

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Rebranding vybraných sportovních klubů v
České republice**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracoval:

Bc. Filip Chládek

Praha, prosinec 2022

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Podpis diplomanta

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Chtěl bych poděkovat vedoucí této práce, doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc., za ochotu a pomoc při vedení práce, za cenné rady, informace a podnětné připomínky, které mi pomohly při psaní této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat všem zúčastněným respondentům za poskytnutí početného množství informací, hodnotných rad a návrhů ke zkoumané problematice. Poslední poděkování patří rodině a blízkým za podporu při psaní diplomové práce.

Abstrakt

- Název:** Rebranding vybraných sportovních klubů v České republice
- Cíle:** Cílem práce je vypracovat doporučení pro kluby plánující rebranding. Doporučení budou vypracována na základě analýzy rebrandingu zkoumaných klubů – AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice. Analýza je zaměřena na to, jakým způsobem kluby AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice využily potenciál rebrandingu.
- Metody:** V této práci byly použity metody kvalitativního výzkumu. Metoda hloubkového interview ve formě polo-strukturovaného rozhovoru sloužila ke zjištění informací o změnách značek zkoumaných klubů. Pro podrobnější přehled k tématu rebrandingu byla využita metoda případových studií. V této práci byly použity případové studie rebrandingu zahraničních klubů. Dále byly vytvořeny případové studie zkoumaných klubů. Další metodou byla analýza dokumentů, která zajistila spolehlivost a správnost informací k tématu rebrandingu. Poslední metodou byla diskuze v ohniskové skupině s experty a fanoušky. Tato metoda sloužila k lepšímu pochopení problematiky, získání dalších informací a různých postojů, pohledů a názorů k rebrandingu. Poznatky z diskuze byly využity k vytvoření závěrečných doporučení.
- Výsledky:** V rámci analýzy bylo zkoumáno, zda kluby AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice, využily potenciál rebrandingu. Podle získaných informací využil potenciálu změny značky lépe klub AC Sparta Praha. Rebranding AC Sparta Praha lze dle výsledků označovat za vzor rebrandingu sportovního klubu v České republice. Nicméně i rebranding klubu HC Dynamo Pardubice byl podle zjištěných dat vydařeným projektem. Na základě získaných informací z analýzy rebrandingu zkoumaných klubů, případových studií rebrandingu zahraničních klubů a diskuze v rámci ohniskové skupiny bylo vytvořeno 8 doporučení. Tato doporučení by měla

pomoci sportovním klubům v ČR, které plánují svoji značku změnit.

Klíčová slova: značka, potenciál značky, marketingová komunikace, image značky, fotbal, hokej

Abstract

- Title:** Rebranding of the sport clubs in the Czech Republic
- Objectives:** The aim of the work is to draw up recommendations for clubs planning rebranding. The recommendations will be drawn up on the basis of an analysis of the rebranding of the clubs examined – AC Sparta Praha and HC Dynamo Pardubice. The analysis is focused on how the clubs AC Sparta Praha and HC Dynamo Pardubice exploited the potential of rebranding.
- Methods:** Methods of qualitative research were used in this work. The method of in-depth interview in the form of a semi-structured interview was used to find out information on brand changes of the clubs studied. The method of case studies was used for a more detailed overview of the topic of rebranding. The case studies of rebranding of foreign clubs were used in this work. The case studies of the clubs studied were also created. Another method was the analysis of documents, which ensured the reliability and validity of information on the topic of rebranding. The last method was the discussion in the focus group with experts and fans. This method was used to gain a better understanding of the issue, to gain further information and different attitudes, views and opinions on rebranding. The findings of the discussion were used to make final recommendations.
- Results:** As part of the analysis, it was examined whether the clubs AC Sparta Praha and HC Dynamo Pardubice exploited the potential of rebranding. According to the information obtained, the club AC Sparta Praha made better use of the potential of brand change. The rebranding of AC Sparta Praha can be described as a model of the rebranding of a sports club in the Czech Republic. However, the rebranding of HC Dynamo Pardubice club was also a successful project according to the data. Based on the information obtained from the analysis of the rebranding of the clubs examined, case studies of rebranding of foreign clubs and discussion within the focus group, 8 recommendations were made. These

recommendations should help sports clubs in the Czech Republic that plan to change their brand.

Keywords:

brand, potencial of brand, marketing communication, brand image, football, hockey

Obsah

1 ÚVOD	11
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	13
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
3.1 Značka	14
3.1.1 Historie značky	15
3.1.2 Hodnota značky	16
3.1.3 Prvky značky	18
3.1.4 Identita značky	23
3.1.5 Image značky	25
3.1.6 Positioning značky	27
3.2 Sportovní značka	28
3.2.1 Sportovní kluby v nejvyšší fotbalové a hokejové soutěži v ČR	33
3.2.2 Značky ve FORTUNA:LIZE	34
3.2.3 Značky v Tipsport extralize ledního hokeje	34
3.3 Branding	35
3.4 Rebranding	36
3.4.1 Strategie rebrandingu	39
3.4.2 Využití potenciálu rebrandingu	40
4 METODIKA PRÁCE	44
4.1 Případová studie	44
4.2 Analýza dokumentů	46
4.3 Hloubkové interview	46
4.4 Ohnisková skupina	48
5 ANALYTICKÁ ČÁST	50
5.1 Rebranding u zahraničních klubů	50

5.2 Analýza rebrandingu vybraných klubů v ČR.....	64
5.2.1 Rebranding AC Sparta Praha	64
5.2.1.1 Případová studie AC Sparta Praha.....	64
5.2.1.2 Hloubkové interview se zástupcem klubu AC Sparta Praha.....	70
5.2.1.3 Analýza rebrandingu AC Sparta Praha	73
5.2.2 Rebranding HC Dynamo Pardubice	93
5.2.2.1 Případová studie HC Dynamo Pardubice.....	93
5.2.2.2 Hloubkové interview se zástupcem klubu HC Dynamo Pardubice.....	98
5.2.2.3 Analýza rebrandingu HC Dynamo Pardubice	102
5.3 Diskuze v ohniskové skupině na téma rebranding.....	118
6 SYNTETICKÁ ČÁST.....	134
6.1 Shrnutí výsledků.....	134
6.1.1 Výsledky rebrandingu AC Sparta Praha.....	134
6.1.2 Výsledky rebrandingu HC Dynamo Pardubice.....	136
6.1.3 Poznatky ze zahraničních studií rebrandingu sportovních klubů.....	138
6.1.4 Výsledky z diskuze v ohniskové skupině	140
6.2 Diskuze	144
6.3 Návrhy a doporučení	147
6.3.1 Doporučení pro české kluby chystající se k rebrandingu	147
7 ZÁVĚR.....	152
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	154
SEZNAM OBRÁZKŮ	161
SEZNAM GRAFŮ.....	165
SEZNAM PŘÍLOH.....	166

1 ÚVOD

Sportovní svět se zrychluje a modernizuje. Pokrok je ve všech směrech nezastavitelný; hráči nosí na sobě při zápasech GPS lokátory, výživa a regenerace sportovců jsou daleko propracovanější, náročnější na přípravu a provedení a obecně jsou vytvářeny nové trendy na sportovním poli. Zasaženou oblastí jsou právě i značky sportovních klubů, které procházejí v některých případech velmi zásadní proměnou. Kluby se snaží přizpůsobit době a jednou z cest je změna jejich značky neboli rebranding. Cílem rebrandingu je především snaha vytvořit a zatraktivnit nový vzhled značky. Vytvoření nové značky by mělo mít značný potenciál klubům pomoci se dostat na vyšší úroveň v mnoha oblastech.

V zahraničí provedlo rebranding v posledních letech několik tradičních klubů, jejichž značka a vše s ní spojené bylo pýchou pro fanoušky a něčím, k čemu skalní příznivci vzhlíželi. I proto některé změny značky u tradičních sportovních klubů vyvolaly v první fázi velkou vlnu kritiky ze strany odpůrců, kteří se odvolávali právě na tradici a hodnoty klubu. Nová loga údajně v sobě nenesla základní hodnoty a odkaz na historii klubů.

Proč tedy kluby přistupují k rebrandingu, když riskují kritiku z řad fanoušků a veřejnosti? U některých je důvodem odlišení od ostatních klubů v lize, u některých jde hlavně jen o modernizaci jejich zastaralého loga, které nevypadá dobře na klubovém sportovním oblečení, vyráběném z nejnovějších materiálů a technologií. Dalším faktorem je využití značky jako prvku v oblasti módy. Pokud je logo značky uzpůsobeno a modernizováno k dnešní době, lze daleko více pracovat s novou značkou v oblasti merchandisingu, s čímž je spojen hlavně prodej dresů a další suvenýrů. Nová značka může pomoci k vytvoření nové identity klubu, která pomůže k lepšímu marketingovému využití. Existuje mnoho příkladů, kdy se změna značky zdařila. Příkladem může být fotbalový gigant z Itálie, Juventus Turín FC. Jsou ale i příklady, kdy změna značky příliš užítku nepřinesla.

Co se týče českých klubů a rebrandingu, k zaznamenaným výraznějším změnám značek klubů docházelo až v několika posledních letech. České sportovní prostředí je v tomto ohledu velmi konzervativní. Fanoušci i členové klubů vzhlíží k již zmiňovaným aspektům, jako jsou například historie klubu, hodnoty klubu a tradice. U většiny fotbalových klubů Fortuna ligy můžeme vidět i přes dvacet let zastaralé značky,

které se sice opírají o tradiční symboly a hodnoty, ale nejsou ve většině případů modifikovány dnešní situací. Jedinou výjimkou je klub AC Sparta Praha. Jeho rebranding na začátku roku 2021 se dá považovat za největší projekt rebrandingu sportovního klubu v tuzemsku za poslední roky. Na hokejovém poli v České republice sice dochází mnohem častěji ke změnám značky, ale k nijak výrazným. Hokejové kluby v Tipsport extralize ledního hokeje se v poslední době zaměřily spíše jen na drobné změny loga, nikoli celé značky. Změny nebyly tak razantní a původní prvky byly zachovány. Zkrátka docházelo jen k modernizaci loga.

