

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Rebranding ve vybrané společnosti

Bc. Hana Kučerová

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Hana Kučerová
Osobní číslo: E12520
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management podniku
Název tématu: Rebranding ve vybrané společnosti
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je popis procesu změny značky ve vybrané společnosti a vliv této změny na zvýšení konkurenceschopnosti této společnosti.

Zásady:

- Marketing značky.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza procesu změny značky.
- Zhodnocení, návrhy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

- [1] AAKER, D. A. Brand building: budování značky. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] ELLIOTT, R. Strategic brand management. Oxford: Oxford University Press, 2007. 265 s. ISBN 978-0-19-926000-3.
- [3] GLYNN, M. S. WOODSIDE, A. G. Business-to-Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercises. 1. edice. Bingley : Emerald Group Publishing Limited, 2009. 489 s. ISBN 978-1-84855-670-6.
- [4] KELLER, K. L. Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing, 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [5] KOTLER, P., a kol. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] TAYLOR, D. Brand Management. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:


1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšlová, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 23. 4. 2014

Hana Kučerová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její vstřícný přístup a odbornou pomoc. Také bych ráda poděkovala Ing. Michalu Pituchovi Research Manager a Segment Management ve společnosti Sberbank CZ, a. s., za poskytnuté informace a věnovaný čas. Zvláštní poděkování patří mé rodině za trpělivost a podporu při studiu.

ANOTACE

Tématem diplomové práce je rebranding ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnuje marketingu značky a rebrandingu. V praktické části práce jsou představeny společnosti, kterých se proces rebrandingu týkal. V závěru práce je provedena analýza procesu změny značky, na základě níž je provedeno zhodnocení a navržena doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Značka, rebranding, hodnota značky, Sberbank CZ, a. s.

TITLE

Rebranding of the selected company.

ANNOTATION

The topic thesis is rebranding in the selected company. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part focuses on marketing brand and rebranding. In the practical part introduces companies, which are rebranding process concerned. In conclusion the analysis rebranding process provided, which are based on evaluation and recommendations.

KEYWORDS

Brand, rebranding, brand value, Sberbank CZ, a. s.

OBSAH

ÚVOD	10
1 MARKETING ZNAČKY	11
1.1 ZNAČKA - BRAND	11
1.1.1 Úspěšná značka	13
1.1.2 Možnosti uvedení značek na trh	14
1.1.3 Prvky značky	16
1.1.4 Kritéria výběru prvků značky	19
1.1.5 Role značek	20
1.1.6 Branding	21
1.1.7 Prvky brandingů	22
1.1.8 Interní branding	23
1.1.9 Značky v oblasti služeb	24
1.1.10 Hodnota obchodní značky	25
1.2 REBRANDING	31
1.2.1 Použití revolučního rebrandingu	33
1.2.2 Principy rebrandingu	34
2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	37
2.1 VOLKSBANK AG	37
2.1.1 Volksbank CZ	37
2.2 DŮVODY REBRANDINGU	39
2.3 SBERBANK RUSKO	40
2.3.1 Sberbank Europe	43
2.3.2 Sberbank CZ	44
2.4 EVOLUČNÍ REBRANDING VE SBERBANK RUSKO	48
2.5 HODNOTA ZNAČKY SBERBANK	49
3 ANALÝZA PROCESU ZMĚNY ZNAČKY	51
3.1 FÁZE PROCESU REBRANDINGU	51
3.1.1 Přípravná fáze	52
3.1.2 Uvedení značky na trh	53
3.2 PROPAGACE A KOMUNIKACE REBRANDINGU	54
3.2.1 Komunikace na sociálních sítích	55
3.2.2 Klienti a zaměstnanci	57
3.2.3 První úspěchy	58
4 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY	60
ZÁVĚR	62
POUŽITÁ LITERATURA	64
SEZNAM PŘÍLOH	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání Sberbank Rusko a Sberbank Europe.....	43
Tabulka 2: Členové finanční skupiny Sberbank Europe	44
Tabulka 3: Počet fanoušků na profilech bank na sociální síti Facebook k 21. 3. 2014.....	56
Tabulka 4: Přehled ocenění, které banka získala pod značkou Sberbank	58

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Úspěšná značka.....	14
Obrázek 2: Metoda ekonomického užítku.....	27
Obrázek 3: Brand asset valuator.....	29
Obrázek 4: Model ocenění značky společnosti Interbrand.....	31
Obrázek 5: Evoluční a revoluční rebranding.....	32
Obrázek 6: Volksbank International AG.....	37
Obrázek 7: Proces akvizice.....	40
Obrázek 8: Tržní kapitalizace bank k dubnu 2013 v mld. USD.....	41
Obrázek 9: Skupina Sberbank	42
Obrázek 10: Počet registrovaných firemních účtů u jednotlivých bank k 11. 5. 2013.....	45
Obrázek 11: Vývoj důležitých ukazatelů společnosti Sberbank CZ, a. s.....	46
Obrázek 12: Vývoj čistého zisku ve společnosti Sberbank CZ, a. s. za období 2008-2012 ...	47
Obrázek 13: Porovnání čistého zisku u jednotlivých bank za rok 2012 (v mil. Kč).....	48
Obrázek 14: Původní logo a nové logo Sberbank	49
Obrázek 15: Fáze rebrandingu ve Sberbank CZ.....	51
Obrázek 16: Vzhled billboardu v rámci první fáze kampaně.....	54
Obrázek 17: Propagační leták vytvořený v rámci druhé části kampaně.....	55

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AG	Aktiengesellschaft
BAV	Brand asset valuator
BVA	Brand Value Added
CBBE	Customer based brand equity
EUR	Euro
MBO	Millward Brown Optimor
NAICS	North American Industry Classification System
NPV	Net present value
SPS	Sberbank Production System
USD	Americký dolar
VBAG	Volksbank Aktiengesellschaft
VBI AG	Volksbank International Aktiengesellschaft

ÚVOD

Značky jsou součástí lidských životů již celá staletí, za tu dobu se ovšem změnil nejen pohled na ně ale také jejich význam. Ve svých počátcích značky sloužily zejména k identifikaci zvířat, výrobků a zboží. Poskytovaly svým zákazníkům jistotu kvality, neboť v případě nespokojenosti bylo díky značce snadné vypátrat, kdo daný výrobek zhotovil. V současné době už značky znamenají mnohem více než jen záruku kvality. Nákupem určité značky dává spotřebitel ostatním informaci o sobě samém. Odrázejí společenské postavení svého nositele a také jeho životní styl. Napomáhají mu při budování jeho image. Při výběru produktů, které mají stejné užitné vlastnosti, představuje pomyslný jazýček na vahách právě značka. To jak značka na kupujícího působí, jaké v něm vyvolává asociace a zda se dokáže ztotožnit s jejím sdělením má rozhodující vliv při koupi produktu či služby. V době, kdy jsou zákazníci vystaveni ohromnému tlaku ze strany prodejců a musí neustále vybírat z nepřeberného množství zboží a služeb, představují pro ně značky záchytné body v moři nabídek.

Čas od času musí i značka projít jistou proměnou. Ve většině případů se jedná spíše o kosmetické úpravy, při kterých dojde k drobné změně designu a vzhledu značky, tak aby působila stále moderně a dynamicky. Její celkový koncept ovšem zůstává beze změny. V určitých situacích musí společnost přistoupit k změně značky. Dochází k tomu nejčastěji v souvislosti se změnou firemní strategie či s uskutečněnými akvizicemi a fúze podniků. V takovýchto případech by provedení rebrandingu společnosti neměli vnímat pouze jako změnu jména značky, ale jako komplexní proces, v jehož rámci by mělo dojít k změně podnikových procesů a v neposlední řadě i ke změně podnikové kultury, která je zejména v oblasti služeb velice klíčová, neboť jsou to právě zaměstnanci, kteří utvářejí obraz značky v očích zákazníků. Rebranding může být pro společnost velkou příležitostí, pokud je proveden správně, v opačném případě ji může značně poškodit.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek analýza procesu změny značky ve společnosti Sberbank CZ, a. s. a následné návrhy a doporučení.

Diplomová práce je rozdělena na několik částí. První část se věnuje marketingu značky a pojmu rebranding. Ve druhé části jsou představeny společnosti, které prošly procesem rebrandingu. Ve čtvrtém oddíle je provedena analýza procesu změny značky ve společnosti Sberbank CZ. Pátá část obsahuje zhodnocení a návrhy možných doporučení.

1 MARKETING ZNAČKY

Pro pochopení celkové problematiky bude nejprve definován pojem značka a úspěšná značka. Dále budou vyjmenovány možnosti společností k uvedení značek na trh. Na základě toho budou popsány jednotlivé prvky značky a následně uvedena kritéria pro jejich výběr. Poté budou popsány role, jež hrají značky pro společnosti a spotřebitele. Dále bude vysvětlen pojem branding, jaké jsou jeho přínosy a prvky. Jako další bude pozornost věnována důležitosti interního brandingu zejména v sektoru služeb. Hodnota značky a metody používané k oceňování značek budou uvedeny v dalším úseku. Poslední část bude věnována pojmu rebranding, který bude nejdříve vysvětlen. Následně zde budou interpretovány výsledky výzkumu zabývající se použitím revolučního rebrandingu. Na konec budou vyjmenovány jednotlivé principy rebrandingu.

1.1 Značka - Brand

„Pojem značka je ve svých počátcích spojen se starogermánským slovem brandr, které znamenalo co vypálit.“ [12, s. 96] Protože značka či cejch se používaly a stále používají ke značkování a identifikaci zvířat ze stáda jednoho majitele. Značky během svého trvání měnily svou formu, ale jsou známé již po staletí. Mohou být vysledovány na prehistorické keramice, na raném čínském porcelánu či na hliněných džbánech z Řecka. Řemeslníci a další osoby motivovala k používání značek touha odlišit své výrobky, tak aby byly pro zákazníky snadno rozpoznatelné. V případě, že došlo k zjištění špatné jakosti u některého výrobku, mohlo dojít ihned k jednoduchému určení výrobce. I v současné době slouží značky k identifikaci výrobce produktu či poskytovatele služby a umožňují tak spotřebitelům připsat zodpovědnost konkrétnímu výrobcí, poskytovateli služby či distributorovi.

„American Marketing Association definuje značku jako jméno, výraz, znak, symbol nebo desing či jejich kombinaci, které mají identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží a služeb konkurentů“ [7]

Slovník marketingové komunikace definuje značku jako: *„jméno, slovo, skupinu slov, symbol, design, nebo jiný prvek či kombinace více prvků, které identifikují produkt konkrétní společnosti a odliší jej od konkurence.“ [9, s. 22]*

„Značka je tedy produktem, ale takovým, který dodává další dimenze, jež ji odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.“ [14, s. 34]

V právní terminologii se termín značka nevyskytuje, je zde používán termín ochranná známka tu definuje zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách: „*Ochrannou známkou může být za podmínek stanovených tímto zákonem jakékoliv označení schopné grafického znázornění, zejména slova, včetně osobních jmen, barvy, kresby, písmena, číslice, tvar výrobku nebo jeho obal, pokud je toto označení způsobilé odlišit výrobky nebo služby jedné osoby od výrobků nebo služeb jiné osoby.*“ [32] Z toho je patrné, že každá ochranná známka je značkou ale značka se může stát ochrannou známkou pouze v případě, jestliže byla řádně zapsána do databáze ochranných známek.

