

# Specifika marketingu luxusních značek



- Strategie řízení luxusních značek
- Současné výzvy a příležitosti
- Případové studie luxusních značek
- Společenská odpovědnost firem a udržitelnost v luxusním sektoru
- Nové technologie v řízení luxusních značek







Květa Olšanová

# Specifika marketingu luxusních značek



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Ing. Květa Olšanová, Ph.D.**

## **Specifika marketingu luxusních značek**

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401  
www.grada.cz  
jako svou 8628. Publikaci

**Odborní recenzenti:**

Prof. Ing. Hana Machková, CSc. – prorektorka pro mezinárodní vtahy VŠE  
Ing. Mariji Zlatic, Ph.D. – odbornice v marketingu luxusních značek, podnikatelka a bývalá  
lektorka kurzu Marketing luxusních značek na VŠE v Praze

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Mgr. Dagmar Pilařová  
Sazba Jan Šístek  
Obálka Zdeněk Dušek  
Počet stran 168  
První vydání, Praha 2023  
Vytiskla TISKÁRNA PROTISK, s.r.o., České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2023

ISBN 978-80-271-6986-3 (ePub)  
ISBN 978-80-271-6985-6 (pdf)  
ISBN 978-80-271-3921-7 (print)

# Obsah

<b>O autorce</b> .....	<b>7</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Svět luxusu</b> .....	<b>13</b>
1.1 Vymezení luxusního světa .....	13
1.2 Charakteristika luxusních značek .....	13
1.3 Hlavní skupiny na trhu luxusních značek .....	20
1.3.1 LVMH: Moët Hennessy-Louis Vuitton SE .....	21
1.3.2 Kering SA (dříve PPR) .....	27
1.3.3 The Estée Lauder Companies Inc. ....	30
1.3.4 Compagnie Financière Richemont SA .....	32
1.3.5 Ostatní skupiny luxusních značek .....	36
1.4 Charakteristika samostatných luxusních značek .....	37
1.4.1 Chanel .....	38
1.4.2 Hermès .....	40
1.4.3 Rolex .....	42
1.4.4 Ostatní samostatné luxusní značky .....	44
1.5 Shrnutí: Příběhy silných značek a osobností .....	45
<b>2. Specifika řízení luxusních značek</b> .....	<b>47</b>
2.1 Aspekty současného luxusu .....	47
2.1.1 Luxusní značka .....	47
2.1.2 Jedinečnost a neporovnatelnost luxusních značek .....	48
2.1.3 Historie a kultura .....	49
2.1.4 Čas a tradice .....	52
2.1.5 Rukodělná výroba .....	52
2.1.6 Vzácnost (rarita) .....	53
2.1.7 Exkluzivita .....	55
2.1.8 Luxus a umění .....	55
2.1.9 Luxus a charita .....	57
2.2 Anti-zákony luxusu .....	58
2.3 Zákazníci luxusních značek .....	61
2.3.1 Výše majetku .....	61
2.3.2 Životní styl a příjem .....	63
2.3.3 Signalizace společenského statusu .....	65