Rebranding sportovního klubu byl, je a vždy bude velmi složitým úkolem, zvláště v specifickém českém sportovním prostředí. Proto se tato diplomová práce zaměřuje na to, jak využily vybrané české kluby potenciálu rebrandingu. Existuje totiž mnoho klubů, kterým se tento proces nezdařil tak, jak měl. Mezi vybrané kluby, které v posledních letech provedly rebranding, patří fotbalový klub AC Sparta Praha a hokejový klub HC Dynamo Pardubice. Na základě poznatků z analytické části této práce budou vytvořena doporučení zejména pro české kluby plánující rebranding.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem práce je vypracovat doporučení pro kluby plánující rebranding. Doporučení budou vypracována na základě analýzy rebrandingu zkoumaných klubů – AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice, případových studií rebrandingu zahraničních klubů a diskuze v ohniskové skupině. Analýza bude zaměřena na to, jakým způsobem kluby AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice využily potenciál rebrandingu.

Mezi dílčí úkoly práce patří:

- zpracovat téma z pohledu teorie pomocí rešerše publikačních zdrojů a případových studií rebrandingu ze zahraničí;
- představit zkoumané kluby vytvořením případových studií;
- provést rozbor jednotlivých prvků nových značek klubů;
- zjistit, jaké důvody vedly kluby ke změně značky;
- zjistit, jaké komunikační kanály kluby využily a jak je využily k prezentaci nové značky;
- zjistit, jakým způsobem kluby pracují s novou značkou;
- zjistit, jak změnu značky vnímají příznivci klubů a odborná veřejnost prostřednictvím diskuze v ohniskové skupině;
- zjistit, jak se promítla změna značky do merchandisingu klubů;
- zjistit, jak kluby reagovaly na kritiku nové značky;
- shrnout a zhodnotit změny značek zkoumaných klubů.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část obsahuje vysvětlení základních pojmů vyskytujících se v práci.

3.1 Značka

Přesné a jasné vymezení pojmu značka lze jen těžko určit. V oblasti marketingu je totiž pojem značka (anglicky „*brand*“) definován mnoha způsoby. Jedna z nejzákladnějších definicí vymezuje značku jako souhrn určitých prvků (jméno, označení, termín, symbol, desing), které slouží výhradně k identifikaci služeb a výrobků tak, aby se daný produkt odlišoval od konkurence (33). Původní funkce značky tedy spočívá v odlišení jedné značky od druhé. Ve své publikaci Keller (33) přidává i informace o původu slova, kdy význam anglického výrazu „*brand*“ pochází ze staroirského slova „*brandr*“ neboli vypálit. Značky se rovněž využívaly a stále využívají ke značkování a odlišení zvířat.

V dnešní době ale značky nepředstavují pouze odlišení od ostatních. Kleinová (34) zmiňuje několik případů, kdy vlastníci známých značek nehovoří o značce ve smyslu identifikace. Hovoří o tom, že značka je životním stylem, nositelem společenské úrovně, přístupem k životu. Dále cituje výrok majitele módní společnosti Diesel Renza Rossa pro magazín Paper: „*Neprodáváme produkt, prodáváme životní styl. Koncepce Diesel je zkrátka vším. Životním stylem, stylem oblékání, přístupem k životu.*“ Na tento výrok navazuje Kleinová (34) další výrokem od již zesnulého amerického módního návrháře Tibora Kalmana: „*Značka měla původně symbolizovat kvalitu, ale dnes je dokladem společenské úrovně svého nositele.*“ Je tedy zřejmé, že smyslem a posláním značky není jen čistá identifikace, ale i určitý styl, myšlenka, směr či úroveň života.

I proto důležitost značky stále nabývá. Díky velkému spektru možností v marketingu a masivnímu vývoji v oblasti technologií lze vybudovat velmi silnou globální značku, která se utkví v paměti nespočtu zákazníků. Spojitost mezi značkou a danou společností je velmi podstatná, jelikož právě značka pomáhá diverzifikovat produkt od ostatních, a ještě přidává přidanou hodnotu, kterou firma v produktu nabízí. Machková (39) toto potvrzuje a uvádí značku jako účinný marketingový prvek pro souboj na konkurenčním poli. Značka totiž vyjadřuje hodnotu produktu. Pokud spotřebitel váhá nad dvěma stejnými produkty, přičemž je jeden značkový a druhý nikoliv, lze usoudit, že zvolí ve většině případů ten značkový, jelikož má daleko vyšší hodnotu. Pro společnosti

nabízející produkt je to výhodné především z důvodu možnosti prodeje produktu pod vyšší cenou.

Mezi vztahem zákazníka a značky často rozhodují další faktory. Společnosti se snaží svojí značkou zaujmout zákazníky např. na základě emocí, zapojením do dobročinných akcí či starostmi o životní prostředí. Pár příkladů uvádí Olins (48). Společnost se dříve zaměřila na zaměstnance, dodavatele či dělníky z třetího světa, kde stojí většina jejich továren. Palivový kolos Shell zase v 90. letech vyjádřil starost o životní prostředí. Dalším příkladem je společnost Benetton, která naopak důrazně vyjadřovala soucit s lidským utrpením. Firmy po celém světě zkrátka hledají a vymýšlejí možnosti, jak se zalíbit a jak být v globálu uznávanou značkou. Olins (48) nadále zmiňuje, že velké globální značky mají velkou moc. Mohou propojovat v podstatě celý svět. Zmiňuje to v souvislosti s teniskami od značky Nike: *„Mladý sportovec ve Spojených státech nosí běžecké boty Nike, protože se domnívá, že mu pomohou zlepšit výkonnost, ale také proto, že nosit je znamená přihlásit se k nějakému stylu. Mají funkční i symbolický význam. Většina lidí, kteří si kupují boty Nike, v nich samozřejmě neběhá – leda snad na autobus. Zametač na letišti v Banjulu v Gambii škudlí a šetří, aby si mohl koupit běžecké boty Nike, jimž dává sobě i svému okolí najevo, že i on si může dovolit kousek lesku a stylu ze světa bohatých.“* Takových situací existuje nespočet. Hlavním principem je symbolická hodnota značky, na kterou si mohou sáhnout lidé ze všech koutů světa.

3.1.1 Historie značky

Již od pradávna je odkaz značek poněkud jasný. Značky v historii lidstva hrají roli mnoho let. Stručný pohled do historie přináší O’Neilová (51). Několik stovek let před naším letopočtem využívaly starověké civilizace značky k prodeji svých produktů či označení svého zboží. Jinak tomu nebylo ani ve středověku. Velký progres zapříčinilo vynalezení knihtisku. Texty nemusely být už přepisovány ručně, a tak tištěné informace mohly být snadněji distribuovány. V tomto období se objevovaly první náznaky reklamy, především ve formě tištěných letáků. Později se reklamy na různé produkty objevovaly i v novinách. Postupem času také vznikaly i reklamní agentury, které měly za úkol šířit informace o nových produktech. S celkovým vývojem lidské společnosti a novými technologiemi byl více kladen důraz na značkové zboží. Ve 20. století se ukazovaly dnes již tradiční značky jako Coca-Cola. Lidé chtěli utrácet své peníze za produkty, se kterými je spojena nějaká značka. S příchodem televizního vysílání a internetu se otevřely doslova

neomezené možnosti pro společnosti, jak svou značku vytvářet, rozvíjet a prezentovat. Moore a Reidová (42) ve svém článku hovoří o značce ve spojitosti s moderní dobou. Nejde již jen o značku jako takovou, ale o spojení lidských vlastností s vlastnostmi značky. V dnešní době se lidé se značkami ztotožňují a naopak. Význam značky, jak již byl zmíněno výše, je nyní velmi rozmanitý a přináší spoustu nových dimenzí.

Dříve byla značka pouze symbolem odlišení jednoho produktu od druhého. Tato funkce se ale postupem času změnila. Značky a loga nyní lidé používají jako způsoby, jak sdělit světu, kdo jsou, jací jsou a kým si přejí, aby byli. V podstatě se lidé nákupem produktu nějaké značky hlásí k dané myšlence značky, ať už je to záměrně či nikoliv. Příkladem mohou být zákazníci společnosti Apple. Většina z nich si po nákupu prvního jejich produktu již produkt podobného rázu u jiné společnosti nekoupí. Jednoznačně se tím chtějí odlišit a dobrovolně hlásat k identitě dané značky.

3.1.2 Hodnota značky

Hodnota značky je pro vztah zákazníka a produktu velmi důležitým faktorem. Hodnota značky může být totiž chápána jako určitá přidaná hodnota, na již základě může být zákazník ovlivněn a přesvědčen koupit daný produkt. Definici hodnoty značky neboli *brand equity* přináší Aaker (1): „*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.*“ Podobně charakterizuje hodnotu značky i Farquhar in Farhana (16). Ten vyjadřuje *brand equity* jako určitou přidanou hodnotu, která obdařuje daný produkt. Kotler a Keller (36) tyto myšlenky rozvíjí: „*Brand equity může spočívat ve způsobu, jakým spotřebitelé uvažují, cítí a jednají ve vztahu k značce, stejně jako v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značky přináší.*“ Lze tedy konstatovat, že hodnota značky je velmi důležitá. Vykazuje sílu a pozici na trhu, ze které může těžit v boji na konkurenčním poli. Dále Kotler a Keller (36) uvádějí, že existuje řada pohledů na zkoumání hodnoty značky. Jedním z nich je pohled na hodnotu značky od zákazníka. Ten může být pozitivní i negativní. Pokud je hodnota značky pozitivní, znamená to, že zákazníci při propagaci daného produktu reagují pozitivně v situaci, kdy vědí, že daný produkt patří k dané značce. U negativního pohledu je to přesně opačně. Zákazník reaguje na produkt a jeho marketingovou kampaň negativně tehdy, když zná jeho značku.

Dle Kotlera a Kellera (36) existují zároveň tři důležité poznatky k hodnotám značek, které pocházejí od zákazníka:

- rozdíl v reakci spotřebitelů;
- rozdíly v reakci spotřebitelů jsou výsledkem znalostí značky;
- odráží se ve vnímání, preferencích.