„*Značka měla původně symbolizovat kvalitu, ale dnes je dokladem společenské úrovně svého nositele.*“ [15, s. 23] Konkrétním výběrem značek o sobě spotřebitelé poskytují informace okolí. To jakým autem jezdí, jaké oblečení nakupují, tím vším dávají ostatním na oddiv své rozhodnutí o výběru značky a zároveň podávají neverbální informace o sobě jako člověku. „*Značky mohou složit jako symbolické nástroje umožňující spotřebitelům vytvářet svou vlastní image.*“ [14, s. 39] Při volbě značek hraje také důležitou funkci životní styl spotřebitele, jeho postoje a ideje, ale i jistá dávka prestiže, kterou spotřebitel koupí dané značky získá. „*Značka nám umožňuje, abychom definovali sami sebe prostřednictvím těsnopisu, který je bezprostředně srozumitelný okolnímu světu.*“ [21, s. 16]

Význam značky se postupně během staletí začal mnohem více rozšiřovat. V dnešní době jsou značky velmi cennou součástí společnosti a také představují pro společnost konkurenční výhodu. „*Na základě správně pojatých a efektivně řízených značek si jsou schopny firmy vybudovat příznivé renomé, které zvyšuje důvěru zaměstnanců, odběratelů i uživatelů.*“ [6, s. 8] Společnosti, jenž disponují kvalitně vybudovanými značkami mohou i v nepříznivých dobách těžit z jejich přínosů. Neboť věrnost značce umožňuje společnosti do jisté míry předvídat výši poptávky a také zaručuje jistotu poptávky. Čímž také vytváří pro potencionální konkurenty jisté bariéry ke vstupu na trh. „*Věrnost se také může projevat ochotou zákazníků platit vyšší cenu – často o 20-25% více než u konkurenční značky.*“ [16, s. 280] Konkurence dokáže poměrně snadno napodobit výrobní procesy a design produktů, ale nedokáže změnit zkušenosti, názory a dojmy spotřebitelů na výrobek a s ním spjatou značku.

„*Značky jsou považovány za hlavní trvalá aktiva firmy, která přežijí konkrétní produkty a vybavení firmy.*“ [17, s. 635] Toto tvrzení dokládá i názor generální ředitele McDonald's, který říká: „*Představme si situaci, kdy přírodní katastrofa zničí všechna aktiva společnosti, všechny budovy a veškeré vybavení. Generální ředitel McDonald's tvrdí, že by dokázal velmi*

rychle získat půjčky potřebné k obnově tohoto majetku jen díky hodnotě své značky. Značka má větší hodnotu než souhrn všech ostatních aktiv!“ [17, s. 635] Z toho je jasně patrné, jak klíčovou roli značky pro podnik představují. Proto je nezbytné je pečlivě rozvíjet a spravovat.

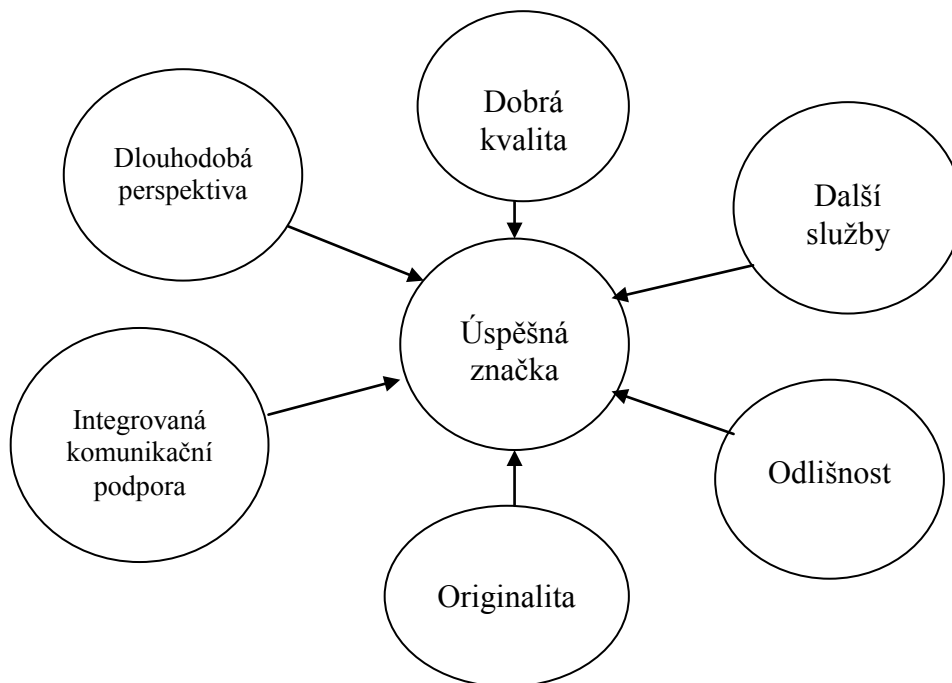
1.1.1 Úspěšná značka

„Úspěšná značka je identifikovatelný výrobek, služba, osoba nebo místo posílené takovým způsobem, že kupující nebo uživatel vnímají relevantní, jedinečné a trvalé přidané hodnoty, které ve vysoké míře odpovídají jejich potřebám.“ [6, s. 17] K vybudování úspěšné značky je potřebný dostatek času a také dostatečné množství peněz. Jedná se o určitou formu investice, která je-li správně řízena, může vést k značným ziskům společnosti. Velmi častou chybou společností je však jejich netrpělivost, neboť nevěnují dlouhodobou pozornost budování značky, když nezačnou ihned dosahovat výnosů, přistoupí k omezení této investice.

Lze tedy určit několik faktorů, díky kterým se může stát značka úspěšnou:

- Špičková kvalita je základním kamenem úspěšné značky. Průzkumy dokazují, že společnosti s vyšší kvalitou značky mají větší podíl na trhu a dosahují vyšších zisků.
- Nejen kvalita ale také dodatečné služby na nejvyšší úrovni jsou také součástí špičkové značky. Velkou výhodou lze spatřovat zejména v jejich těžké napodobitelnosti konkurencí.
- Společnosti, které jako první přijdou s něčím novým, co na trhu doposud nebylo, bývají často tvůrci úspěšných značek. Jsou to průkopníci v různých oblastech např. využití nových technologií, netradiční distribuční cesty nebo vytvoření nových tržních segmentů.
- Každá značka by měla být jedinečná, a proto důležitou vlastností značky je odlišnost. Zákazníci by měli být schopni vnímat specifický přínos výrobku nebo služby dané značky.
- Dlouhodobá a trvalá komunikační podpora značky, jež utvrzuje zákazníky o její výjimečnosti a udržuje důvěru v její hodnotu, je také bezesporu součástí úspěšné značky.

- Pro udržení značky při životě je důležitý zejména v oblasti služeb interní neboli vnitřní marketing, v rámci něhož probíhá komunikace se zaměstnanci o důležitosti značky. Úspěchy značek v sektoru služeb jsou dány zejména motivací pracovníků poskytujících tyto služby. [22]



Obrázek 1: Úspěšná značka

Zdroj: [22]

1.1.2 Možnosti uvedení značek na trh

Společnosti mohou při uvedení výrobků nebo služeb na trhu volit mezi čtyřmi možnostmi. Výrobky mohou být uvedeny na trh pod značkou samotného výrobce, který je zároveň jejich tvůrcem a vlastníkem. „Výrobce může rovněž prodávat své výrobky distributorovi, a ten je opatří vlastní privátní distribuční (maloobchodní) značkou.“ [18, s. 401] V maloobchodní síti poměrně dlouhou dobu dominovaly značky výrobků nad privátními distribučními značkami. V poslední době došlo k obratu, kdy stále více supermarketů, obchodních domů, diskontů a prodejen používají své privátní značky. S vybudováním a zaváděním maloobchodních značek se pojí značné obtíže a vysoké náklady zejména na skladování a propagaci. Mohou být ovšem pro zprostředkovatele na druhé straně i velice výnosné. Mnohdy se stává, že distributor nalezne výrobce s nadměrnou kapacitou, který pro něj bude vyrábět výrobky pro privátní značku s nízkými náklady, a to pro distributora znamená vyšší ziskovou marži. Zároveň také poskytují zprostředkovatelům exkluzivitu výrobků, které nelze koupit u konkurence. S tím souvisí vyšší návštěvnost prodejen a loajalita zákazníků. Maloobchodníci určují, které

výrobky budou držet na skladě. Výrobky s distribuční značkou bývají umístěny na atraktivním místě v prodejnách, naproti tomu někteří maloobchodní řetězce požadují po výrobcích, aby za umístění svých značek na požadovaných místech v regálech platili poplatky. Zboží nesoucí privátní značku je ve většině případů nabízeno za nižší ceny než srovnatelné výrobky mající značku výrobce. Tím dochází k oslovení zejména spořivých zákazníků. Na základě těchto faktorů získávají maloobchodní značky na významu, spolu s jejich rostoucí kvalitou se zvyšuje i spotřebitelská důvěra. Proto pro značky výrobce znamenají distribuční značky výzvu. Aby v tomto souboji značky výrobce uspěly, musí společnosti investovat do výzkumu vývoje, a snažit se přicházet s novými výrobky, jež budou mít nové užitné hodnoty pro spotřebitele. Samozřejmě musejí věnovat soustavnou pozornost kvalitě výrobků a snažit se udržet značku v povědomí zákazníků.

Valné většině výrobců trvá léta, než dokážou vytvořit své vlastní značky. Musí vynaložit obrovské úsilí, značné finanční prostředky a podstoupit riziko ztráty, neboť není jisté zda značka, kterou vytvoří, bude úspěšná. Z těchto důvodů některé společnosti přistupují ke koupi licencí. *„Poskytování licencí zahrnuje smluvní dohody, díky nimž firmy mohou používat jména, loga, představitele atd. u dalších značek k marketování jejich vlastních značek za pevný poplatek.“* [14, s. 394] V podstatě si společnosti pronajímají jinou značku, aby přispěly k hodnotě značky vlastního produktu. V posledních letech se poskytování licencí stalo pro společnosti významným zdrojem příjmů. *„Nejrychleji rostoucí kategorií licence firemních ochranné známky nebo loga, které se proslavilo v jedné kategorii, a jeho využití v příbuzné kategorii.“* [17, s. 644] Rizikem poskytování licencí je možnost, že společnosti získají licenci na značku, která je v tomto okamžiku oblíbená, ale postupem času se ukáže že šlo pouze o přechodný stav a její oblíbenost jen krátkodobá a dojde k poklesu prodejů. Nesprávné poskytování licencí může mít i vliv na reputaci značky a může poškodit značku v myslích zákazníků.

