

## Rodina značek a rodinná značka

Když vzniká nová firma či značka a její zakladatelé se rozhodují o jejím názvu, mohou vycházet buď z vlastního jména<sup>1</sup> (Philips, Honda), místa (Kolínská voda / Kölnisch Wasser / Eau de Cologne, American Airlines, Mlékárna Kunín), nebo zvolit uměle vymyšlené jméno např. na bázi složeniny ze dvou či více slov, tzv. blend (Intel - Integrated Eletronics, Aldi - Albrecht Discount), které jakožto umělé slovo buď nemá žádný konkrétní význam, nebo svou podobností vyvolává pocit kvality a trvalosti (Duracell firmy P. R. Mallory). Přímo v názvu značky je tedy obsažen (zabudován) reklamní slib, slib trvanlivosti.<sup>2</sup>

Zvláštní kapitolu pak tvoří zkratky (např. JVC - Japanese Victor Copany) a akronymy (tj. zkratková slova), případně kombinace několika nebo i všech možností.<sup>3</sup> Typickým příkladem je italská značka Alfa Romeo. Alfa je akronym, který znamená Anonima Lombarda Fabbrica Automobili - tedy lombardská akciová společnost na výrobu automobilů. Tento akronym říká v podstatě vše - zmiňuje právní formu podniku, místo původu firmy i čím se podnik zabývá. Romeo je pak příjmení (nikoliv křestní jméno) majitele společnosti. Italský konstruktér a později průmyslník Nicola Romeo převzal společnost, která byla pod zkratkou A.L.F.A. založena v roce 1909, v roce 1915 a jeho příjmení bylo k názvu značky připojeno v roce 1920. Podobně všerhující akronymem je značka IVECO. Ačkoliv italsky znějící, je poskládán z anglických slov - Industrial Vehicles Company, původně psáno I.VE.CO

Rozhodne-li se firma pro jednu všeobecnou značku pro všechny své produkty, sníží tak náklady na uvedení nových produktů, protože nemusí provádět průzkum vhodnosti názvu značky a investovat zvýšený objem peněz do reklamy, aby na svou novou značku upozornila. Pokud má zavedený značkový výrobce dobré renomé, bývá obvykle dobrá i prodejnost nového produktu. Nevýhodou této strategie je spojení reputace firmy s případným neúspěchem jejího produktu. Pokud nový výrobek neuspěje nebo se ukáže být nekvalitním, může tím být ohroženo renomé značky a firmy.

Nejlepším řešením při rozpínání či rozšíření značky (tzv. brand stretching nebo nověji brand extension) je zřejmě dát samostatná rodinná jména značce pro skupiny produktů. Používat pouze jedno všeobecné rodinné jméno (tzv. kmenovou značku) navíc není vhodné zvláště pokud firma vyrábí zcela odlišné produkty. K tomuto stavu dochází nejen rozšiřováním produktového sortimentu výrobní firmy, ale také nákupem nových společností a s nimi i jejich značek. Dnes jsou fúze firem stále častějším jevem a nefúzíjí pouze podniky, které se zabývají stejným produktem ve stejné výrobní fázi (tzv. horizontální fúze), ale také podniky, jejichž výrobní fáze na sebe navazují (tzv. vertikální fúze) a v neposlední řadě i podniky bez vzájemného produktového vztahu (tzv. konglomerátní fúze). Zavedená značka pak bývá zachována i po splynutí dvou firem, z nichž každá měla vlastní značku.

---

<sup>1</sup> Podle § 2 tzv. živnostenského zákona (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) je živnostenské podnikání (živnost) „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ Takže v případě volby této právní formy vyplývá povinnost podnikání pod vlastním jménem přímo ze zákona.

<sup>2</sup> Jeden z velikánů, kteří stáli u zrodu moderní reklamy, Claude C. Hopkins (1867 - 1932) říká, že: „Správné jméno je samo o sobě reklamou.“ (The right name is an advertisement in itself.)

<sup>3</sup> Méně již se užívá přesmyček neboli anagramů, tj. nových slov vzniklých (např. zrcadlovým) přeskupením písmen nebo celých slabik jiného (výchozího) slova.