Jsou-li rozdíly v reakcích spotřebitelů odlišné, logicky si firmy a jejich produkty konkurují v mnoha aspektech. Pokud žádné rozdíly nejsou, může o koupi produktu od daného výrobce rozhodovat jen cena. Co se týká znalostí značek u spotřebitelů, je to velmi zřejmé. Úspěšné značky se pyšní něčím výjimečným, co ostatní nemohou nabídnout. Příkladem může být značka Toyota, která se vyznačuje tím, že je spolehlivá. Úkolem marketingových týmů jednotlivých společností je především snaha o vytvoření zkušenosti zákazníka s daným produktem tak, jak je zamýšleno. Zákazník by měl postupně mít informace o produktu a znát filozofii firmy.

Hodnotu značky vyjadřuje svým modelem Aaker (1), který popisuje její čtyři hlavní kategorie: **znalost značky**, **loajalitu ke značce**, **kvalitu značky** a **asociace spojené se značkou**.

Obrázek 1: Aakerův model



Zdroj: Vlastní zpracování dle Aakera (1)

Znalost značky vyjadřuje přítomnost dané značky v mysli spotřebitele. Znalosti o značce může zákazník nabýt různými způsoby. Obecně platí, že spotřebitel zpravidla kupuje zboží značky, které už někdy viděl anebo o něm slyšel. Přece jen je bezpečnější kupovat produkty značky, o níž má dotyčný nějaké informace. Firmy se snaží budovat určité povědomí o značce a jejích produktech. Důležité je vytvářet vzpomínky, díky nimž si spotřebitelé při pomýšlení na nějaký produkt vybaví konkrétní firmu.

Loajalita ke značce je spojena s velkou mírou povědomí spotřebitele o daném produktu a získanými zkušenostmi. Loajální zákazník je s produktem seznámen,

má o něm dostatek informací a měl by tedy s ním být spokojen. Často je pro firmy jednodušší se starat o stálé a věrné zákazníky než o ty potenciální. U stálých zákazníků musí pak jejich loajalitu ke značce posilovat. Aaker (1) dále rozděluje zákazníky dle zákaznické věrnosti: „nezákazníci“ (kupují značky konkurence), hlídači cen (kupují dle cen), pasivně věrní (kupují spíše ze zvyku než z racionálních důvodů), zákazníci na rozhraní (náhodně kupují dvě a více značek) a oddaní zákazníci.

Dalším důležitým faktorem u hodnoty značky je vnímaná kvalita dané značky. Mnoho firem vnímá kvalitu značky jako primární hodnotu. Vnímaná kvalita by měla být ve většině případů tzv. „měřítkem dobré značky“. Cílem firem by mělo být poučit zákazníky a sdělit jim, co mohou považovat za kvalitní produkt. Je tedy důležité zákazníky o kvalitě přesvědčit tak, aby si dokázali představit, co se skrývá pod kvalitou značky.

Velkým dílem podporují hodnotu značky s ní spojené asociace. Dle mého názoru je velmi podstatné to, co si člověk vybaví pod určitým produktem nebo značkou. Existuje vícero příkladů – Plzeňský Prazdroj jako tradiční české pivo, Hotely Hilton jako síť hotelů poskytující luxusní ubytování po celém světě nebo severoamerickou hokejovou NHL jako soutěž nejlepších hokejistů světa. Asociace vznikají různými způsoby, ať už přímou zkušeností, doporučením nebo reklamou a dalšími nástroji.

3.1.3 Prvky značky

Účelem prvků tvořících značku je zejména rozlišení a identifikace jedné značky od druhé. Kotler a Keller (36) přidávají definici: „*Prvky značky jsou nástroje, které značku identifikují a odlišují a mohou být chráněny ochrannou známkou*“. Dodávají také, že bývá pravidlem silných značek mít prvků značky více. Existují různé formy prvků značky – např. zvukové (popěvek, hymny, píseň), vizuální (logo, barvy) či verbální (název, slogan). Spotřebitel by si měl dle kombinace těchto prvků vytvořit určitý obraz o dané značce, a to na základě kvality, ceny, zkušeností, referencí či vlastností značky. V ideálním případě by mělo spojení všech prvků značky vytvořit nesmazatelnou stopu o značce jako takové.

Je velmi důležité optimálně vybrat prvky značky. Kotler a Keller (36) hovoří o šesti kritériích k výběru určitých prvků. Mezi ně patří tři kritéria, která značku budují – zapamatovatelnost, smysluplnost a líbivost. Další tři kritéria mají za cíl hodnotu značky chránit – přenositelnost, adaptabilita a ochranitelnost.

1. **Zapamatovatelnost** – prvky značky by měly být lehce zapamatovatelné a spotřebiteli by měly usnadnit rozpoznat značku při nákupu od ostatních. Je tedy důležité využít prvků pro získání povědomí zákazníků o značce.
2. **Smysluplnost** – je potřeba, aby prvky tvořily značku jako věrohodnou. Prvky by měly být spojeny s hlavním významem značky či nabízených produktů a služeb značky.
3. **Líbivost** – významnou složkou prvků je estetické provedení. Prvky by měly být zábavné, líbivé, s cílem zapůsobit na zákazníka. Pokud se to podaří, mohou vytvářet příjemné pocity či evokovat různé představy.
4. **Přenositelnost** – zde je cílem využít prvků značky i při představení nových výrobků či výrobků v úplně jiné kategorii. Výhodou pak může být využití těchto prvků v odlišných kulturních či geografických oblastech.
5. **Adaptabilita** – toto kritérium spočívá v schopnosti se přizpůsobit. Stejně jako se vyvíjí zákazníci se vyvíjí i značky. Čas od času je nutné provést modernizaci značky. Aktualizace značky či úplná změna značky probíhá především v souvislosti s designem.
6. **Ochranitelnost** – prvky značky by měly být vymyšleny tak, aby nebyly již používány jinou společností. Ochranu prvků značky lze brát ze dvou pohledů – právního a konkurenčního. Cílem ochrany prvků značky by mělo být především zaručení omezení napodobování a rozlišení od konkurentů (36).

Zde jsou nejzákladnější prvky značky dle Kotlera a Kellera (36). Jako příklad jsem zvolil prvky značky jednoho z nejpoblárnějších fotbalových klubů na světě, Realu Madrid.

- **Jméno, název značky**

- Základním prvkem značky je název dané značky. Patří mezi nejdůležitější prvky. Název značky by měl být jednoduchý, snadno zapamatovatelný, věcný, vyslovitelný a v nejlepší případě použitelný i v zahraničí.

- Příklad: Real Madrid Club de Fútbol – tradiční jméno klubu pochází z 20. let 20. století.

- **Logo značky**

- Další velmi klíčový prvek značky je logo, jak uvádí Karlíček (32). Logo by mělo sloužit k identifikaci značky. Je složeno zejména

z fontu písma a nějakého symbolu. U silných světových značek může být logo populární i bez nápisu, jako příklad lze uvést symbol krokodýla u značky Lacoste. Většinou je umístěno na produktech značky. Existuje mnoho grafických možností, jak logo ztvárnit. Logo by mělo být vždy v grafické podobě, která odpovídá momentální technologické situaci, tak aby bylo možné ho co nejlépe využít při prezentaci. Proto v poslední době sahá mnoho společností, mj. i mnoho sportovních klubů, k výrazným změnám log z důvodu celkového pokroku v rámci moderních technologií.

- Příklad: **Logo Realu Madrid CF**

Obrázek 2: Logo Realu Madrid CF



Zdroj: wikipedia.org

- **Slogan**

- Hlavním úkolem sloganu je vyjádření určité myšlenky, motta, významu či filozofie dané značky. Dle Bárty a kol. (3) by slogan měl být výstižný, stručný a jasný. Spousta firem je spojena s dnes již legendárními slogany, například značka Kofola a slogan „*Když ji miluješ, není co řešit.*“ Podobně získala věhlas americká firma sportovního oblečení Nike a její „*Just do it.*“ Pokud se firmy chtějí nesmazatelně zapsat do paměti zákazníku, musí být při tvorbě sloganu značně kreativní. Podle mého názoru patří slogan mezi nejdůležitější prvky. Fanoušci se jimi mohou prezentovat při skandování nebo třeba na sociálních sítích ve formě hashtagů. Šířením sloganu se konkrétní značka totiž vpisuje do paměti všem,

kdo slogan vidí, slyší. Ve výsledku si pak lidé dokáží vybavit značku jen podle pouhé věty či slovního spojení.

- **Příklad: Slogan Realu Madrid** – „*Hala Madrid*“ v překladu „Do toho Madride“

- **Znělka, popěvek**

- Tyto prvky se dají charakterizovat jako hudební prvek značky. Jeho funkcí je šíření reklamy v médiích, ať už v rozhlasu, televizním vysílání či v jiných médiích. Znělky by měly v zákazníkovi podněcovat určité pocity nálad (3). V případě sportovních klubů se může jednat o hymny, chorály či popěvky fanoušků.
 - **Příklad: Hymna Realu Madrid** – „*Hala Madrid y nada más!*“ neboli ve volném překladu „Nic jiného než do toho Madride!“ je hymnou Realu Madrid od zpěváka Manuela Jaboise ze skupiny RedOne.