2.3.4	Signalizace společenského statusu prostřednictvím získávání znalostí o luxusu .....	68
2.4	Význam identity značky .....	72
2.5	Shrnutí: Specifika řízení luxusních značek .....	74
<b>3.</b>	<b>Současné výzvy řízení luxusních značek .....</b>	<b>75</b>
3.1	Generace Z a Alfa .....	75
3.2	Distribuce .....	79
3.2.1	E-commerce – nejdůležitější skupiny a obchodní modely .....	80
3.2.2	S-commerce .....	84
3.2.3	Live Stream Shopping jako forma s-commerce .....	85
3.3	Společenská odpovědnost firem a udržitelnost v luxusním sektoru .....	89
3.3.1	Implementace cílů udržitelného rozvoje OSN v luxusním průmyslu .....	90
3.3.2	Vývoj přístupu ke společenské odpovědnosti a udržitelnosti v luxusu .....	95
3.3.3	Vztah mezi znalostí CSR luxusní značky a nákupním chováním .....	97
3.3.4	Implementace CSR v luxusním sektoru .....	98
3.3.5	Luxus a druhý život značek .....	104
3.3.6	Komunikovat CSR luxusní značky? .....	106
3.3.7	Shrnutí: komunikace udržitelného luxusu .....	110
3.4	Vliv image země původu na budování luxusních značek .....	111
3.5	Online komunikace luxusních značek .....	120
3.6	Nové technologie v řízení luxusních značek .....	122
3.6.1	Blockchain a NFTs .....	124
3.6.2	Metaverse .....	127
3.6.3	Umělá inteligence a strojové učení .....	132
3.6.4	Shrnutí: klíčové poznatky – nové technologie v řízení luxusních značek .....	134
	<b>Metodická poznámka autora .....</b>	<b>137</b>
	<b>Summary .....</b>	<b>139</b>
	<b>Poděkování .....</b>	<b>141</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>143</b>
	<b>Rejstřík .....</b>	<b>161</b>

## O autorce

Ing. Květa Olšanová, Ph.D., vyučuje na Fakultě mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze studenty různých národností předměty Mezinárodní marketing, Mezinárodní marketingová komunikace a Marketing luxusních výrobků. Sama je absolventkou VŠE, oboru Mezinárodní obchod. Ve své profesní kariéře zastávala různé pozice v marketingovém řízení, brand managementu a CSR ve společnostech Kraft Foods (nyní Mondelez International), Citibank Europe a Rothmans of Pall Mall. Ve výzkumné práci se v současnosti věnuje společenské odpovědnosti firem, vlivu implementace prvků Průmyslu 4.0 na požadavky na vzdělávací systém v České republice a zejména sektoru luxusních značek a jejich řízení. V nedávném výzkumu věnovaném společensky odpovědným aktivitám luxusních značek se jejímu týmu podařilo prokázat pozitivní vztah mezi povědomím o CSR luxusní značky a nákupními záměry spotřebitelů. Autorka se dále věnuje přípravám případových studií do výuky uvedených předmětů.







# Úvod

Svět luxusních značek je tvořen mimořádnými zážitky a pohonem luxusního světa je touha lidí prožít příběh luxusní značky. Značky obklopuje magická aura výjimečnosti, vyjadřující pro jejich nositele status, exkluzivitu, a dodává jim pocit výjimečnosti. Příběhy luxusních značek jsou často komplikované a při bližším pohledu na stovky let trvající historii těch nejstarších značek je zázrak, že dědictví jejich zakladatelů přežilo různé generační střety, válečné konflikty, hospodářské krize, ekonomické či rodinné problémy i neustálé manažerské výzvy spočívající zejména v kontinuálním vyvažování potřeby krátkodobého či dlouhodobého růstu a zachování exkluzivity a kvality značky. A stále jsou předmětem touhy lidí bez ohledu na příslušnost k určité generaci či sociální skupině. Člověk většinou touží po něčem, co není jednoduše dostupné. Řízená nedostupnost či omezení distribuce jsou důležitou součástí strategie luxusních značek. Dalším faktorem luxusní strategie je komunikace značky, která dá zákazníkům příležitost promítnout si do značky svůj vlastní sen, své fantazie, čímž se dostane a zapíše do mysli spotřebitele. Zmíněné prvky luxusní strategie a mnoho dalších diskutovaných v této publikaci včetně cenové strategie jsou základními kameny luxusních značek.

