběhu dalších let stále rozšiřoval a zkvalitňoval (Výroční zpráva P&G, 2014).

Již v 80. letech 19. století se společnost snažila motivovat své pracovníky tím, že jim umožnila mít podíl na zisku. Cílem bylo nejen zvýšení efektivity jejich práce, ale i zvýšení důvěry ve značku a vrýtí se do paměti pracovníků jakož to potenciálních zákazníků (www.pg.com, 2015).

Od roku 1924 se společnost zaměřila na rozsáhlý průzkum značky a její vnímání spotřebiteli. Tím společnost získala přehled, jak je jejich značka vnímaná a úspěšná v řadách svých spotřebitelů a co je potřeba zlepšit k získání dalších zákazníků. Značka P&G se zviditelňovala nejvíce prostřednictvím tištěných reklam. Netrvalo však dlouho a objevila se také v podobě televizní reklamy, což v roce 1939 nebylo ještě zcela běžné (www.pg.com, 2015).

Od roku 1945 se společnost rozhodla expandovat se značkou také na jiné trhy, než na kterých působila doteď. Značka do té doby byla velmi populární především ve své zemi původu a v Kanadě (Výroční zpráva P&G, 2014).

Značka P&G začala realizovat vstupy na jiné trhy po více než 100 letech od jejího samotného vzniku. Prvním strategickým trhem se pro značku stal trh Velká Británie, kde společnost koupila anglickou společnost Thomas Hedley & Co. Tím byl odstartován kolosální růst značky nejen na území Evropy. Od 50. let 20. století se společnost P&G začala zajímat o mezinárodní

podnikatelské aktivity, díky kterým došlo k založení vlastních poboček. Pobočky pod značkou P&G byly vybudovány nejprve v Mexiku, dále v Evropě a také v Japonsku (www.pg.com, 2015).

Stavět vlastní pobočky se jevilo pro značku jako úspěšný vstup na zahraniční trhy. V 90. letech 20. století tak společnost vlastnila pod značkou P&G pobočky po celé střední a východní Evropě - bývalé Československo, Polsko, Maďarsko a Rusko. O dalších 10 let později značka zřídila mezinárodní centrálu v Budapešti, která zaštiťovala fungování poboček pro Českou republiku, Slovensko, Chorvatsko, Slovinsko a Maďarsko (Výroční zpráva P&G, 2014).

Již na počátku svých podnikatelských aktivit společnost zřídila první výzkumnou laboratoř v Ivorydale v USA, která přispěla ke zlepšení procesů mýdlových výrobků, díky čemuž se značka stala tak úspěšnou. Se svým proniknutím do Evropy společnost dospěla k závěru, že je potřeba přemýšlet o zřízení vlastních závodů. Rozhodla se vybudovat dva výrobní závody v Evropě. Jeden v maďarském městě Csömöru, který je zaměřen především na hygienické výrobky a druhý v českém městě Rakovník, který se orientuje na čisticí a prací produkty (Výroční zpráva P&G, 2014).

Značka P&G je nejvíce distribuovaná především prostřednictvím hromadných velkoobchodníků, obchodů s potravinami, členských obchodů, drogeriích a vysoce frekventovaných obchodech, jakož jsou tzv. sousedské obchody, které slouží mnoha spotřebitelům na rozvíjejících se trzích.

### **P&G v České republice**

Psal se rok 1875, kdy v českém městě Rakovník založil svůj podnik pod značkou Rakona na výrobu mýdel František Otta. Podnik fungoval samostatně až do roku 1991. V té době se americká společnost P&G prosazovala již na trzích Evropy a tak došlo k odkoupení výrobního závodu Rakona od Fondu národního majetku a společnost nesla název P&G – Rakona a.s. V roce 1995 došlo ke spojení se společností P&G Česká Republika v.o.s., kdy na společnost P&G – Rakona a.s. přešly veškeré závazky, práva a povinnosti (Výroční zpráva P&G, 2014).

V roce 2003 došlo ke změně právní formy a od té doby je značka P&G vedena v České republice pod společností P&G – Rakona, s.r.o. V následujícím roce



uzavřela společnost P&G – Rakona, s.r.o. z pozice prodávajícího smlouvu se společností P&G Czech Republic s.r.o. v pozici kupujícího o částečném prodeji společnosti – odštěpného závodu Rakona, který zajišťoval prodej a distribuci produktů P&G v České republice (Výroční zpráva P&G, 2014).

V roce 2007 došlo v Rakoně k výstavbě technologického centra, který zodpovídá za vývoj a inovace nových technologií a technologických postupů ve všech výrobních podnicích ve střední a východní Evropě, v zemích Středního východu a v Africe. Roku 2009 se společnost P&G – Rakona, s.r.o. rozhodla spojit se společností Procter & Gamble Central Europe Holding B. V. prostřednictvím vnitrostátní fúze ([www.pg.com](http://www.pg.com), 2015).

Výrobní závod P&G Rakona má 3 výrobní útvary, ve kterých se vyrábí 15 značek koncernu P&G. Prvním nejvíce prosperujícím útvarem je výroba pracích prostředků. Prací výrobky se zde vyrábí pod obchodními značkami, jako jsou např. Ariel, Bonux a Tide. Všechny výrobky pod těmito značkami jsou exportovány do západní, východní a střední Evropy. Druhým významným útvarem je výroba mycích prostředků a aviváží. Tyto výrobky se produkují pod obchodními značkami, jako jsou např. Jar a Lenor. Poslední výrobní jednotkou je výroba kosmetiky, především deodorantů a antiperspirantů. Kosmetické výrobky se vyrábí pod obchodními značkami, jako jsou např. Old Spice a Gillette ([www.pg.com](http://www.pg.com), 2015).

Téměř 90 % celkového objemu výrobků P&G Rakona, které spadají pod globální značku P&G, je exportováno do jiných zemí. Z toho důvodu lze považovat značku P&G Rakona za největšího exportéra v České republice, který zajišťuje práci více než 500 zaměstnancům a jejíž základní kapitál dnes dosahuje výše 563 120 000 Kč (Výroční zpráva P&G, 2014).

## **4.2 Značková strategie**

Společnost P&G se v současné době orientuje zhruba na dalších 70 až 80 značek, rozdělených do několika společností s působností ve 4 průmyslových segmentech. V rámci těchto skutečností se P&G zaměřuje na posilování předních značek nebo značek s vůdčím potenciálem na takových trzích, kde je možnost výše ceny a pravděpodobnost úspěchu nejvyšší v porovnání se značkami, které se na daném trhu již prodávají. Dalším cílem je zrušit a převést nefungující

značky, výrobní řady a produkty, které pro společnost nejsou již atraktivní (www.pg.com, 2015).

P&G má v úmyslu udržet každou značku ve strategické roli, s potenciálem růstu a přidané hodnoty pro celou společnost. Již výše zmíněný počet 70 až 80 značek patří k lídrům ve své oblasti. Tyto značky nabízí diferenciované produkty, mají stabilní tendenci k růstu a jsou preferovány spotřebiteli. Vytváří téměř 90 % současných tržeb P&G a více než 95 % současného zisku. Ostatních 90 až 100 značek plánuje P&G ukončit z důvodu poklesu tržeb o 3 % a poklesu zisku o téměř 16 % během posledních 3 let (www.pg.com, 2015).

Nejsilnější stránky, které jsou pro značku klíčové, tkví v 5 základních oblastech. První strategickou oblastí je oblast **pochopení spotřebitele**, která odkrývá potřeby a přání spotřebitelů. Žádná jiná společnost neinvestovala do průzkumu trhu tolik finančních prostředků jako právě P&G. Každý rok dochází k průzkumu ve více než 60 zemích s více než 5 miliony respondentů na základě více než 15 000 výzkumných studií. P&G do této oblasti každoročně vynaloží 350 milionů USD (www.pg.com, 2015).

Druhou oblastí je oblast **inovací**, které přetváří přání spotřebitelů v nové produkty. P&G je inovátorem ve svém odvětví. Růst prodeje byl v posledních 9 letech zaznamenán především díky novým značkám a produktům, které prošly inovací. Snaha o neustálé inovační novinky je v průměru dvakrát větší než u přímých konkurentů značky. Vyznamenání se také dostavilo od agentury SymphonyIRI, která značku P&G vyhlásila jako nejvíce inovativního výrobce ve spotřebním průmyslu (www.pg.com, 2015).

Třetí oblastí je oblast **budování značky**, která formuje inspirovaný záměr značky a benefity řízené značkou. P&G je vedoucí společností v oblasti budování značky. Během svého působení na trhu vytvořila nejsilnější portfolio s 50 vedoucími značkami v různých segmentech, které tvoří téměř 90 % tržeb a více než 90 % zisku značky P&G (www.pg.com, 2015).

Čtvrtou oblastí je oblast, která odráží **schopnosti značky jít na trh**. Tyto schopnosti ukazují, že značka P&G je umístěna na prvních příčkách u předních maloobchodních prodejců jako preferovaný dodavatel a jako lídri v celém chemickém průmyslu. P&G má jasnou firemní strategii, značky, které jsou

klíčové pro maloobchodní prodejce, silné podnikatelské základy a inovativní marketingové programy ([www.pg.com](http://www.pg.com), 2015).

Poslední, pátou oblastí je oblast, která představuje **měřítko značky**. P&G vytváří měřítko značky napříč celou společností a všemi trhy, na kterých působí. Pokud značka ví jak využít sílu všech dalších značek a kategorií, které spadají pod P&G, může lépe obsloužit více zákazníků ve více částech světa. Jednotlivé kategorie, značky a země jsou rozhodující a každá představuje unikátní přidanou hodnotu. Kombinace jednotlivých částí se stávají společně větší jako celek, než jako celek jednotlivých částí a proto se P&G zaměřuje na maximalizaci této celkové hodnoty ([www.pg.com](http://www.pg.com), 2015).

Tyto strategické kroky budou vedeny k inovacím jak produktů, tak technologií, zvyšováním produktivity, zlepšení výkonu v oblasti budování značky, prodeje a sourcingu pro následující období. Důraz je kladen také na vůdčí pozici vůči konkurenčním značkám (Výroční zpráva P&G, 2014).

Největšími konkurenty jsou pro značku P&G následující značky: Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson, Kimberly-Clark, Estee Lauder, Avon Products, Church & Dwight, Coty, Ecolab, Unilever, Revlon, Elizabeth Arden, Stepan Company a United-Guardian ([www.investopedia.com](http://www.investopedia.com), 2015).

Značka P&G je značkou globálního charakteru operující téměř na všech trzích světa. P&G pronikala již od počátku svých podnikatelských aktivit mimo USA, tedy mimo zemi svého původu, na jiné trhy zejména prostřednictvím akvizic, ať se již jednalo o akvizici se společností Thomas Hedley Co. nebo s Charmin Paper Mills či s Gillette a vybudováním vlastních poboček. V posledních letech P&G vsadila na strategii sjednocování značek ze svého portfolia, kdy neproduktivní značky zanikly a zůstaly pouze ty, které mají vysoký potenciál pro další období. Důkazem toho je spojení 43 značek P&G s výrobcem výrobků pro krásu Coty (Oyedele, 2015).

## **Logo P&G**

Původní logo značky P&G zobrazovalo kruh, který měl uvnitř podobiznu muže ve tvaru měsíce a 13 hvězd, které představovaly 13 kolonií. Tento znak značka používala od roku 1850 až do roku 1991. V 90. letech 20. století se podoba

značky dostala do rozporu, zda se nejedná o znak symbolizující okultní vědu. V roce 1985 poprvé společnost P&G použila pro své logo modrý nápis P&G spolu s měsícem a hvězdami v kruhu. Nápis loga se v průběhu let změnil celkem dvakrát, a to v roce 1991 a v roce 2003. Od roku 2003 značka také přestala používat symbol kruhu a samotnou značku představoval pouze modrý nápis P&G. V roce 2013 se značka částečně vrátila k původní verzi svého loga. Nové logo je v modrém kruhu, na levé straně ve světlemodré barvě je znázorněn měsíc a bílý nápis P&G (www.pg.com, 2015).



Zdroj: www.emblemetric.com, 2013

### **Obr. 3 Logo P&G**

Značka klade velký důraz na odíšení se od ostatních značek na trhu, jak vizuálně, tak produktově, dále se snaží neustále o inovaci technologií a technologických postupů, které právě umožňují diferenciaci. Stejně velký důraz je kladen

na zákaznické průzkumy, díky kterým značka získá cenné informace o preferencích spotřebitelů. V neposlední řadě značka slaví úspěch svými reklamami a aktraktivními kampaněmi.