Poslední možností jakou mohou společnosti využít při uvádění svých výrobků a služeb na trh je co-branding, který je používán již delší čas, ale v poslední době došlo k jeho mírnému oživení. *„Co-branding znamená, že se na jednom výrobku nebo službě používají zavedené značky dvou různých firem.“* [17, s. 644] Partneři se snaží o vzájemnou podporu svých značek pomocí úzké myšlenkové asociace. Využití co-brandingu sebou přináší velké výhody, protože každá značka je dominantní v jiné kategorii. Jejich kombinace má větší hodnotu a dokáže oslovit širší masy zákazníků. Umožňuje společnostem vstoupit na nové trhy, které by pro ně byly dříve obtížně dosažitelné, a to s minimálním rizikem a investicemi. Nejen výhody, ale i jistá omezení jsou spojena s co-brandingem. Velké riziko je spojeno s volbou partnera,

neboť v případě špatné volby může dojít k poškození image značky a celé společnosti. Navíc při co-brandingu je důležitá zejména spolupráce mezi partnery, kteří musí koordinovat své marketingové aktivity zvláště v oblasti propagace. Důležitým požadavkem je existence logické souvislosti mezi oběma značkami, díky tomu bude kombinace maximalizovat výhody značek a zároveň minimalizovat jejich nevýhody. Obě značky vstupující do koalice, by měly být poměrně známé, dostatečně silné a měly by vytvářet příznivé a jedinečné asociace u zákazníků.

1.1.3 Prvky značky

„Prvky značky jsou nástroje, které značku identifikují a odlišují a mohou být chráněny ochrannou známkou.“ [16, s. 288] Mezi hlavní prvky značky je možné zařadit jméno, logo, symboly, představitele, mluvčí, slogany, znělky, balení a nápisy. Jednotlivé prvky značky by mezi sebou navzájem měly vytvořit propracovanou množinu významů či asociací, které se s určitou značkou pojí. Každý z těchto prvků má při budování hodnoty značky jinou roli, proto je hlavním úkolem všechny tyto části sladit, tím poté bude hodnota značky maximalizována. Jednotlivé prvky se musí navzájem podporovat a sdílet některé významy, aby se daly snadno zapojit do dalších aspektů značky a do marketingového programu. *„Celá soustava prvků značky může být vnímána jako základ identity značky.“* [14, s. 245] Identita značky v sobě odráží jednotlivé příspěvky všech prvků značky k jejímu povědomí a image. Pospolitost identity značky závisí na tom, do jaké míry jsou konzistentní jednotlivé prvky značky.

Jména značek

Název značky je asi nejdůležitější ze všech prvků, neboť podle jména si spotřebitelé značku pamatují a také je to atribut, který jim umožňuje o značce hovořit. *„V ideálním případě by jméno značky mělo být snadno zapamatovatelné, mělo by hovořit o třídě (produktové skupině) a konkrétních benefitech, které slouží jako základna jeho positioningu, mělo by být zajímavé či zábavné, s kreativním potenciálem, převoditelné na široké množství produktů a geografických míst, s trvalým významem, relevantní v čase a dobře ochranné jak právně, tak proti konkurenci.“* [14, s. 211] Z tohoto výčtu je jasně patrné jak obtížné je vybrat název značky, tak aby uspokojil tato rozdílná kritéria nebo alespoň většinu z nich. Dobře zvolené jméno značky usnadňuje poté činnost branding a marketingu, neboť samotné jméno se stává zároveň propagací.

V knize Co je branding autor Matthew Healey uvádí čtyři typy jmen značek: funkční, vymyšlená, empirická a evokativní. Funkční neboli popisná jména doslovně uvádějí co daná

společnost, výrobek nebo služba nabízí. Naproti tomu vymyšlená jména velice často vycházejí z řeckého či latinského základu nebo jsou založena na zábavných rytmických zvucích. Popisným jménům jsou podobná empirická jména, jen s tím rozdílem, že empirická jména se více zaměřují na zkušenost než funkci. Evokativní jména jsou vybírána tak, aby v lidských myslích vzbuzovala důvěru nebo sílu. Existují ještě jména referenční, jež odkazují na zakladatele nebo místo původu značky či zkratky, která tvoří jméno značek. Zvolit jméno značky je obtížné, ale v případě změny jména značky přichází opravdový problém, neboť společnosti musí přimět zákazníky, aby si spojili původní jméno s novým. [11]

Loga

Ke tvorbě loga by měly společnosti přistupovat až v okamžiku, kdy mají jasně danou podstatu značky, bohužel mnoho společností používá opačný postup. Mají totiž mylný dojem, že logo je značka. Logo je znak, je to pouze vizuální prvek značky neboli, jde vlastně o zkratku značky. *„Je to charakteristický znak, který funguje v kontextu s prostředím, aby v pozorovatelově myslí vyvolal představu značky, podnítil osobní zážitek pozorovatele a tento zážitek také posílil v přípravě na další setkání.“* [11, s. 90] Loga mohou mít libovolnou formu, mohou být tvořena slovy nebo mít podobu symbolu, často se setkáváme s kombinací obou. I loga musí u pozorovatelů vzbuzovat emoce a být snadno zapamatovatelné. Důležité je, aby spotřebitelé dokázali loga přiřadit ke konkrétním produktům a značkám. Výhodou log je jejich jednoduchá převoditelnost mezi odlišnými kulturami. Pro loga je typické, že v průběhu času dochází k jejich přeměně, často to bývá z toho důvodu, aby získala novodobější vzhled nebo také z důvodu fúze či akvizice společnosti, či při změně marketingové a komunikační strategie. Změna loga často souvisí i s přeměnou celého desingu a přináší sebou možnost posunu v oblasti interní a externí komunikace, ale i velké finanční a časové nároky. Při změně loga by ale nemělo dojít k přerušení spojení vnímáním značky v myslích zákazníků.

Představitelé

„Představitelé jsou specifickým typem symbolu značky – jimi totiž získává lidské či životné vlastnosti.“ [14, s. 226] Představitelé obvykle vystupují v reklamě a hrají důležitou roli v reklamních kampaních a často bývají vyobrazeni i na etiketách a baleních. Podoba představitelů je různá, mohou to být animované postavičky nebo může jít o reálné postavy. Postavy bývají barvitě a bohatě obrazné a tím přitahují pozornost zákazníků, čímž zvyšují povědomí o značce. Lidský prvek napomáhá spotřebitelům k vytvoření vztahu ke značce, neboť pro zákazníky je lehčí vztah navázat, pokud má značka humanistický charakter.

I představitelé musí být aktualizováni během let, aby jejich image a osobnost zůstaly relevantními pro cílový trh.

Slogany

Slogany se objevují nejen v reklamních spotech, ale sehrávají podstatnou roli i v jiných aspektech marketingového programu, například často bývají znázorněny i na obalech. „*Mohou fungovat jako užitečné háčky pomáhající spotřebitelům pochopit, čím značka je a co ji odlišuje o ostatních.*“ [16, s. 289] Jsou to krátká sdělení, fráze či mota, která shrnují záměry marketingového programu. Dokážou pomoci positioningu značky, vystihnutím a vyzdvihnutím žádoucích odlišností mezi ostatními značkami. Některé úspěšné slogany se mohou stát běžně používanými frázemi v lidském životě. Jakmile slogany dosáhnou takového to přijetí, může to přispět k hodnotě značky. Při změně sloganů se v mnoha případech prokázaly užitečné jen mírné změny v existujících sloganech než zavedení naprosto nových sloganů.

Znělky

„*Znělky jsou hudební poselství o značce.*“ [14, s. 237] Zejména v první polovině devatenáctého století, kdy reklamní vysílání probíhalo v rádiu, staly se znělky velmi důležitým prostředkem propagace. V současné době znělky obvykle skládají profesionálové, mívají chytlavou melodii a často i refrén, díky kterému se snadněji zapíší do myslí posluchačů. Jejich hudební povaha znesnadňuje napodobování. Znělka slouží jako účinný prostředek podpory povědomí o značce, neboť se v ní velmi často opakuje jméno značky chytrým a zábavným způsobem, jež umožní zákazníkům zakódování informací. Znělka spíše než přínosy značky sděluje, nepřímou a poměrně abstraktní cestou vzhledem ke svému hudebnímu základu, smysl produktu.

Balení

„*Balení znamená návrh a výrobu přepravních nádob či obalů pro určitý výrobek.*“ [17, s. 629] V současné době balení neslouží pouze jako prostředek ochrany produktu. Stalo se důležitým přínosem k hodnotě značky. Silná konkurence a přeplněné regály v obchodech, znamenají, že balení musí upoutat pozornost a připomenout spotřebiteli značku. Proto je stále větší důraz kladen na desing balení, neboť vzhled balení je často jednou z nejsilnějších asociací spotřebitelů k dané značce. Balení bývá součástí i televizních reklam, nebo bývá vyobrazeno s produktem na billboardech, aby si ho spotřebitelé lépe zapamatovali. Ke změnám v balení dochází v souvislosti s inovacemi produktů, kdy chce společnost ještě více podtrhnout změnu nebo společnosti chtějí ještě zvýšit efektivnost prodeje a nejčastěji

proto, že desing balení je již zastaralý. Při změně balení musí být společnosti opatrné, neboť může dojít k příliš zásadní změně obalu, a pak může nastat situace, že spotřebitel daný produkt v novém obalu nepozná. V poslední době také stoupají nároky ze strany zákazníků na ekologičnost balení, které ovlivňuje image produktu i celé značky.

1.1.4 Kritéria výběru prvků značky

Při výběru prvků značek by měli společnosti vybírat ty, co vytvářejí nejvyšší možnou hodnotu značky. Příspěvek k pozitivní hodnotě poskytuje prvek například tím, že u spotřebitelů vyvolá příznivé a jedinečné asociace, příznivé reakce a pocity z ní.

Obecně existuje šest kritérií výběru prvků značky [14, s. 204]:

- 1) Zapamatovatelnost;*
- 2) Smysluplnost;*
- 3) Obliba;*
- 4) Přenosnost;*
- 5) Adaptabilita;*
- 6) Možnost ochrany.*

První tři kritéria se zabývají budováním značky, další tři jsou využívána pro svoji defenzivní funkci, používána k ochraně značky při útocích zvnějšku. Nezbytnou podmínkou pro budování hodnoty je dosažení vysoké úrovně povědomí o značce. Proto musejí být vybrány takové prvky značky, které jsou snadno zapamatovatelné a tím usnadňují vybavení a rozpoznání značky, ať již při nákupu či spotřebě. Nejen snadno rozeznatelné a vybavitelné, ale prvky jsou vybírány také, proto aby jejich vnitřní význam podporoval tvoření asociací se značkou. Prvky by měly být smysluplné a sdělovat informace o povaze produktové kategorie či konkrétních attributech a vlastnostech značek. Není to však nezbytné, někdy se asociace vyvolané prvky značky nemusí nutně vztahovat k produktu. Díky tomu mohou být vybrány prvky, které jsou bohaté na jazykovou a obrazovou představivost a jsou v zásadě zábavné a líbivé. Sdělené informace prvky tak mohou být jednoduše výrazem přitažlivosti a oblíbenosti značky.