- **Obal**

- Hlavní funkcí obalu je chránění produktu při manipulaci. Obal značky lze využít i jinými způsoby. Reprezentuje i funkci identifikační. Záměrem obalu může být zaujmout zákazníka, že si daný produkt zakoupí na základě zajímavého obalu (3). Ve sportovním prostředí může být obal brán jako dres nebo jiný oděv či výzbroj. Je zřejmé, že obal značky z hlediska sportu nabývá speciálního významu. Fanoušci nosí dresy na zápasy svého klubu nebo i ve svém volném čase. Ukazují tím příslušnost ke klubu. Na druhou stranu je však obtížné si představit, že by lidé (zákazníci, fanoušci) nosili triko s logem značek z jiných odvětví. Jako příklad lze uvést fastfoodový řetězec KFC. Zákazník může být věrný tomuto řetězci, často jej navštěvovat, ale pravděpodobně nebude nosit tričko s logem jeho značky. Sport je v tomto ohledu specifický.
 - **Příklad: Dres Realu Madrid pro sezónu 2021/22**

Obrázek 3: Dres Realu Madrid



Zdroj: adidas.com

- **Představitel**

- Za každou značkou stojí někdo, kdo ji před veřejností prezentuje. Využívání jsou především odborníci, známé osobnosti, celebrity či sportovci (3). Představitel by měl být se značkou v rámci možností nějak propojen. Pokud chybí určité souvislosti mezi představitelem a značkou, může být zákazník zmatený a nemusí ho to přimět ke koupi daného produktu. Ve sportovní sféře jsou představiteli nejčastěji významné sportovní ikony, nejlepší hráči daných klubů, maskoti či bývalé legendy.
 - Příkladem představitele Realu Madrid může být např. **Karim Benzema**. Jelikož Real Madrid nemá oficiálního maskota, může být považován za představitele nejlepšího hráče týmu. Po odchodu Cristiana Ronalda je právě čerstvý držitel zlatého míče největší hvězdou klubu, navíc je mezi fanoušky oblíbený.

Obrázek 4: Karim Benzema – hráč Realu Madrid CF



Zdroj: news.cgtn.com

Mezi další prvky značek můžeme zahrnout příběh značky, URL adresu nebo design značky.

3.1.4 Identita značky

Každá značka má svoji identitu. Jejím úkolem je ukázat tvář značky, její význam, vizi, směr a účel. Aakerova (1) definice identity značky zní takto: *„Identita značky je unikátní sadou asociací, o jejichž vytvoření a udržení usilují strategové světa obchodních značek. Tyto asociace reprezentují to, co značky představuje a zároveň naznačují určitý slib vůči zákazníkům ze strany výrobce.“* Marketingový slovník idealab.cz (29) naznačuje rozdíl mezi identitou a image značky: *„Identita značky je na rozdíl od image značky to, co společnost chce, aby značka pro své zákazníky nebo v očích veřejnosti prezentovala. Základními aspekty jsou např. logo, symbol nebo samotný název značky, které jsou využívány v marketingové komunikaci, PR i interní komunikaci se zaměstnanci společnosti.“* Tento rozdíl také popisují Vysekalová a Mikeš (71). Firemní identitu lze podle ní chápat jako to *„jaká ta firma je nebo jakou chce být“*, firemní image vysvětluje jako *„veřejný obraz právě této identity“*.

Aaker (1) dále rozděluje identitu značky do dvanácti dimenzí, které se člení na čtyři perspektivy:

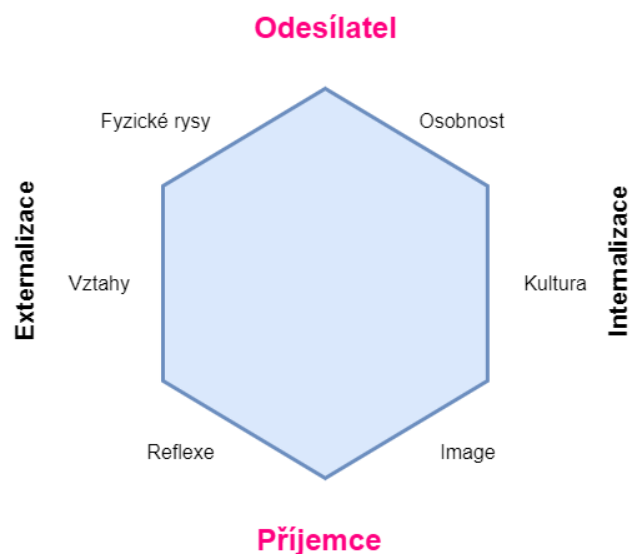
- **Značka jako produkt** – sortiment výrobku, atributy výrobku, kvalita/hodnota, užití, uživatelé, země původu;
- **Značka jako organizace** – organizační atributy, globální vs. lokální rozměr;
- **Značka jako osoba** – osobnost značky, vztah značka – zákazník;

- **Značka jako symbol** – vizuální provedení/metafory, dědictví značky.

Struktura identity značky dle Aakera (1) obsahuje identitu základní a rozšířenou. Co se týče základní identity značky, tak ta většinou zůstává konstantní i přes možné posunutí značky na nový trh a k novým produktům. Rozšířená identita naopak obsahuje jednotlivé prvky identity, které jsou zahrnuté do významových skupin, které značce dávají úplnost.

Další model identity značky prezentuje Kapferer (31). Jeho model identity značky popisuje šest částí identity značky. Mezi ně patří: osobnost, kultura, vztahy, reflexe, vlastní image a osobnost. Zpočátku je ze strany značky (odesílatel) vytvářena její osobnost společně s fyzickými rysy. To vše je dále ovlivněno různými vztahy ve společnosti a celkově kulturou. Příjemce neboli zákazník poté zpětně vytváří reflexi a bere značku jako obraz vlastní image, se kterou se ztotožňuje.

Obrázek 5: Model identity dle Kapferera



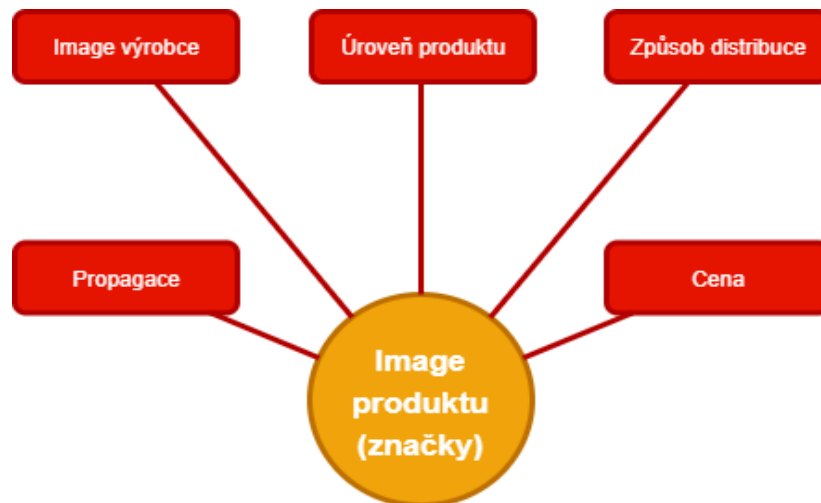
Zdroj: Vlastní zpracování dle Kapferera (31)

Cílem identity značky je v podstatě zaujmout zákazníky, vytvořit u nich silné vnímání značky a dostat se do jejich podvědomí. Vnímání značky by organizace snažit postupně posilovat. Souhlasím s tím, že je velmi důležité identitu značky dlouhodobě udržovat a posilovat tak, aby všechny její prvky a hodnoty s ní spojené mohly působit na další generace.

3.1.5 Image značky

Pojem image lze jednoduše popsat jako určitou skupinu prvků či asociací, které si může zákazník s danou značkou spojit. Jedná se o celkový obraz značky u spotřebitelů. Pomocí jednoduchého schéma ukazuje Foret (19), jaké položky image značky či produktu zahrnuje.

Obrázek 6: Image produktu (značky)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Foreta (19)

Vysekalová a Mikeš (71) publikují jednotlivé názory na image značky. Podle některých autorů lze image využít jako produkt cílevědomosti firemní identity „pro sebe“ a současně identitou firmy „pro druhé“. Dá se proto považovat za produkt identifikace firmy prostřednictvím jejího okolí. Na to navazují pohledem dalších autorů, podle kterých je image „*obrazem firmy, jak se jeví z vnějšku, jak ji vnímá vnější (zákazníci, investoři, dodavatelé) a vnitřní veřejnost (zaměstnanci).*“ Podobně definují image značky také Kotler a Keller (36). Podle nich představuje image značky soubor různých přesvědčení, které má zákazník o konkrétní značce. Tím pádem by měl mít zákazník již nějaké zkušenosti se značkou, díky nimž si později buduje ke značce sympatie. Pokud značka působí na zákazníky pozitivně, logicky se to pak musí odrážet v mnoha oblastech (prodej produktu, hodnota značky, povědomí o značce). Pokud negativně, efekt je opačný. Firmám se dále doporučuje tvořit značku a její image tak, aby byla přirozená a realistická. Příliš ambiciózní značky mohou vést k tomu, že je zákazníci nebudou vnímat tak, jak by měli.

Server zaměřující se na vzdělání v oblasti marketingu a managementu, mbaskool.com (6), líčí v jednom svém článku faktory, které ovlivňují image značky. Konkrétně to jsou tyto faktory:

- **Kvalita produktu/služby**
 - Kvalita je u definování image značky prvořadá. Jestliže je zákazník spokojen s kvalitou, snadno se se značkou ztotožní, což vede později k budování pozitivní image. Negativní zkušenost s kvalitou má naopak efekt degradující image značky.
- **Využitelnost produktu/služby**
 - Jde o často zanedbatelnou vlastnost, která dokáže zásadně ovlivnit nejen image značky. Pokud je služba komplikovaná nebo je užívání produktu obtížné, může to zcela mít zásadní vliv na image značky.
- **Vnímaná hodnota**
 - V případě, kdy hodnota značky není taková, jaká by měla být pro zákazníka, může to být problémem. Záleží to na tom, jak zákazník značku doopravdy vnímá.
- **Asociace se značkou**
 - Jasně a silné spojení osob či různých věcí se značkou vede v mnoha případech k pozitivnímu posílení image značky. Narušení tohoto spojení může také vést i k poklesu image značky. Je proto důležité o tyto vztahy pečovat.
- **Trvanlivost**
 - Tento faktor navazuje na kvalitu a použitelnost. Pokud služba/produkt dokáže fungovat delší dobu, má to zásadní vliv na jejich image.

Vysekalová (70) mimo jiné také vymezuje image značky pomocí tří dimenzí – **důvěrou, emocionálním cítěním a záměry v chování**. Jestliže značka reprezentuje kvalitní produkty, tak jí zákazníci mohou více důvěřovat. V případě, že je firma určitým způsobem nekorektní, co se sociální či enviromentální politiky týče, nemusí ji mít zákazníci v oblibě. Dále také mohou zákazníci inklinovat k nákupu těch značek od firem, se kterými se ztotožňují, pozitivně je vnímají, nebo by v nich chtěli pracovat.