Jako působivou reklamu lze připomenout televizní spot ke konání olympijských her v roce 2010, kdy se k této významné události značka P&G připojila nejen s celosvětovým logem pro olympijské hry, ale také s kampaní „Thank you, mom“, která skládala poctu všem maminkám, nejen těm, které podporovaly své děti ve sportovních aktivitách a pomohly jim k jejich snu soutěžit na olympiádě. P&G přímo podporuje přes 150 atletů a pomáhá rozšiřovat olympionické hodnoty. Díky připojení se k této sportovní kampani vzrostly prodeje značky P&G o 6 milionů USD. Značka se také zavázala k poskytnutí 25 milionů USD k podpoře sportovní mládeže a olympionického hnutí do roku 2020 ([www.olympic.org](http://www.olympic.org), 2010).

V roce 2013 na sebe značka upozornila, když se připojila k mezinárodní nadaci rakoviny prsu, která má za úkol šířit poselství včasného podchycení nemoci a vytvořit plán proti rakovině prsu preventivními prohlídkami u lékaře. Tuto výjimečnou kampaň značka podpořila vytvořením nového loga, které zobrazuje značku P&G s růžovou stuhou, které se též stala symbolem pro tuto nemoc ([www.news.pg.com](http://www.news.pg.com), 2013).



Zdroj: [www.olympic.org](http://www.olympic.org), 2010 a [www.news.pg.com](http://www.news.pg.com), 2013

**Obr. 4 Partnerská loga ke kampaním**

### **4.3 Značkové portfolio P&G**

Značka P&G je úspěšná ve více než 180 zemích s několika stovkami značek. P&G má 23 značek s ročním obratem od 1 bilionů USD do více než

10 bilionů USD a 14 značek s ročním obrátek od 500 milionů USD do 1 bilionu USD, z čehož značná část značek má potenciál pro bilionové obraty. Portfolio značky lze rozdělit do 4 následujících segmentů: Baby, Feminine and Family Care, Fabric and Home Care, Beauty a Health and Grooming. Výčet všech značek je ilustrován v příloze 2.

### **Baby, Feminine and Family Care**

V oblasti Baby Care (dětská péče) P&G konkuruje výrobky dětských plen a ubrousků, které zabírají více než 30 % podíl na globálním trhu. Největší značka v tomto odvětví je Pampers. Tato značka svým ročním čistým prodejem dosahuje více než 10 miliard USD. V oblasti Feminine Care (ženská péče), která má podíl na trhu také kolem 30 % je nejúspěšnější značka Always. Výrobky z oblasti Family Care (rodinná péče) jsou nejrozšířenější v Severní Americe, kde se pod značkou Bounty prodávají papírové utěrky a pod značkou Charmin toaletní papír (Výroční zpráva P&G, 2014).

Hlavními konkurenty v tomto segmentu jsou americké značky Colgate-Palmolive a Church and Dwight a holandská značka Unilever.



Zdroj: Výroční zpráva P&G, 2014

**Obr. 5 Baby, Feminine and Family Care**

## Fabric and Home Care

Segment Fabric and Home care (pracovní a domácí péče) se skládá z celé řady pečujících výrobků včetně pracích výrobků, čistících výrobků, osvěžovačů vzduchu, mycích prostředků na nádobí a baterií. Oblast pracovní péče patří k vedoucí oblasti na trhu s více než 25 % podílem na globálním trhu, kde vedou značky Ariel, Downy a Tide. Tržní podíl v oblasti domácí péče je okolo 20 % napříč všemi konkurenčními kategoriemi. Specifickým výrobkem, který spadá do tohoto segmentu, jsou baterie. Vedoucí značkou baterií je značka Duracel. Tato značka zaujímá více než 20 % podíl na trhu s bateriemi (Výroční zpráva P&G, 2014).

V tomto segmentu jsou opět hlavními konkurenty americké značky Colgate-Palmolive a Church and Dwight a holandská značka Unilever.



Zdroj: Výroční zpráva P&G, 2014

**Obr. 6 Fabric and Home Care**

## Beauty

P&G je lídrem v kategorii Beauty (krása) značek na globálním trhu. Na těchto trzích je vysoká konkurence v podobě dalších globálních a lokálních společností. Značka P&G má konkurenční výhodu zejména v podkategorii péče o krásu, péče o vlasy a luxusní produkty. Do podkategorie péče o krásu patří deodoranty a kosmetika s péčí o pleť. V tomto odvětví je ve vedení značka Olay, která zabírá 8 % podílu na globálním trhu. Do podkategorie péče o vlasy patří především

šampony a barvy na vlasy. Vedoucími značkami na trhu jsou Pantene, Head&Shoulders a Wella, které zabírají 20 % podíl. Další podkategorii s luxusními produkty, jako jsou parfémy, ovládají značky Hugo Boss, Dolce&Gabbana, Gucci a SK-II (Výroční zpráva P&G, 2014).

Hlavními konkurenty z tohoto segmentu jsou americké značky Avon Products, Colgate-Palmolive, Elizabeth Arden, Estee Lauder, Inter Parfums, Revlon, francouzská značka Coty a holandská značka Unilever.



Zdroj: Výroční zpráva P&G, 2014

### **Obr. 7 Beauty**

## **Health and Grooming**

Značka P&G ovládá globální trh s břitvami a holicími strojkami. Tyto produkty mají více než 70 % podíl na globálním trhu. Úspěch slaví především značky Gillette, Mach3, Prestobarba a Venus. Elektrické přístroje, jako jsou depilátory, epilátory a holicí strojkami se na trhu prodávají pod značkou Braun, která je prosperující po celém světě a řadí se mezi největší světové konkurenty. To také dokazuje 20 % podíl na trhu s holicími strojkami pro muže a více než 40 % podíl na trhu s epilátory pro ženy (Výroční zpráva P&G, 2014).

V tomto segmentu jsou největšími konkurenty značky Bic, CCA Industries, Colgate-Palmolive, Church and Dwight, Ecolab, Stepan Company a United Guardian.





Zdroj: Výroční zpráva P&G, 2014

### **Obr. 8 Health and Grooming**

#### **4.4 Analýza finančních ukazatelů**

Pro zhodnocení základních finančních ukazatelů značky jsou použita data z výroční zprávy za rok 2014. Společnost P&G vykazuje výroční zprávu za rok 2014 za období od července 2013 do června 2014. Z toho důvodu jsou již k dispozici i data za rok 2015, která jsou za období od července 2014 do června 2015.

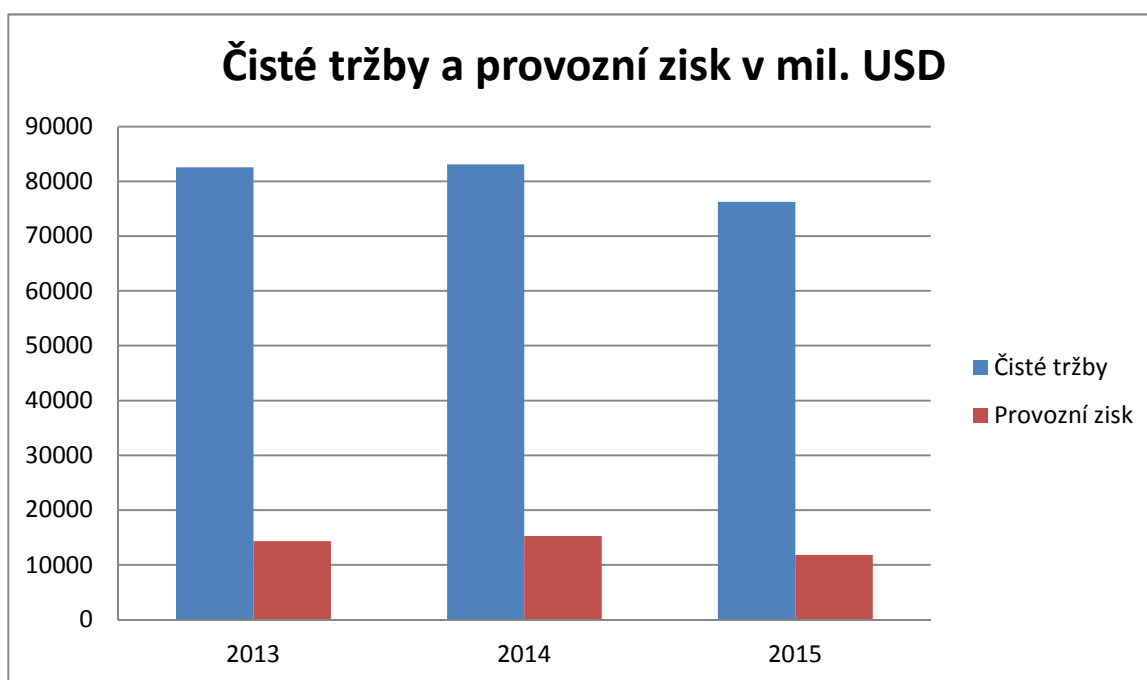
Vzhledem k tomu, že společnost Nestlé vykazuje výroční zprávu za rok 2014 za období od ledna 2014 do prosince 2014, tudíž ještě nemá k dispozici výroční zprávu za rok 2015, je tedy nutné použít výroční zprávy za rok 2014, aby došlo k regulárnímu porovnání základních finančních ukazatelů obou značek.

Koncern P&G se neustále zaměřuje na budování značky a produktů, které vytváří hodnoty nejen pro zákazníky, ale také pro své akcionáře. Celý proces začíná u samotného spotřebitele, který si uvědomí potřebu vyhledávat značku P&G a následně ji i zvolí pro svůj nákup. Při pravidelném používání, kdy spotřebitel preferuje značku P&G, se stává také loajálnějším ke značce. Tím se vytváří hodnota pro spotřebitele, vedení značek a podniků, čímž dochází ke tvorbě hodnoty pro akcionáře značky P&G (Výroční zpráva P&G, 2014).

V roce 2014 tržby vzrostly o 3 % v souladu s trhem. Základní zisk na akcii vzrostl o 5 %. Společnost P&G vygenerovala 10,1 bilionů USD z volného cash flow s 86 % produktivity volného cash flow. Dividendy byly zvýšeny o 7 %, jedná se o již 58. rok v řadě, kdy došlo k navýšení dividend, a akcionářům bylo vráceno 12,9 bilionů USD skrz 6,9 bilionů USD v dividendách a 6 bilionů USD v odkupu akcií (Výroční zpráva P&G, 2014).

Celkové čisté tržby za rok 2014 byly 83 062 milionů USD. V porovnání s rokem 2013, kdy čisté tržby byly 82 581 milionů USD, byl zaznamenán růst tržeb. Provozní zisk v roce 2014 byl 15 288 milionů USD. V roce 2013 byl provozní zisk 14 330 milionů USD, což opět vypovídá o nárůstu (Výroční zpráva P&G, 2014).

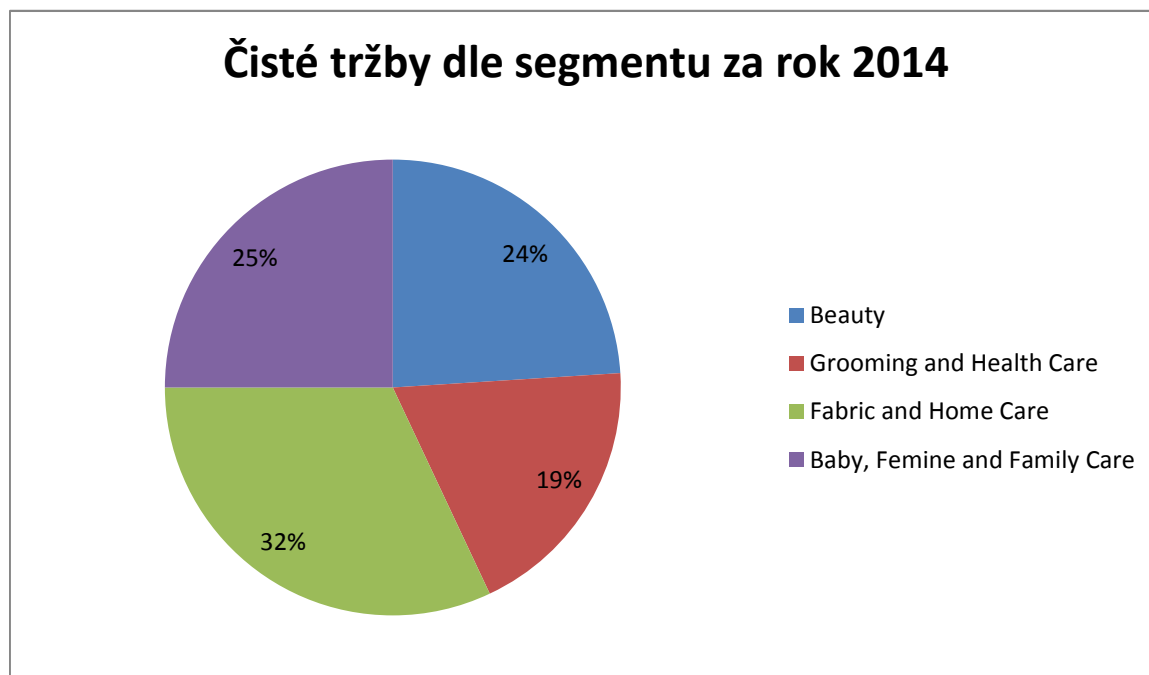
Pokud dojde k ohlednutí vývoje celkových čistých tržeb společnosti až do roku 2001, což je zhruba 15 let, lze konstatovat, že v tomto roce byly vygenerovány celkové čisté tržby ve výši 39 244 milionů USD a provozní zisk ve výši 6 586 milionů USD. Během posledních 15 let společnost Nestlé dosáhla zvýšení o více než dvojnásobek výše celkových čistých tržeb (Výroční zpráva P&G, 2001).