Přenosnost je myšlena nejen uvnitř a vně produktových kategorií ale také napříč územními a kulturními hranicemi a segmenty trhu. Musí být položena otázka, jak užitečný je prvek pro rozšíření produktové řady či kategorie a může přispět k hodnotě značek u nových produktů, které sdílí prvky značky v produktové skupině? Při překročení územních a kulturních hranic

mají velkou výhodu méně specifické názvy značek nebo ty, které nejsou moc smysluplné. Neboť zde vyvstává problém s překladem názvu do jiných jazyků. Postupem času jednotlivé prvky mohou přestat být aktuálními, ať již z důvodu změn ve spotřebitelových hodnotách či názorech nebo pouhým zastaráním. Z těchto důvodů budou společnosti muset prvky průběžně oživovat a modernizovat. Čím lépe budou adaptabilnější a flexibilnější, tím snadněji bude prováděna jejich aktualizace. Posledním kritériem je možnost ochrany prvků značky, a to jak v právním smyslu, tak i ve smyslu konkurence. Z právního hlediska musí být prvky chráněny nejlépe na mezinárodní úrovni a být zaregistrovány u příslušných právních institucí. Spolu s tím souvisí i ochrana prvků proti konkurenci. I v případě, že jsou právně chráněny, může konkurence imitovat značku tím, že vytvoří subjekt založený na charakteristických předponách či příponách jména, napodobí balení či provede jinou akci a tím zničí část jedinečnosti původní značky. Proto by prvky značky neměly být snadno kopírovatelné a napodobitelné.

1.1.5 Role značek

Značky mají několik funkcí a to nejen pro zákazníky, ale i pro samotné společnosti. *„Značka je to, co prodává, je vztahem mezi produktem a zákazníkem, orientačním bodem při výběru, souborem vjemů v hlavě zákazníka.“* [29, s. 136] Zákazníci díky značkám dokáží identifikovat zdroj, výrobce produktu či poskytovatele služby a tím poté přiřadit odpovědnost konkrétnímu výrobcí či distributorovi. Na základě minulých zkušeností s produktem nebo službou nesoucí určitou značku, dokáží určit, které značky jsou schopny uspokojit jejich potřeby a které ne. *„Značka je příslib uspokojení“.* [11, s. 6] V dnešním světě jsou spotřebitelé neustále nuceni volit z celé řady možností, a proto schopnost značek zjednodušit rozhodování a zároveň s tím snižovat riziko špatné volby se stává neocenitelnou. Spolu s tím klesají spotřebiteli náklady spojené s hledáním produktu. Díky značkám jsou zákazníci upozorněni na nové produkty, které jim mohou být prospěšné. Na značkách se dá postavit celý příběh, jež informuje o jedinečných vlastnostech nového produktu.

Společnostem značky usnadňují manipulaci s produkty a jejich sledování. Zároveň jsou nápomocny na operační úrovni při organizování zásobovacích a účetních záznamů. *„Značku lze chránit jako registrovanou ochrannou známku, výrobní proces lze chránit formou patentu a forma balení může být chráněna užitným vzorem nebo autorskými právy.“* [16, s. 280] Taková to ochrana zaručuje společnostem záruku, takže mohou bezpečně investovat do značek, z kterých jim poté budou generovány výhody a hodnotná aktiva. Takto chráněné značky zvyšují v podnicích míru inovací, neboť umožňují výrobcům hledat nové funkce,

keré nebudou moci býti okopírovány. Tím dochází k neustálému rozšiřování sortimentu a spotřebitel si může vybírat z širší škály nabídek „*Jakmile se společnosti začnou měnit v koalice s celosvětovou působností, proměnlivými řídicími strukturami, pohyblivými hranicemi, aliancemi a obchodními aktivitami, stávají se značky tím nejdůležitějším duchovním a kulturním pojivem, které celou organizace drží pohromadě a ztělesňují jejich pověst pro všechny, se kterými má co do činění.*“ [21, s. 111] Tím se stávají značky důležité i pro zaměstnance podniku a také i pro její partnery a investory. Jsou stabilizačním prvkem organizace a utváří její jednotné zaměření, ale zároveň je symbolem kontinuity, srozumitelnosti a soudružnosti pro vnější okolí organizace. Společnosti, jež používají značky, si dokáží vybudovat loajální a výnosnou klientskou základnu.

1.1.6 Branding

„*Brandingem rozumíme obdaření výrobku nebo služby silnou značkou.*“ [16, s. 281] Branding existuje již celá staletí, jeho prvním náznakem v Evropě byly středověké cechy, jež vyžadovaly od řemeslníků, aby své výrobky označovaly svými značkami a tím chránili nejen zákazníky, ale i sebe před nízkou kvalitou. Moderní praxe brandingů je spojena s průmyslovou revolucí, kdy vznikala nadprodukce výrobků a také se zde rozvinula schopnost distribuovat zboží na velkém území. Společnosti vytvářely značky, když prodávaly mimo své bezprostřední místo výroby. K prvním druhům takto exportovaného zboží, které bylo označováno, patřily alkoholické nápoje.

„*Branding ovlivňuje několik užitečných věcí, z nichž všechny pomáhají zajistit úspěch výrobku nebo služby.* [11, s. 10]

Může: [11, s. 10]

- *posílit dobrou pověst*
- *zvýšit loajalitu*
- *zajistit kvalitu*
- *podpořit vnímání větší hodnoty, aby mohl být produkt prodán za vyšší cenu (anebo aby dosáhl při stejné ceně vyšších prodejů); a*
- *ujistit zákazníka, že vstoupil do pomyslného světa vyznávajícího stejné hodnoty*

Uplatnění brandingů je opravdu široké lze ho uplatnit kdekoli, kde má spotřebitel na výběr z více možností. Lze jej aplikovat nejen na výrobek nebo službu, ale také na osobu, místo, organizaci nebo myšlenku. Jeho hlavní činností je vytváření rozdílu mezi nabízenými

produkty nebo službami. Proto musí společnosti naučit své zákazníky, čím jejich produkt vlastně je, jaké je jeho pojmenování a určení elementů dané značky. Zákazníci, spotřebitelé, obyvatelé či publikum si vytvářejí své vlastní názory a představy co daná značka znamená, ale jsou ovlivňováni – možná více než si uvědomují – propagací zejména reklamou, výrobci, prodávajícími a prostředím. Branding napomáhá zákazníkům vytvořit mentální struktury, díky nimž dokáží utřídit znalosti o výrobních či službách, způsobem který usnadňuje jejich budoucí rozhodování, a tím přináší hodnotu podniku.

1.1.7 Prvky brandingů

„Branding, v podobě v jaké se většinou praktikuje dnes, spojuje pět prvků: [11, s. 8]

- *Positioning*
- *Příběh*
- *Desing*
- *Cenu a*
- *Vztah se zákazníkem*

Positioning

Dobře provedený positioning značky znamená pro podnik obrovský přínos, neboť přispívá k jasnému vysvětlení podstaty značky a určuje cíle, kterými má pomoci spotřebitelům dosáhnout. *„Positioning ve zkratce znamená přesvědčit zákazníky o výhodách značky oproti konkurenci a zároveň zmenšit jejich zájem o potenciální nevýhody.“ [14, s. 73]* S positioningem značky musí být srozuměn každý člen organizace a v jeho kontextu musí být učiněna všechna zásadní rozhodnutí. Positioning by měl být vytvořený nejen na základě aktuálního stavu trhu, ale zároveň i s jistým výhledem do budoucnosti. Při jeho tvorbě by mělo dojít k rovnováze mezi tím, čím značka je a tím, čím by se mohla v budoucnu stát. *„Při positioningu značky by měl marketér stanovit poslání značky a vizi toho, čím musí značka být a čeho má dosáhnout.“ [17, s. 639]* Positioning by měl dát odpověď na otázku, proč by si měli zákazníci kupovat právě značku této společnosti. Měl by snadno identifikovat a komunikovat podobnosti a odlišnosti mezi značkou a ostatními konkurenčními značkami na trhu.

Příběh

„Každá značka musí vyprávět příběh.“ [11, s. 28] Čím lepší a emocionálnější je příběh značky, tím častěji jej chtějí ostatní slyšet. Dobrý příběh zanechá v mysli spotřebitelů silný

zážitek, zapojí všechny jejich smysly, uchvacuje je a navodí u nich dojem jako by příběh prožívali oni sami. Velké značky se neustále snaží ujišťovat své kupující o tom, jak nezastupitelnou a klíčovou roli v jejich příběhu hrají. Neboť ve svém nákupním chování zákazníci daleko více uplatňují své emoce, než racionální úvahu. Příběhy značky v sobě často obsahují metafory, popis putování spotřebitele a jeho interakce se značkou v průběhu času a nebo vyobrazení vztahu nebo role, jakou hraje značka v životech spotřebitelů. „Kevin Robert, výkonný ředitel reklamní agentury Saatchi&Saatchi, rád nazývá značky „lovemarks“, což znamená, že nejlepší obchodní značky nás přitahují, protože milujeme to, co reprezentují.“ [11, s. 28]

Desing

Desing v brandingu neznámá pouze desing produktu ale postupuje směrem ven k obalu, etiketě, reklamě a k dalším marketingovým nástrojům, jako jsou webové stránky, brožury, znaky, oděvy, tiskopisy, suvenýry a cokoli dalšího vhodného pro značku. Desing se často váže až k základním funkcím výrobku. „Špičkový desing dokáže přilákat pozornost, zlepšit výkonnostní charakteristiky produktu, snížit výrobní náklady a zjistit produktu na cílovém trhu významnou konkurenční výhodu.“ [17, s. 626]

Cena

Cena je také významným aspektem značky, i když nemusí být tak zřejmý. Na základě cenové politiky si stále častěji spotřebitelé zařazují značku do určitých kategorií. Proto se volba cenové strategie, jakou společnost bude prosazovat pro svoji značku, v sobě stále častěji snaží odrážet hodnotu vnímanou ze strany spotřebitele.

Vztah se zákazníkem

Společnosti chtějí získat více kontaktů se spotřebiteli a navázat s nimi dlouhodobější a silnější vazby. Snaží se o to, aby měli spotřebitelé osobnější zkušenost se značkou a tím prohloubili jejich vzájemný vztah. Vztahový marketing předpokládá, že udržení stávajících zákazníků je důležitou součástí dlouhodobého úspěchu značky. Neboť ztráta svých zákazníků znamená pro společnost výdaje na získání nových. „Získání nových zákazníků může stát pětkrát více, než činí náklady spojené s uspokojením a udržením současných spotřebitelů.“ [14, s. 270]

1.1.8 Interní branding

„Interní branding se skládá z aktivit a procesů pomáhajících firmě zaměstnance o značce informovat a nadchnout je pro ni.“ [16, s. 291] Interní branding napomáhá tomu aby

se zákazníci osobně přesvědčili, že společnost dokáže dostát příslibu své značky. Když se to podaří, dochází u zákazníků k provázání se značkou. Dostát příslibu značky není možné v případě, dokud každý člen organizace nebude se značkou žít. Špatně vyškolení a málo motivovaní zaměstnanci dokáží zničit i tu nejlepší vizi značky. Zaměstnanci, kteří značce věří a záleží jim na ní, mají větší motivaci a pracují s větším nasazením a pocitují loajalitu k podniku. Interní komunikace o značce by měla informovat a přinášet zaměstnancům energii, snažit se v nich probudit hrdost a nadšení. Interní a externí branding spolu musí být ve vzájemné harmonii, aby přinášely efektivní výsledky.

