

Architektura značek jako východisko pro strategický brand management[#]

Brand architecture as the key element of the strategic brand management

*Martin Machek**

ABSTRAKT

Tento článek pojednává o hlavních strategických přístupech k architektuře značky, které definuje odborná literatura, a které využívají úspěšné multinacionální firmy. Architekturu značky rozumíme způsob organizace, řízení a komercializace značek, které představují „vnější tvář“ strategie dané firmy. Architektura je jedním z klíčových prvků, které se podílejí na tvorbě hodnoty značky a obchodních výsledcích každé firmy. Značková architektura musí vycházet z důkladného porozumění trhu, konkurenčním strategiím a měla by co nejlépe podporovat obchodní a marketingové cíle společnosti. Autor shrnuje klíčové výhody a nevýhody jednotlivých strategických přístupů a zamýšlí se nad možnostmi jejich uplatnění v závislosti na specifikách různých trhů. Věnuje se mimo jiné strategii „značkového domu“ a „domu značek“, srovnává strategický přístup, který využívá značky pro každý výrobek, s různými formami strategie zastřešujících značek a nabízí různé možnosti pro jejich uplatnění. Dále popisuje strategii dceřiných značek a možnosti uplatnění této strategie v praxi. Článek dále shrnuje problematiku platformy značky, která je klíčová pro úspěšné budování hodnoty značky na mezinárodních trzích a v neposlední řadě i vliv různých úrovní znalosti značky na obchodní růst značky.

Klíčová slova: Architektura značky; Strategie řízení značek, Platforma značky.

ABSTRACT

This article discusses the key strategic approaches to brand architecture, which are defined by the scientific literature, and used by successful multinational companies. Brand architecture is the way of organization, management and commercialization of brands. It is the "external face" of the strategy of given company. Architecture is one of the key elements that contribute to the creation of brand value and business results of each company. Brand architecture should be based on a solid understanding of the market, competitive strategies and should support business and marketing objectives. The author summarizes the key advantages and disadvantages of different strategic approaches and considers the possibilities of their application depending on the specifics of different markets. The author deals among other with strategies of „house of brands“ and „branded house“, he compares strategic approach of a brand for each product with different forms of umbrella brand strategies and possibilities for their application. Article also deals with the issue of brand platform, which

[#] Tento článek byl vypracován v rámci projektu Firemní strategie na globalizovaných trzích, MF 13/2012 Interní grantové soutěže VŠE v Praze.

^{*} Ing. Martin Machek – interní doktorand, Katedra marketingu, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze

plays the key part in succesfull building of brand value on international markets. Author also deals with different levels of brand awareness and their impact on business growth of a brand.

Key words: Brand architecture; Strategic brand management; Brand platform.

JEL classification: M31

Úvod

Strategický brand management je nástrojem, který v současném vysoce konkurenčním prostředí často rozhoduje o úspěchu společností na mezinárodních trzích. Značky jsou vnímány jako nehmotná firemní aktiva a jejich hodnota často přesahuje hodnotu hmotného majetku. Firmy obvykle řídí široké portfolio značek, značky jsou předmětem akvizic, a proto je třeba správně vymezit jejich postavení. Architekturu značky rozumíme způsob organizace, řízení a komercializace značek, které představují „vnější tvář“ strategie dané firmy. Architektura je jedním z klíčových prvků, které se podílejí na tvorbě hodnoty značky a obchodních výsledcích každé firmy. Značková architektura musí vycházet z důkladného porozumění trhu, konkurenčním strategiím a měla by co nejlépe podporovat obchodní a marketingové cíle společnosti.