Zdroj: Výroční zpráva P&G, 2014

**Obr. 9 Čisté tržby a provozní zisk v mil. USD**

Výši čistých tržeb za rok 2014 lze procentuálně rozdělit do jednotlivých segmentů, ve kterých značka operuje. Segment Beauty se na čistých tržbách podílel ze 24 %, segment Grooming and Health Care z 19 %, segment Fabric and Home Care z 32 % a poslední segment Baby, Femine and Family Care z 25 % (Výroční zpráva P&G, 2014). V porovnání s rokem 2001 nedošlo k výrazným změnám.



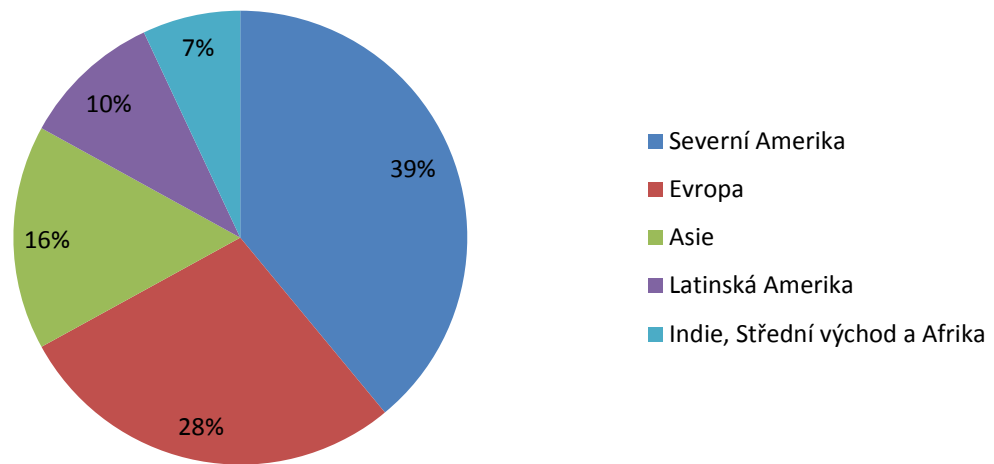
Zdroj: Výroční zpráva P&G, 2014

**Obr. 10 Čisté tržby dle segmentu**

Podle rozdělení do geografických oblastí je vedoucím státem, který vyprodukoval 39 % z čistých tržeb, Severní Amerika. Druhá oblast, do které spadají státy Evropy, se na čistých tržbách podílela z 28 %. Asie se účastnila na čistých tržbách kolem 16 %, Latinská Amerika 10 % a Indie, Střední východ a Afrika 7 % (Výroční zpráva P&G, 2014).

Už v roce 2001 byla Amerika považována za klíčovou oblast. V tomtéž roce společnost P&G dosáhla úspěchu v podobě růstu svých osmi značek. Do předchozího roku to byly pouze tři značky. Růst zaznamenala nejen Amerika, ale také Asie. Naopak začal stagnovat trh Evropy (Výroční zpráva P&G, 2001).

## Čisté tržby dle geografické oblasti za rok 2014



Zdroj: Výroční zpráva P&G, 2014

### ***Obr. 11 Čisté tržby dle geografické oblasti***

Na závěr lze říci, že P&G dosahuje meziročního nárůstu jak celkových čistých tržeb, tak celkového provozního zisku oproti předchozím rokům. V porovnání s rokem 2015, kdy celkové čisté tržby dosahují 76,279 milionů USD a celkový provozní zisk 11,790 milionů USD, dochází k poklesu většiny finančních ukazatelů. Jednou z hlavních příčin poklesu může být oslabení amerického dolaru (Výroční zpráva P&G, 2014).

## 5 Analýza Nestlé

Druhá část analýzy pro praktická východiska je věnována švýcarské značce Nestlé. V následujícím textu, stejně tak jako v kapitole o značce P&G, je pojednáno o historii značky, uskutečněných vstupech na zahraniční trhy, představení loga a značkové strategie, přehled portfolia značek a zhodnocení finanční stránky společnosti prostřednictvím základních finančních ukazatelů.

### 5.1 Historie značky

Téměř před 150 lety, konkrétně v roce 1866, vznikla společnost Nestlé ve švýcarském městě Vevey, pojmenovaná po svém zakladateli Henri Nestlé. Společnost vznikla díky iniciativě Henriho, ve snaze zachránit právě narozené kojence, které jejich matky nemohly kojit. Proto prvním výrobkem byl dětský sunar (farine lactée), který se stal úspěšným v celé Evropě a odstartoval historii značky Nestlé (www.nestle.cz, 2015).

Netrvalo dlouho a již v roce 1875 Henri Nestlé prodal svoji společnost, stejnojmennou značku i se svým jménem. V roce 1905 došlo ke spojení společnosti s největším producentem v té době, který zajišťoval výrobu kondenzovaného mléka, což představovalo další rozšíření podnikatelských aktivit podniku (www.nestle.cz, 2015).

Na začátku 19. století společnost začala usilovat o proniknutí na trh čokolád a cukrovinek, proto se společnost Nestlé spojila s výrobcem kakaa Danielem Peterem. Ze spojení kakaa a mléka se zrodila první mléčná čokoláda, která se téměř okamžitě vyšplhala na přední příčky v kategorii čokolád. Do této doby byla značka převážně známá pouze ve Švýcarsku (www.nestle.cz, 2015).

Ve 30. letech 20. století společnost Nestlé představila první instantní kávu na světě, která se začala vyrábět pod názvem Nescafé. S tímto produktem začala společnost expandovat na evropský trh, konkrétně do Francie a Velké Británie a na americký trh. Dalším významným milníkem v historii společnosti byl rok 1947, kdy došlo ke spojení se společností Alimentana AG, výrobcem produktů značky Maggi. Seskupení od té doby působilo na trzích pod názvem Nestlé Alimentana

AG. Nestlé také převzalo 11 výrobních závodů v Evropě a továrnu v USA (www.nestle.cz, 2015).

V roce 1974, do té doby byla společnost zaměřena pouze na výrobky v potravinářském průmyslu, pronikla do kosmetické oblasti díky spoluvlastnictví společností L'Oréal. Nestlé se orientuje také ve zdravé stravě a zdravém životním stylu. To dokazuje svými vzdělávacími programy a benefity pro své zaměstnance (www.nestle.cz, 2015).

Společnost Nestlé SA v roce 1992 zaměřila na český trh, kde založila distribuční společnost Nestlé Food, s.r.o., čímž se stala nejvýznamnějším investorem ze zahraničí, který pronikl na trh ČR. V tomtéž roce investovala společnost do výrobního závodu Carpathia ve slovenské Priedvidzi. Závod měl pod sebou výrobu produktů značky Maggi, zejména polévek a bujonů a značky Carpathia. Se založením závodu, vznikla stejně jako v ČR distribuční společnost Nestlé Food, s.r.o., Prievidza s obchodní kanceláří v Bratislavě pro přímý kontakt se zákazníky (www.nestle.cz, 2015).

Nestlé tak provozuje své podnikatelské aktivity ve 197 zemích a vlastní 442 továren v 86 zemích. Největší zastoupení má v USA a naopak nejnižší v Evropě. Jen v roce 2014 došlo k výstavbě dalších 8 nových továren (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

### **Nestlé v České republice**

Výrobky pod značkou Nestlé pronikly ještě tehdy na československý trh již v roce 1890. O dva roky později na trhu byly k dispozici téměř všechny dostupné základní výrobky značky Nestlé. Po roce 1918 bylo pro společnost zřízeno první zastoupení obchodníků, které v čele s ředitelem společnosti pro Československou republiku tvořilo přímé spojení se značkou (www.nestle.cz, 2015).

V roce 1935 koncern Nestlé založil v Československé republice první samostatnou společnost Nestlé a.s., které se specializovala na produkci potravinových výrobků. V roce 1936 byl vybudován první závod se sídlem v Českém Krumlově. Tento závod přišel jako první na československý trh s výrobou kojenecké výživy a sušeného mléka. S úspěchem značky Nestlé vyrostl v Československu další výrobní závod v Hlinsku. Se znárodněním však došlo k omezení výroby a prodeji

produktů značky Nestlé a zákazníci k nim neměli prakticky žádný přístup (www.nestle.cz, 2015).

V roce 1992 společnost Nestlé SA vybudovala distribuční společnost v ČR s názvem Nestlé Food, s.r.o. se sídlem v Praze. Nestlé Food, s.r.o. v ČR během krátké doby vybudovala silnou síť několika obchodů, díky čemuž měli čeští zákazníci opět přístup k této značce. Významným krokem bylo spojení se se společností Čokoládovny a.s. Tímto krokem tak společnost vstoupila na trh s čokoládovými produkty a cukrovinkami, který měl v ČR dlouhodobou tradici. Se vznikem společnosti Nestlé čokoládovny a.s. v roce 1999 se výroba čokolád a cukrovinek přesunula do závodů Zora v Olomouci a Sfinx v Holešově (www.nestle.cz, 2015).

Ve druhé polovině roku 2001 došlo ke spojení dvou společností - Nestlé Food, s.r.o. a Nestlé čokoládovny a.s. do jedné společnosti Nestlé Česko, s.r.o. O dva roky později, v roce 2003, proběhla akvizice se společností Schöller, producentem zmrzliny. V současné době má společnost Nestlé Česko, s.r.o. dvě divize - Nestlé zmrzlina a Nespresso (www.nestle.cz, 2015).

## **5.2 Značková strategie**

Nejúspěšnější a nejziskovější značky jsou Nestlé, Nescafé, Nestea, Maggi, Buitoni a Friskies. Tyto značky jsou první volbou u zákazníků po celém světě, ať již jako samostatné značky nebo v kombinaci s produktovými značkami. Nestlé také vlastní regionální a národní značky, ke kterým mají zákazníci úzký a dlouholetý vztah. Tyto značky umožňují zákazníkům vyjádřit svoji individualitu, dodržovat tradice a zároveň poskytují kvalitu všech produktů, které jsou klíčovými v portfoliu značek Nestlé (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

Úspěch značky je vybudován především na inovacích, které se zasloužily o výkon celé společnosti a růst zisku napříč celého portfolia výrobků. To dokazuje neustálé vymýšlení nových produktů, které jsou přizpůsobeny zákazníkům. Jedněmi takovými produkty jsou výrobky z oblasti výživy, zdraví a wellness, které se od roku 2014 prodávají pod značkou Nestlé Skin Health (www.nestle.com, 2015). Značka Nestlé se tak neustále snaží držet krok se svými zákazníky a moderními trendy dnešní doby, což právě zdravé stravování a sport jsou.

Klíčovým faktorem pro úspěšné uvedení značky Nestlé na trh bylo rozhodnutí o produktech, které se pod určitou značkou začaly prodávat a do jakého odvětví byla daná značka nasměrována. To vše se uskutečnilo za doprovodu silného marketingu a reklamních kampaní. Značka Nestlé také na začátku svého působení na zahraničních trzích, vstupovala na nové trhy tak rychle, jak jen to bylo možné, aby ukořistila co největší tržní podíl. Získané finanční prostředky byly téměř okamžitě investovány zpět do provozu, výzkumu, designu, marketingu a reklamy značky Nestlé. Díky tomu si značka velmi brzy vybudovala důvěrný vztah se zákazníky, který se prostřednictvím dalších aktivit stále upevňuje a projevená důvěra ve značku se zobrazuje každoročně v jejich celkových tržbách (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

Silné stránky značky Nestlé spočívají v diverzifikaci svých výrobků, které působí na několika trzích v mnoha odvětvích. Různorodost značek dává Nestlé silnou schopnost úspěšně přetrvat na trhu i za nepříznivých ekonomických podmínek. Nejen to, ale také spolupráce s již dobře zavedenými silnými značkami jako je např. Coca-Cola, Colgate-Palmolive či General Mills je strategickým krokem následného úspěchu značky. Nestlé vlastní mnoho světově nejuznávanějších a nejdůvěryhodnějších značek na trhu, které zákazníci využívají po celé generace. Nejdůvěryhodněji jsou hodnoceny produkty dětské výživy, distribuovány v USA zejména pod značkou Gerber (Makos, 2015).