Tato publikace si klade za cíl představit klíčové výzvy a příležitosti pro řízení luxusních značek s ohledem na specifické charakteristiky tohoto odvětví. První kapitola vymezuje svět luxusních značek, poskytuje jejich základní charakteristiku a přehled nejvýznamnějších skupin i dosud samostatných luxusních značek. Pro vymezení záběru publikace je v úvodu vysvětlen koncept luxusu a v té souvislosti je specifikováno prostřednictvím vybraných kritérií teoretické rozlišení prémiových a módních značek od luxusních. Část věnovaná charakteristice největších luxusních skupin a samostatných značek je uvedena popisem dvou typů skupin v luxusu a jejich odlišností. Skupiny LVMH, Kering, Richemont a Estée Lauder z první desítky nejsilnějších firem ve spotřebním luxusním průmyslu jsou v první kapitole vystiženy poměrně detailně se zaměřením na historii skupin i jednotlivých značek vlastněných od počátku existence skupin do současnosti, čímž jsou zahrnuty tradiční značky luxusu i ty nově vyvíjené na základě know-how skupin založeného na řízení tradičních značek. Důraz je kladen na způsob řízení jednotlivých značek a faktory úspěchu skupin. Z momentálně stále samostatných značek byly vybrány s ohledem na výši obrátu Chanel, Hermès a Rolex, které jsou charakterizovány podobným způsobem jako skupiny luxusních značek. Je fascinující si uvědomit, jaké úsilí stálo za vybudováním jednotlivých značkových impérií, kolik ústupků či konfliktů musely rodiny zakladatelů značek i skupin učinit a také kolik takových značek, jako je Louis Vuitton či Cartier, a obecně krásy mohlo dnes existovat, pokud by na své cestě překonaly překážky v rozvoji, ega rodinných příslušníků, nedostatek náruživosti pokračovat v rodinném dědictví či prosté ignorance následníků nebo nestabilní ekonomické situace v důsledku dvou světových válek v průběhu minulého století.

Cílem druhé kapitoly je představit základní odlišnosti marketingového řízení luxusních značek, vymezené ve většině případů vůči tradičním principům marketingu rychloobrátkového zboží. V první části jsou charakterizovány jednotlivé aspekty, které splňují tradiční luxusní značky a ze kterých mohou čerpat inspiraci i mnohé projekty aspirující na vývoj luxusní značky. Případová studie Panthère du Cartier ukazuje historii i současnost jedné z nejnámějších kolekcí značky Cartier, která s více než stoletou historií zůstává relevantní pro současné generace. Další případová studie Van Cleef & Arpels poukazuje na spojení luxusu a umění u jedné z nejnámějších značek vysokého klenotnictví. I další aspekty jsou doprovázeny příklady z praxe řízení značek. V kapitole nechybí charakteristika jednotlivých anti-zákonů luxusu, které zároveň shrnují zásadní odlišnosti řízení luxusních značek oproti tradičnímu marketingu rychloobrátkových či prémiových značek. Část věnovaná luxusním zákazníkům charakterizuje současné kupce z pohledu různých segmentačních kritérií. Absolutně nutným kritériem je pochopitelně bohatství či velikost investovatelných aktiv, ale kapitola nabízí i další pohledy na luxusní zákazníky a jejich životní styl, vztah ke kulturním změnám a trendům i možnou segmentaci rozdělující luxusní spotřebu podle bohatství a podle toho, jak zákazníci získávají hluboké znalosti o luxusních značkách, jejich tradici, dědictví i řemeslném zpracování a stávají se tak ovlivňovateli mínění dalších spotřebitelů i nekontrolovanými spolutvůrci komunikace luxusních značek. Závěrečná část kapitoly je věnována možná nejdůležitějšímu nástroji v řízení luxusních značek, kterým je identita značky, jejíž prvky jsou vysvětleny na příkladu identity značky Chanel.