Strategii společné značky kombinované s individuálním dodatkem, který konkretizuje činnost firmy (produkt) používá např. britský podnikatel Richard Branson, majitel značky Virgin, jež zahrnuje více než 360 společností.<sup>4</sup> Jméno firmy vyvolává všeobecné uznání a dodatek individualizuje produkt. Branson nejprve v roce 1972 založil gramofonovou firmu Virgin Records, dnes do jeho impéria nesoucího tuto značku patří např. letecká společnost Virgin Atlantic Airways, dále třeba společnost provozující expresní vlakovou dopravu ve Velké Británii Virgin Trains, nebo síť hypermarketů ve Spojených státech Virgin Megastore USA. V několika zemích provozuje mobilní telefonní síť Virgin Mobile. Branson se začal věnovat také vesmírné turistice. Jeho firma Virgin Galactic plánuje první komerční lety již na rok 2009. Od hudebního nosiče z vydavatelství Virgin Records po výlet do vesmíru, to je velmi široká nabídka zboží a služeb pod značkou Virgin.<sup>5</sup>

Historická zkušenost ukazuje, že značkové výrobky mají buď krátký nebo naopak velmi dlouhý životní cyklus.<sup>6</sup> Některé značky umírají velmi brzy, jiné si udržují svoji svěžest dlouhá léta. Dlouhé životní cykly mají nejčastěji značky, které jsou používány jako název pro mnoho nových produktů. Příkladem může být vedle značky Virgin Richarda Bransona třeba společnost Hershey, která úspěšně zavedla Hershey's Hugs, Hershey's Kisses a Hershey's sušenky s mátovými bonbony. Společnost je přesvědčena, že silné značkové jméno lze udržet navždy.

Naopak strategii samostatných rodinných jmen pro skupiny podobných produktů používá například společnost PepsiCo. Do rodiny značky Pepsi Cola dnes patří vedle colového nápoje značky Pepsi (v různých variantách Light, Twist apod.) také citrónová limonáda 7UP<sup>7</sup> nebo třeba pomerančová Mirinda Orange (obojí také ve variantě light). Stále se jedná o stejnou kategorii, tj. nealkoholické nápoje, ale o jinou formu - ony dva posledně jmenované jsou ovocné, bez kofeinu. I kvůli rozlišení jiné formy produktu stejné kategorie stejného výrobce vzniká rodina značek. Obsadit nově vznikající kategorii (nově vzniklou) značkou odlišného jména je způsob, jak si může leader na trhu udržet svou dominantní pozici. Kdysi to udělala společnost General Motors s Chevroletem, Pontiacem, Oldsmobilem, Buickem a Cadillacem (a později pak se značkami Geo a Saturn).

Jakmile firma rozhodne o své strategii používání značkového jména, či několika jmen patřících do jedné rodiny značek, střetává se s problémem, jaké jméno pro značku zvolit. Často se v názvu firmy a/nebo značky objevují příjmení nebo křestní jména zakladatelů<sup>8</sup> či osob s nimi nějak spřízněných. Když John Francis Queeny založil v roce 1901 ve státě Missouri v USA chemickou manufakturu na výrobu sacharinu, dal firmě název Monsanto Chemical Works podle příjmení své manželky, Španělky Olgy Monsanto. V roce 1933 byla společnost zapsána už pouze jako Monsanto Co. Křestní jméno své dcery Mercedes prosadil do názvu automobilové značky podnikatel a obchodník Emil Jellinek, který se o rozvoj této značky i firmy samotné významně zasloužil.

---

<sup>4</sup> S tématem úzce souvisí pojmy umbrella brand a umbrella effect.

<sup>5</sup> Ono slůvko „Virgin“ je tzv. umbrella brand - zastřešující značka, která svým názvem zastřešuje celou rodinu produktů. Efekt, kterým zastřešující značka působí na produkty a značky, jež zastřešuje, se nazývá umbrella effect. Zastřešující značka na své "děti" přenáší image, hodnoty značky a v neposlední řadě povědomí o značce.

<sup>6</sup> Životní cyklus výrobku lze definovat jako dobu, po kterou je výrobek schopen se na trhu udržet a být prodáván za přijatelných podmínek.