1.1.9 Značky v oblasti služeb

Asi nejvíce významnou roli hraje interní branding v odvětví služeb. Služby se od výrobků zásadní liší tím, že služba je závislá na lidském faktoru. „*Musíte svou službu nejdříve úspěšně prodat vlastním lidem, než ji můžete začít nabízet zákazníkům, proto bez zaměstnanců, kteří věří ve vaši značku, je nemožné přimět ke stejné víře i zákazníky.*“ [11, s. 140] Zaměstnanci, kteří zastupují organizaci při kontaktu se zákazníky, ztrácejí trpělivost, někdy jsou unavení a nervózní, a proto, má-li být značková služba efektivní, je nutné, aby se zaměstnanci se značkou naprosto ztotožnili. „*V oblasti služeb je pro zákazníka nesmírně důležité chování zaměstnanců společnosti, protože jedině podle chování dokáže zákazník posoudit jestli je značka skutečně tak dobrá, jak veřejně hlásá.*“ [21, s. 77] Pro zákazníky je osoba, která jim službu poskytuje, nabízí nebo zprostředkovává, představitelem značky. To jak zástupce značky komunikuje s klienty, jak jsou vyškoleni, oblečení, upraveni, odměňování, jaké mají názory, charisma, rétoriku, dovednosti a jak dokáží odpovídat na otázky a řešit problémy, to vše zde hraje důležitou roli. Pokud tento představitel nesplní očekávání spotřebitele, může vztah mezi spotřebitelem a značkou zaniknout. Správa značek v oblasti služeb vyžaduje umění vést lidi a dokázat je správně motivovat. „*Zaměstnanci vzhlížejí k silným vůdčím osobnostem a silné značky jsou charakterizovány právě entuziastickými lidry, kteří projevují zapálenou víru v několik zásadních hodnot.*“ [6, s. 14] Proto by manažeři měli o těchto hodnotách nejen hovořit, ale také se s nimi ztotožnit ve svém životě. Na základě toho zaměstnanci ocení, jak opravdové tyto hodnoty jsou a bude pro ně snadnější se s nimi ztotožnit také.

Různá odvětví služeb v sobě nesou i různé požadavky na značku, například v oblasti finančních služeb je více než nutné, aby značky v lidských myslích vzbuzovaly důvěru. Neboť klienti rozhodující se o výběru banky, budou jistě brát v úvahu i pocity, jaké v nich daný bankovní subjekt probouzí. Důvěryhodná banka musí být silná a stabilní. V bankovním

sektoru panuje značná konkurence, proto musí být značky nejen výkonné, kompetentní, ale také dokázat přerušit vazby klientů s jinými bankami.

Společnosti řídící značky v sektoru služeb nesmějí zapomínat na vyřizování reklamací a stížností. *„Vyřizování stížností čili služba zákazníkům by měla být nejdůležitějším a stěžejní činností v každé organizaci, která poskytuje služby“* [21, s. 86] V případě, že se nastane chyba, musí dojít k její nápravě a vyvození důsledků, tak aby se situace již neopakovala, dodržováním těch bodů dojde k vybudování prostředí, ve kterém bude značka neustále růst.

1.1.10 Hodnota obchodní značky

„Hodnotou značky je sada aktiv (a pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi.“ [1, s. 8]

„Hodnota značky (brand equity) je hodnotou, kterou značka přidává výrobkům a službám.“ [16, s. 281]

Zde jsou uvedeny dvě definice hodnoty značky, z nichž je jasně patrné, že ocenit přesnou finanční částkou něco, co je nahmatatelné, je nelehký úkol, proto existuje několik přístupů a metod, které se hodnocením značky zabývají. *„Odlišné přístupy k hodnocení značky a účetní pravidla v různých zemích, která dovolují zaznamenávat hodnoty značky ve finančních výkazech společností, mají stejný cíl: poskytnout podnikům nástroje, aby naplánovaly investice, zhodnotily fúze a akvizice nebo se vzájemně soudily kvůli škodám.“* [11, s. 56]

Hodnota značky je závislá na celé řadě proměnných, které se často mění a zároveň se i mění důraz na ně kladený. *„Hodnota značky je relativní ukazatel, závislý na okolnostech a úhlu pohledu.“* [17, s. 637] Philip Kotler uvádí, že v zásadě existují dva odlišné přístupy, první staví na hodnotě pro akcionáře, jedná se o takzvaný firemní úhel pohledu a druhý přístup k hodnocení značek je založen na spotřebitelském úhlu pohledu. *„Systém měření hodnoty značky byl definován jako soustava výzkumných postupů navržených ke včasnému, přesnému a použitelnému informování marketérů o jejich značkách, aby mohli učinit nejlepší možná taktická rozhodnutí v krátkém výhledu a strategická rozhodnutí dlouhodobá.“* [14, s. 757] Existuje několik metod, modelů a systémů k měření hodnoty značky. V následujícím textu bude uvedeno pět přístupů k měření hodnoty značky.

Metoda ekonomického užítku

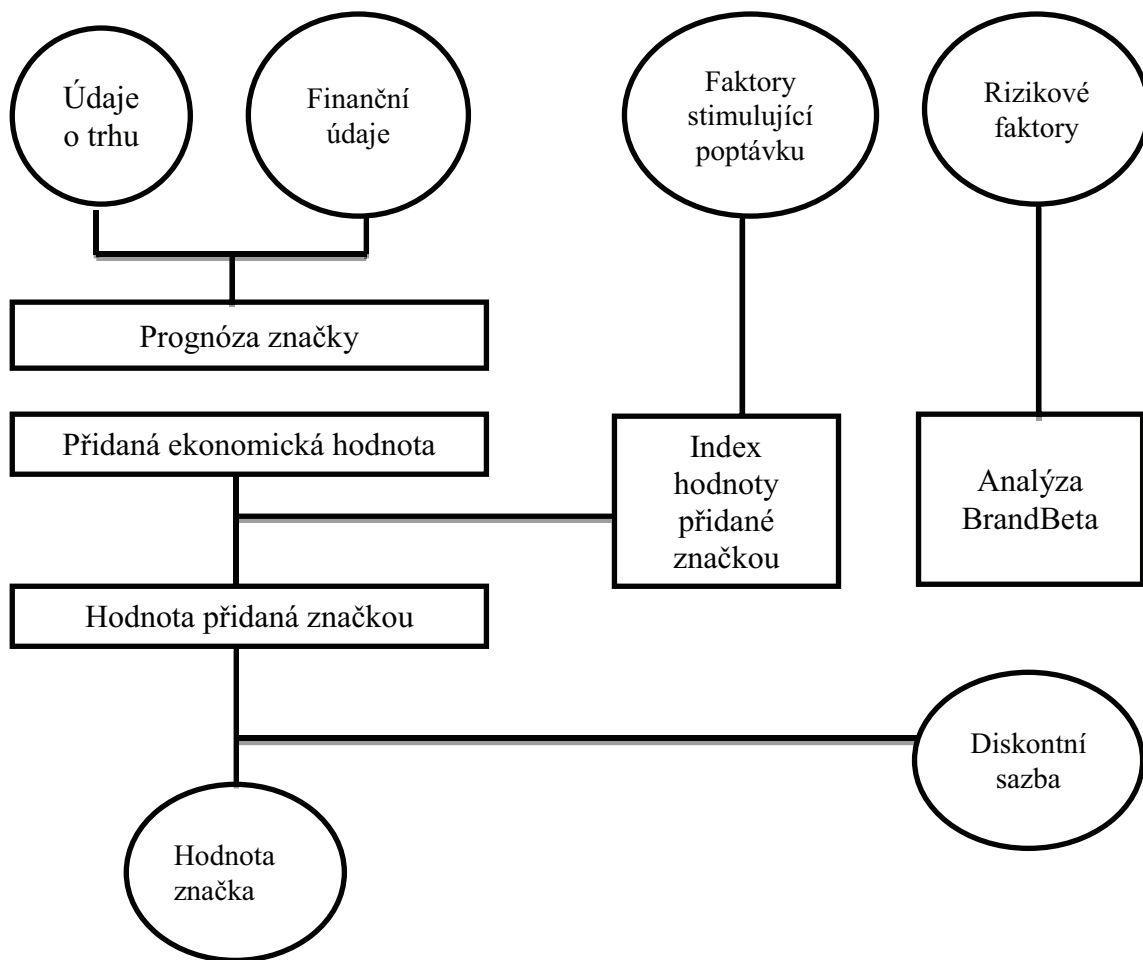
Metoda ekonomického užítku se věnuje ekonomické hodnotě značky, kterou při jejím současném použití pro majitele má. Středem zájmu jsou výnosy, jež plynou z vlastnictví

značky, a to jak současné tak budoucí. Za důležité je považováno znát hodnotu budoucích výnosů. „Proto se v současnosti při oceňování metodou ekonomické užitku stále častěji vychází z diskontované hodnoty budoucího výnosu obchodní značky.“ [10, s. 19] Budoucí toky hotovosti jsou vyjádřeny jako současná hodnota na základě stanovení diskontní sazby. Diskontní sazba by v sobě měla zohledňovat rizika, která jsou s předpokládaným tokem hotovosti nutně spojena. U diskontovaného toku odhadovaných budoucích výnosů, při použití příslušné diskontní sazby, se dospěje k čisté současné hodnotě – Net Present Value. Tato metoda vychází z interních informací, které jsou doplněné o informace získané z externě prováděného výzkumu. Nebere v úvahu možnou očekávanou hodnotu danou novým využitím značky.

Oceňování značky v sobě většinou zahrnuje tyto čtyři kroky [10]:

- Analýzu trhu – slouží k prozkoumání podmínek na trhu a konkurence
- Finanční analýza značky – je nutná k zjištění výnosů z obchodu se značkovým zbožím
- Analýza faktorů stimulujících poptávku – zde se určuje hodnota přidaná značkou BVA. Zkoumá jaké faktory jsou na daných trzích hnacím motorem poptávky a stanovuje, jakou část výnosů z podnikání lze přisoudit značce.
- Analýza rizika značky – je nezbytnou součástí neboť hodnota značky nevyjadřuje jen její možný přínos k tvorbě zisku, ale i pravděpodobnost, že jej bude vytvářet. Proto je důležité vzít v úvahu ekonomická i tržní rizika značky, využívá se k tomu analýza BrandBeta.

Různé trhy znamenají i různou hodnotu značky, na jednom trhu může značka přidávat vysokou hodnotu, zatímco na jiném jen velmi malou, proto je tedy ocenění značky většinou segmentováno podle jednotlivých trhů a následně agregováno do celkové hodnoty. Díky segmentaci je lépe rozpoznatelné na jakých trzích značka hodnotu skutečně přidává a pro řízení to znamená vytvoření lepší představy jak zvýšit celkovou agregovanou hodnotu značky.