Volba architektury závisí na celé řadě faktorů. Velkou roli (Kapferer 2007, s. 436) může hrát např. ocenění na burze, kdy investoři často preferují nákupy akcií společností, které vlastní silné zastřešující značky (*umbrella brand*). Dále bude architekturu ovlivňovat charakteristika daného trhu, např. inovační cyklus, tj. rychlosti inovací v daném odvětví. Pokud je rytmus nezbytných inovací vysoký, potom je vhodnější jedna silná značka, která pod sebou sdružuje různé výrobky – tento přístup je typický např. pro Nokii, Sony Ericsson, Whirlpool. Na druhou stranu, čím více je trh segmentovaný, úzký, tím více je vhodné vybudovat portfolio značek, jež pokryjí potřeby různých segmentů. Dále záleží na zdrojích přidané hodnoty na daném trhu – pokud trh ocení faktory, jako je síla dané značky, jistota, goodwill, poté je vhodnější zvolit jako nosnou značku firemní (*corporate brand*). Pokud trh oceňuje spíše odlišnost, personalizaci, poté je vhodnější rozvinout portfolio různých značek, které umožní spotřebitelům výběr mezi různými alternativami.

Strategie řízení portfolia značek

V praxi i odborné literatuře (Aaker 2009, s. 9) se obvykle setkáváme se dvěma základními strategiemi řízení značkového portfolia. Jedná se o tzv. strategii značkového domu (*branded house*) a strategii známou jako dům značek (*house of brands*).

Architektura „Domu značek“ je charakteristická velkým počtem nezávislých značek, na které se soustředí marketingová a značková strategie, zatímco korporátní značka zůstává v pozadí. Typickým příkladem tohoto přístupu jsou americké společnosti, např. Procter&Gamble nebo Unilever. U architektury „Značkového domu“ platí, že společnost = značka. Veškeré produkty a služby poté tvoří podskupiny korporátní značky a marketingová a značková strategie se zaměřuje na budování silné firemní značky. Tuto strategii využívají zejména asijské japonské nebo jihokorejské společnosti.

Oba strategické přístupy k architektuře značky mají své výhody i nevýhody. Pro strategii „Domu značek“ je charakteristická velká finanční a časová náročnost, protože vybudování každé nové značky i řízení širokého portfolia je velmi drahé. Naopak koncentrace veškerých zdrojů do jedné značky se na mnoha trzích může ukázat jako správné rozhodnutí. Na druhou stranu určité značky mají jen omezené kapacity pro rozšiřování na další segmenty. Mohlo by

tedy dojít ke zmatení spotřebitelů anebo by působení značky mohlo dokonce vyvolat negativní reakce spotřebitelů. V takovém případě je vhodnější vyvinout novou značku.

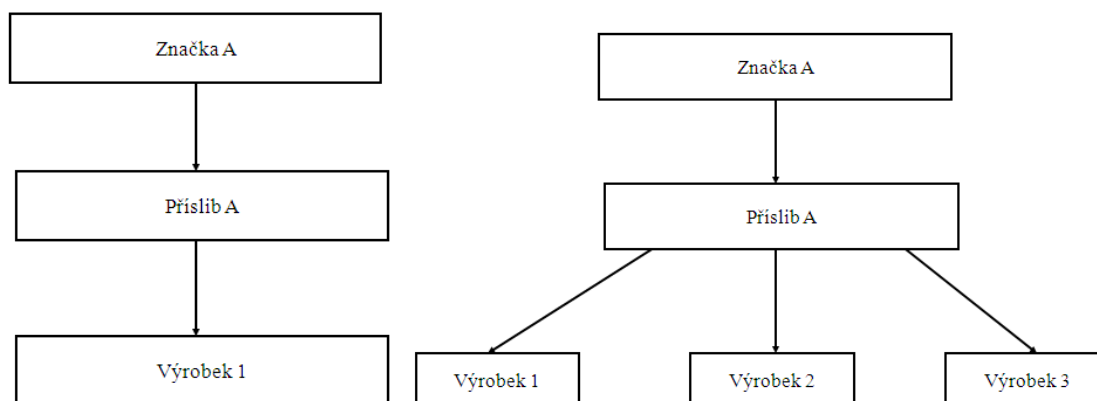
Vhodně navržená architektura značky by měla stanovit logickou hierarchii pro korporátní, zastřešující i dceřiné značky a spotřebitelé by měli být schopni porozumět odlišnostem jednotlivých značek, snadno se orientovat v příslibech a značky by měly plnit očekávání cílových skupin. Architektura by tak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