Společnost Nestlé produkuje pod stejnojmennou značkou velké množství výrobků, o kterých ani domácí spotřebitelé mnohdy netuší, že jsou se značkou Nestlé spojené. Již od počátku svého vzniku se společnost rozhodla pronikat na další trhy především prostřednictvím fúzí. Ať se již jednalo o fúzi se společností, která vyráběla kondenzované mléko nebo fúzi s výrobcem kakaa či fúzi se společností, která se orientovala na produkci polévek a polévkových koření značky Maggi. Společnost Nestlé tak uplatňovala strategii, která představovala vstup na trh sjednocením s další společností a tím tak převzetím i jejich lokálních značek. Jednalo se o horizontální typ fúzí. Všechny společnosti byly z potravinářského průmyslu a tak jejich spojením společnost Nestlé dosáhla úspor z rozsahu a zvýšil se její podíl na zahraničních trzích. Za zmínku stojí také joint venture s dnes také úspěšnými společnostmi L'Oréal a Coca-Cola, díky čemuž mohla společnost Nestlé rozšířit svoji působnost do dalších sfér.



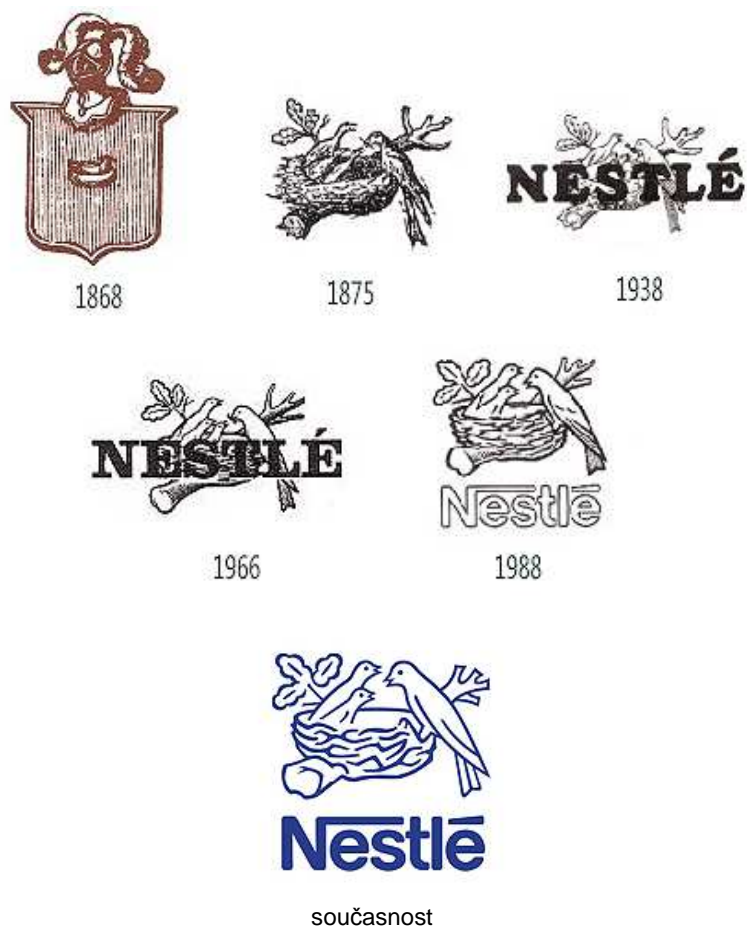
Značka Nestlé, má stejně jako značka P&G, stabilní pozici na globálním trhu, podle čehož se odvíjí její strategie. Značkovou strategii, kterou společnost využila při vstupu na zahraniční trh, byla strategie distribučních značek. Použití této strategie demonstruje především vstup značky na český a slovenský trh. Na těchto trzích Nestlé SA založila distribuční společnosti s vlastními distribučními značkami. Díky spojení s dalšími značkami byla využita také strategie sjednocování značek nejen vlastních, ale i nově získaných.

### **Logo Nestlé**

Po úspěšném startu s produktem pro kojence se Henri Nestlé rozhodl značku patentovat a zaštitit ji pod logo. Byl tak jedním z prvních švýcarských výrobců, kteří zpodobnili svoji značku pomocí loga. Nové logo mělo podobu rodinného erbu, který měl ve znaku hnízdo s jedním ptákem, které si nechal zaregistrovat jako 15letý francouzský patent. V roce 1875 dostalo logo nový vzhled. Do hnízda přibylí další ptáci, kteří měli představovat mláďata a jeden jejich krmící matku. Henri Nestlé chtěl tímto vzhledem reprezentovat produkty pro kojence. V tomtéž roce odešel do důchodu a novými vlastníky loga se stala společnost Nestlé SA ([www.nestle.com](http://www.nestle.com), 2015).

O více než 60 let později, v roce 1938, název společnosti byl představen i s tradičním hnízdem ve znaku. Pro společnost to znamenalo uvedení vizuální podoby loga poprvé v kombinovaném formátu - název značky a obrázek. Menší grafické úpravy zaznamenal nejen název značky, ale také ochranná známka hnízda byla zjednodušena ([www.nestle.com](http://www.nestle.com), 2015).

V roce 1988 došlo k další změně loga. Tentokrát byl odstraněn červ ze zobáku ptáka, který představoval ptačí matku. Kromě toho, bylo navíc do hnízda přidáno další ptačí mláďe, což mělo představovat rodinu - dvě děti a rodiče. Tímto krokem chtěla společnost diverzifikovat své produkty a zacílit na nové tržní příležitosti. Současná verze loga již znázorňuje propracovanější a modernější vzhled. Barvy loga značky jsou zvoleny v podobě modré a stříbrné ([www.nestle.com](http://www.nestle.com), 2015).



Zdroj: [www.famouslogos.us](http://www.famouslogos.us), 2012

**Obr. 12 Logo Nestlé**

### 5.3 Značkové portfolio Nestlé

Nestlé vlastní a spravuje přibližně 6 000 značek s obrovskou škálou produktů včetně mléka a mléčných výrobků, čokolády, kávy, zmrzliny, balené vody, kojenecké výživy, cukrovinek a krmiv pro domácí zvířata. Top 6 značek společnosti, Nestlé, Nescafé, Nestea, Maggi, Buitoni a Friskies, generuje více než 70 % z celkových příjmů (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

Značkové portfolio Nestlé lze rozdělit do 7 segmentů: sušené a tekuté nápoje, voda, mléčné produkty a zmrzlina, výživa a zdravá strava, hotová jídla a přípravné produkty, cukrovinky a krmivo pro zvířata. Výčet všech značek je ilustrován v příloze 3.

## Sušené a tekuté nápoje

Do oblasti sušených a tekutých nápojů patří instantní káva, kávové kapsle do přístrojů na kávu a ostatní nápoje. Mezi nejnámější značky, pod kterými se produkty prodávají, patří Nescafé, Nespresso, Nescafé Dolce Gusto, Coffee-Mate, Nescafé Original, Nescafé Gold Blend, Nescafé 3v1 a Nescafé Cappuccino. Instantní káva a kávové kapsle se na celkových tržbách podílely 46 %, tedy 9 328 milionů CHF za rok 2014. Oproti předchozímu roku byl ale zaznamenán pokles. Ostatní nápoje se na celkových tržbách podílely z 54 %, tedy 10 947 milionů CHF za rok 2014. V porovnání s předchozím rokem byl zaznamenán růst (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

V USA je nejvíce populární značka Nescafé Dolce Gusto, díky které zaznamenala značka Nestlé růst svých tržeb v této oblasti. V Severní Americe se prodeje zlepšily převážně ke konci roku 2014. V Latinské Americe k prodeji dopomáhaly cenové strategie, které reflektovaly inflační tlaky. Růst byl také ovlivněn inovacemi příchutí značky Coffe-Mate (Výroční zpráva Nestlé, 2015). Největším konkurentem v tomto segmentu je pro značku Nestlé americká značka Mondelēz International.



Zdroj: [www.nestle.com](http://www.nestle.com), 2015

**Obr. 13** Sušené a tekuté nápoje

## Voda

Balené vody se ve světě prodávají pod značkami Nestlé Pure Life, Perrier, Poland Spring a prémiovou značkou S. Pellegrino. Značka Nestlé Pure Life je úspěšná především na rozvíjejících se trzích, v Severní Americe a Velké Británii. Největší zastoupený podíl, 51 %, v prodeji balených vod byl v USA a Kanadě. V Evropě byl zaznamenán podíl v tomto segmentu 30 % a v Asii, Oceánii a Africe 19 % (Výroční zpráva Nestlé, 2015). V tomto segmentu značka Nestlé soupeří s francouzskou značkou Danone, která je též úspěšným výrobcem balených vod.



Zdroj: [www.nestle.com](http://www.nestle.com), 2015

**Obr. 14 Voda**

## Mléčné produkty a zmrzlina

Kategorie mléčných se zabývá produkcí mléka, kondenzovaného mléka a jogurtů. Mléčné produkty se na celkových tržbách podílely 75,5 %, což představuje 12 626 milionů CHF. Mezi nejúspěšnější značky patří Nido, Molico, Everyday a Sveltesse. Zmrzlina měla podíl na celkových tržbách 24,5 %, tedy 4 117 milionů CHF. Zmrzlinové produkty se prodávají pod značkami Dreyer's, Extreme, Häagen-Dazs a Mövenpick. V obou kategoriích došlo k poklesu tržeb v porovnání s rokem 2013 (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

Největší podíl prodaných produktů byl v oblasti Asie, Oceánie a Afriky, kde se segment mléčných výrobků a zmrzliny podílel v porovnání s ostatními segmenty 36 %. V USA měl segment mléčných výrobků a zmrzliny 28% podíl v porovnání s ostatními segmenty značky Nestlé. V Evropě byl tento segment méně populární a jeho podíl byl pouze 9,5 % (Výroční zpráva Nestlé, 2015). Segment mléčných výrobků a zmrzliny je strategickým segmentem zejména pro konkurenční francouzskou značku Danone.



Zdroj: [www.nestle.com](http://www.nestle.com), 2015

**Obr. 15 Mléčné produkty a zmrzlina**

### **Výživa a zdravá strava**

Do kategorie výživy patří především výrobky pro kojence prodávané v zahraničí pod značkami Cerelac, Gerber, NaturNes či Nestum. V České republice je nejúspěšnější značka Beba. Dětská výživa má největší zastoupení v Asii, Oceánii a Africe, kde účast dosahuje 48 %, V USA je podíl zastoupen 35 % a v Evropě 17 %. Kategorie zdravé stravy zahrnuje cereálie a kukuřičné lupínky, které obsahují potřebné vitamíny a jsou vhodným doplňkem zdravé stravy. Produkty se prodávají pod značkami Chocapic, Cini Minis, Fitness či Nesquik (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

Společnost Nestlé se podílí na vývoji nutričních produktů, které vytváří přínos a hodnotu pro zdraví. Největší zájem o produkty nesoucí značku Nestlé Health byl zaznamenán ze strany Evropy, Číny, Velké Británie a Kanady. Tato kategorie nadále počítá s růstem tržeb a příbytkem zemí se zájmem o tyto produkty i pro další období (Výroční zpráva Nestlé, 2015). I v této kategorii je pro značku Nestlé hlavním konkurentem francouzská značka Danone, která již vyvíjí své aktivity také v oblasti dětské výživy.



Zdroj: [www.nestle.com](http://www.nestle.com), 2015

**Obr. 16** Výživa a zdravá strava

### Hotová jídla a přípravné produkty

Do kategorie hotových jídel patří mražené a chlazené výrobky. Tyto výrobky se podílely na celém segmentu 54 %, což představuje 7 302 milionů CHF. Kategorie přípravných produktů zahrnuje kulinářské a další výrobky, jejichž podíl byl 46 %. Tento podíl vygeneroval čisté tržby ve výši 6 236 milionů CHF. Mezi neúspěšnější značky patří Maggi, Buitoni, DiGiorno, Herta, Hot Pockets a Stouffer's (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

Kategorie mražených a chlazených výrobků byla dle statistik pro rok 2014 z hlediska výše tržeb neúspěšnější v Severní Americe. Nejvíce se prodávala mražená pizza pod značkou California Pizza Kitchen. Na celkových tržbách se

celý segment podílel 17,5 % v USA, 24,5 % v Evropě a 16 % v Asii, Ocenánii a Africe (Výroční zpráva Nestlé, 2015). Hlavním soupeřem v oblasti hotových jídel je americká značka Mars.