<sup>7</sup> která se ve Spojených státech začala prodávat v roce 1929; společnost PepsiCo získala tuto značku v roce 1986 spolu s firmou 7UP International

<sup>8</sup> případně obojí, tedy křestní jméno i příjmení a firma (a s ní i stejnojmenná značka) se pak stane „rodinným stříbrem“ (viz např. Jan Becher - Karlovarská Becherovka, a.s., nebo Philip Morris International)

Vlastní jména jsou zpravidla snadno zapamatovatelná, těžko se napodobují a připomínají, že za výrobkem stojí nějaký konkrétní člověk. Kromě toho živnostníci mají povinnost označovat svoji firmu (nikoliv ale značku svých produktů) vlastním jménem. Jména některých méně známých osobností podnikání, průmyslu a vědy mohou někomu znít jako umělá slova. Bertie Charles Forbes byl původem skotský novinář, který přišel do Spojených států v 1904 (ve svých 24ti letech) a stejnojmenný časopis (časopis nazvaný svým příjmením) založil v roce 1917. Nejstarší a nejznámější akciový index světa Dow Jones Industrial Average<sup>9</sup> (DJIA) je pojmenován podle těch, kdo jej v roce 1896 vytvořili: Charles Henry Dow i Edward Jones byli oba novináři věnující se finanční tematice. V roce 1882 založili společný podnik, který v roce 1889 začal vydávat deník The Wall Street Journal. Zpravodajská agentura Reuters byla založena roku 1851 v Londýně německo-židovským imigrantem Paulem Juliem Reuterem jako první anglická tisková agentura a dodnes nese jeho jméno.

Americký podnikatel King Camp Gillette byl v roce 1901 spoluzakladatelem American Safety Razor Company, která byla hned o rok později přejmenována jeho jménem, ale on sám žiletku ani technologický způsob její výroby nevynalezl. Této značce nesoucí jméno svého spoluzakladatele se ale povedlo něco, co se povede málokteré značce – v češtině se stala synonymem pro celou kategorii. Podobným, vlastně možná ještě významnějším příkladem je německý publicista a nakladatel Karl Baedeker, který založil stejnojmenné nakladatelství v roce 1827 v jihoněmeckém městě Koblenz a svého prvního průvodce vydal roku 1828, když první parolodi na Rýnu otevřely středním třídám možnost turistického cestování. Slovo bedekr se stalo synonymem pro kvalitního knižního turistického průvodce hned v několika jazycích včetně samotné němčiny.

Při obrovském tempu růstu globálních trhů by si firmy měly vybírat taková značková jména, která budou vhodná i tehdy, pokud firma uspěje na globálním trhu. Jména by měla být smysluplná i v jiných jazycích. Je třeba si uvědomit, že negativní asociace omezují u potenciálního zákazníka chuť nakupovat (a to nejen v cizím jazyce). Chevrolet Nova koncernu General Motors se velmi špatně prodával ve španělsky hovořícím Portoriku.<sup>10</sup> Nova znamená ve španělštině „nejezdí“. Název tedy byl změněn na Chevy II. General Motors jej poprvé představil v roce 1962. V Kanadě se tentýž vůz prodával pod názvem Pontiac Acadian. (Značky Pontiac i Chevrolet patří do rodiny GM stejně jako ještě několik dalších značek.) Vůz se pak s minimálními technickými modifikacemi prodával v celé Severní Americe až do ranných 70. let pod názvem Pontiac Ventura II.

Marketéři a brand manažeři přichází s různými nápady, jak předcházet problému nějakého skrytého významu nového uměle vytvořeného jména značky v jiném jazyce. Značka sportovní obuvi ASICS pochází z Japonska a jedná se o akronym utvořený z počátečních písmen latinského přísloví „Anima Sana In Corpore Sano“ – Ve zdravém těle zdravý duch.<sup>11</sup> Japonský podnikatel Kihachiro Onitsuka založil tuto firmu s takto originálním názvem značky již v roce 1949. Latina byla svého času univerzálním jazykem vzdělaného světa.<sup>12</sup> Mirinda, značka pomerančové limonády patřící do „rodiny“ PepsiCo, znamená v esperantu

---

<sup>9</sup> Z 12 firem, které v roce 1900 tvořily Dow Jonesův Index, přežila jako gigant pouze jediná General Electric.