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

Strategie samostatné značky pro každý výrobek

Strategie je typická především pro firmy působící na trhu rychloobrátkového zboží, kdy každý výrobek má svůj název a specifický positioning. Dané firmy tak vytváří portfolio značek, které odpovídá výrokovému portfolio. Tento strategický přístup k architektuře vychází z velmi ofenzivního pojetí, kdy cílem je díky velkému počtu různých značek s různým positioningem obsadit co nejvíce segmentů. Protože drtivá část prodeje se odehrává v distribučních řetězcích, je jedním z cílů obsadit co největší plochu v regálech a vytěsnit tak konkurenci. Spotřebitelé pak mají zdánlivou volbu mezi různými značkami, které však patří stejné firmě, jež zůstává v pozadí. Tato architektura zároveň významně redukuje riziko, neboť spotřebitelé nevidí korporátní značku v pozadí a případný problém s jednou značkou neohroží zbytek značkového portfolio. Díky tomu tato strategie umožňuje přijímat riziko, firma může na izolovaných značkách vstupovat na potenciálně profitabilní trhy a otestovat nové technologie předtím, než je uvede i na svých klíčových značkách.

Obr. 1: Strategie značka-výrobek a strategie značkové řady



Zdroj: Michel (2009), s.112 - 113

Nevýhodou tohoto strategického přístupu je zejména absence synergického efektu, kdy se dobrá pověst jedné značky nepřenáší na další značky v portfolio a dopady jsou tak zejména ekonomického rázu. Uvést novou značku je velmi nákladné. Pokaždé, když taková firma uvádí nový výrobek, uvádí zároveň i novou značku, což vyžaduje velmi vysoké investice do

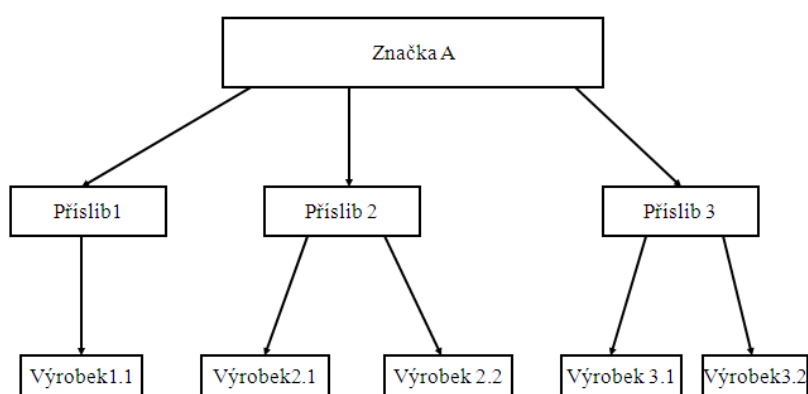
reklamy a budování povědomí. Tato strategie (Kapferer 2007) je vhodnější především pro růstové trhy, kde i nízký podíl na trhu může zajistit návratnost investice, zatímco na saturovaných trzích se tato strategie nemusí vyplácet. Zároveň jsou velmi omezené možnosti rozšíření úspěšné značky a přechod na jiné trhy. V podstatě jediným možným rozšířením je inovace produktů.

Jednou z možností, jak snížit výše zmíněné nedostatky, je strategie značkové řady (viz. Obr 1), kdy značka určuje pole působnosti a sdružuje pod sebou více produktů, které spadají do dané kategorie. Příslib dané značky tak využívá celé spektrum různých výrobků. Pro tuto strategii je třeba věnovat velkou pozornost vhodné koncepci sdružující značky. Výhodou této strategie je, že do určité míry předchází rozmělnění komunikace, neboť se komunikace soustředí na jednu značku, a tím buduje její kapitál. Pokud je značka vhodně koncipována – má jasné teritorium působnosti a identitu – poté je možné pod ní uvádět nové výrobky, což je ekonomicky méně náročné, než uvádět novou značku. Nevýhody mohou plynout z nejasného ukotvení v myslích spotřebitelů, pokud má značka příliš široké, nekonzistentní portfolio výrobků. Proto je často vhodné vložit mezistupeň v podobě výrobkové řady, která spotřebitelům usnadňuje orientaci v nabídce značky – výrobkové řady pomáhají strukturovat nabídku a organizovat výrobky např. v regálu distribučních řetězců. Příkladem mohou být u kosmetiky např. řady podle různého typu vlasů pod stejnou značkou – pro barvené, suché, mastné, melírované apod.