Zdroj: [www.nestle.com](http://www.nestle.com), 2015

**Obr. 17 Hotová jídla a přípravné produkty**

## Cukrovinky

Kategorie cukrovinek zahrnuje čokoládu, bonbony a sušenky. Na úspěchu tohoto segmentu má největší podíl prodej čokolády, jehož podíl byl více než 72 %. Bonbony se podílely na celkových tržbách 12 % a sušenky zhruba 16 % (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

Zastoupení cukrovinek v USA bylo 15 %, v Evropě 19 % a v Asii, Oceánii a Africe 14 % z celkového podílu všech segmentů v těchto geografických oblastech. Nejoblíbenější produkt prodáváný v USA z této kategorie bylo arašídové máslo značky Butterfinger. V Evropě slavily úspěch čokoládové sušenky prodávané pod značkou KitKat (Výroční zpráva Nestlé, 2015). Nejznámější značky, pod kterými se čokolády a sušenky prodávají v České republice, jsou Orion, Studentská pečeť, Deli, Kofila, Margot, KitKat a Modré z nebe. Nejúspěšnější značky bonbonů jsou Jojo, Bon Pari, Lentilky, Anticol či Hašlerky ([www.nestle.cz](http://www.nestle.cz), 2015). V zahraničí jsou populární další značky, jako např. Aero, Butterfinger, Cailler, Crunch,

Smarties, Toll house a Wonka (www.nestle.com, 2015). V kategorii cukrovinek jsou hlavními konkurenty americké značky Mars a Mondelez International.



Zdroj: www.nestle.com, 2015

**Obr. 18 Cukrovinky**

### **Krmivo pro zvířata**

Kategorie Krmiva pro zvířata zahrnuje krmivo především pro kočky a psy. Nejúspěšnější oblastí z pohledu přínosu k celkovým tržbám byla Amerika, která dosáhla 28 %. V Evropě zaujímalo krmivo pro domácí zvířata podíl 20 %. Nejménší úspěch byl zaznamenán v Asii, Oceánii a Africe, kde byl podíl pouze 3 % s ohledem na ostatní kategorie v této oblasti (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

Mezi nejúspěšnější značky v České republice patří ProPlan, Purina ONE, Friskies a Gourmet (www.nestle.cz, 2015). V zahraničí jsou oblíbené např. značky Alpo, Bakers Complete, Fancy Feast a Beneful (www.nestle.com, 2015). V této kategorii mezi hlavní konkurenty značky Nestlé patří značka Mars se svými produkty pro domácí zvířata.





Zdroj: [www.nestle.com](http://www.nestle.com), 2015

**Obr. 19 Krmivo pro zvířata**

Jedním z hlavních konkurentů značky Nestlé je americká značka Mars, která se pohybuje v segmentu cukrovinek, kam patří čokolády, bonbony a sušenky. Mars tyto výrobky produkuje pod značkami M&M's, Snickers, Mars, Milky Way, Skittles, a Twix. Nehledě na to, že společnost Mars vlastní největšího výrobce žvýkaček Wrigley. Mimo jiné značka Mars je zainteresovaná ve výrobě bioopotravin, nápojů, občerstvení i krmiv pro domácí zvířata. Dalším konkurentem je francouzská značka Danone, která je úspěšná v segmentu mléčných výrobků a jako výrobce balených vod. Značka Danone nabízí globální i regionální značky jogurtů včetně značek Danone a Activia. Balenou vodu distribuuje pod značkami Evian, Volvic a Aqua. Třetím největším konkurentem pro značku Nestlé je globální koncern Mondelez International z USA. Tato značka se zabývá prodejem cukrovinek, práškových nápojů či kávy. Mezi nejúspěšnější značky patří Halls, Milka, Oreo, Toblerone, Jacobs či česká značka Opavia. Tento konkurent s ročním obratem 35 bilionů USD, operuje ve více než 80 zemích a prodává své výrobky ve více než 165 zemích ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com), 2015).

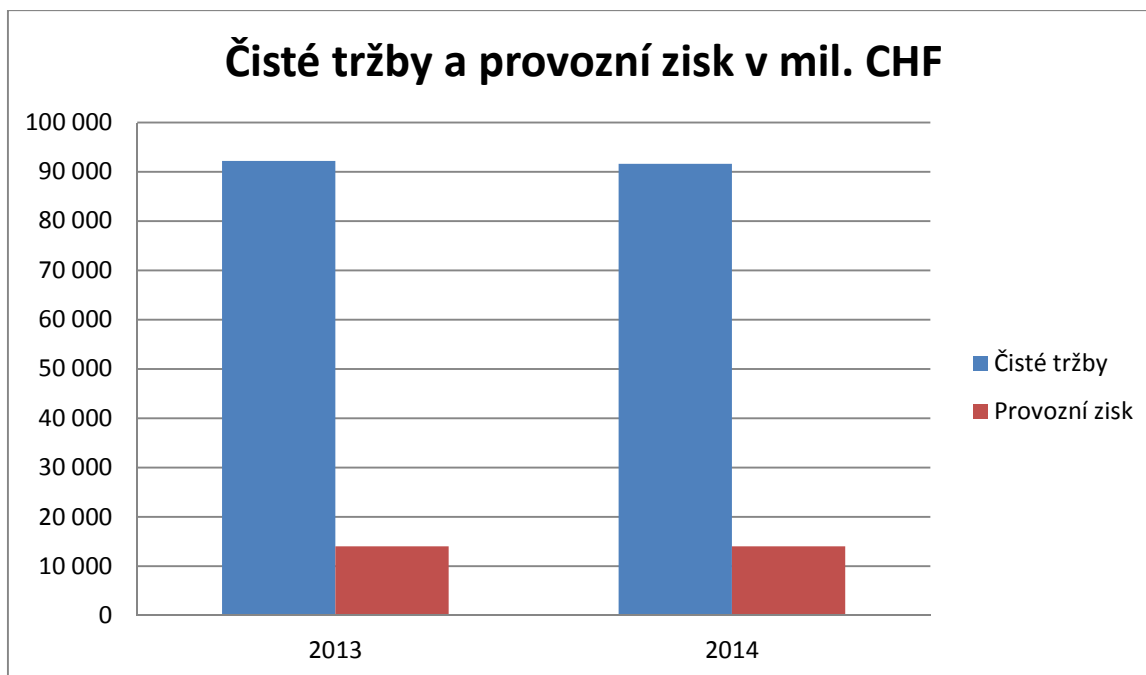
## 5.4 Analýza finančních ukazatelů

Společnost Nestlé v roce 2014 dosáhla uspokojivých výsledků především v návaznosti na růst z minulých let. Síla jejího úspěchu tkví ve spolupráci zaměstnanců plnit závazky zákazníků, širokém portfoliu značek, kvalitě a inovaci. Tato krátkodobá orientace, kdy se společnost zaměřuje na tržby v jednotlivých letech, vede ke dlouhodobé strategii celé společnosti (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

V roce 2014 došlo k organickému růstu o 4,5 % v souladu s trhem. Provozní zisková marže se pohybovala okolo 15 % ve stálých cenách. Zisk na jednu akcii byl ve výši 4,54 milionů CHF díky růstu základního zisku na akcii o 4,4 %. Z volného cash flow bylo vygenerováno 14,1 bilionů CHF. Navržená výše dividend pro rok 2014 byla 2,2 bilionů CHF se zaznamenaným růstem 2,3 % (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

Celkové čisté tržby v roce 2014 dosáhly 91 612 milionů CHF. V porovnání s předchozím rokem 2013, kdy celkové čisté tržby byly 92 158 milionů CHF, došlo k poklesu tržeb. Provozní zisk v roce 2014 byl 14 019 milionů CHF. V roce 2013 provozní zisk dosahoval výše 14 047 milionů CHF, opět lze tedy hovořit o poklesu (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

Opět lze porovnat tyto finanční data s výsledky z let minulých. V roce 2001 celkové tržby vzrostly o 4 %, na 84 698 milionů CHF. Na srovnatelném základě, bez akvizic a prodejů by při konstantních směnných kurzech došlo k růstu tržeb až o 9,7 %. Provozní zisk byl v roce 2001 9 218 milionů CHF. Oproti předchozímu roku 2000 byl zaznamenán růst téměř všech klíčových finančních ukazatelů (Výroční zpráva Nestlé, 2001). Je tedy patrné, že za posledních zhruba 15 let, se společnost vyvíjela stabilně rostoucím tempem.

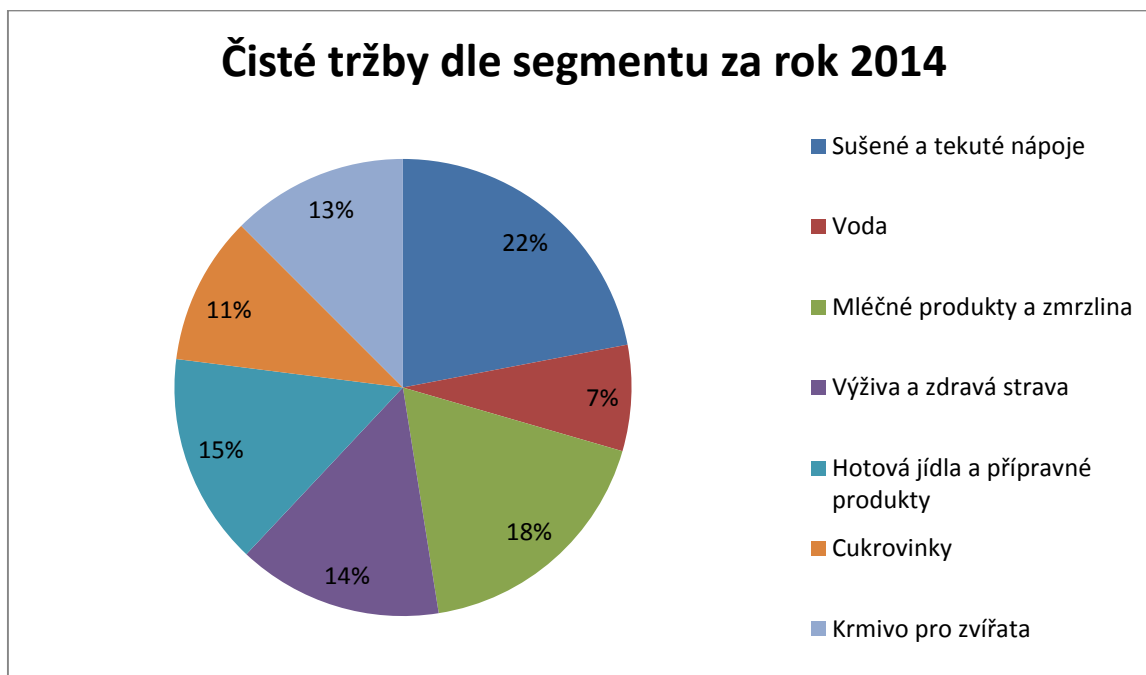


Zdroj: Výroční zpráva Nestlé, 2015

**Obr. 20 Čisté tržby a provozní zisk v mil. CHF**

Výši čistých tržeb za rok 2014, která byla 91 612 milionů CHF, lze procentuálně rozdělit podle jednotlivých segmentů, které značka Nestlé spravuje. Segment sušených a tekutých nápojů se na čistých tržbách podílel z 22 %, což představuje největší podíl. Celkové tržby tohoto segmentu za rok 2014 byly 20 302 milionů CHF a oproti předchozímu roku 2013 vzrostly o 4,2 %. Na druhém místě se dle podílu 18 % umístil segment mléčných produktů a zmrzliny. Celkové tržby tohoto segmentu za rok 2014 dosahovaly 16 743 milionů CHF, což představuje pokles oproti roku 2013 o 1 %. Segment hotových jídel a přípravných produktů se na čistých tržbách podílel z 15 %. Tento segment v roce 2014 vykazoval celkové tržby v hodnotě 13 538 milionů CHF a oproti předchozímu roku 2013 to znamená pokles o 1,2 %. Segment výživy a zdravé stravy dosáhl 14 %, což představuje v tomto segmentu celkové tržby ve výši 13 046 milionů CHF. Segment krmiv pro zvířata se na celkových tržbách podílel ze 13 %. To představuje 11 339 milionů CHF a nárůst o 5 % v porovnání s předchozím rokem 2013. Podíl na celkových tržbách segmentu cukrovinek byl 11 %, což představuje 9 769 milionů CHF, stejně, jako v roce 2013. Na posledním místě skončil segment vody s podílem 7 %. Tento segment dosáhl celkových tržeb 6 875 milionů CHF a zaznamenal

nárůst oproti předchozímu roku 2013 o více než 6 % (Výroční zpráva, 2015). Pokud dojde k porovnání s rokem 2001, lze říci, že k velkým změnám ohledně podílu tržeb dle jednotlivých segmentů za posledních zhruba 15 let nedošlo (Výroční zpráva Nestlé, 2001).