<sup>10</sup> Portoriko je přidružený stát USA, ležící v Karibském moři. Má rozlohu 9 104 km<sup>2</sup>, a asi 4 miliony obyvatel. Je jediným územím USA, kde se mluví výhradně španělsky. Ačkoliv je jako úřední jazyk stanovena také angličtina. Rovněž na kontinentálním území USA hovoří zhruba 10 % obyvatelstva španělsky.

<sup>11</sup> Symbol  $\partial$  spojený se značkou ASICS se v matematice používá pro parciální derivaci.

<sup>12</sup> Mezinárodní všeobecně srozumitelná slova pocházejí většinou z latiny a řečtiny, případně i z angličtiny, do které byla odvozena právě z latiny.

*podivuhodný, obdivuhodný, úžasný, báječný.* Rovněž zajímavá inspirace, tentokrát umělým mezinárodním jazykem.

Na první příčce nealkoholických nápojů s citrónovou příchutí byl 7-Up patřící Pepsi Cole, na druhé byl Sprite patřící Coca Cole. Ve srovnání s pomyslným žebříčkem citrónových nápojů je žebříček colových nápojů mnohem větší. Téměř dva ze tří spotřebovaných nealkoholických nápojů ve Spojených státech jsou nápoje typu cola. A tak se 7-Up vyšvihl na žebříček colových nápojů a marketingovou kampaní nazvanou Nekola (The Uncola).

Jméno značky by mělo být nezaměnitelné s jinou již existující značkou, snadno vyslovitelné a zapamatovatelné a jak již bylo řečeno výše, mělo by navozovat pozitivní asociace, tedy nemělo by mít žádný negativní význam. U italských značek je podmínka snadné vyslovitelnosti v mezinárodním měřítku a s tím spojené libozvučnosti zpravidla snadno splnitelná, neboť italština nemá shluky samohlásek ani žádné zvláštní fonémy. Historie ale zná jeden příklad, kdy název značky nevyvolával zrovna pozitivní představy. Jistý pan Amos Sgarbi založil někdy na přelomu 20. a 30. let minulého století v severoitalském Janově firmu na výrobu svíček a společnosti a značce dal název podle svého příjmení, tj. Cereria Sgarbi Spa. Firma před několika lety po sedmi desetiletích své existence zkrachovala.



V Itálii má oficiální používání příjmení delší tradici než u nás, kde je zavedla Marie Terezie v rámci svých reforem poté, co v roce 1740 usedla na trůn.<sup>13</sup> Příjmení zapisovali úředníci např. podle povolání (Mlynář, Pláteník atd.) nebo přívlastků (Pokorný apod.). Mohli bychom se domnívat, že ve stejné době byla příjmení zavedena také v severní Itálii, neboť ta v tehdy přináležela Rakousku. Ovšem ještě před tereziánskými reformami zavedl v Itálii používání

---

<sup>13</sup> Do té doby měli nějaké přídomky (či zkratka příjmení u jmen) pouze šlechtici (a lepší rodiny), čímž se odlišovali od obyčejného lidu. V italském prostředí ovšem není obvyklé, že žena se při sňatku vzdává svého (dívčího) příjmení a přijímá příjmení svého muže. (Pouze děti dostávají příjmení otce.)

příjmení při zápisu křtěných dětí do farní matriky Tridentický koncil v roce 1564, aby se tak zabránilo sňatkům mezi pokrevně spřízněnými rodinami.<sup>14</sup>

Slovo „sgarbo“ (ono „-i“<sup>15</sup> namísto „-o“ je pozůstatek vlivu latiny; v latině je to koncovka pro druhý, tzv. přivlastňovací, pád - tedy „čí“) znamená v italštině – *nezdvořilost, nevychovanost*. Pro nás v češtině to zní jako *žgarby* nebo *žgerby*, zkratka v obou jazycích to vyvolává spíše negativní dojem. Zdá se, že kdysi se na to tolik nehledělo a pokud se někdo jmenoval třeba „Hrubíán“, dal si klidně své jméno do názvu firmy a neobával se, že mu lidi nepřijdou do krámu, protože se tam k nim (asi) nebudou chovat zdvořile.