Třetí kapitola je klíčová pro nastínění současných výzev řízení luxusních značek. Společným jmenovatelem pro vliv většiny z nich je odlišné chování nastupujících generací, které se začíná projevovat i v luxusním sektoru. Proto je první část kapitoly věnována stručné charakteristice generace Z a nastupující generace Alfa. Druhá část se zabývá trendy v distribuci. Nejprve jsou charakterizovány modely e-commerce v luxusu včetně podrobnější charakteristiky nejdůležitějších online platforem. Dále jsou zapojeny nové e-commerce nástroje, jako je prodej prostřednictvím sociálních sítí (s-commerce), který nabývá na důležitosti mezi uživateli sociálních sítí, a model živého nakupování prostřednictvím streamování živých událostí. Mechanika živého nakupování i s-commerce je vysvětlena v případové studii věnované technologické společnosti Smarterz, která vyvíjí aplikace (nejenom) pro s-commerce luxusních firem a značek. Třetí část kapitoly je věnována společenské odpovědnosti firem v luxusním průmyslu a udržitelnosti v kontextu rostoucích mladších segmentů spotřebitelů, jejichž postoje k udržitelnosti jsou ve srovnání se staršími klienty luxusu radikálnější, což se může projevit i ve vztahu k luxusním firmám a značkám. Akademický vhled do výzkumů věnovaných luxusním značkám a udržitelnosti, které dlouho pokládaly oba světy za nesourodé, doplňuje přehled zapojení největších skupin a samostatných značek do udržitelných cílů OSN (SDG). Na příkladu značky Hermès je znázorněn postup při formulaci strategie společenské odpovědnosti. Provázání s cíli SDG dokumentuje případová studie značky Chanel. Dilema, zda a jak komunikovat udržitelné úsilí značek s ohledem na určitou nejednoznačnost ve výzkumech, je diskutováno v souvislosti s publikovanými výzkumy prokazujícími pozitivní vliv CSR komunikace na image, důvěryhodnost značky i nákupní záměry spotřebitelů. Uvedením příkladu nejlepší praxe značky Stella McCartney a jejího dlouhodobého úsilí v udržitelných materiálech a postupech je naznačen typ zpracování CSR komunikace, který je uvěřitelný i pro klienty luxusní značky bez negativního dopadu na vnímání kvality produktů.

Čtvrtá část třetí kapitoly uvádí efekt země původu na budování luxusních značek. Vliv vnímání země původu na výkon značky není v marketingu nový a jako jediná z výzev zmapovaných v této kapitole nevychází primárně z charakteristik nových cílových skupin. Naopak – může být pro luxusní značky pocházející z méně tradičních zemí pro tento sektor východiskem pro cílení značek z určitých kategorií na starší cílovou skupinu, která má potenciál v průběhu několika dekád tvořit až 30 % obyvatel s vyšší koncentrací bohatství. Případová studie královské značky českého sklářství Moser, jež svou tradicí, historií a řemeslným zpracováním patří ke značkám, jako je Louis Vuitton či Hermès, je koncipována jako shrnutí hlavních milníků historie značky a úskalí, která firma na své cestě do 21. století musela překonávat a stále překonává, neboť po pandemických výpadcích prodeje čelí energetické krizi i omezení tradičně důležitých odbytišť v souvislosti s válkou na Ukrajině. Případová studie české luxusní značky módy TATIANA je ukázkou identity značky založené na šarmu designérky a jejím dlouhodobém úsilí promítat do své tvorby hodnoty, jako je jednoduchost, elegance a ženskost. Studie je příkladem budování značky bez ohledu na zemi původu na základě hodnot nesouvisejících s image země, jež pro módní sektor není oporou, jako je například francouzský či italský původ pro místní módní značky. Předposlední část kapitoly se zaměřuje na specifika online komunikace luxusních značek se zvláštním zřetelem na budování online komunit a komunikace na sociálních sítích.