Dle Vysekalové (70) je postoj zákazníků „*založen na množství atributů, které tvoří image*“. Tyto atributy, které vyplývají z různých odborných zdrojů, pak také interpretuje:

- kvalita produktů;
- způsob komunikace;
- hodnotový systém;
- chování personálu;
- prvky corporate identity;
- publicita;
- reference „opinion leaders“;
- environmentální politika;
- podpora charitativních projektů.

Všechny atributy nejsou stejně důležité pro image značky. Především záleží na zákaznících, kterým atributům dají přednost. Dle mého názoru by měly organizace pravidelně zjišťovat a ověřovat, jak dané atributy ovlivňují značku. Tato kontrola může pomoci při případných budoucích potížích, které značku postihnou.

3.1.6 Positioning značky

Dalším pojmem je *positioning* neboli umístění. Z pohledu umístění značky se nejčastěji jedná o její umístění v mysli zákazníků. Dále se určuje především vůči konkurenčním značkám. Dle Bahr Thompsonové (2) je umístění značky vlastněním věrohodné a profitující pozice značky v mysli zákazníka. Do této pozice se značka dostane buď tím, že ji zákazník identifikuje jako první značku, která souvisí s daným segmentem trhu, nebo daným postojem v boji s konkurencí. Umístění značky může také vyjadřovat důvod koncového zákazníka, proč preferuje nákup jednoho produktu před těmi ostatními.

Jednotlivé kroky, jak vytvořit silné umístění na trhu, popisuje Bhasin (4). Nejprve je důležité zjistit, jak na tom značka opravdu je. Analýza **aktuálního stavu značky** je nedílnou součástí mnoha marketingových strategií. Pokud existují pochybnosti o současném stavu pozice značky, je povinností odpovědných osob najít tyto mezery v aktuálním „*brand positioningu*“ a zahrnout je do uskutečnitelné fáze „*repositioningu*“, neboli změny umístění značky. Druhým krokem je **identifikace konkurence**. Je nadmíru důležité znát konkurenční značky, které přímo ohrožují dotyčnou značku. Na to navazuje další krok, a to **porozumění konkurence**. Tento krok zahrnuje pochopení pozice konkurenčních značek. Jejich hodnoty, vize, poslání, čím se odlišují, na co se specializují. Při správném provedení tohoto kroku lze pak jednodušeji vymyslet takové umístění

značky, které bude jedinečné a bude poskytovat výhodu na konkurenčním poli. Čtvrtá část Bhasinova (4) návrhu je zaměřena na **identifikaci jedinečných vlastností společnosti**. Zde by mělo docházet k hloubkové introspekci značky v rámci určení základní hodnot, na kterých je značka postavená. Součástí této analýzy je identifikace silných stránek, dlouhodobé vize, speciálních atributů a vlastností a další skutečností, které činí značku jedinečnou a odlišují ji od ostatních. Předposledním krokem je **vytvoření unikátní nabídky** pro zákazníky. Na základě zjištěných skutečností při analýze je cílem vytvořit jedinečnou prodejní nabídku ve formě produktu či služby, která bude vyjadřovat identitu značky a bude jedinečná tak, aby si získala místo v mysli zákazníků. Poslední krok definuje Bhasin (4) jako **formulování sdělení** ohledně značky. Cílem je šíření informací vzhledem k poslání, vizi či hodnotě značky, a to pomocí různých forem sdělení. Lze využít individuálních prvků značky (znělky, slogany, loga).

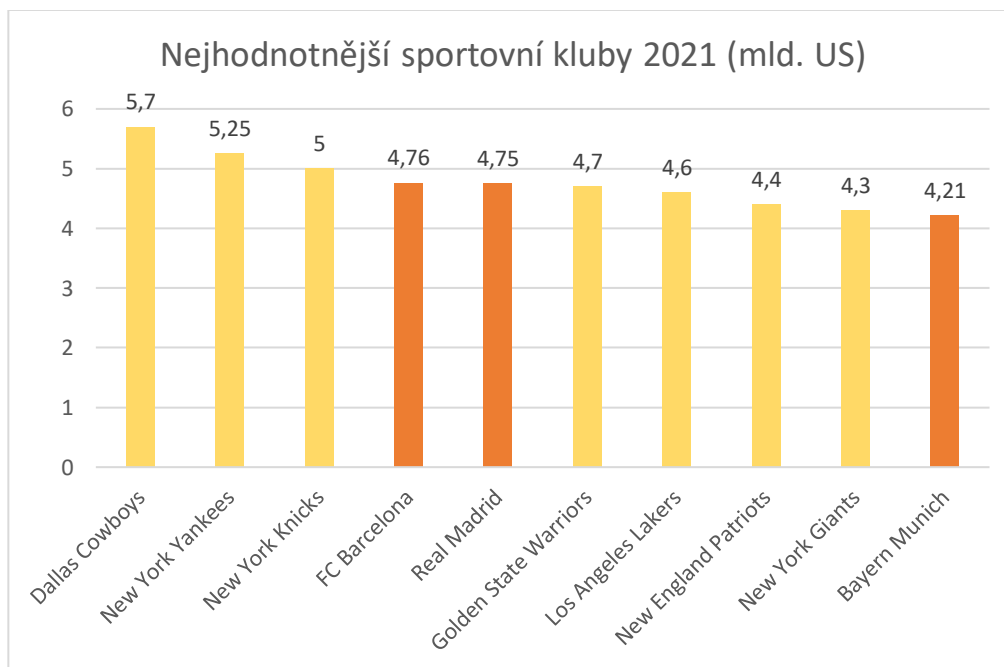
„*Brand positioning*“ nepomáhá řešit jen odlišnosti s konkurencí, ale také podobnosti s ní. Nemusí se týkat ale jen konkurence. Potíže mohou nastat u velkých koncernů, které zastřešují více značek. V rámci koncernu by totiž nemělo docházet ke konkurenčnímu boji o zákazníky. Příklad v podobě koncernu Volkswagen uvádí server managmentmania.com (7). Automobilový koncern Volkswagen, který má pod sebou více značek, by měl zajistit, aby každá značka mířila na konkrétní segment trhu. Zde by mohlo nepřesné zaměření na trhu negativně ovlivnit celý chod koncernu.

3.2 Sportovní značka

V oblasti sportu hraje značka důležitou roli. Pomocí značek se veškeré subjekty, které ve sportu fungují, od sebe rozlišují a navzájem si konkurují. Ve sportovní sféře existuje několik oblastí, při kterých se spolu setkávají různé značky. Sportovní kluby, sportovní asociace, sportovní akce, sportovní události. U všech těchto subjektů hraje branding obrovskou roli. Podrobněji to popisuje Conway (10). Především u sportovních klubů přináší značka mnoho benefitů. Sport je totiž jedinečným tím, že dokáže spojit a vzbuzovat v lidech silné emoce. Zákazníci, v tomto případě fanoušci, jsou schopni velmi emotivně projevit náklonnost a angažovanost, a to nejen ke sportovním klubům, ale i k ostatním sportovním značkám (reprezentace, sportovci). Většinou lze využít právě emocionálního spojení diváků se značkami. Z hlediska sponzoringu je pro sponzorující firmy důležitým aspektem právě silné emotivní spojení mezi značkou a diváky.

Výhod silných sportovních značek je více. Efektivnější reklamní využití, potenciál z hlediska marketingu, důvěryhodnost u diváků, snadná identifikace. Příkladem opravdu silné sportovní značky, která je známá po celém světě, může být bývalý anglický fotbalista David Beckham. Beckham si během své kariéry vybudoval velmi výraznou osobní značku, která není spojená jen se sportovním životem. Je mnoho aspektů, díky kterým je značka „David Beckham“ celosvětově populární. Kopací technika, vizáž, módní styl, osobní život či vlastnictví fotbalového klubu – to vše z anglického fotbalisty udělalo precizní značkou, kterou zná každý (14). Z prostředí sportovních klubů existuje také několik příkladů. Jedním z nich je značka baseballového klubu New York Yankees. Logo nejslavnějšího baseballového klubu světa nosí na kšiltovce několik miliónů lidí po celém světě a spousta z nich ani neví, komu právě patří. Až takovým fenoménem, který výrazně přesahuje hranice světové sportovní scény, je značka New Yorku Yankees. Je zcela zřejmé, že mezi nejhodnotnější sportovní značky v oblasti sportovních klubů, patří především kluby ze severoamerických soutěží. Ozanian (50) přináší žebříček nejhodnotnějších sportovních klubů. Zde je výčet deseti nejhodnotnějších týmů světa v roce 2021.

Graf 1: TOP 10 nejhodnotnějších sportovních klubů světa 2021



Zdroj: Vlastní zpracování dle Ozaniana (50)

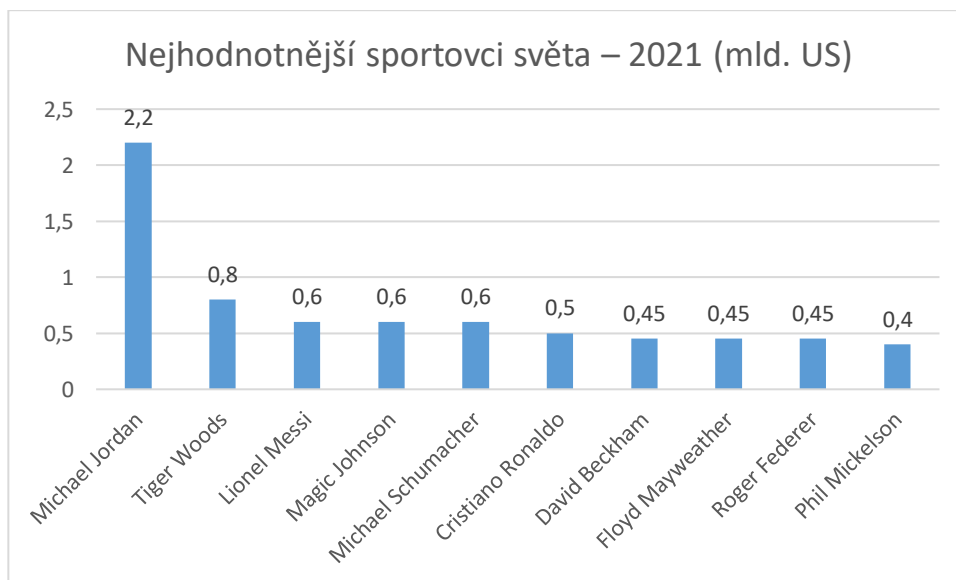
Nejhodnotnějším sportovním klubem světa jsou Dallas Cowboys. Tento tým, který hraje americký fotbal v populární NFL, má tržní hodnotu 5,7 miliard amerických dolarů.