Výrobek a s ním případně i nová značka se zrodí, existuje a během nějaké doby ztrácí tržní pozici. Není dnes tak neobvyklé setkat se s názorem, že se životní cyklus výrobků stále zkracuje, i když, zatímco doba technické a ekonomické životnosti výrobních prostředků<sup>16</sup>, jimiž je daný produkt vyráběn, byla tak či onak vždy delší než ekonomická životnost samotného produktu.<sup>17</sup> V dlouhodobém časovém horizontu produkt mění svoji pozici a mění se způsob jeho praktického využívání. Zavedení elektrického světla (tj. elektrifikace a vynález žárovky) zcela nezruinoval výrobce svíček – svíčky si našly jinou funkci, dnes plní dekorativní funkci a v určitých situacích jsou elektrickým světlem nenahraditelné.<sup>18</sup>

Čtyři etapy životního cyklu produktu, tj. zavádění,<sup>19</sup> růst, zralost a pokles, mohou být velmi podobné s životními fázemi značky a firmy, zvláště je-li produkt s nimi jedinečně a neoddelitelně spojen. Tyto čtyři etapy se nápadně shodují se *zákonem čtyř dynastií* Ibn Chaldúna. Tento arabský učenec si už ve 14. století při zkoumání historie povšiml, že prestiž jedné rodiny končí po čtyřech pokoleních. Ten, kdo vytvořil slávu jedné rodiny, ví, co jej stálo námahy jí dosáhnout, a tak uchovává zakladatelské zásady. Syn, který přichází po něm, má osobní styk s otcem a těmto věcem se od něj naučí. Je však již méně dbalý. Třetí generace se učí napodobováním a tím, že se spoléhá na tradici. Čtvrtá generace ztrácí tyto vlastnosti a ničeho si tolik neváží.

Francouzský historik Fernand Braudel ve své knize *Dynamika kapitalismu* tvrdí opak: „I když úspěch jednotlivců na západě nebývá nijak vzácný, v dějinách se opakuje stále totéž: individuální úspěch je téměř vždy třeba připisovat bdělým rodinám usilujícím o postupné zvětšování majetku a vlivu. Jejich ctižádost je trpělivá, její naplňování je dlouhodobé.“ (str. 42) Těžko říct, jak dlouhý časový úsek myslí oním přívlastkem *dlouhodobé*. O několik

---

<sup>14</sup> Do 14. stol. plnilo funkci našeho dnešního příjmení buď tzv. patronymikum (tj. jméno odvozené od otcova jména případně od zaměstnání otce nebo jiného mužského předka, např. Del Piero apod.) nebo označení místa narození (např. Guido d'Arezzo nebo také Guido Aretino), což je tzv. eponym.

<sup>15</sup> „-i“ je docela typická koncovka pro italská příjmení tohoto typu (převažuje v severní a střední Itálii), např. Mancini (mancino – levák) nebo u přídavných jmen Rossi (rosso – červený), Bianchi (bianco – bílý). Italská příjmení odvozená od podstatných a přídavných jmen bývají zpravidla v množném čísle, ale najdou se i výjimky, např. Gambetta – Nožička (gamba je noha) apod. Nicméně našlo by se i příjmení Gambetti a to už do této teorie nezapadá, protože gambetta je slovo ženského rodu a množné číslo by mělo tvar gambette (nožičky), tedy s „-e“ na konci.