Strategie zastřešující značky

Strategie samostatné značky pro každý výrobek je – jak již bylo konstatováno - typická zejména pro americké firmy. V Evropě a Asii mají tradici především různé formy zastřešujících značek. Při této architektuře podporuje jedna značka výrobky na celé řadě rozdílných trhů. V praxi rozlišujeme dvě hlavní varianty, buď flexibilní model, který nabízí velkou volnost při řízení, a více centralizovanou variantu, tzv. Masterbrand. Jednou z hlavních výhod zastřešujících značek je možnost dosahovat značných úspor z rozsahu a kapitalizovat hodnotu značky. Tuto strategii využívá například společnost Samsung, přičemž veškeré firemní aktivity přispívají k budování povědomí o této značce.

Obr. 2: Strategie zastřešující značky



Zdroj: Michel (2009), s. 114

Vysokou známost značky lze využít k průniku na nové trhy a segmenty. Vybudovat povědomí o značce je v dnešní době, kdy jsou spotřebitelé značně rezistentní vůči komunikaci, obtížné a finančně náročné. Možnost využívat jednotnou komunikaci tedy

představuje nezanedbatelnou výhodu této strategie. Strategie zároveň umožňuje rozvinout diverzifikované portfolio pod jednou značkou.

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

Jak již bylo řečeno, flexibilní podoba korporátní značky jako zastřešující značky je typická zejména pro asijské firmy. Např. japonská společnost Mitsubishi prodává pod stejnou značkou auta, elektroniku, výtahy, ale i jaderné elektrárny. Příkladem problematického řízení komunikační politiky může být jiná japonská společnost Toshiba. Toshiba má ve své nabídce kromě technologicky vyspělých výrobků např. i pečící pánve. U této komodity měli manažeři v různých zemích stanoveny pouze prodejní cíle, společnost neřídila centrálně způsob a formu komunikace značky. Komunikační politika byla tvořena lokálně, což často vedlo k orientaci na krátkodobé cíle - zvýšení prodejů a zdůrazňování výhod konkrétních produktů a Toshiba měla problémy s identitou své značky, jež musí být dlouhodobá a konzistentní. Na rostoucích a dynamických trzích se neprojeví nevýhoda tohoto přístupu okamžitě, ale v pozdějších fázích životního cyklu může vyjít najevo určitá emoční prázdnota značky, která se projeví tím, že si značka nedokáže udržet věrné zákazníky.

Další strategií může být značková architektura typu Masterbrand. Tato strategie vychází ze stejné koncepce, ale v případě Masterbrandu jsou pro zastřešující značku stanoveny pevně daná pravidla, zejména pak jednotná komunikační strategie. Typickým příkladem je značka Nivea, která působí v řadě kategorií, ale její výrobky poznají zpravidla spotřebitelé na první pohled. Značka má jeden ústřední motiv (*love and care*), který je do určité míry komunikován na všech trzích. Tento přístup se vyznačuje značnou mírou centralizace.

V případě precizní aplikace tento přístup umožňuje dosahovat značných úspor z rozsahu a díky sdíleným společným hodnotám umožňuje značce jasně se vymezit vůči konkurenci a vytvořit hodnotu pro spotřebitele.