Obrázek 2: Metoda ekonomického užitku

Zdroj: [10]

Model CBBE

Model vycházející z pohledu zákazníka se nazývá CBBE – customer –based brand equity. V tomto modelu záleží na spotřebitelích, jaké mají povědomí o značce, co ke značce cítí, co o ní slyšeli či viděli, jaké mají se značkou zkušenosti. Proto by se měly společnosti snažit, aby spotřebitelé spojili žádoucí pocity, názory, důvěru a vnímání s danou značkou. „*Hodnota značky vycházející z pohledu zákazníka (CBBE) je metodologicky definována jako rozdílový účinek, který má znalost značky na reakci spotřebitele na marketing dané značky.*“ [14 s. 90]

V případě značky s pozitivní hodnotou CBBE zákazníci reagují příznivě na produkt a způsob jeho prodeje. U značky s pozitivní hodnotou CBBE dochází k lepšímu přijetí od spotřebitelů na rozšíření značky, dále budou spotřebitelé méně citlivě reagovat na zvýšení ceny, na nižší reklamní podporu a budou více ochotní vyhledávat značku v nové distribuční

cestě. Naopak u značky s negativní hodnotou CBBE bude spotřebitel reagovat nepříznivě na propagaci značky. V případě přesvědčení zákazníka o tom, že mezi značkami v dané kategorii produktu či služby existují významné rozdíly je to důležitý okamžik. Neboť podle K. L. Kellera: „*Hodnota značky vycházející z pohledu zákazníka (CBBE) vzniká tehdy, když má spotřebitel vysoké povědomí o značce, dobře ji zná a v paměti má silné, příznivé a jedinečné asociace se značkou.*“ [14 s. 98]

Z tohoto modelu je jasně patrné, že budování hodnoty značky je dlouhotrvající proces. „*Čas potřebný k vybudování silné značky bude tedy přímo úměrný množství času, který je třeba k vytvoření povědomí a pochopení, aby se vytvořilo dostatečně pevné a emocionálně ukotvené přesvědčení a postoje ke značce, které mohou sloužit jako základ hodnoty značky.*“ [14 s. 125]

Young&Rubicam systém Brand Asset Valuator

K dalšímu způsobu měření hodnoty značky patří model hodnoty značky nazývaný Brand asset valuator (BAV) vyvinutý reklamní agenturou Young&Rubicam. „*Na základě výzkumu provedeného na téměř 800 000 spotřebitelů v 51 zemích porovnává BAV hodnotu tisíců značek napříč stovkami různých kategorií.*“ [16, s. 283] BAV je představitelem jedinečného výzkumného prostředku zjišťování hodnoty značky. Spotřebitelé hodnotí značky z mnoha různých kategorií, a proto je BAV schopen sledovat globální trendy značek a získávat informace o tom, jak je spotřebitelská hodnota vytvořena a budována. „*Proces budování značky, jak ukazuje BAV, je zobrazen posloupností čtyř základních měřítek:*“ [10, s. 53]

- Diferenciace
- Relevance
- Úcta
- Znalost

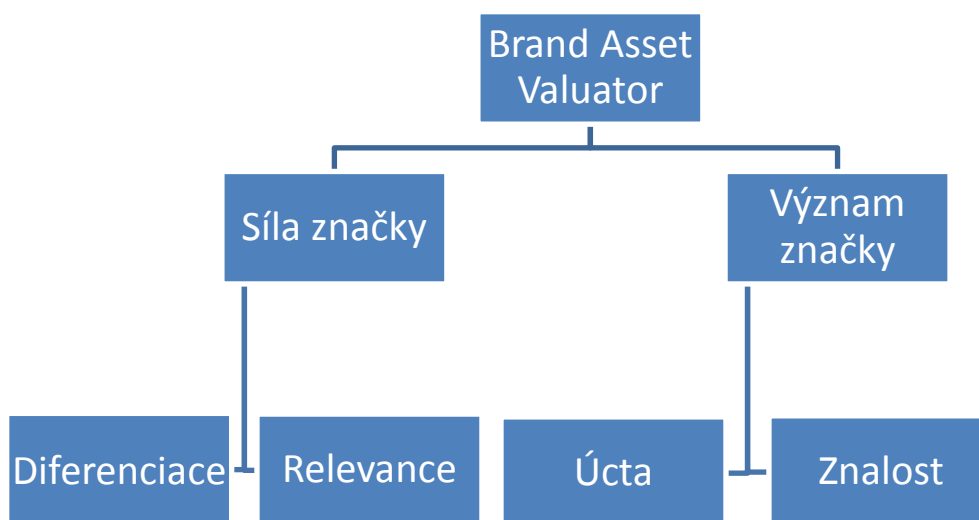
Tato měřítka jsou v modelu brand asset valuator použita k hodnocení současného výkonu, také slouží k identifikaci základních problémů a zároveň jsou použita k zhodnocení potenciálu značky. Nejen těmito měřítky mohou být hodnoceny značky, neboť na základě vztahů mezi jednotlivými měřítky vznikají dva nové indikátory, které ukazují skutečný obraz zdraví značky, její vnitřní hodnotu, potenciál nést vysokou cenu a schopnost odrazit konkurenci.

Východiskem značky je její diferenciací, definuje ji a odlišuje ji od ostatních. Relevantní značka dokáže přilákat pozornost velké zákaznické základny. Diferenciace a relevance společně určují sílu značky, která je účinným ukazatelem budoucího výkonu. „*Dosažení*

relevantní diferenciace, stavu, kdy je současně jak relevantní, tak diferenciovaná, je hlavním úkolem každé značky.“ [10, s. 55]

Váženost v sobě odráží jaká je vnímaná kvalita a popularita určité značky. Poměry těchto faktorů se liší podle zemí a kultur. Znalost značky je úspěch při budování značky, neboť dokazuje, že zákazníci nejen o existenci značky vědí, ale zároveň rozumí tomu, co značka představuje. Úcta a znalost svým spojením dávají dohromady význam značky. Tento indikátor je odrazem současného výkonu značky a zároveň jde i o silný strategický ukazatel.

Kombinací síly značky a postavením značky lze vytvořit matici, která se nazývá mřížka síly, kde se na horizontální ose nachází význam značky a na vertikální ose je znázorněna síla značky. Díky tomu se stává mřížka síly výborným diagnostickým nástrojem napomáhajícím při budování a řízení značek.



Obrázek 3: Brand asset valuator

Zdroj:[10]

Metodologie hodnocení značky podle Interbrandu

Interbrand je britská poradenská společnost, která vyvinula pro hodnocení značek velmi odlišný přístup. Při vytváření své metodologie hodnocení vzala v úvahu velké množství přístupů k hodnocení značky. „*Ocenění značky definuje jako čistou současnou hodnotu budoucích příjmů, které lze přisoudit, čistě a jen značce.*“ [16, s. 295] Společnost Interbrand využívá oceňování značky jako strategický, dynamický nástroj sloužící zejména k maximalizaci návratnosti investic do značky.

Proces ocenění značky podle společnosti Interbrand probíhá v následujících pěti krocích:

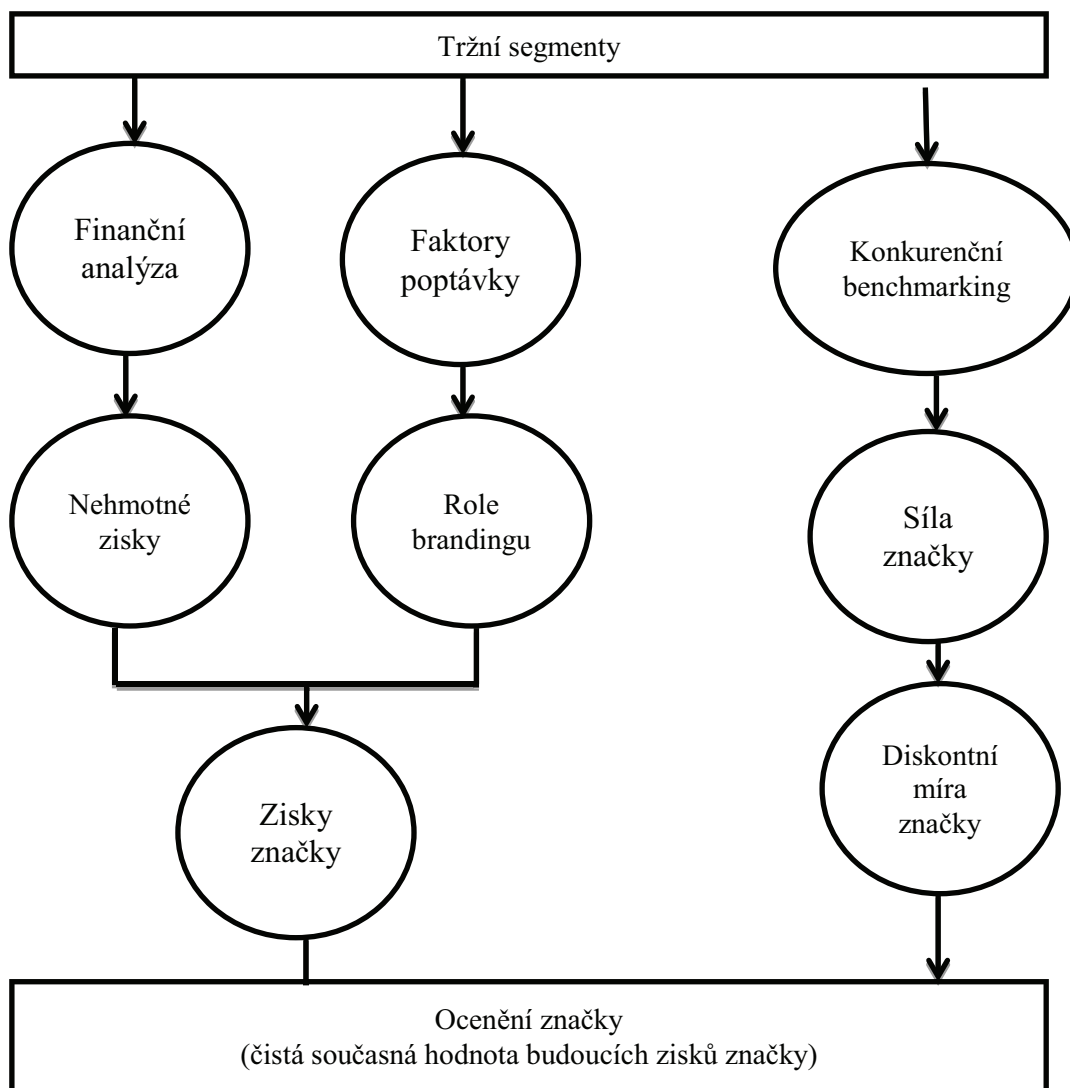
1. Segmentace trhu – nejdříve dojde k rozdělení trhů, na kterých daná značka operuje, tak aby nedocházelo k vzájemnému překrývání jednotlivých segmentů. Ty následně pomáhají určit odlišnosti mezi různými skupinami nakupujících danou značku.