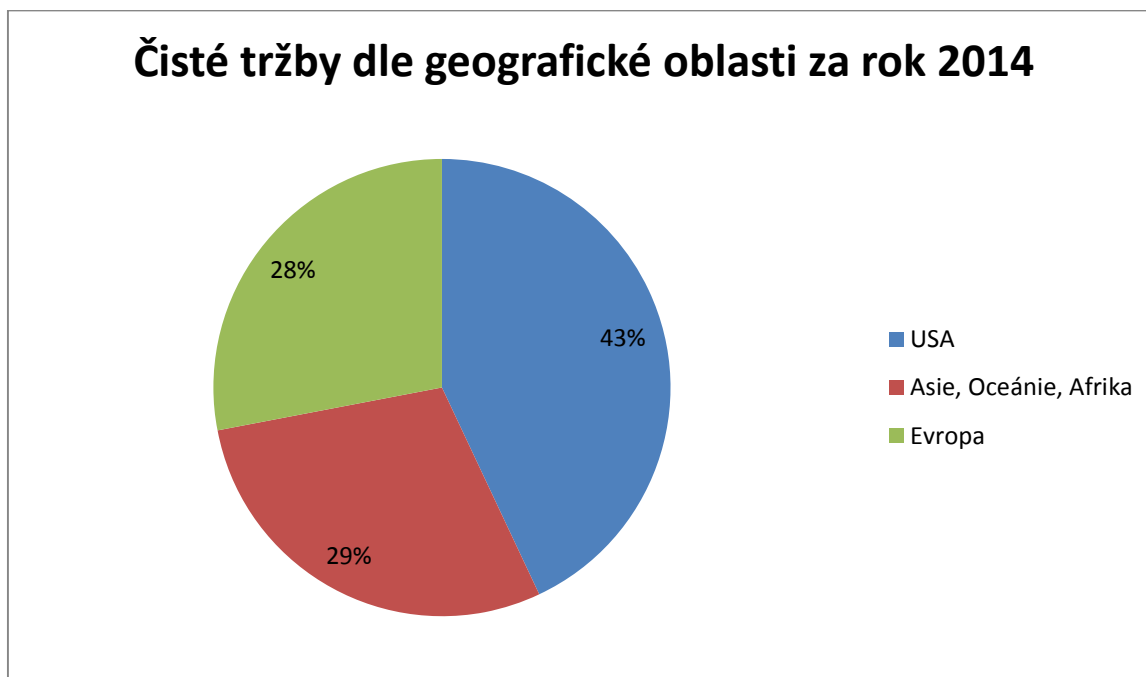
Zdroj: Výroční zpráva Nestlé, 2015

**Obr. 21 Čisté tržby dle segmentu**

Podle rozdělení do geografických oblastí, ve kterých Nestlé operuje je vedoucí oblastí USA s podílem na celkových tržbách 43 %. To představuje 39,4 bilionů CHF a nárůst 5,4 % oproti předchozímu roku 2013. Druhou oblastí je Asie, Oceánie a Afrika, která se podílí na celkových tržbách 29 %. Tato oblast dosáhla celkových tržeb 26,3 bilionů CHF a nárůst byl téměř stejný jako v USA, 5,7 % v porovnání s rokem 2013. Poslední, třetí, oblastí je Evropa, která má podíl 28 %. Tento podíl představuje 25,9 bilionů z celkových tržeb a nárůst o téměř 2 % oproti roku 2013 (Výroční zpráva Nestlé, 2015),

Pokud opět dojde k ohlédnutí do roku 2001, lze konstatovat, že v tomto roce největší podíl zastávala Evropa. Na celkových tržbách se podílela 39 %. Podíl USA byl 37 % a podíl Asie, Oceánie a Afriky 24 %. V porovnání se současností,

s rokem 2014, lze situaci zhodnotit jako nepříznivě se vyvíjející pro Evropu, která si během posledních zhruba 15 let pohoršila o více než 10 %. Naopak podíl USA vzrostl o 6 % a podíl Asie, Oceánie a Afriky o 5 % (Výroční zpráva Nestlé, 2015).



Zdroj: Výroční zpráva Nestlé, 2015

**Obr. 22 Čisté tržby dle geografické oblasti**

Nejziskovějších 10 trhů pro rok 2014 bylo následujících: USA (23,5 bilionů CHF), Čína (6,6 bilionů CHF), Francie (5,5 bilionů CHF), Brazílie (5,1 bilionů CHF), Německo (3,3 bilionů CHF), Velká Británie (3,0 bilionů CHF), Mexiko (3,0 bilionů CHF), Filipíny (2,5 bilionů CHF), Itálie (2,1 bilionů CHF) a Kanada (2,0 bilionů CHF). Švýcarsko, země původu značky, vygenerovalo zisk 1,6 bilionů CHF, což ho neřadí do top 10 nejziskovějších trhů značky Nestlé (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

Nestlé věří, že i rok 2015 bude z pohledu finančních ukazatelů podobný roku 2014. To předpokládá růst o zhruba 5 % se zlepšením marže, zisku na akcii ve stálých měnách a kapitálové efektivnosti (Výroční zpráva Nestlé, 2015).

## 6 Zhodnocení

Značky P&G a Nestlé patří k deseti mezinárodním značkám, které ovládají téměř celý trh a jejichž výrobky si zákazníci kupují po celém světě. Obě značky jsou značky globálního charakteru a používají individuální názvy značek.

P&G má velkou skupinu individuálních značek v odlišných produktových řadách. Vicks (zdravotní péče), Old Spice (hygienické potřeby pro muže), Ariel, Tide (prací prostředky), Pantene, Head&Shoulders (vlasová péče), Pampers (dětská péče) a Camay (mýdlo). Pokud každý produkt nese vlastní značku, není zde prostor na otázku o spojení odpovědnosti mezi různými produkty. To znamená, že propagace a umístění na trh každé značky probíhá samostatně.

Nestlé je také značkou, která spoléhá na individuální názvy značek pro své produkty. Nescafé patří k prémiové značce kávy, Maggi je značka nudlí, KitKat je značka čokolád, Milo je název pro značku čokoládových nápojů, Milkmaid je značka kondenzovaného mléka a Cerelac je označení pro dětská jídla. V poslední době Nestlé přichází se značkami pro rodiny ve vybraných kategoriích.

Značka P&G má původ v USA. Z toho důvodu by se dalo předpokládat, že nejvyšší tržby bude generovat právě USA, jakož to země původu značky. Podle analýzy základních finančních ukazatelů za rok 2014 lze pozorovat, že nejvyšší tržby vygenerovala Severní Amerika s podílem 39 %. Tento výsledek by mohl znamenat, že díky preferenci země původu značky dosáhla společnost P&G nejvyššího podílu tržeb právě zde. Jelikož značka začínala svým působením v USA, lze se domnívat, že v této oblasti má již vybudovanou silnou pozici vůči svým zákazníkům i konkurenci mnoho let. Tuto domněnku podpoří také fakt, že zhruba před 15 lety, v roce 2001, bylo pro značku klíčovým trhem USA, které se těšilo růstu oproti Evropě.

Značka Nestlé je značkou evropského původu (Švýcarsko), tudíž by se dalo předpokládat, že nejvyšší tržby bude generovat Evropa. Podle finančních výsledků nejvyšší tržby pochází z USA, které na nich má také největší podíl. Podíl 43 %, což je téměř polovina celkových tržeb, dokazuje, že největší zastoupení zákazníků pochází z USA. Při analýze států v Evropě se na prvním místě podle výše tržeb umístila Francie, na druhém Německo a na třetím Velká Británie. Švýcarsko skončilo na šestém místě. Pokud ovšem dojde k ohlédnutí do roku 2001,

Ize konstatovat, že původní předpoklad, že nejvyšší tržby bude generovat Evropa, by se potvrdil. V roce 2001 se Evropa podílela na celkových tržbách 39 %.

Na základě těchto poznatků lze tvrdit, že pokud značka dosahuje globálního formátu, tak jako v tomto případě P&G i Nestlé, nehraje země původu značky u zákazníků při nákupním procesu významnou roli. Může to být také z důvodu oblasti, ve které společnost podniká. Na produkty v potravinářském a chemickém průmyslu jistě zákazníci nahlíží jinak než na produkty např. v automobilovém průmyslu, kde jsou výrobky podstatně dražší. Lze se domnívat, že v tomto odvětví zákazníci mohou preferovat zemi původu určité značky. Nelze však s jistotou tvrdit, že jsou všichni zákazníci také obeznámeni s faktem, z jaké země daná značka produktu pochází a na základě toho se pak rozhodují o zakoupení. Nicméně dalším důležitým faktorem, který ovlivnil podíl tržeb v Evropě u značky Nestlé, je časový horizont. Stejně tak, jako se vyvíjí produkty značek, technologie, dochází také k vývoji nákupního chování spotřebitelů a změn jejich preferencí, což je ovlivněno mnoha faktory dnešní moderní doby.

Další východiska pro následující zhodnocení budou vycházet z obr. 2 (viz 2.1), který zobrazuje nejlépe hodnocené značky dle země původu za rok 2014. Nejlépe hodnocenou zemí se stalo USA, Švýcarsko skončilo na sedmém místě. Dle tohoto pořadí lze usuzovat, že produkty, jejichž zemí původu je USA, jsou u zákazníků považovány za preferované. Nicméně produkty ze Švýcarska mají také dobrou výchozí pozici ohledně preferencí spotřebitelů. Spotřebitelé kupují švýcarské produkty zejména proto, že mají Švýcarsko spojené především s kvalitními produkty, kterými jsou např. hodinky nebo nože.

Značka P&G spadá podle obr. 2 do kategorie osobní péče a krásy. Podle výsledků z roku 2014 bylo nejpreferovanější zemí z této kategorie USA. Na základě toho se lze domnívat, že i díky americké značce P&G, která je ve své zemi původu velmi oblíbená, se USA v tomto segmentu umístila na prvním místě.

Značka Nestlé spadá podle obr. 2 do kategorie jídla a nápojů. Podle výsledků z roku 2014 se Švýcarsko, jakož to země původu značky Nestlé, umístilo na osmém místě dle preferencí spotřebitelů. Vzhledem k tomu, že se na prvních třech místech umístily země Evropy a USA skončilo na místě čtvrtém, se lze

domnívat, že evropské země jsou v potravinářské sféře preferovanější než americké.

Otázkou zůstává, na kolik kvalitní byl vzorek respondentů, ze kterého vzešly výsledky nejlépe hodnocených značek dle země původu. Vzhledem k tomu, že USA má přibližně 319 milionů obyvatel a Švýcarsko má zhruba 8 milionů obyvatel, může tento nepoměr značně přispět k výsledku výše celkových tržeb, kde USA jednoznačně vedlo v obou analýzách značek. Nicméně pokud bude na Švýcarsko nahlíženo jako na součást Evropy, lze srovnávat počet obyvatel v USA s celkovým počtem obyvatel v celé Evropě, což je přibližně 745 milionů obyvatel. Pokud i přes tento fakt bylo USA úspěšnější v prodeji výrobků značky Nestlé, než celá Evropa, do které Švýcarsko patří, autorka práce se domnívá, že při rozhodování o zakoupení švýcarské značky americkými spotřebiteli nehrála preference země původu významnou roli.

Na základě těchto výsledků si autorka práce dovoluje tvrdit, že země původu značky nehraje významnou roli v preferovanosti určité země z pohledu zákazníků v segmentu osobní péče a krásy (P&G) a v segmentu jídla a nápojů (Nestlé). Obě značky dosahují dlouhodobě vysokých celkových tržeb, z čehož autorka práce usuzuje, že jsou značky z pohledu zákazníků preferované jak v zemích svého původu, tak i v dalších zemích, ve kterých jsou dostupné.

Společnosti vstupovaly se svými značkami na další trhy především podle jejich tehdejší finanční situace a analýz, na kterém trhu by jejich značky mohly být úspěšné. Společnost P&G po svém úspěšném startu v USA začala rozšiřovat svoji působnost budováním vlastních továren ve své zemi původu. První zahraniční trh, kam společnost pronikla, byla Velká Británie. Zde došlo k akvizici se společností Thomas Hedley Co. Poté společnost začala pronikat do dalších segmentů, které se později staly klíčovými v jejím úspěchu. Díky odkoupení společnosti Charmin Paper Mills, která se zabývala výrobou toaletních papírů, pronikla společnost P&G do dalšího důležitého odvětví. Postupem času se společnost spojila prostřednictvím akvizic s dalšími významnými společnostmi jako např. Gillette, Shulton's Old Spice, Pantene, Coty a další. Na základě těchto skutečností lze říci, že společnost P&G expandovala na zahraniční trhy zejména prostřednictvím kapitálové formy vstupu - akvizic, která z hlediska nákladů patří k nejnákladnějším. Vzhledem k tomu, že se jedná o značku globálního charakteru, prezentovala se



tak i při vstupech na mezinárodní trhy. Uplatňovanou značkovou strategií byla v tomto případě, zejména v posledních několika letech, strategie sjednocování značek nejen vlastních, ale i nově nabytých díky akvizicím.