<sup>16</sup> tj. doba, kdy jsou způsobilé z hlediska technického stavu a mohou být využívány bez ztrát; jejich provoz se ekonomicky stále ještě vyplácí, protože výnosy z jejich činnosti jsou vyšší než náklady na jejich provoz

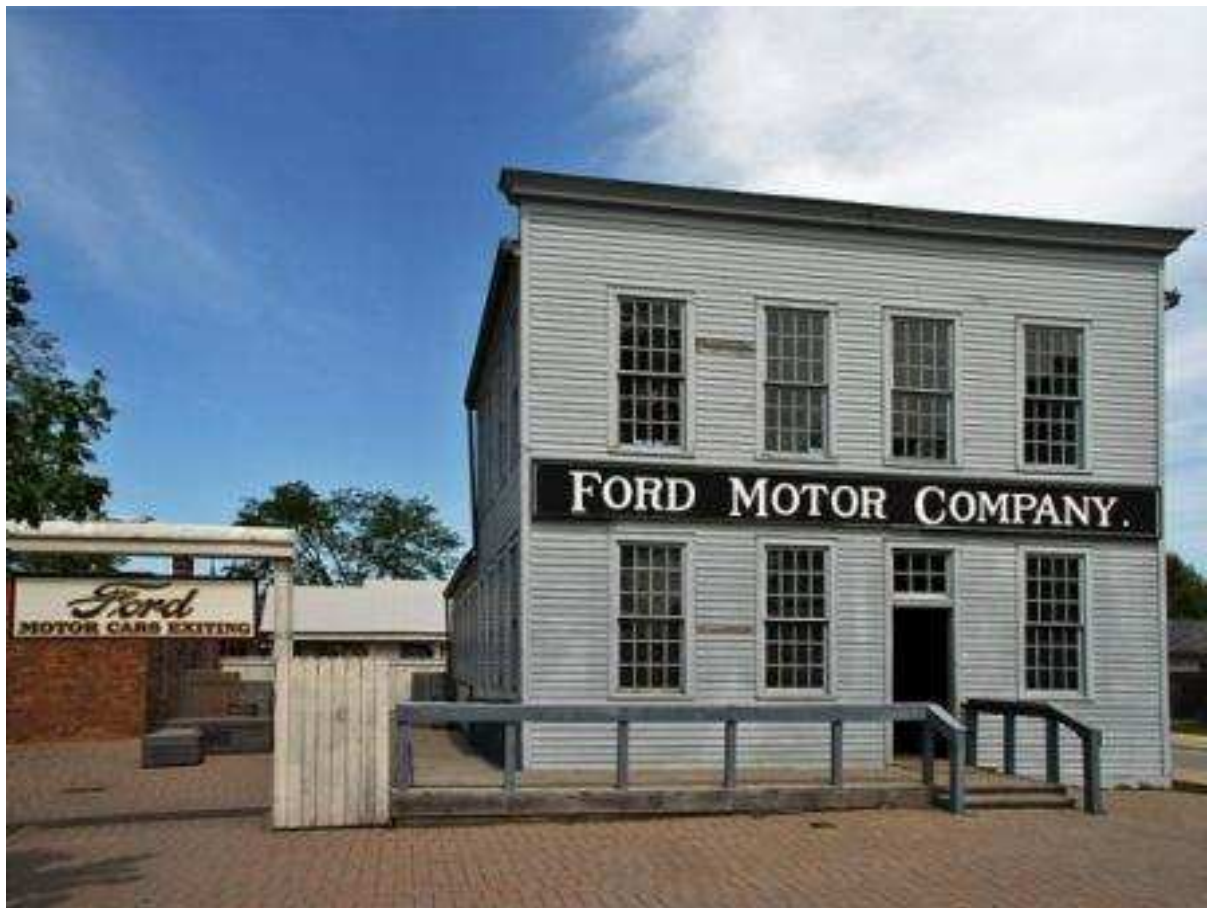
<sup>17</sup> Řada produktů dnes zastará po stránce technologie a designu dříve, než se fyzicky opotřebuje. V této souvislosti se hovoří o tzv. morálním zastarávání.

<sup>18</sup> Znalcům teoretické ekonomie možná vytane na mysl absurdní „Petice výrobců svíček“ francouzského klasického liberála a politického ekonomy první poloviny 19. století Frédérica Bastiata.