Značková architektura dceřiných značek

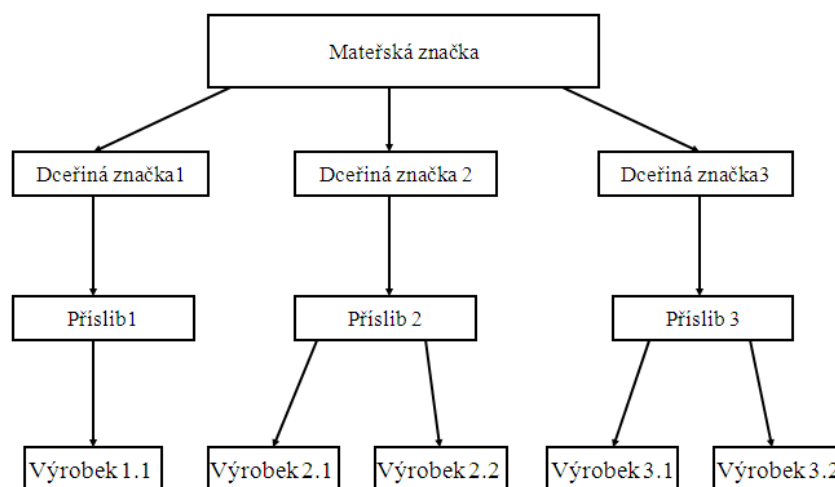
Tato značková architektura se vyznačuje dvěma úrovněmi hierarchie. Mateřská značka má silné postavení a vytváří sdružující hlubší význam a identitu. Dceřiné značky mají větší samostatnost a mohou do určité míry přizpůsobit svou komunikační strategii pro oslovení specifického segmentu, na němž operují. Jedná se tedy o dvou či více úroňovou strukturu, kde mateřská značka vytváří společnou vizi (hodnoty, které v přeneseném slova smyslu rodinu spojují), kterou následně sdílejí všechny dceřiné značky. Tato architektura je podobně jako u Masterbrandu značně centralizovaná a má pouze omezené možnosti rozšiřování značky, které plynou z nutnosti respektovat vizi mateřské značky.

Např. značka Danone¹ má vizi „aktivní zdraví“, která se následně odráží ve všech výrobcích, službách, inovacích i komunikační strategii všech značek. Společnost Danone (původně B.S.N.) může sloužit jako učebnicový příklad vývoje strategického řízení značek. Do roku 1996 bylo cílem společnosti získat vedoucí postavení na francouzském a později evropském trhu potravin díky akvizicím. Společnosti se postupně podařilo získat značky Evian, Kronenbourg, Gervais-Danone, Panzani, Amora, Maille, Générale Biscuit atd. V roce

¹ Poslání vyjadřuje Danone formou sloganu: „BRINGING HEALTH through food to as many people as possible“.

1994 došlo ke změně názvu společnosti a firma začala podnikat pod svojí nejznámější značkou Danone. Řízení širokého portfolia aktivit bylo kapitálově náročné a neumožňovalo specializaci a mezinárodní rozvoj. Firma Danone se proto od roku 1996 rozhodla zaměřit strategii na získání vedoucího postavení na světovém trhu ve třech segmentech - v oblasti čerstvých mléčných výrobků, minerálních vod a sušenek a oplatek. V roce 2007 odprodala společnost divizi sušenek a oplatek a akvizicí společnosti Numica (dětská výživa a dietologie), posílila identitu společnosti jako synonyma zdravé výživy. Dnes je globální společností, je leaderem světového trhu v segmentu mléčných výrobků, na druhém místě v segmentu balených vod a dětské výživy. V segmentu dietologie je vedoucí firmou na evropském trhu. Řídí široké portfolio značek, ale všechny striktně dodržují vizi mateřské značky Danone.

Obr. 3: Značková architektura dceřiných značek



Zdroj: Kapferer (2007), s. 453

Platforma značky

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

Jedná se o určitou analogii v oblasti výroby, kde například v automobilovém průmyslu jsou kvůli úspoře nákladů využívány jednotné platformy pro různé modely aut (např. první Octavia byla postavena na platformě PQ34, kterou využíval Golf čtvrté generace, ale také Audi A3, Audi TT nebo Seat Toledo). Platforma definuje identitu značky a positioning a určuje klíčové prvky, které následně musí být integrovány do jednotlivých složek marketingového mixu, díky čemuž dochází k budování jasné a srozumitelné pozice značky na světovém trhu.