Poslední část přináší přehled možných vlivů nových technologií na řízení luxusních značek. S novými technologiemi, jako je blockchain a nezaměnitelné tokeny (NFT), umělá inteligence, strojové učení a virtuální realita, začínají luxusní značky už v rané fázi zkoumat příležitosti k vytvoření nových spotřebitelských zážitků. Je to dáno i rostoucím segmentem spotřebitelů Gen Z a potenciálních budoucích zákazníků generace Alfa, kteří se v digitálním prostředí chovají odlišně, jsou pro starší generace obtížně srozumitelní a uchopitelní a prostřednictvím tradičních médií téměř nedosažitelní. Na případové studii věnované Tiffany a jejich řetízkům zobrazujícím NFT vlastníků CryptoPunků je vysvětlena mechanika vstupu značky do pro ni nového světa virtuálních tokenů spojením se šperkem Tiffany. Metaverse je teoreticky vymezen prostřednictvím jeho základních kamenů a na příkladu značky Gucci, která je velmi aktivní ve virtuálních místech určených mladší cílové skupině, je doložena určitá míra zapojení do virtuálního prostředí mapující prostor pro budoucí aktivity. Design celé fyzické události BVLGARI vytvořený umělou inteligencí je další studií značky, která využívá moderní technologie především k umocnění zážitku a k vytvoření emocionální zážitkové nadstavby nad vztahem mezi značkou a klientem.

Každá z kapitol je zakončena krátkým shrnutím zdůrazňujícím klíčová zjištění pro usnadnění orientace v množství textu. Poslední částí publikace je metodická poznámka autora shrnující přístup ke sběru informací a k výběru použitých pramenů, závěrečné poděkování a seznam použitých zdrojů.



# 1. Svět luxusu

## 1.1 Vymezení luxusního světa

Luxusní průmysl se konsolidoval jako sektor až koncem devadesátých let minulého století, a to především díky vizím společností jako LVMH (Moët Hennessy-Louis Vuitton SE) a Richemont. Z tehdejšího trhu v hodnotě 20 miliard USD vyrostl díky globalizaci, novým příležitostem k vytváření bohatství, novým segmentům zákazníků, novým trhům, digitální komunikaci, nárůstu mezinárodního cestovního ruchu a sbližování kultur (Okonkwo-Pézar, 2017) segment, ve kterém ve fiskálním roce 2020 utržilo největších 100 společností zabývajících se luxusním zbožím 252 miliard USD (Deloitte, 2021). Největší skupiny zobrazuje tabulka 1.1.

I navzdory poklesu z předchozích 281 miliard USD byla více než polovina sledovaných firem ziskových, přičemž třináct společností stále vykazovalo dvouciferné čisté ziskové marže. Obrat deseti největších společností s tržbami přesahujícími 158 miliard USD tvořil 54 % z celkové stovky největších prodejců luxusního zboží.

Hermès International je součástí nejlepších deseti ve fiskálním roce 2020 poprvé, a to hned na 9. místě. Naopak skupina Swatch si o tři místa pohoršila a skončila na 13. místě žebříčku. Minimální velikost prodeje pro vstup společnosti mezi nejlepších deset činila téměř 7,2 miliardy USD. A přestože kromě PVH všech deset nejlepších společností vykázalo pokles tržeb, zůstaly ziskové a společně dosáhly vyššího zisku než všech sto nejlepších z žebříčku. Řada menších společností totiž vykázala ztráty.

V další části bude teoreticky usazen termín luxusních skupin i luxusních značek. Ne všechny skupiny dle uvedeného srovnání Deloitte či dalších konzultantských společností jsou firmy aplikující luxusní strategii.

## 1.2 Charakteristika luxusních značek

Podle českého etymologického slovníku slovo luxus znamená „přepych“ a pochází z latinského slova *luxus* vyjadřujícího bujnost, rozmařilost, přepych, původně dokonce nevázanost. Od slova luxus ve významu „uvolněný“ a „vymknutý“ pochází i termín pro luxaci známý z lékařské terminologie (Rejzek, 2012). V anglickém jazyce slovo ztratilo svůj pejorativní význam pocházející od nevázanosti a zhýralosti v 17. století, kdy se začalo