<sup>19</sup> Výrobky, stejně jako lidé, jsou nejzajímavější, když přijdou na svět. - David Ogilvy

stran dále si ale tak trochu sám sobě oponuje: „Nedávná studie o Káhiře v 18. století udává, že velkým obchodníkům se nedařilo udržet déle než jednu generaci.“ (str. 45)

Jisté problémy tohoto druhu měla svého času i rodina Fordů a to již ve druhé generaci. V rozmezí let 1961 až 1964 dva ze tří Američanů uvažujících o koupi nového auta ani nenapadlo přemýšlet o značce Ford. Tato firma ztratila část tržního podílu a přestože měla i pár světlých stránek, svůj automobilový pohon napínala naprosto špatným směrem - víceméně jakoby se sama snažila sjet z cesty a spadnout do propasti. Značka na tom byla tak špatně, že se Lee Iacocca, tehdejší generální ředitel firmy, dokonce snažil prosadit, aby z kapoty modelu Galaxie zmizel modrý ovál Ford. Proti tomuto návrhu se postavil Henry Ford II slovy: „Uvědomte si, čí jméno stojí tady na tom zatraceném baráku!“<sup>20</sup> ... Představení nového vozu Mustang dne 17. dubna 1964 tento pohled navždy změnilo a zažehlo jeden z nejpřekvapivějších obrátů v podnikatelské historii. Dokonce ani vedoucí značka na trhu - GM - neměla proti úspěchu modelu Mustang šanci, přestože řada lidí (oprávněně) tvrdila, že konkurenční Chevrolet Camaro je lepší vůz. Mustang měl sice hezký zevnějšek, ale vůz jako takový nebyl nijak mimořádný. Legendu z něj udělal hlavně skvělý marketing.



Ale jistě by se našlo i nespočet výjimek, kdy děti, které převzaly firmu po svých rodičích, se významně podílely na jejím dalším rozvoji. Po 40 let prodávala společnost Lambert Pharmaceutical Company skromné množství ústní vody Listerine, aniž by na ni dělala

---

<sup>20</sup> “Do you know whose name is on the God-damned building!”

reklamu. Když ji mladý Jerry Lambert, příslušník další generace, začal inzerovat, tržby vyšplhaly do závratných výšin.

Když na trh ústních vod vstoupila značka Scope se svou „dobrou chutí“, využila skutečnosti, že ústní voda Listerine měla skutečně hroznou chuť. Co měl výrobce značky Listerine dělat? Samozřejmě že svým zákazníkům nemohl říct, že chuť jeho ústní vody není „až tak špatná“. To by zákazníky jenom podráždilo a posílilo by to negativní přijetí značky. A situace by se mohla ještě zhoršit. Místo toho Listerine brilantně využil zákona upřímnosti: „Chuť, kterou nesnášíte dvakrát denně.“ Tím firma nejenže přiznala, že její výrobek má hroznou chuť, ale dokonce i připustila, že ji lidé nesnášejí. Z toho se však vyvinula prodejní myšlenka, že Listerine „zničí mnoho mikroorganismů“. Zákazníci přijali názor, že pokud něco chutná jako dezinfekce, musí to nutně zabíjet mikroorganismy.<sup>21</sup> Krize pominula díky velké dávce upřímnosti. Většina kampaní, které vybudovaly velké značky a pozvedly je ke slávě, vzešla z partnerství dvou lidí – sebevědomého reklamního autora a inspirativního klienta. Takové bylo i partnerství Gordona Seagrova a Jerryho Lamberta při budování Listerinu.

Jiným příkladem, kdy se děti, které převzaly firmu po svých rodičích, významně podílely na jejím dalším rozvoji, by mohla být rodina Bugatti. Syn Ettore Bugattiho, Jean Bugatti, úspěšně rozvíjel firmu sídlící ve francouzském Molsheimu, kterou převzal po otci ovšem pouze do své smrti v roce 1939. Rozvoj automobilky Bugatti tedy skončil již ve druhé generaci. Druhý syn Ettore Bugattiho ani žádná ze dvou dcer se již o firmu tak dobře starat nedokázali. Značka formálně zanikla roku 1957. V letech 1991 až 1995 byla značka Bugatti obnovena (resurrected) výrobou moderních vozů v Itálii. V roce 1998 se vlastníkem značky Bugatti stal německý koncern Volkswagen. Těžko říct, jak by dnes asi byli pánové Bugatti otec a syn se stávající pozicí vozů znovuzkřížené značky nesoucí jejich jméno spokojeni.