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

Platforma značky se skládá z identity značky, která stanoví prvky, jež definují podstatu značky (hlavní hmotné a nehmotné charakteristiky, které vycházejí z firemních hodnot, historie a know-how) a z positioningu, který určuje hlavní konkurenční výhodu a na jejím základě konkrétní způsob komunikace prvků identity pro daný trh a cílovou skupinu. Zatímco positioning se může na různých trzích lišit, identita značky musí být jednotná, konzistentní, dlouhodobá a reálná.

Znalost značky a její vliv na možnost obchodního růstu

Pokud se podíváme na možnosti obchodního růstu značky, nalezneme dvě základní koncepce možného rozvoje. Pro první koncepci, která je typická především pro začínající značky, je podmínkou úspěšné realizace nárůst penetrace, tedy zvyšující se procentní podíl domácností, které výrobky dané značky kupují. Druhou koncepcí, jejíž důležitost narůstá s nasyceností trhu, je udržení loajality zákazníků, opakované nákupy a snaha o vyšší objemy prodeje stávajícím zákazníkům neboli snaha o vyšší průměrné účtenky u každého klienta.

Z hlediska managementu je tedy třeba určit, na kterou z těchto koncepcí se značka zaměří, neboť každá vyžaduje jiné marketingové a obchodní nástroje. Nutnou podmínkou pro kvalifikovaná rozhodnutí o výběru koncepce je samozřejmě dobré porozumění trhu a spotřebitelům, zejména kupnímu rozhodovacímu procesu. Je velký rozdíl, pokud se spotřebitel v dané kategorii rozhoduje impulzivně, nebo pokud výběrem výrobku stráví značné množství času a jádro jeho rozhodování má racionální základ.

V praxi rozlišujeme 3 druhy povědomí o značce:

- 1) tzv. top of mind,
- 2) spontánní znalost značky,
- 3) podpořená znalost značky.

Tyto tři druhy se liší z hlediska finanční náročnosti a nákladů na jejich dosažení. Každý druh rovněž plní jinou funkci pro spotřebitele a má jiný vliv na jejich kupní chování. Proto je třeba rozlišovat jejich význam v závislosti na typu trhu. Jak již bylo zmíněno, volba vhodné koncepce závisí na kupním procesu spotřebitelů a na jejich zaujetí pro nákup. Zaměříme se zejména na rozdíl mezi spontánní a podpořenou znalostí značky.

Podpořená znalost plní základní funkci ujištění pro spotřebitele - již o značce slyšel. Tato funkce je důležitá např. pro obchodní zástupce při hledání nových zákazníků, kdy se zvyšuje pravděpodobnost, že si vyslechnou jeho nabídku v případě, že značka jim není úplně neznámá. Toto platí napříč sektory.

Spontánní znalost je důležitá především na trhu rychloobrátkového zboží (FMCG) a obecně na trzích, které se vyznačují nízkým zaujetím pro nákup a nízkou ochotou trávit čas rozhodováním a výběrem zboží. Rovněž je ovšem důležitá na trzích B2B (business to business) v případě, kdy nákupní oddělení má volnost oslovit jím vybrané firmy. V takovém případě zpravidla pracovník zodpovědný za nákup osloví firmy, které zná a ty požádá o zaslání nabídky. Spontánní znalost tedy značně zvyšuje pravděpodobnost zařazení do zvažovaného souboru.

Z hlediska finanční náročnosti představuje budování spontánní znalosti mnohem vyšší náklady, které je nutné zdůvodnit. Opět se zde rozhodujeme podle kupního procesu spotřebitele, kdy např. na trhu zboží dlouhodobé spotřeby (např. při nákupu spotřební elektroniky) se rozhodování odehrává přímo v prodejně a není jasná přímá úměra mezi spontánní znalostí a vývojem prodeje. Na takovém trhu neplatí, že dvakrát vyšší spontánní

znalost přinese dvojnásobné prodeje. Naopak, dostatečně vysoká podpořená znalost zajistí zvážení značky přímo v prodejně a rovněž její zalistování do distribuce.