Za ním jsou na druhé příčce již zmiňovaní New York Yankees. Při pohledu na Graf 1 můžeme vidět celkem sedm týmů působících v severoamerických soutěžích (žlutě vyznačené). Z evropských klubů najdeme v žebříčku španělské fotbalové giganty, FC Barcelonu a Real Madrid CF, a také tradiční německý celek FC Bayern Mnichov. Z Grafu 1 lze vyvodit, že v tomto kontextu nemůže zbytek světa americkým klubům nijak konkurovat. Velký rozdíl tvoří především příjmy z televizních práv, sponzoring a příjmy ze vstupného.

Dle mého názoru záleží i na kulturních rozdílech. Lidé ve Spojených státech amerických chtějí více než jen sportovní utkání. Chtějí zažít show, chtějí se bavit. Soutěže a kluby na to přistupují a fanouškům se snaží poskytovat produkt plný zábavy a kvalitního sportu. Právě toto spojení sportu a zábavy významně pomáhá k mnohonásobně vyšším ziskům oproti Evropě.

Další pozoruhodné srovnání přináší Steinová (58), ve kterém uvádí sportovce s nejvyšší hodnotou čistého jmění. V Grafu 2 jsou uvedeni pouze ti sportovci, kteří se o významnou část svého jmění zasloužili v rámci své kariéry ve sportu. V tomto přehledu tedy chybí například Ion Tiriac (bankovníctví), Anna Kaprszak (vnučka dánského miliardáře) či Roger Straubach (obchod s nemovitostmi).

Graf 2: Nejhodnotnější sportovci světa 2021



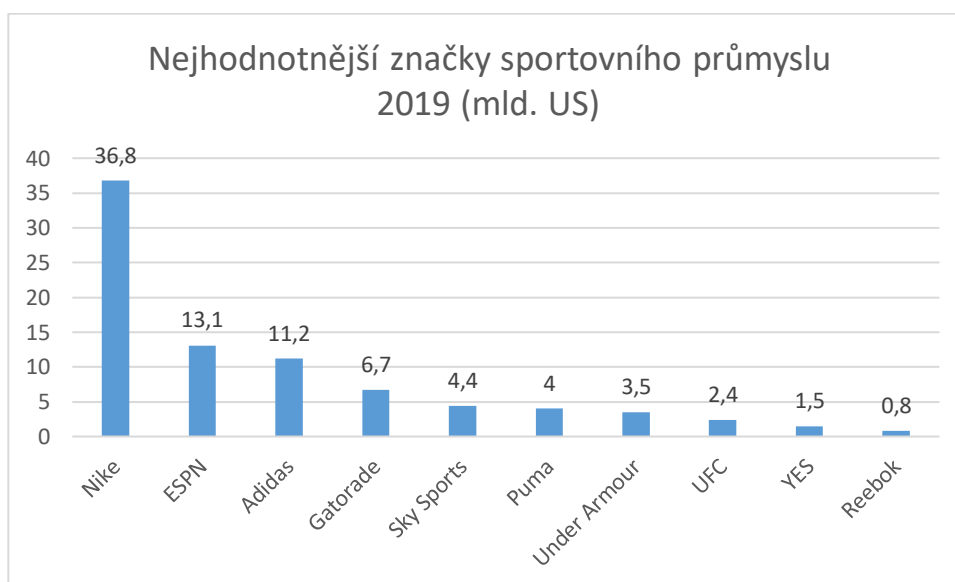
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava dle Steinové (58)

V tomto výčtu můžeme vidět opravdu známé sportovní hvězdy napříč různými sporty. Věvodí jim bývalá basketbalová ikona Michael Jordan. Tento sportovec toho

vytěžil ze své zářné kariéry mnoho. Vlastní svoji sportovní značku oblečení a obuvi Air Jordan, podílel se na natáčení animovaného filmu Space Jam či je vlastníkem basketbalového klubu Charlotte Hornets. Dá se říct, že každé jméno v tomto shrnutí je něčím výjimečné. Tito sportovci patří mezi ikony ve všech možných oblastech (životní styl, příběh, sportovní úspěchy, móda, kontroverze). Spojuje je výjimečnost a odlišení od ostatních sportovců. Právě to z nich dělá celosvětově známé značky, které každoročně generují obrovské množství peněz.

Důležitou součástí sportovní sféry jsou také značky, které pomáhají sportovní služby a další záležitosti zprostředkovat. Srovnání značek ze sportovního průmyslu přináší opět Ozanian (49).

Graf 3: Nejhodnotnější značky sportovního průmyslu 2019



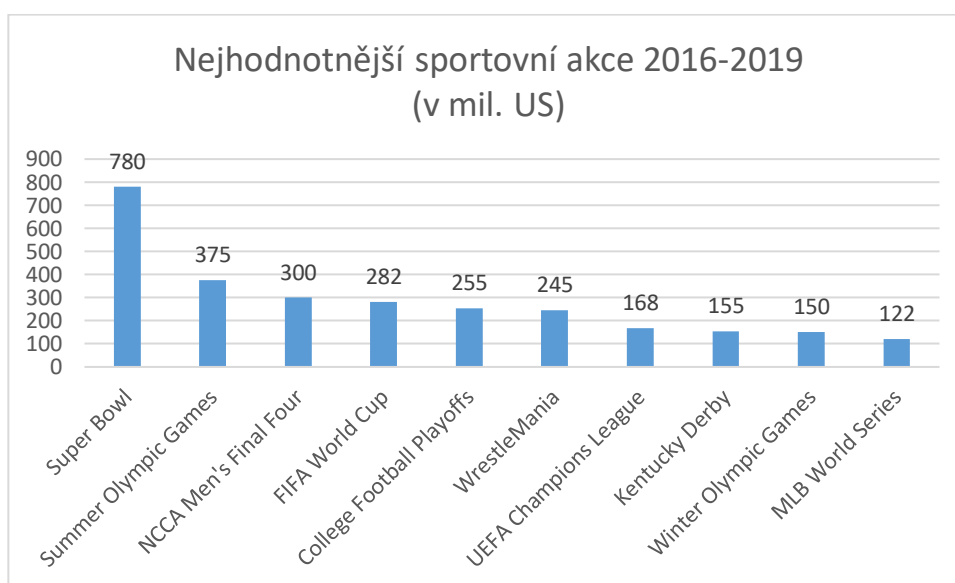
Zdroj: Vlastní zpracování dle Ozaniana (49)

Opravdovým gigantom mezi těmito značkami je celosvětový fenomén, co se sportovního oblečení týče. Hodnota americké značky Nike se v roce 2019 vyšplhala skoro až k 40 miliardám amerických dolarů. Druhá příčka patří asi nejznámější televizní stanici na světě, ESPN. Dále v žebříčku figurují další značky sportovního oblečení (Adidas, Puma, Under Armour) či další televizní stanice Sky Sports. Skupina britských televizních kanálů těží ze své pozice především díky vlastnictví televizních práv nejprestižnějších evropských fotbalových soutěží, jejím hlavním produktem je anglická Premier League. Jedinou ligou, která v žebříčku figuruje, je UFC, nejpopulárnější liga smíšených bojových umění v čele s prezidentem Danou Whitem. Opět si lze všimnout, že většina značek pochází ze Spojených států amerických, kde se situace na sportovním

trhu pohybuje v úplně jiných částkách. V případě firmy Nike, lze ocenit opravdu precizní marketing a práci se značkou. Jednoduché logo, slogan, spolupráce s nejlepšími sportovci světa a další kvalitní práce řadí tuto společnost na úplný vrchol.

Ozanian (49) ve svém článku ukazuje i další žebříček. Ten se týká nejhodnotnějších sportovních akcí do roku 2019.

Graf 4: Nejhodnotnější sportovní akce 2016-2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle Ozaniana (49)

Opět se ve výčtu nejlepších deseti umísťují především sportovní akce konané v Severní Americe. Již několik let je největší a nejhodnotnější akcí Super Bowl, finále Národní fotbalové ligy amerického fotbalu. Při této akci šplhají ceny televizních reklam během vysílání k velmi vysokým sumám. Ve svém přehledu Malone (40) ukázal nejdražších 15 reklam v historii této akce. Nejdražší částka za devadesát vteřin reklamního spotu byla vyinkasována v roce 2020 při 54. Super Bowlu, a to hned dvěma společnostem velkého kalibru, Googlu a Amazonu, v hodnotě 16,8 milionu amerických dolarů. Dále v žebříčku figurují další akce z třetího největšího světadílu – Final Four univerzitní ligy NCAA, College Football, WrestleMania, Kentucky Derby a MLB World Series. V pořadí nechybí ani celosvětové akce, letní a zimní olympijské hry (Rio de Janeiro resp. Pyeongchang) a fotbalový světový šampionát v Rusku 2018. Samostatnou kapitolou je jedna čistě evropská soutěž, která obstojně konkuruje, a to fotbalová Liga mistrů.

Zajímavostí je, že finále univerzitní ligy amerického fotbalu NCAA je hodnotnější než svátek fotbalu v podobě Mistrovství světa (FIFA World Cup). Podle mého soudu právě tento fakt potvrzuje sílu trhu severoamerického sportu a amerického fotbalu především. Bude zajímavé sledovat tuto statistiku i po megalomanském projektu organizace FIFA, která poněkud kontroverzním způsobem přiřadila další pořadatelsví onoho svátku západoasijskému státu Katar. Postavením nejmodernějších stadionů, využitím nových technologií a přesunutím turnaje z letního termínu na podzimní až skoro zimní kvůli místnímu podnebí FIFA naznačuje, že pro slávu tohoto turnaje podřídila vše a chce světu ukázat, že fotbal je stále sportem číslo jedna na naší planetě.