2. Finanční analýza – při výpočtu se vychází z přesných předpovědí budoucích tržeb a zisků značky, dále je důležitá kupní cena, objemy a četnost nákupů. Po určení tržeb značky jsou od nich odečteny všechny související provozní náklady a tím je vypočten zisk před zdaněním a úroky. Od něj jsou následně příslušné daně a úroky odečteny a tím je získán ekonomický zisk, představující zisk přiřaditelný podniku vlastnícímu značku.

3. Role branding – společnost Interbrand poté přiřadí část ekonomického zisku značce ke každému segmentu trhu. Musí dojít k identifikaci faktorů poptávky a následně k určení do jaké míry značka každý z těchto faktorů přímo ovlivňuje. Toto zhodnocení je založeno na výzkumu trhu, na rozhovorech s klienty a snaží se vyjádřit část ekonomického zisku, jenž generuje samotná značka. Vynásobením ekonomického zisku procentem vyjadřující roli branding vznikne zisk značky.

4. Síla značky – dochází k hodnocení profilu síly značky z důvodu určení pravděpodobnosti, že značka dokáže dosáhnout předpovídaného zisku značky. Společnost se zde opírá o benchmarking konkurence a vypracované zhodnocení srozumitelnosti, oddanosti, vnímání, autenticity, ochrany relevance, diferenciaci, konzistence a pochopení značky. „*Analytici společnosti odvodí celkovou diskontní sazbu značky přidáním rizikové prémie značky k bezrizikové diskontní míře reprezentované výnosností vládních dluhopisů.*“ [16, s. 296] Aplikací diskontní míry značky na předpokládané zisky značky vznikne čistá současná hodnota zisků značky.

5. Kalkulace ocenění značky - „*Oceněním značky je čistá současná hodnota (net present value – NPV) předpovídaných zisků značky, diskontovaná diskontní mírou značky.*“ [16, s. 256] Kalkulace čistá současná hodnota zohledňuje nejen období předpovědi, ale zároveň dobu po jeho skončení, což v sobě odráží schopnost značek pokračovat v generování dalších zisků.



Obrázek 4: Model ocenění značky společnosti Interbrand

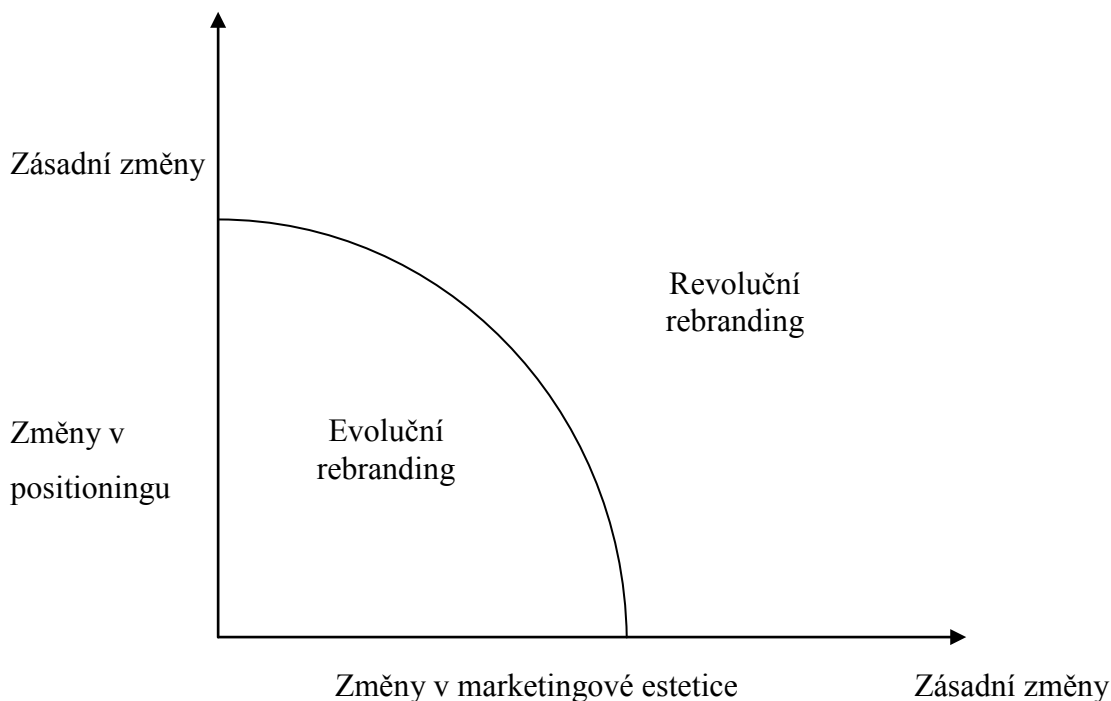
Zdroj:[16]

1.2 Rebranding

„Slovo “rebrand“ je neologismus, který se skládá ze dvou jasně definovaných výrazů: re a brand.“ [20, s. 804] Re je předpona používaná u sloves a znamená udělat něco znovu, nově nebo jinak. Z toho je zřejmé, že se předpona re používá u činnostech, které byly již alespoň jednou provedeny. Termín brand byl již popsán výše. Anglický výraz rebranding lze do češtiny přeložit jako změna značky. *„Rebranding lze charakterizovat jako vytvoření nového jména, termínu, desingu nebo jejich kombinace pro zavedené značky s úmyslem rozvíjet odlišný, nový postoj v myslích stakeholderů a konkurentů.“* [20, s. 805] První část definice se vztahuje k estetickým změnám a spolu s tím vyvstává otázka, zda musí dojít

ke změně všech prvků či nikoliv. Druhá část definice se vztahuje k positioningu neboli k jeho změně, k takzvanému repositioningu.

Podle Muzellec Laurent a Lambkin Mary se rebranding rozděluje na dva stupně – evoluční a revoluční rebranding. Dělení je provedeno na základě stupně změny v marketingové estetice a v pozici značky. Evoluční branding charakteristický především mírnými změnami ve vývoji positioningu a v estetice, které jsou pro vnějšího pozorovatele sotva patrné. Jako příklad evolučního rebrandingu je možno uvést například změnu loga společnosti. Naproti tomu pro revoluční rebranding jsou typické zásadní a jasně identifikovatelné změny v pozici značky a v marketingové estetice, které znovu definují společnost. Tyto změny bývají obvykle symbolizovány přeměnou jména, proto se tato proměnná používá jako identifikátor pro případy revolučního rebrandingu.



Obrázek 5: Evoluční a revoluční rebranding

Zdroj:[20]

Firemní branding vychází z určité formulace značky, postupem času může vyvstát potřeba její změny. Podle Merrilees a Miller je rebranding spjat se změnou vize značky. Takový to proces revize napříč celou organizací bude s největší pravděpodobností vyžadovat proces managementu změny. Do procesu musí být zapojeny všechny útvary společnosti dodržující stanovenou politiku a specifika vyplývající z této procedury, jako je například používání nových společných hlavičkových papírů, vizitek a korporátních barev. Nicméně při podnikovém rebrandingu je důležitý přesun všech útvarů od starého myšlení či kultury

k novému myšlení nebo kultuře. Na základě analýz případových studií vytvořili Merrilees a Miller rámec rebrandingu, který tvoří:

- explicitní zaměření na to jak a do jaké míry má být značka změněna;
- důraz na odůvodnění proč došlo ke změně značky – výhody a náklady;
- větší citlivost k možnému vnitřnímu odporu ke změně značky, dobře strukturovaný program řízení změn;
- zdůraznění potřeby informovat všechny zúčastněné strany o nové značce. [19]

1.2.1 Použití revolučního rebrandingu

Muzellec Laurent a Lambkin Mary prováděli studii, v jakých odvětvích průmyslu a z jakých důvodů dochází nejčastěji ke změně jména – tedy k revolučnímu rebrandingu. Studie trvala 25 měsíců, jako hlavní zdroj byl použit vyhledavač Power Search na internetových stránkách Financial Times. Nakonec byl vytvořen vzorek, ve kterém bylo 166 společností. Ve vybraném vzorku byly zejména zastoupeny podniky z Velké Británie a Irsko – 45%, ze Spojených států amerických – 31%, z kontinentální Evropy – 15% zbývajících 9% tvořily společnosti z Austrálie, Kanady a Jižní Afriky. Hlavní důvod tak početného zastoupení organizací z Velké Británie, Irsko a Spojených států amerických je použití internetových stránek Financial Times jako hlavního zdroje. Zvolené společnosti zastupovaly více než 40 různých odvětví. Pro snadnější analýzu byly uspořádány do 12 obecných typů odvozených z klasifikačního systému North American Industry Classification System (NAICS). [20]

„Podle této klasifikace výzkum prokázal, že žádné odvětví průmyslu není imunní vůči fenoménu přejmenování, ačkoliv zejména služby jsou jím více zasázeny.“ [20, s. 809]

Za velkým počtem rebrandingu v oblastech informačního a telekomunikačního průmyslu, bankovníctví a pojišťovnictví a v oblasti technických a vzdělávacích služeb stojí velká vlna konsolidace, ke které došlo v uplynulých letech v těchto odvětvích. Ve skupině, která obsahuje technickou infrastrukturu, energii a stavebnictví, je nejčastější důvod změny jména, fúze či nutnost změnit celkovou pověst společnosti. Nízký výskyt rebrandingu u společností vyrábějících spotřebitelské produkty je možné vysvětlit tím, že vlastní dlouhé a složité produktové řady, které mnohdy operují na vzájemně nesouvisejících trzích po celém světě. V takovéto situaci, když dojde ke konsolidaci, se společnosti obvykle rozhodnou pro zachování odlišných názvů pro jednotlivé produktové řady, neboť by mohlo uznání

jednotné nové značky poškodit hodnotu značky a jejich jednotlivých prvků u produktových řad.

Z výsledků studie je patrné, že k hlavním důvodům proč společnosti přistupují ke změně jména, se řadí fúze a akvizice -33% dále nové zaměření, nová oblast zájmu, či vedlejší produkt – 20% a také v souvislosti s problémy s image společností – 17,5%. Z těchto tří nejvýznamnějších faktorů je jasně patrné, že ke změně jména pravděpodobně nedochází, pokud nedojde ke změnám v organizaci. Hlavními hnacími mechanismy pro rebranding jsou proto rozhodnutí, události a procesy, které způsobují velké změny ve struktuře, strategiích a výkonnosti podniku a naznačují potřebu znovu definovat identitu. Na základě toho Muzellec, Laurent a Lambkin, Mary uspořádali tyto hnací mechanismy do čtyř kategorií:

- změny ve vlastnické struktuře;
- změny firemní strategie;
- změny v konkurenční pozici;
- změny ve vnějším prostředí.