Obecně lze vypořádat tento trend u výrobků, které spotřebitelé pořízují pouze několikrát za život. U těchto výrobků zpravidla spotřebitelé neznají dobře nabídku, nemají předem připravena kritéria výběru a rozhodují se přímo v místě prodeje, po intenzivním porovnání nabízených značek. Podpořená znalost zde plní již zmíněnou funkci omezení rizika a zajišťuje zařazení výrobku dané značky do zvažovaného souboru.

Již zmíněná vysoká finanční náročnost dále narůstá, pokud jsme svědky efektu tzv. uzavřeného trhu. Uzavřený trh se vyznačuje nemožností zvýšit spontánní znalost značky, a to i v případě, kdy podpořená znalost narůstá. K takové situaci dochází, pokud na daném trhu figurují cca 3 silné značky, které intenzivně komunikují a mají vysokou spontánní znalost. Důvodem je afektivní, nehmotná složka spontánní znalosti - aby byl spotřebitel schopen spontánně si vybavit určitou značku, musí k ní mít vybudovaný určitý vztah, což u podpořené znalosti neplatí.

Takovýto vztah je však spotřebitel schopen mít pouze k omezenému počtu značek, zpravidla ke třem značkám v dané kategorii. Proto je nárůst spontánní znalosti nové značky vždy na úkor jiné značky, kterou vytlačuje z povědomí spotřebitelů. Pokud tedy v okamžiku vstupu na trh již v dané kategorii figurují 3 silné značky, jedná se o uzavřený trh, kde je finančně velmi náročné zvýšit spontánní znalost, i když podpořená znalost narůstá.

Opačný případ může nastat v okamžiku, kdy značka přichází s převratnou inovací a v podstatě vytváří novou kategorii výrobků a otevírá nový trh. První vstupující značka, která intenzivně komunikuje, potom získává na novém trhu na začátku životního cyklu výhodu reference kategorie. Značka poté představuje pro spotřebitele orientační bod, neboť spotřebitelé nemají pro danou kategorii vytvořen systém preferencí, kritéria výběru a první značka se stává „prototypem“ kategorie. Konkurenti, kteří následují formou „me too“ nemají dostatečnou odlišnost vůči referenční značce a obtížněji získávají přístup ke spontánní znalosti.

Závěr

Architekturou značky rozumíme způsob organizace, řízení a komercializace značek, které představují „vnější tvář“ strategie dané firmy. Architektura je jedním z klíčových prvků, které se podílejí na tvorbě hodnoty značky a obchodních výsledcích každé firmy. Značková architektura musí vycházet z důkladného porozumění trhu, konkurenčním strategiím a měla by co nejlépe podporovat obchodní a marketingové cíle společnosti.

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

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

Architektura „Domu značek“ je charakteristická velkým počtem nezávislých značek, na které se soustředí marketingová a značková strategie, zatímco korporátní značka zůstává v pozadí. Naopak u architektury „Značkového domu“ tvoří veškeré produkty a služby podskupiny korporátní značky a marketingová a značková strategie se zaměřuje na budování silné firemní značky. Oba strategické přístupy k architektuře značky mají své výhody i nevýhody. Pro strategii „Domu značek“ je charakteristická velká finanční a časová náročnost, protože vybudování každé nové značky i řízení širokého portfolia je velmi drahé. Naopak koncentrace veškerých zdrojů do jedné značky se na mnoha trzích může ukázat jako správné rozhodnutí. Na druhou stranu určité značky mají jen omezené kapacity pro rozšiřování na další segmenty. Mohlo by tedy dojít ke zmatení spotřebitelů anebo by působení značky mohlo dokonce vyvolat negativní reakce spotřebitelů. V takovém případě je vhodnější vyvinout novou značku.