K podobnému zjištění jako Ibn Chaldún dospěli i autoři knihy „The Millionaire Next Door“ Thomas Stanley a William Danko, kteří studovali životy amerických milionářů. Ve své knize píší: „Valná většina milionářů není potomky Rockefellerů nebo Vanderbiltů. Více než 80 % z nich jsou obyčejní lidé, kteří nahromadili svůj majetek během jedné generace.“

Výše zmiňovaná značka a firma Sgarbi nezankla proto, že měla v názvu *nezdvořilost, nevychovanost, nediskrétnost, venkovanství* (tedy kvůli negativním vnímám značky a z toho plynoucímu nízkému a stále klesajícímu prodeji), ale kvůli špatnému obchodnímu vedení. Firmu, která se mezitím přestěhovala z Janova do lombardského Lecca, převzaly rodiny dcer zakladatele, které vedení firmy dále delegovaly. Došlo tak k situaci, kterou ekonomie zná pod pojmem *problém „pána a správce“* (principal - agent problem), kdy vlastníci najímají manažery – profesionály, kteří rozumějí řízení podniku lépe než sami vlastníci. Řízení podniku se pak dostává pod kontrolu manažerů a není plně pod kontrolou vlastníků. Zájmy manažerů a vlastníků ale mohou být odlišné. Ne vždy tlak trhu vlastnických práv a tlak trhu manažerů sladí zájmy manažerů se zájmy vlastníků. Na druhou stranu spojení vlastníka a manažera v jedné osobě má nevýhody v podobě autokratického vedení a velké závislosti na konkrétní osobě. To platí zejména pro první generaci, tj. pro generaci zakladatelů.

---

<sup>21</sup> Rozpor mezi účinností a chutí (účinný vs. mírný) je klasickým příkladem vzájemného rozporu mezi některých vlastností tvořících body rozdílnosti (POD - Points of differences: vlastnosti nebo výhody, které spotřebitelé spojují s naší značkou a pozitivně ji hodnotí) a body shody (POP - Points of parity: asociace spojované nikoliv se značkou ale s produktovou kategorií nebo s konkurencí).

Podobně jako italská značka Sgarbi dopadla německá značka Grundig. Max Grundig založil svoji firmu v roce 1946. V roce 2003, tj. 14 let po jeho smrti, firma a s ní *de facto* i značka zaniká. Španělský výrobce mobilních telefonů Grundig Mobile nemá se zaniklou společností Grundig AG nebo s rodinou pana Maxe Grundiga nic společného, pouze využívá názvu kdysi známe značky spojované s kvalitou. Ani tak ale nepatří mezi světoznámé značky. Ale ani jednu z nejznámějších a nejcennějších značek světa McDonald's<sup>22</sup> již nespravuje rodina McDonaldů, neboť Ray Kroc koupil všechna uživatelská práva od svých tehdejších partnerů, zakladatelů značky, bratrů Maurice a Richarda McDonaldových již v roce 1961 a významně se zasloužil o pozdější expanzi tohoto franchisingového řetězce s rychlým občerstvením.

Má z dlouhodobého hlediska smysl dávat do názvu firmy a značky příjmení zakladatele? Několikátá generace už většinou nemá vztah k tradici ani rodinné značce, pak nezdědka dochází k zániku značky a firmy nebo v lepším případě k jejímu převzetí jinou společností a přejmenování značky. Rebranding je ale v takové situaci možná lepší, než aby se rodinného jména vnímaného jako rodinné stříbro (jakýmkoliv způsobem) zhostili „cizí“ lidé.

*Zdeněk Vrbík*

Zkrácená verze tohoto článku byla publikována v časopise Strategie č. 19/09 (str. 32 - 33)

---

<sup>22</sup> Důkazem toho, že značka McDonald's je celosvětovým fenoménem, je například pojem „Big Mac Index“ pro porovnávání parity kupní síly každoročně zveřejňovaný v týdeníku The Economist, který porovnává ceny tohoto hamburgeru v řetězci restaurací McDonald's v různých státech světa.