Při nahlédnutí do všech uvedených grafů (1–4) lze vyzorovat fakt, že všechny úspěšné sportovní značky napříč všemi oblastmi se vyznačují masivní hodnotou, pozitivní image, také se prezentují pod vlastní důvěryhodnou identitou a působí celosvětově. Dalším důležitým faktem je dominance severoamerické sportovní sféry oproti celému světu.

3.2.1 Sportovní kluby v nejvyšší fotbalové a hokejové soutěži v ČR

Vybrané kluby, jejichž analýza rebrandingu je součástí této diplomové práce, patří mezi nejpobulárnější a neúspěšnější sportovní klubové značky na našem území. Tato část slouží ke krátkému představení soutěží, ve kterých zkoumané kluby působí.

V České republice figuruje v nejvyšších soutěžích dvou nejpobulárnějších sportů v sezóně 2021/2022 celkem 31 klubů (16 fotbalových, 15 hokejových). Většina z těchto klubů působí v nejvyšších soutěžích mnoho let a patří již mezi tradiční součást lig. Ve fotbalové FORTUNA:LIZE lze mezi tradiční značky zařadit dva neúspěšnější kluby historie – AC Sparta Praha (36 titulů celkem vč. československé ligy) a SK Slavia Praha (21 titulů). Od vzniku samostatné české ligy (1993) se každé sezóny zúčastnil kromě výše dvou zmiňovaných klubů i FC Slovan Liberec. Mezi další velké značky lze zařadit tradiční kluby jako Bohemians 1905 či FC Baník Ostrava (63). V Tipsport extralize ledního hokeje působí nepřetržitě od jejího založení (1993, 27 sezon celkem) šestice klubů – HC Sparta Praha, PSG Berani Zlín, HC Dynamo Pardubice, HC Škoda Plzeň, HC Verva Litvínov a HC Vítkovice Ridera. Jen o dva ročníky méně (25 sezon) v soutěži působí HC Oceláři Třinec, o pět méně (22 sezon) HC Energie Karlovy Vary. Neúspěšnějším celkem od roku 1993 v počtu titulů je HC ROBE Vsetín (6 titulů),

který nyní působí v druhé nejvyšší soutěži. Druhým v pořadí je HC Sparta Praha se čtyřmi tituly a třetím HC Dynamo Pardubice se třemi triumfy (64).

3.2.2 Značky ve FORTUNA:LIZE

České fotbalové kluby si velmi důkladně zakládají na tradici a klubových hodnotách. I proto nedochází k zásadním změnám značek klubů. Pokud někdy došlo k nějaké změně, jednalo se většinou spíše o miniaturní změny u některých prvků značky, především u loga, sloganu či znělky. Zde je přehled log klubů působících v sezoně 2021/2022 ve FORTUNA:LIZE.

Obrázek 7: Loga klubů ve FORTUNA:LIZE 2021/2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle fortunaliga.cz (63)

Průkopníkem se stal až v roce 2021 klub AC Sparta Praha. V únoru roku 2021 představilo vedení AC Sparty Praha po více než roce a půl dlouhých příprav značku s novou vizuální identitou, logem a dalšími prvky. Otázkou je, zda rebranding AC Sparty Praha nastíní možnou cestu a pomůže ostatním klubům odhodlat se také k modernizaci značky.

3.2.3 Značky v Tipsport extralize ledního hokeje

V případě hokejových klubů v Tipsport extralize dochází v poslední době k výraznějším změnám prvků značek než u těch fotbalových. Opět se ale jednalo spíše jen o modernizaci její části, a to především loga.

Obrázek 8: Loga klubů Tipsport extraligy ledního hokeje 2021/2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle hokej.cz (64)

K výraznější změně značky se v posledních letech odhodlal jako první klub HC Energie Karlovy Vary. V květnu roku 2020 byla klubem představena nová vizuální identita. Zřetelná modernizace značky HC Energie Karlovy Vary pomohla odstartovat další změnu značky. K rebrandingu též přistoupil již tradiční klub HC Dynamo Pardubice. Změna značky přišla s novým majitelem, miliardářem Petrem Dědkem. K představení nového loga, identity a dalších nových prvků značky došlo v srpnu roku 2020.

3.3 Branding

Existuje mnoho vymezení brandingů a jeho významu. Význam brandingů popisují Fawcett a Mash (17), a to především jako určitou marketingovou komunikaci produktu směrem ke spotřebiteli. Lze říct, že branding není jen způsob označování produktů. Branding znamená mnohem více – jak značku vytvořit, jak s ní zacházet, jak o ní pečovat. I takto uvažují o brandingů Kotler a Keller (36). Dle nich přináší branding produktu či službě zhodnocení právě prostřednictvím značky. Podrobnější definici a význam brandingů přináší Michl (41). „Branding je strategie, jak vybudovat kvalitní značku. Nejříve se zabývá stanovením základních hodnot a vize, následně jednotlivými výstupy (název, slogan, logo..). Výsledkem je sada manuálů, jak se značkou pracovat. Podobný názor zastává i Healey (24), který na tento pojem nahlíží z pohledu celkového budování

značky. Dále pokračuje, že je to „proces neustálého zápasu mezi výrobcí a spotřebiteli o definici příslibu a smyslu značky“.

Michl (41) ve svém článku rozděluje branding na dvě fáze:

- 1. fáze – **Tvorba značky**
 - Stanovení vize značky
 - Definice hodnot značky
 - Tvorba názvu, loga a vizuálu
 - Tvorba manuálu
 - Tvorba komunikačního materiálu
 - Tvorba grafického manuálu
- 2. fáze – **Péče o značku**
 - Hlídní značky
 - Aktualizace komunikačního manuálu
 - Aktualizace grafického manuálu

Souhlasím s tím, že úkolem pro všechny organizace by měla být důkladná péče o vlastní značku. Sledovat konkurenci, nové trendy a snažit se být ve všech ohledech aktuální. Tato péče se může vyplatit v několika směrech. Z pohledu sportovního klubu může přinést dodatečné finance z prodeje merchandisingu, větší počet fanoušků a třeba i rozšířit a posílit vnímání klubu na sportovním poli.

3.4 Rebranding

Rebranding neboli změna značky neznamena čistě jen přetvoření značky. Stručná definice dle *economictimes.com* (15) zní takto: „Změna značky je proces změny firemního obrazu organizace. Jedná se o tržní strategii uvedení nového názvu, symbolu nebo změny designu již zavedené značky. Myšlenkou rebrandingu je snaha vytvořit pro značku odlišnou identitu od jejích konkurentů na trhu.“

Rebranding představuje celkový proces značky – přípravy před změnou značky, proces tvoření značky, představení nové značky, péči o novou značku a budoucí plány s novou značkou. Změna značky může nastat na třech různých úrovních v organizaci: v korporátní společnosti, v strategické obchodní jednotce a či na úrovni produktu. Muzellec, Doogan a Lambkinová (44) popisují rebranding jako „budování nového jména reprezentujícího diferencovaný postoj v myšlení zúčastněných stran a odlišné identity

od konkurentů v praxi“. Hankinson a Lomax (22) doplňují, že rebranding nemusí být jen změnou vizuální identity, ale i změnou směru fungování a myšlení organizace. Změna značky není jednorázovou akcí. Dle Gurkina (20) nejde jen o změnu značky, ale i o změnu image. Celkový proces rebrandingu by měl být i proto dlouhodobou záležitostí z důvodu náročnosti. Daly a Moloney (13) se zaměřili na jednotlivé části rebrandingu. Nejprve by měla být provedena důkladná **analýza**. Analýza by měla být zaměřena na cílový trh, audit značky a na celkové možnosti identifikace značky. Po analýze by měl přijít na řadu **plánování**. To by mělo zahrnovat komunikaci nové značky se zákazníky, výběr strategie pro změnu značky či marketingový plán změny značky. Po provedení rebrandingu by mělo nakonec dojít k závěrečnému **hodnocení**.

Causon (9) dále takto rozdělil jednotlivé fáze rebrandingu:

1. fáze vzdělávací;
2. fáze identifikační;
3. fáze provedení.

Prvotním úkolem všech organizací při zamýšlení rebrandingu by měla být snaha získat co nejvíce informací k této problematice. Prohlédnout si případové studie, podívat se na konkurenci či si pozvat k diskusi odborníky. V další fázi je důležité zjistit, co se konkrétně od rebrandingu očekává. Jde především o identifikaci současné pozice značky a jak ji lze posunout. Poslední fází je samotné provedení rebrandingu. To je složeno z vytvoření nové značky, vytvoření nových prvků značky, prezentace nové značky či plánů s novou značkou. Muzellec, Doogan a Lambkinová (44) vytvořili pro rebranding marketingový mix, který se skládá z těchto čtyř částí:

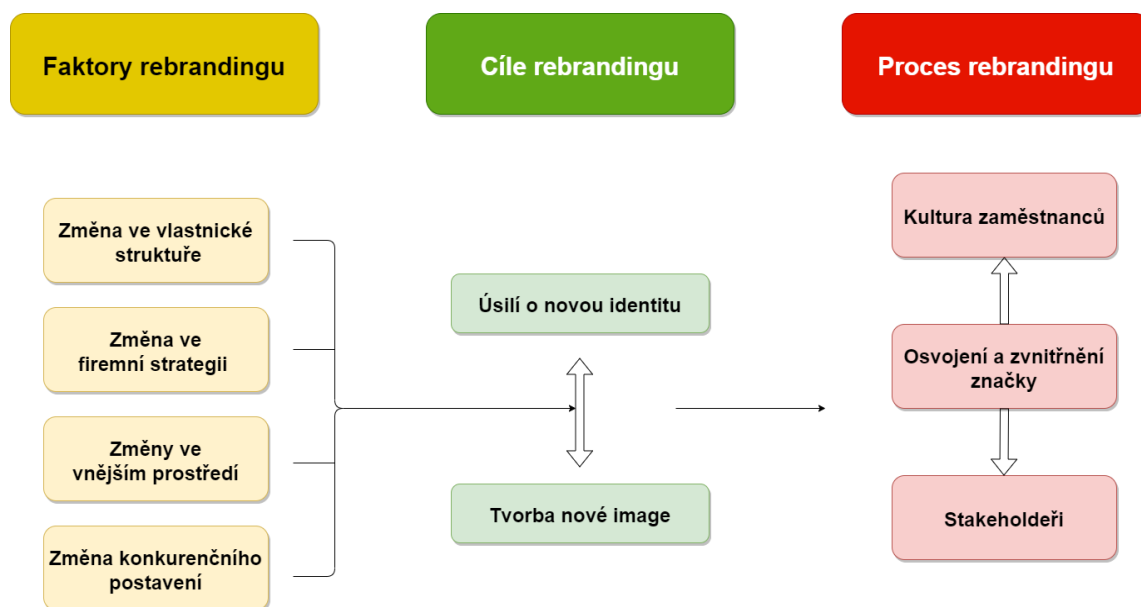
- změna pozice;
- přejmenování;
- změna designu;
- znovuspuštění.