Společnost Nestlé začala své podnikatelské aktivity rozvíjet na švýcarském trhu. Po počátečním úspěchu s kojeneckou výživou došlo ke spojení s výrobcem kondenzovaného mléka a čokolád, což společnosti umožnilo proniknout do nových segmentů na trhu. Po zahájení prodeje instantní kávy Nescafé začala značka pronikat více na evropský trh a také na trh americký. Společnost na nové trhy vstupovala zejména prostřednictvím fúzí, díky kterým získala nadvládu nad lokálními a zákazníky oblíbenými značkami. Podíl v dalších segmentech a na dalších trzích společnost P&G získala díky joint venture se společností L'Oréal a se společností Coca-Cola. Svoji pozici na mezinárodních trzích společnost P&G upevnila partnerstvím s čínskou společností, která se zabývá výrobky zdravé výživy. Použitá strategie distribučních značek a sjednocování značek významně ovlivnila celou historii značky Nestlé i její finanční výsledky.

I přes to, že každá ze značek zvolila odlišnou strategii při expanzi na zahraniční trhy, úspěch sklidily obě. Na základě těchto skutečností nelze jednoznačně určit, do jaké míry se země původu značky podílela na zvolených formách vstupů na zahraniční trhy a strategie vybraných značek.

## Závěr

Diplomová práce se zabývala vlivem původu značky na formy vstupů na zahraniční trhy a tržní strategie. Cílem práce bylo zmapování a porovnání značek P&G a Nestlé pomocí analýzy, která obsahovala pohled na značky od jejich historie až po jejich finanční výsledky. Na základě těchto provedených analýz bylo rozhodnuto, do jaké míry země původu americké značky P&G, která je úspěšná v chemickém průmyslu a švýcarské značky Nestlé, která je úspěšná v potravinářském průmyslu, ovlivnily vnímání značek P&G a Nestlé ve spojitosti se zvolenými vstupy na zahraniční trhy a uplatněnými značkovými strategiemi.

První kapitola teoretické části se zabývala pojmy, které obecně souvisí se značkou. Podrobně byly rozebrány hlavní prvky značky - název, logo, URL, představitel, slogan, znělka a obal. Následně byly vysvětleny pojmy identita, positioning, hodnota a značková strategie. Na tyto teoretická východiska navázala druhá kapitola, která se týkala země původu značky a budování image země značky, která je důležitá pro pozitivní vnímání spotřebiteli. Praktickou ukázkou byl v této kategorii obr. 2, který zobrazoval zákaznický preferované značky podle původu země za rok 2014 a byl nápomocný pro zhodnocení praktické části. V poslední, třetí, kapitole teoretické části byly přiblíženy formy vstupů na zahraniční trhy, které mohou společnosti využít, pokud jejich podnikatelské aktivity budou směřovat na mezinárodní trhy.

Praktická část diplomové práce se věnovala podrobné analýze americké značky P&G a švýcarské značky Nestlé. Praktická východiska vycházela z historie obou značek od počátku jejich vzniku až po současnost. Dále byly zmíněny pro značky důležité milníky jejich expanze na mezinárodní trhy a značkové strategie, které byly použity současně se zvolenými vstupy na nové trhy. Nedílnou součástí analýzy bylo také portfolio všech značek podle jednotlivých segmentů, ve kterých značky operují, a na závěr praktické části bylo shrnutí základních finančních ukazatelů.

Výstupem praktické části bylo porovnání obou analýz značek a zhodnocení, zda země původu značky ovlivňuje zvolené vstupy na zahraniční trhy a uplatněné strategie. Na základě všech získaných informací autorka diplomové práce došla

k závěru, že pokud se jedná o globální značky takového formátu, jejichž historie se traduje již od 18. století, nehraje země původu značek P&G a Nestlé podstatnou roli při nákupním chování spotřebitelů, kdy by spotřebitelé mohli pro nákup určité značky upřednostnit zemi původu značky, kterou vnímají pozitivněji než zemi jinou. Pro závěrečné zhodnocení skutečnosti, jak země původu značky působí na spotřebitele, byl využit obr. 2, který měl významný podíl na konstatování výsledků autorky diplomové práce.

Z analýzy bylo patrné, že značky P&G a Nestlé mají v současné době obdobnou strategickou pozici na mezinárodních trzích a patří k nejúspěšnějším globálním značkám na světě. Značka P&G byla úspěšná na zahraničních trzích díky vlastním závodům, pobočkám a akvizicím ve spojení se strategií zejména sjednocování značek. Značka Nestlé byla úspěšná díky fúzím a joint venture za použití strategie sjednocování značek a prosazování vlastních distribučních značek. Na základě těchto faktů nelze jednoznačně zhodnotit, do jaké míry ovlivnila země jejich původu rozhodnutí o zvolených formách vstupů na zahraniční trhy a použité strategie. Autorka diplomové práce proto došla k závěru, že v současné době není možné přesně identifikovat vazbu mezi zeměmi původu obou značek a tím, jakou formu vstupu a strategii zvolily při pronikání na mezinárodní trhy.

Cíl diplomové práce je autorkou považován za naplněný. Prostřednictvím analýz zvolených značek bylo rozhodnuto o vlivu země původu značek na zvolené formy vstupů na zahraniční trhy, strategie a také do jaké míry mohlo být nákupní rozhodování spotřebitelů ovlivněno zemí původu.

## Seznam literatury

AAKER D. A. *Brand building - budování značek*, Computer Press Brno, 2003. ISBN 80-7226-885-6.

AAKER, D. A. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Maxwell Macmillan International, 1991. ISBN 00-290-0101-3.

ABOUTMCDONALDS.COM. *McDonald's History*. [online]. 2015 [cit. 26. 12. 2015]. Dostupný z URL: [http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company/mcdonalds-history.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html)

ALBERT.CZ. *O společnosti*. [online]. 2015, [cit. 6. 12. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>

BAUER, Z. *Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky: tvorba názvu - obchodního jména krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: Zdeněk Bauer, 2014. ISBN 978-80-904272-7-3.

BLOOMBERG.COM. *Twenty Co-Branding Examples*. [online]. 2015, [cit. 14. 8. 2015]. Dostupný z URL: [http://www.bloomberg.com/ss/09/07/0710\\_cobranded/3.htm](http://www.bloomberg.com/ss/09/07/0710_cobranded/3.htm)

CAI, Y. *Country-of-origin effects on consumers' willingness to buy foreign products: an experiment in consumer decision making*. [online]. 2002, [cit. 16. 11. 2015]. Dostupný z URL: [https://getd.libs.uga.edu/pdfs/cai\\_yi\\_200208\\_ms.pdf](https://getd.libs.uga.edu/pdfs/cai_yi_200208_ms.pdf)

EURO.E15.CZ. *Značka země původu musí pomáhat*. [online]. [cit. 10. 10. 2015]. Dostupný z URL: <http://euro.e15.cz/profit/znacka-zeme-puvodu-musi-pomahat-872661>

FARQUHAR, P. H. *Managing Brand Equity. Marketing research*. 1989, s. 1-11

FUTUREBRAND.COM. *Rankings across industry sectors*. [online]. 2014, [cit. 16. 10. 2015]. Dostupný z URL: [http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/MADE\\_IN\\_Final\\_HR.pdf](http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/MADE_IN_Final_HR.pdf)

HARIBO.COM. *Historie firmy. 1962 - první reklama na HARIBO v televizi*. [online]. 2015, [cit. 16. 12. 2015]. Dostupný z URL: <https://www.haribo.com/csCZ/o-nas/historie.html>

HOOVERS.COM. *Mars, Incorporated Company Information* [online]. [cit. 16. 12. 2015]. Dostupný z URL: [http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.Mars\\_Incorporated.4c766e2dbbb595a9.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.Mars_Incorporated.4c766e2dbbb595a9.html)

HOLLENSSEN, S. *Global marketing: a decision-oriented approach*. Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 02-737-2622-6.

HRDLÍČKOVÁ, L. *Ahold dokončil přeměnu Intersparu. Do sjednocení značek investoval 1,35 miliardy*. [online]. 17. března 2015, [cit. 10. 10. 2015]. Dostupný z URL: <http://byznys.ihned.cz/c1-63697560-ahold-dokoncil-premenu-intersparu-do-sjednoceni-znacek-investoval-1-35-miliardy>

INTERBRAND.COM. *Rankings*. [online]. [cit. 25. 10. 2015]. Dostupný z URL: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/#?listFormat=ls>

INVESTOPEDIA.COM. *Who are Proctor & Gamble's (PG) main competitors?* [online]. 2015, [cit. 29. 10. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.investopedia.com/ask/answers/120114/who-are-proctor-gambles-pg-main-competitors.asp>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. vydání českého překladu, Praha, GRADA, 2007. ISBN 8024714813.

KERIN, R. A., HARTLEY, S. W., RUDELIUS, W. *Marketing*. 10th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2011. ISBN 00-735-2993-1.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

LEVINSON, J. C., RUBIN, CH. *Guerrilla marketing online weapons: 100 low-cost, high-impact weapons for online profits and prosperity*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1996. ISBN 03-957-7019-X.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

MAKOS, J. *SWOT Analysis of Nestle, the popular food brand*. [online]. [cit. 26. 12. 2015]. Dostupný z URL: <http://pestleanalysis.com/swot-analysis-nestle/>

MEDIAGURU.CZ. *Slavné reklamní slogany a jejich příběhy*. [online]. 24. května 2013, [cit. 24. 11. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.mediaguru.cz/2013/05/slavne-reklamni-slogany-a-jejich-pribehy/#.VoDyxfnhDIU>

MPO.CZ. *Ostatní mezinárodní dohody v oblasti práv k duševnímu vlastnictví*. [online]. 8. dubna 2009, [cit. 13. 10. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.mpo.cz/dokument6205.html>

NESTLE.COM. *Logo evolution* [online]. [cit. 25. 11. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.nestle.com/aboutus/history/logo-evolution>

NESTLE.CZ. *Historie a vynálezy v ČR a SR*. [online]. [cit. 25. 11. 2015]. Dostupný z URL: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle/historie-nestle-v-cr-a-sr#>

NESTLE.CZ. *Historie a vynálezy*. [online]. [cit. 25. 11. 2015]. Dostupný z URL: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle/nestle-sa/historie-a-vynalezy>

NEWS.PG.COM. *P&G and NFL Cornerback Charles "Peanut" Tillman Urge Early Detection as Best Defense in the Fight Against Breast Cancer*. [online] 14. října 2013, [cit. 4. 11. 2015]. Dostupný z URL: <http://news.pg.com/press-release/pg-corporate-announcements/pg-and-nfl-cornerback-charles-peanut-tillman-urge-early-det>

OLYMPIC.ORG. *Procter and Gamble*. [online]. [cit. 16. 12. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.olympic.org/sponsors/pg>

OYEDELE, A. *Procter & Gamble just sold 43 of its brands for \$12.5 billion.* [online]. 9. července 2015 [cit. 18. 12. 2015]. Dostupný z URL: <http://uk.businessinsider.com/procter-and-gamble-merging-43-brands-with-coty-2015-7?r=US&IR=T>

PETERSON, R. A., JOLIBERT, A. *A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects.* [online]. 2015 [cit. 4. 12. 2015]. Dostupný z URL: [https://www.researchgate.net/publication/5222709\\_A\\_Meta-Analysis\\_of\\_Country-of-Origin\\_Effects](https://www.researchgate.net/publication/5222709_A_Meta-Analysis_of_Country-of-Origin_Effects)

PG.COM. *Core strenghts.* [online]. [cit. 16. 12. 2015]. Dostupný z URL: [http://www.pg.com/en\\_balkans/company/core\\_strengths.shtml](http://www.pg.com/en_balkans/company/core_strengths.shtml)

PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace.* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9886-X.

PROVOCADO.CZ. *Jak pojmenovat firmu.* [online]. 2015 [cit. 18. 10. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.provocado.cz/nazor/jak-pojmenovat-firmu>

PŘIBOVÁ, M. a kol. *Strategické řízení značky,* 1. vydání, Praha, EKOPRESS, s.r.o., 2000. ISBN 80-86119-27-0.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H., ŠTRACH, P. *Význam země původu zboží v marketingové komunikaci.* [online]. 2015 [cit. 3. 9. 2015]. Dostupný z URL: [https://is.vsfs.cz/repo/4720/14\\_Prikrylova\\_Jahodova\\_Strach\\_s188.pdf](https://is.vsfs.cz/repo/4720/14_Prikrylova_Jahodova_Strach_s188.pdf)

RAMASWAMY, V. S., NAMAKUMARI, S. *Marketing management: Global perspective, Indian context.* 4th ed. Delhi: Macmillan, 2009. ISBN 02-306-3729-9.

RIVKIN S., SUTHERLAND F. *The Making of a Name, The Inside Story of the Brands We Buy.* 2004. ISBN 9780195168723.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem.* 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1.