Tab. 1.1 Žebříček skupin luxusních značek dle odbytu v roce 2020

Pořadí	Název skupiny	Země původu	2020 odbyt (mld. USD)	2020 tržby (mld. USD)	2020 čistá marže ze zisku	2017–2020 CAGR*
1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	Francie	33,976	50,889	11,1 %	6,3 %
2	Kering SA	Francie	14,930	14,930	16,6 %	5,7 %
3	The Estée Lauder Companies Inc.	USA	14,294	14,294	4,9 %	6,5 %
4	Compagnie Financière Richemont SA	Švýcarsko	13,183	15,821	6,5 %	3,6 %
5	L'Oréal Luxe	Francie	11,602	11,602	NA**	6,3 %
6	Chanel Limited	UK	10,108	10,108	13,7 %	1,7 %
7	EssilorLuxottica SA	Itálie	8,793	16,445	1,0 %	NE***
8	PVH Corp.	USA	8,380	9,909	4,2 %	8,0 %
9	Hermès	Francie	7,282	7,282	21,7 %	4,8 %
10	Chow Tai Fook Jewelry Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	Čína/Hong Kong SAR	7,196	7,260	5,3 %	3,4 %
Nejlepších 10			129,744	158,540	9,4 %	5,4 %
Nejlepších 100			252,270	292,775	5,1 %	1,8 %
Podíl nejlepších 10 na nejlepších 100			51,4 %	54,2 %		

\*CAGR – z anglické zkratky (*compound annual growth rate*, tj. kumulované roční tempo růstu)

\*\*NA: nelze aplikovat

\*\*\*NE: údaj neexistuje z důvodu reorganizace

**Zdroj:** upraveno dle Deloitte, 2021, str. 23

používat jako „něco pohodlného nad rámec životních nezbytností“ (Online Etymology Dictionary, 2022).

Podle Kapferera je luxus „neuchopitelný koncept“ a z toho pramení nejednoznačnost jeho definic (Kapferer & Bastien, 2012, str. 45–46). Při snaze tento koncept definovat je nejdříve potřeba rozlišit tzv. **absolutní a relativní koncept luxusu**, dále **vlastní či osobní luxus**, **luxus jako sektor** a v neposlední řadě **luxus jako business model a strategii**.

Typickou spontánní asociací se slovem luxus jsou jachty, soukromá letadla nebo rezidence po celém světě. V tomto konceptu **absolutního luxusu** jde o statky pro většinu lidí dnešní společnosti nedostupné. Umění bylo paralelně k dnešním luxusním značkám v minulosti tvořeno především pro církve, šlechtu či později pro bohatou buržoazii jako absolutně nedostupné pro běžné lidi. V dnešní době je konceptu absolutního luxusu přisuzována latentní sociální funkce obnovení sociální stratifikace, a to zejména v zemích, kde si zakládají na jinak beztrždní společnosti, jako jsou USA. Koncept **relativního luxusu** vychází z poskytování užitku ve formě malého potěšení, které není pro člověka funkční nutností. Jde například o víkendovou návštěvu dražší restaurace, což je pro dnešní rodinu relativní luxus, který si vědomě dopřávají a užívají. Lidé, kteří se rozhodnou splnit si vlastní sen a podniknout expedici na Antarktidu nebo Kilimandžáro, cestu vnímají jako **osobní luxus**, jímž si plní své sny. Koncept osobního luxusu je značně emocionální, označovaný

také jako zkušenostní. Koncept vnímání **luxusu jako průmyslového sektoru** představuje další způsob vnímání, definovaný zpravidla konzultačními firmami, jako je Bain & Co či Deloitte. Obvykle je zde luxus spojován s drahými výrobky, což nemusí vždy nutně souviset s luxusními značkami, tak jak jsou diskutované v této publikaci. Důvodem je dostupnost dat, která lze získat snáze pro drahé či prémiové výrobky, ale pro čistě luxusní značky je jejich dostupnost omezená nebo jsou publikována v neporovnatelných formátech. Často zde dochází k míchání prémiových a skutečně luxusních značek. A konečně **luxus jako obchodní strategie** pracující s luxusními značkami podle pravidel, která jsou značně odlišná od prémiových či dalších značek, jež nesplňují kritéria luxusu (Kapferer & Bastien, 2012).