Z výzkumu také vyplývá, že společnosti přistupují k vysvětlení a následné komunikaci, proč přistoupily k rebrandingu rozdílně. „Vysvětlení získané prostřednictvím tiskových zpráv, na webových stránkách či prohlášení zástupců společností v tisku, lze rozdělit do dvou kategorií.“

U prvního způsobu se organizace snaží zdůraznit myšlenku, že změna firemní značky je poháněna změnami, jež ovlivňují strukturu a organizaci podniku. „Jinými slovy rebranding je prezentován jako administrativní nutnost vyplývající ze strategického rozhodnutí, které není marketingového charakteru.“

Druhý způsob vysvětlení ukazuje rebranding jako strategické rozhodnutí vyvolané potřebou podpořit novou image společnosti nebo racionalizaci portfolia značek.

1.2.2 Principy rebrandingu

Merrilees, Bill a Miller, Dale ve svém článku Principles of corporate rebranding definovali šest základních principů firemního rebrandingu. Principy poskytují jakýsi rámec při rozhodování, u kterého nebyla předepsána žádná pravidla na straně firemních značek. Vycházejí z toho, jak jsou některá rozhodnutí nejasná a rozporuplná. „Principy jedna, dva a tři se vztahují k procesu přeměny vize, princip číslo čtyři se týká získání vnitřní podpory pro

novou vizi. Poslední dva principy se zabývají implementací nové firemní strategie značky.“ [19, s. 540]

1.Princip

Navržení vhodné vize značky pro rebranding podniku by mělo vyvažovat potřebu pokračovat v uspokojení základní ideologie firemní značky. Rozvoj značky by se měl přizpůsobit současným podmínkám na trhu. První princip v sobě odráží paradox, že společnosti provádějící rebranding by se měly snažit, aby jejich značky šly stále dopředu, ale přitom zůstaly v podstatě stejné. „*Toto zjištění potvrzuje výhody z kombinace silného brandingů (prostřednictvím základních hodnot značky) a inovací (prostřednictvím investic a změny), které vytvářejí synergický vztah mezi silnými značkami a inovacemi.*“ [19, s. 540] Řízení značky je možné chápat jako proces zajištění kontinuity a konzistence inovací s vizí v srdci každé společnosti. Některé společnosti vlastní silnou značkou si po určitý čas vedou na trhu výborně, ale nechtějí-li investovat do inovací, poskytují tak prostor ostatním konkurentům, kteří dokážou-li obratně manévrovat, je předstihnou. Společnosti poté fungují už pouze ze setrvačnosti. Řešením je ochota čas o času inovovat, neboť rebranding je důležitý pro udržení konkurenceschopnosti společnosti.

2.Princip

„*Úspěšný podnikový rebranding může vyžadovat zachování alespoň nějaké základní nebo okrajové koncepce značky, která by vybuodovala most vedoucí od existující firemní značky k revidované značce.*“ [19, s. 540] Zároveň je zde vyvíjen tlak, jak na oživení značky, tak i na udržení její současné relevance. Udržovat spojitost mezi stávajícími a upravenými značkami je nezbytné, neboť stopy firemní paměti značky by neměly být opuštěny, když dochází k revidování značky. Tyto stopy zlepšují orientaci zákazníků a poskytují jim legitimitu, která napomáhá k snadnějšímu přijetí oživené značky. Tento princip uvádí, že rebranding je postupný proces změny vyžadující management změn, který hraje důležitou roli zejména při návrhu a formulaci nové vize.

3. Princip

Při procesu změny vize může být rebranding zaměřen na získání nových segmentů trhu nebo dokonce na proniknutí do trhů nových. V případě úpravy vize bývají často do vize přidány další atributy, které mohou oslovit nové zákazníky z jiných segmentů nebo trhů. Například společnosti často mění svůj přístup k společenské odpovědnosti firem. Na základě toho dochází po úspěšném podnikovém rebrandingu k potřebě uspokojit nové tržní segmenty, zároveň by tuto potřebu měly podniky využít k podpoře původních segmentů, na kterých

působí. Rostoucí značky začínají pronikat na nově utvářené trhy, které mají rozdílné potřeby na rozdíl od stávající základny zákazníků. „*Vznik nových segmentů trhu odráží v sobě přirozený vývoj trhů v čase a spolu s tím vyvstává potřeba zachovat značky moderní a se svěžím zaměřením.*“ [19, s. 541]

4. Princip

„*Společnosti, které mají vysokou úroveň orientace na značku, dosahují mnohem větší míry pravděpodobnosti, že provedený rebranding bude úspěšný.*“ [20, s. 541] Pro orientaci na značku je charakteristické její prostoupení celou společností, je nedílnou součástí strategie a všechny zainteresované osoby, zejména zaměstnanci mají ke značce úzký vztah a každý den vykonávají své činnosti v souladu se značkou. Tento princip zdůrazňuje, jak důležitou roli má vnitřní branding pro úspěch vykonávaného rebrandingu.

5. Princip

Při zavádění rebrandingové strategie by měly společnosti postupovat metodicky, všechny části strategie včetně produktu, desingu, zákaznického servisu, distribuce, ceny nebo vztahového managementu musí být integrovány. Proto úspěšná společnost, která má vysokou úroveň integrace a koordinace všech prvků marketingového mixu s každou součástí značky, jež je napojena na celopodnikový brand koncept, bude snadněji implementovat rebrandingovou strategii.

6. Princip

Po provedeném rebrandingu je potřebné informovat o nové značce zainteresované strany, aby se revidovaná značka dostala do jejich povědomí. Pro velké společnosti je přirozenou volbou reklama, ale nesmí být opomenuty i další propagační metody. Zejména pak public relations, který lze použít v případě, kdy chceme změnit postoje k upravené značce. Začíná se také zvyšovat počet společností, které nevyužívají hromadné sdělovací prostředky a zapojují přímo své zákazníky do budování značky. Například, kdy v zábavním parku je utvářena značka přes zážitky návštěvníků. Stále více se také stává důležitý vliv interního brandingu a tím aktivního zapojení zaměstnanců, zejména v oblasti služeb. Mělo by dojít i interakci mezi zákazníky a zaměstnanci a měl by vzniknout dialog o značce.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AAKER, A. D. *Brand building*. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] *Banky a pojišťovny*. 12.9.2013 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: http://www.nejbanka.cz/download/2013/Finalova_priloha_2013.pdf.
- [3] Best Russian Brands 2010. *Interbrand* [online]. 2011 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies_RU/Best_Russian_Brands_2010.sflb.ashx.
- [4] Best Russian Brands 2013. *Interbrand* [online]. 2014 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies_RU/Best_Russian_Brands_2013.sflb.ashx.
- [5] Credit Check: Tři banky mají více firemních klientů než zbytek trhu. *Zprávy, kurzy* [online]. 17.5.2013 [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/351660-credit-check-tri-banky-maji-vice-firemnich-klientu-nez-zbytek-trhu/>.
- [6] DE CHERNATONY, L. *Značka od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.
- [7] Dictionary. *American Marketing Association* [online]. © 2014 [cit. 2013-11-08]. Dostupné z: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>.
- [8] Facts & Figures. *Sberbank* [online]. ©2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.sberbank.at/sberbank-europe-ag/facts-figures/>.
- [9] GOVONI, A. P. N. *Dictionary of Marketing Communications*. SAGE Publications. 2004. 249 s. ISBN 9780761927716.
- [10] HAIGH, D. *Oceňování značky a její význam*. Praha: Management Press, 2002. 103 s. ISBN 80-7261-073-2.
- [11] HEALEY, M. *Co je branding*. Praha: Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
- [12] HESKOVÁ, M. *Category management*. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9.
- [13] Interní materiál společnosti Sberbank CZ, a. s.

- [14] KELLER, L. K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [15] KLEINOVÁ, N. *Bez loga*. Praha: Argo, 2005. 525 s. ISBN 80-7203-671-8.
- [16] KOTLER, P. KELLER, L. K. *Marketing Management*. 4 vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [17] KOTLER, P., a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [18] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha. Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [19] MERRILEES, Bill a Dale MILLER. *Principles of corporate rebranding*. 2008, roč. 42, 5/6. DOI: 10.1108/03090560810862499. Dostupné z: <http://search.proquest.com/pqcentral/docview/237029483/1426BA9E3607F841A01/4?accountid=17239>.
- [20] MUZELLEC, Laurent a Mary LAMBKIN. *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?* 2006, roč. 40, 7/8. DOI: 10.1108/03090560610670007. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/237028212?accountid=17239>.
- [21] OLINS, W. *O značkách*. Praha: Argo, 2009. 253 s. ISBN 978-80-257-0158-4
- [22] PELSMACKER, D. P. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-7259-049-9.
- [23] Ruský bankovní gigant jde do Česka, koupil Volksbank. *Aktuálně* [online]. 16.2.2012 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/svetova-ekonomika/rusky-bankovni-gigant-jde-do-ceska-koupil-volksbank/r~i:article:733397/>.
- [24] Sberbank rozjela kampaň na Fér půjčku. *STRATEGIE* [online]. 10.9.2013 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/nove-kampane/sberbank-rozjela-kampan-na-fer-pujcku-1019866>.
- [25] Sberbank spouští první imageovou kampaň. *Mediaguru* [online]. 6.8.2013 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: http://www.mediaguru.cz/2013/08/sberbank-spousti-prvni-imageovou-kampan/#.U0mWg1V_s1M.
- [26] Sberbank je druhá najhodnotnejšia banková značka v Európe. *Sberbank* [online]. 27.2.2013 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: http://www.sberbank.sk/servlet/sberbank?MT=/Apps/Sberbank/WEB/main.nsf/vw_B

yID/ID_C27E54B74FEB70B0C1257AFD004B20D4_SK&OpenDocument=Y&LANG=SK&menu=tlacove_spravy_sberbank&TG=BlankMaster&URL=/Apps/Sberbank/WEB/webnews.nsf/vw_ByID/ID_218689CCDE820C8FC1257B1F0053A80C.

- [27] Sberbank sa umiestnila na 70. mieste v hodnotení najcennejších globálnych značiek BrandZ Top 100. *Sberbank* [online]. 28.5.2013 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: http://www.sberbank.sk/servlet/sberbank?MT=/Apps/Sberbank/WEB/main.nsf/vw_ByID/ID_C27E54B74FEB70B0C1257AFD004B20D4_SK&OpenDocument=Y&LANG=SK&menu=tlacove_spravy_sberbank&TG=BlankMaster&URL=/Apps/Sberbank/WEB/webnews.nsf/vw_ByID/ID_A977365728343DE3C1257B7900556874.
- [28] Steps into the future with rebranding. *RT* [online]. 14.12.2009 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://rt.com/business/sberbank-steps-future-rebranding/>.
- [29] VYSEKALOVÁ, J. *Chování zákazníka jak odkrýt tajemství „černé skřínky“*. Praha: Grada Publishing, 2011. 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [30] *Výroční zpráva 2012 Sberbank CZ, a. s. 2013*, 63 s.
- [31] *Výroční zpráva 2010 Volksbank CZ, a. s. 2011*, 53 s.
- [32] Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Vlastnická struktura společnosti Österreichische Volksbanken-AG

Příloha B Vlastnická struktura společnosti Sberbank Rusko

Příloha C Dopis pro klienty informující o změně banky