SKODA-AUTO.CO.IN. *Škoda History.* [online]. 2015 [cit. 11. 10. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.skoda-auto.co.in/about-skoda/tradition>

SOVOVÁ, E. *Kdo umí, umí. Slogany, které se vryly do paměti a proslavily značky.* [online]. 3. května 2013 [cit. 4. 10. 2015]. Dostupný z URL: [http://finance.idnes.cz/spickove-slogany-ktere-umi-proslavit-znacku-f3s-/viteze.aspx?c=A130430\\_123410\\_podnikani\\_sov](http://finance.idnes.cz/spickove-slogany-ktere-umi-proslavit-znacku-f3s-/viteze.aspx?c=A130430_123410_podnikani_sov)

SRIVASTAVA, R., SCHOCKER, A. D. *Brand equity: A perspective on Its Meaning and Measurement*. MSI Report. Cambridge, MA: Marketing Science Institute. 1991. s. 91-124

TOHAMI, K. E. *K čemu je dobrá identita značky?* [online]. 27. března 2006, [cit. 17. 5. 2015]. Dostupný z URL: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-18070230-k-cemu-je-dobra-identita-znacky>

ULGADO, F., LEE, M. *The Korean versus American marketplace: Consumer reactions to foreign products*. *Psychology and Marketing*, 1998, 15(6), 595-614.

UPV.CZ. *Ochranné známky*. [online]. 2. dubna 2014, [cit. 28. 12. 2015]. Dostupný z URL: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/ochranné-znamky.html>

Výroční zpráva Nestlé. [online]. 2015, [cit. 17. 11. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.nestle.com/aboutus/annual-report>

Výroční zpráva Nestlé. [online]. 2001, [cit. 4. 1. 2016]. Dostupný z URL: [http://www.nestle.com/assetlibrary/documents/library/documents/annual\\_reports/2001-management-report-en](http://www.nestle.com/assetlibrary/documents/library/documents/annual_reports/2001-management-report-en)

Výroční zpráva P&G. [online]. 2014, [cit. 14. 10. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.pginvestor.com/CustomPage/Index?keyGenPage=1073748359>

Výroční zpráva P&G. [online]. 2001, [cit. 4. 1. 2016]. Dostupný z URL: <http://www.pginvestor.com/Cache/1001181139.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=1001181139&iid=4004124>

VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele, Jak zákazníci nakupují*. Grada, 2004. ISBN 8024703939.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Globalizační strategie.....	21
Obr. 2 Nejlépe hodnocené značky dle země původu .....	28
Obr. 3 Logo P&G.....	44
Obr. 4 Partnerská loga ke kampaním.....	45
Obr. 5 Baby, Feminine and Family Care .....	46
Obr. 6 Fabric and Home Care .....	47
Obr. 7 Beauty .....	48
Obr. 8 Health and Grooming .....	49
Obr. 9 Čisté tržby a provozní zisk v mil. USD.....	50
Obr. 10 Čisté tržby dle segmentu.....	51
Obr. 11 Čisté tržby dle geografické oblasti.....	52
Obr. 12 Logo Nestlé .....	58
Obr. 13 Sušené a tekuté nápoje.....	59
Obr. 14 Voda.....	60
Obr. 15 Mléčné produkty a zmrzlina.....	61
Obr. 16 Výživa a zdravá strava .....	62
Obr. 17 Hotová jídla a přípravné produkty.....	63
Obr. 18 Cukrovinky.....	64
Obr. 19 Krmivo pro zvířata .....	65
Obr. 20 Čisté tržby a provozní zisk v mil. CHF .....	67
Obr. 21 Čisté tržby dle segmentu.....	68
Obr. 22 Čisté tržby dle geografické oblasti.....	69

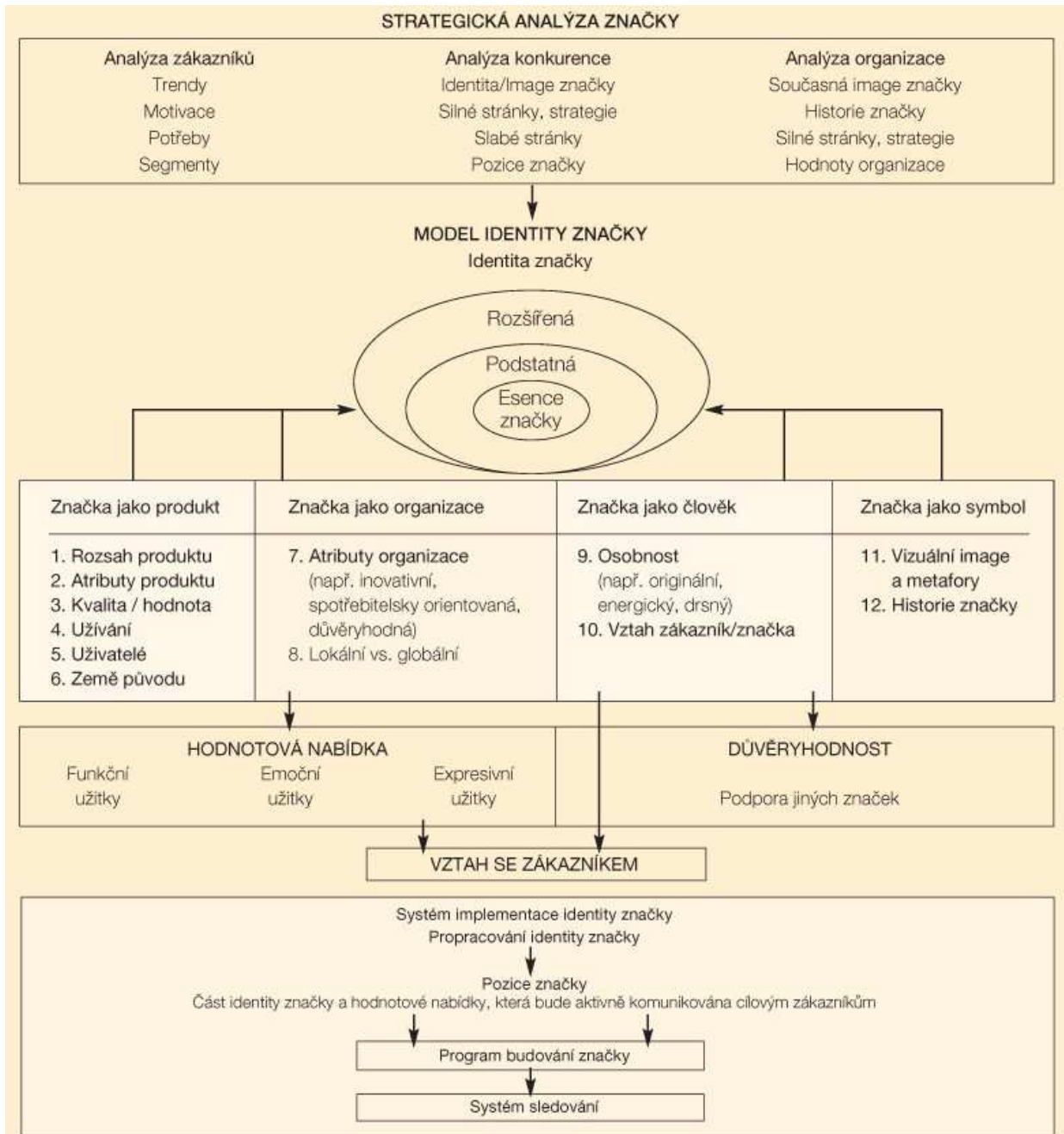
## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Přehled značek dle jejich hodnoty.....	22
---	----

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Schéma analýzy značky .....	84
Příloha č. 2 Značkové portfolio P&G .....	85
Příloha č. 3 Značkové portfolio Nestlé .....	86

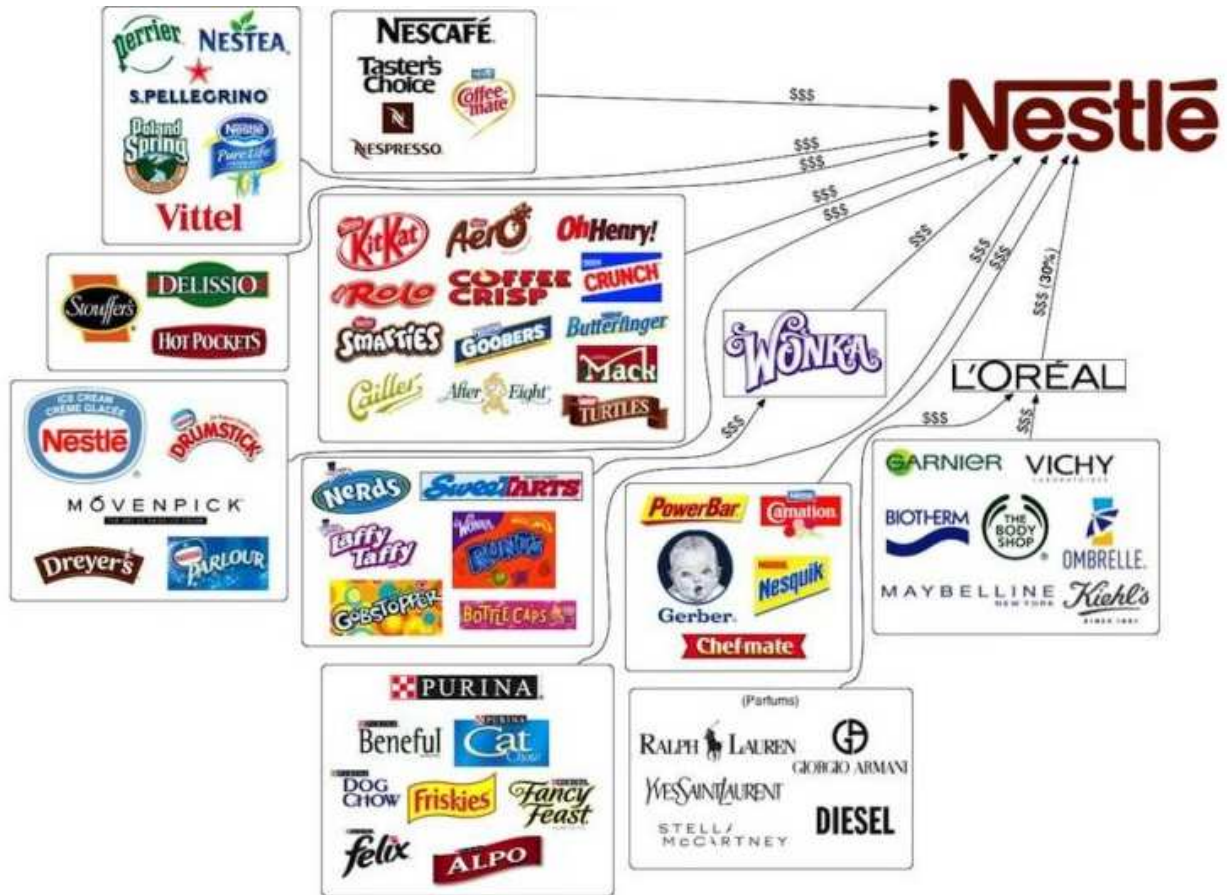
## Příloha č. 1 Schéma analýzy značky



## Příloha č. 2 Značkové portfolio P&G



# Příloha č. 3 Značkové portfolio Nestlé



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Petra Hartmanová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Vliv země původu značky na formy vstupů na zahraniční trhy a tržní strategie		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM- Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	83		
POČET OBRÁZKŮ	22		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem diplomové práce je analýza vlivu země původu značky na formy vstupů na zahraniční trhy a strategie. Pro účel této práce byly zvoleny značky P&amp;G a Nestlé.</p> <p>Teoretická část vymezuje pojmy spojené se značkou, země původu značky a formy vstupů na mezinárodní trhy.</p> <p>Praktická část je rozdělena na analýzu americké značky P&amp;G a na analýzu švýcarské značky Nestlé. Cílem analýzy bylo zjistit do jaké míry má země původu vliv na formy vstupů na zahraniční trhy, strategie a nákupní chování zákazníků.</p> <p>V závěru praktické části jsou uvedeny stanoviska autorky diplomové práce, které jsou odůvodněny na základě získaných informací o obou značkách.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Mezinárodní trhy, Nestlé, P&G, spotřebitel, strategie, vstup, země původu, značka		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Petra Hartmanová		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Influence of country of origin brand on the forms of entry into foreign markets and market strategy		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM- Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2016
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	83		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	22		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>The aim of diploma thesis is to analyze influence of country of origin brand on the forms of entry into foreign markets and market strategy. For purpose of this study brands P&amp;G and Nestlé was choosed.</p> <p>The theoretical part defines ideas connected with brand, country of origin and forms of entries to international markets.</p> <p>The practical part is divided to analysis of American brand P&amp;G and to analysis of Swiss brand Nestlé. The aim of this analysis was to find out how the country of origin influences forms of entries to foreign markets, strately and purchase behavior of customers.</p> <p>In the end of practical part there are opinions of the author of this diploma thesis which are substantiated on the basis of information about both brands.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	International markets, Nestlé, P&G, consumer, strategy, entry, country of origin, brand		
<b>THIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			