Vzhledem k existenci různých definic luxusu zformuloval Kapferer jejich průnik ve formě šesti kritérií, která by luxusní značka na rozdíl od prémiových měla splňovat (Kapferer & Bastien, 2012). Luxusní značka:

1. znamená velmi kvalitní **hédonistický zážitek** nebo produkt vyrobený tak, aby dlouho vydržel, což odlišuje luxusní výrobek od módního (načasovost vs. současná móda);
2. je nabízena za **cenu, která daleko převyšuje** to, co by vyžadovala její pouhá funkční hodnota, je neporovnatelná s alternativní značkou (naopak prémiové značky jsou mezi sebou často porovnávány a porovnatelné);
3. je svázána s dědictvím, unikátním **know-how** a specifickou **kulturou**;
4. je k dispozici v účelově **omezené a kontrolované distribuci**;
5. je nabízena s personalizovanými doprovodnými **službami**;
6. představuje **sociální ukazatel**, díky němuž se majitel nebo příjemce cítí výjimečně a privilegovaně (na rozdíl od prémiových značek).

Tato kritéria neobsahují jednu charakteristiku, často zmiňovanou v souvislosti s luxusní strategií, a tou je vzácnost či nedostatkovost. Podle Kapferera je vzácnost součástí luxusní strategie, ale pro některé značky je její udržení příliš velkou brzdou pro dlouhodobý růst, což je důvod, proč ji specificky neuvádí ve svých kritériích (Kapferer & Bastien, 2012).

Systém luxusních značek zobrazuje schéma níže, obsahující ranější Kapfererův termín „griffe“ jako označení pro výrobky na špičce ledovce luxusní značky. Griffe je v souvislosti s luxusem a haute couture nepřeložitelný výraz. Vychází z francouzského *le griffe* (dráp) a v kontextu luxusních značek znamená nepřenositelný kreativní podpis autora, „jehož referenčním světem je umění, jehož výroba je ruční a jehož posedlostí je vytvořit dílo nepřekonatelné, nápadné a podané v takové dokonalosti, která vás uhodí do tváře“ (Kapferer, 1997, str. 254–255); viz schéma 1.1. Dior může být tedy současně griffe značka i luxusní značka.

Jednotlivá poschodí pyramidy nejde otočit. Z griffe značky lze při špatném řízení dojít až k masové výrobě, ale obráceně to nefunguje. Luxusní značky Dior či Cartier vyrábějící v malých sériích s dokonalým řemeslným zpracováním produkují zároveň parfémy, které ale v dané kategorii reprezentují nejvyšší kvalitu. Zde je zřejmá interakce mezi jednotlivými patry, neboť vývoj haute couture kolekce griffe značky potřebuje investice, na něž si lze vydělat sériovou výrobou produktů vyšší cenové hladiny.





**Schéma 1.1** Systematizace značek ve světě luxusu

**Zdroj:** vlastní zpracování dle Kapferer, 1997, str. 254

Keller (2017), na rozdíl od Kapferera, který striktně odlišuje prémiové a luxusní značky, používá pro cenu či image značky i termíny související s prémiovostí. Při definici luxusních značek vychází z deseti klíčových charakteristik, které se zaměřují především na architekturu luxusních značek a budování hodnoty značky (brand equity, BE):