Zatímco pro americké firmy jsou typické především různé varianty strategie značka – výrobek, evropské a asijské firmy využívají zejména rozdílné typy zastřešujících značek. Strategie zastřešující značky může díky koncentraci zdrojů na komunikaci jednoho jména umožnit vysokou známost značky, již lze využít k průniku na nové trhy a segmenty. Vybudovat povědomí o značce je v dnešní době, kdy jsou spotřebitelé značně rezistentní vůči komunikaci, obtížné a finančně náročné. Strategie zároveň umožňuje rozvinout diverzifikované portfolio pod jednou značkou. Na druhou stranu strategie samostatné značky pro každý výrobek nabízí velmi ofenzivní pojetí, kdy cílem je díky velkému počtu různých značek s různým positioningem obsadit co nejvíce segmentů. Tato architektura zároveň významně redukuje riziko, neboť spotřebitelé nevidí korporátní značku v pozadí a případný problém s jednou značkou neohroží zbytek značkového portfolia.

U všech typů značkové architektury, které jsou vyvíjeny pro globální trhy a vyžadují silnou koordinaci, je třeba věnovat značnou pozornost vývoji tzv. platformy značky. Platforma značky je nástrojem, který pomáhá manažerům, reklamním agenturám a firemním partnerům pochopit jedinečnost značky, její hodnoty a stimulovat jejich kreativitu. Vznik tohoto nového nástroje v oblasti brand managementu je důsledkem globalizace a snahy o hledání srozumitelného vyjádření hodnot pro světové trhy. Vhodně stanovená platforma značky pak slouží mimo jiné k hodnocení souladu inovací a značky, k optimalizaci výrobního portfolia, k posouzení nutnosti míry adaptace pro různé zahraniční trhy, ke stanovení vhodné míry diverzifikace výrobního portfolia pod danou značkou a k posouzení vhodnosti komunikačních kampaní a vizuálního vyjádření značky.

Literatura:

- [1] AAKER, D. A. (1991): *Managing Brand Equity*. New York, Free Press, 1991.
- [2] AAKER, D. A. (1996): *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*. California Management Review, 1996, roč. 38, č. 3, s. 102-120.
- [3] AAKER, D. A. (2000): *The Brand Relationship Spectrum: The Key to Brand Architecture Challenge*. California Management Review, 2000, roč. 42, č. 4, s. 8-23.
- [4] AAKER, D. A. (1996): *Building Strong Brands*. New York, Free Press, 1996.
- [5] AAKER, D. A. (2003): *Brand building*. Brno, Computer Press, 2003.
- [6] BOUČKOVÁ, J.. a kol. (2003): *Marketing*. Praha, C.H.Beck, 2003.
- [7] BEST, R. J. (2010): *Market-Based Management, Strategies for growing customer value and profitability*. Cambridge, Pearson 2010.

- [8] KAPFERER, J.-N. (2007): *Les marques, Capital de l'entreprise*. Paris, Groupes Eyrolles, 2007.
- [9] KELLER, K. (2009): *Management stratégique de la marque, Construire, évaluer et exploiter des marques fortes, 3ème édition*. Cambridge, Pearson, 2009.
- [10] KELLER, K. (2007): *Strategické řízení značky*. Praha, Grada Publishing, 2007.
- [11] KNOWLES, J. – OLINS, W. (2009): *In search of a reliable measure of brand equity*. Zyman Institute of Brand Science, 2009.
- [12] KOTLER, P. – KELLER, K. (2001): *Marketing Management*. Cambridge, Pearson, 2001.
- [13] LAMBIN, J.-J. (2008): *Marketing stratégique et opérationnel, 7ème édition*. Paris, Dunod, 2008.
- [14] LEWI, G. - LACOEUILHE, J. (2007): *Branding management. La marque, de l'idée à l'action, 2ème édition*. Cambridge, Pearson, 2007.
- [15] MACHEK, M. – MACHEK, O. (2012): Business Growth Model for SME – Case of Premium Hairdressing. Lisbon 09.09.2012 – 12.09.2012. In: *International Academic Conference*. Praha, IISES, s. 416–428, 2012.
- [16] MICHEL, G. (2009): *Au coeur de la marque, Les clés du management de la marque, 2ème édition*. Paris, Dunod, 2009.
- [17] SCOTT, D. M. (2002): *Brand Asset Management, Driving profitable growth through your brands*. New York, John Wiley & Sons, 2002.