1. zásadní pro řízení luxusní značky je udržení a kontrola prémiové, silné, kompaktní a **dlouhodobě konzistentní image**, která jediná může v očích spotřebitele znamenat ospravedlnění vysoké ceny luxusní značky;
2. branding luxusní značky zahrnuje vytváření mnoha **nehmotných asociací se značkou a její image**, jež je aspirační nejen pro zákazníky současné, ale i potenciální, nové, kteří chtějí napodobit existující uživatele nebo si užít odměny ve formě pocitu z užívání či vlastnění luxusní značky;
3. pro špičkovou zkušenost zákazníka s luxusní značkou musí být všechny **části jejího marketingového mixu vyvážené**, s naprosto bezchybným provedením;
4. u luxusní značky mají zásadní **podíl na hodnotě značky (BE) její elementy**, tj. kromě názvu značky ovlivňuje image také logo, symboly spojené se značkou, balení atp.;
5. významnými činiteli v budování hodnoty luxusních značek mohou být **druhotné asociace s osobnostmi, událostmi nebo i zeměmi**, které mají svou vlastní pozitivní image i své vlastní pozitivní asociace;
6. maloobchodní distribuce luxusních značek je vysoce **selektivní** a důsledně kontrolovaná managementem značek;
7. luxusní značky využívají **prémiovou cenovou strategii**, často bez výrazných slev, které by mohly posílat zákazníkům špatný signál ohledně kvality značky;

8. zřetelný **důraz na architekturu luxusních značek** s ohledem na jejich exkluzivitu v rámci portfolia; při prodlužování či prohlubování výrobkové řady je třeba pečlivě zvažovat, které elementy značky, současné nebo nové, použít pro nový výrobek;
9. **široká definice konkurence či referenčního rámce** pro luxusní značky; útraty luxusních zákazníků zdaleka nesměřují k nutnosti a jsou zaměnitelné napříč sektory luxusu (móda vs. reality vs. luxusní dovolené atp.);
10. značky v luxusním sektoru jsou velmi zranitelné šířením padělků; s vědomím ochrany svých zákazníků a image značek musí manažeři luxusních značek věnovat značné úsilí **právní ochraně všech ochranných známek** a aktivně a agresivně zasahovat proti výrobě a šíření padělků (Keller, 2017, str. 179–184).

Pro čistší metodické vymezení termínu luxusní značky a ujasnění definic zkoumali Miller a Mills (2012) prostřednictvím tzv. vícečetného přístupu existující definice publikované v letech 1990–2010. Tím zahrnuli nejznámější studie autorů jako Kapferer a Bastien (2009), Tynan a kol. (2010), Berthon a kol. (2009), Vigneron a Johnson (2004, 1999) a dalších jedenácti autorů či autorských týmů. Na základě strukturovaného porovnání jednotlivých přístupů a definic vytvořili optiku sedmi kritérií, jejichž obsah dále vymezili, a vznikly lexikální položky odlišující luxusní značku od prémiové – viz tabulka 1.2 (Miller & Mills, 2012).

**Tab. 1.2** Slovní vymezení položek odlišující luxusní značku od prémiové

Luxusní značka	Prémiová značka
Velkolepost	Pověst (renomé, dobré jméno)
Extravagance	Čest
Opulence (okázalost)	Respekt
Přepychovost	Prestiž
Hýřivost	Uznání

**Zdroj:** Miller & Mills, 2012, str. 49

Výše uvedené vymezení poskytuje základní slovník pro porovnání luxusní a prémiové značky, jinými slovy toho, co je značkový luxus a jak se odlišuje od prémiové značky. Dalším termínem, s nímž se lze v teorii luxusu setkat, je módní značka. Shrnutí kritérií odlišujících luxusní, módní a prémiové značky nabízí schéma 1.2. Módní značky odlišují nositele od davu, přidávají ho ke klanu holdujícímu stejné značce, ale neposkytují sociální stratifikaci, společenské povýšení. Jednotlivé kolekce jsou pomíjivé, kdežto u luxusních značek jsou nadčasové. Módní značka je o svádění založeném na trvalé obnově – každá sezona potřebuje nový bestseller, který za několik málo let vyjde z módy. Kvalita produktů tudíž dle tohoto obchodního modelu není základní hodnotou a pro firmy nedává smysl do ní zásadně investovat. To je důvod, proč většina módních značek snižuje výrobní náklady zadáváním své výroby do zemí jihovýchodní Asie. Neprodané zásoby se na konci sezony rychle rozprodávají ve slevách. Módní značky jsou dále charakterizovány využíváním