Všechny části marketingového mixu rebrandingu jsou dle mého názoru stejně důležité. Náročný úkol představuje nalezení nové pozice pro značku u stálých či potencionálních zákazníků. Pokud u značky došlo k vytvoření nového jména, musí být jasné, výstižné, a hlavně musí být kvalitativně podobné či lepší než předchozí název. Změna designu při dnešních moderních trendech musí být znatelná. Vizuální identita musí být modernizována precizně kvalitně a hlavně tak, aby byl vidět rozdíl,

co se grafického zpracování týče. Znovuspuštění značky by mělo být důkladně naplánované. Presentace nové značky je totiž velmi stěžejní. Při prezentaci lze snadno přesvědčit partnery, příznivce a veřejnost. Jinými slovy ukázat a vysvětlit všechny důvody, myšlenky a okolnosti k nové značce.

Zde je model procesu rebrandingu od Muzelleca a Stuartové (59). Tento model se skládá ze tří částí: **faktory pro změnu značky**, **cíle rebrandingu** a **proces rebrandingu**. Faktorů pro změnu značky existuje mnoho (např. změna firemní strategie). Cílem rebrandingu je dle tohoto modelu snaha o vytvoření nové image a nové identity. Dále se v modelu předpokládá zapojení zaměstnanců firmy a stakeholderů, a to z důvodu přetvoření nového firemního obrazu při osvojování a zvnitřnění nové značky.

Obrázek 9: Model procesu rebrandingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Muzelleca a Stuartové (59)

U mnoha případů se veřejnost ptá, proč se daná společnost rozhodla změnit značku, když ta původní byla funkční, známá a zavedená. Několik důvodů, proč se firmy rozhodly k rebrandingu, popsala Carterová (8). Změna by měla být založena na předpokladu, že se něco změnilo v některých částech obchodního mixu firmy, který udává směr značky. Zde je výčet několika důvodů k rebrandingu:

- snaha držet krok s dobou a s měnící se potřebou zákazníků;
- značka je zastaralá a stagnuje – potřeba modernizace;
- prostředek k boji v konkurenčním prostředí;
- důsledek globalizace;

- všeobecné vylepšení značky;
- z důvodů využívání nových technologií a možností propagace.

Lze najít další důvody a příčiny ke změně značky, ať už negativní či pozitivní. Důležité je především pečlivě zvážit jednotlivé kroky ke změně. Špatné provedení rebrandingu může ohrozit celkové fungování společnosti.

Rebranding není jen o pouhé změně názvu. Ve hře je mnohem více faktorů. Vydařená změna značky vyžaduje pečlivý průzkum a analýzu situace, dostatečné finanční prostředky, velké úsilí a trpělivost. Změna značky nedokáže skomírající firmu postavit na nohy. Dokáže ale dodat společnosti impuls, který může být přetaven v úspěch. I proto je považována odborníky za velmi náročný proces.

3.4.1 Strategie rebrandingu

J. Kaikati a A. Kaikati (30) přináší šest různých strategií, které mohou jednotliví manažeři při rebrandingu využívat či kombinovat. První strategie pojednává o **postupném zavedení** (phase in) nové značky a následného **postupného ukončení** (phase out) využívání značky staré. Nová značka je určitým způsobem vázána na stávající značku pro konkrétní období. Po přechodném období je stará značka postupně vyřazována. Další strategií je **kombinovaný branding**. Tento způsob spočívá ve využívání různých značek pro jednotlivé regiony. Pro určité segmenty se využívají různé formy značky, avšak pro globální prezentaci produktu se využívá hlavní značka. Ta se označuje jako zastřešující. Třetí možností pro manažery dle autorů může být **strategie průhledného varování**. Tato strategie spoléhá na důkladné upozornění zákazníků před změnou značky a po změně značky. Skládá se z intenzivní propagace a prezentace nové značky spojené s novinkami. Cílem je včas informovat zákazníky o změně značky před a po jejím uvedení tak, aby měli co nejvíce informací o nové značce. Razantnější může být další strategie, a to **strategie náhlého vymýcení**. Tato strategie zahrnuje zrušení staré značky přes noc a okamžitou změnou na novou značku, bez přechodného období. Tato strategie je vhodná v případě, že se organizace chce distancovat od své staré image. Předposlední strategií je **strategie proti převzetí**. Tato varianta se obvykle uplatňuje po akvizici podniku. Zatímco akvizitoři mají tendenci držet se své vlastní značky, aby ukázali, že jsou dominantními vlastníky, v této strategii proti převzetí nový vlastníci obrátí role. Opustí svou vlastní značku ve prospěch nově získané značky, z čehož vyplývá, že získaná značka je populárnější a respektovanější.

Ačkoli je tato strategie méně přesvědčivá, může být vhodná, když konkurenti agresivně získávají globální vliv budováním svých příslušných globálních značek. Poslední uvedenou strategií rebrandingu je **retrobranding**. Prostřednictvím této strategie společnosti obnovují značku, kterou v minulosti opustily. Vrací se tedy k tradiční a osvědčené variantě a vlastně připouští chybu, kvůli které se snaží získat zpět své ztracené zákazníky.

Dle mého názoru je důležité důkladně zvážit vybranou strategii rebrandingu. Možností je i kombinace různých strategií. Vždy záleží na aktuální situaci a současných dispozic firmy či v případě této práce sportovního klubu. Jako vhodnou variantu považuji strategii průhledného varování, kterou aplikovalo mnoho známých firem a sportovních klubů. Veřejnost je skrze tuto strategii na změnu dopředu připravena, takže by nemělo dojít k překvapení při představení. Zákazníci také mohou při dostatku informací o nové značce přemýšlet dopředu a dříve se s ní ztotožnit.

3.4.2 Využití potenciálu rebrandingu

Pro společnosti, které se chystají změnit značku, se vždy objevuje velká příležitost k úspěchu, zároveň i k neúspěchu. Zde jsou poznatky z případových studií firem, které potenciál rebrandingu využily a za změnu značky sklidily úspěch.

Dunkin Donuts

První příklad úspěšného rebrandingu popisuje v případové studii Vastani (65). Americká společnost prodávající koblihy využila fenoménu kavárenské kultury na počátku 21. století a začala s rozšířením své nabídky o nápoje z kávy. Spojení kávy a dezertu v podobě koblih do sebe zapadalo. Toto spojení vyvolalo již v roce 5% zvýšení příjmů. Dokonce v roce 2009 prodala společnost Dunkin v Americe více kávy než Starbucks. Vastani (65) uvádí několik důvodů, proč rebranding Dunkin Donuts byl tak úspěšný:

- Přizpůsobení se trendům
 - Dunkin Donuts se ve správný čas přizpůsobili nastupujícímu trendu a jejich nápad tak měl obrovský dopad.
- Zaměření se na dlouhodobé strategie
 - Dunkin Donuts mají dlouhodobé plány a již dopředu podnikají kroky k naplnění svých cílů.

- Jedním z nich je vytvoření 5 000 až 15 000 celoplošně nově stylizovaných prodejen se zaměřením na kávu do roku 2050.
 - Jejich motto hovoří za vše – „*Pokud vás vaše sny neděsí, pravděpodobně nejsou dost velké.*“
- Plnění obchodních cílů
 - Společnost se sice zaměřila po rebrandingu více na prodej kávy, ale nespustila neopustila svou tradiční oblast (prodej koblih).
 - Od té doby se profiluje tedy jako prodejce rychlého občerstvení, snaží se rozšiřovat své služby a rovnoměrně o nich přemýšlet a zlepšovat je.
- Soustředění na zákazníky
 - Později došlo k propracované změně vizuální identity Dunkin Donuts.
 - Důkladný průzkum zákazníků na základě psychografických metod.
 - Rozvíjení vzhledů do emocionálních asociací a potravinových nálad jejich zákazníků.
 - DNKN kreativně využila tyto poznatky ke spojení s cílovým publikem prostřednictvím vizuálního marketingu.
 - Výsledkem byla nová vizuální identita, rozšíření a zkvalitnění služeb.
 - Recyklovatelné hrnky, zajímavější nabídka, pojízdné autobusy, nové logo, plakáty, bannery či nové balení.

Obrázek 10: Logo Dunkin Donuts



Zdroj: ziliondesigns.com

Obrázek 11: Plakát Dunkin Donuts



Zdroj: ziliondesigns.com

Vastani (65) doplňuje, že od rebrandingu je společnost nejlepším kávovým a pekárenským řetězcem na světě, a to skoro ve všech oblastech, ve kterých podniká.

Old Spice

Společnost s historií, která sahá až do poloviny 20. století, byla na přelomu mezi první a druhou dekádu 21. století byla v krizi. V očích zákazníků působila jako značka nezajímavá, která slouží svými produkty spíše pro starší generace. Případová studie společnosti brandsonify (47) pojednává o mohutném rebrandingu, který znamenal mnoho změn.

Cílem společnosti Old Spice bylo dostat se do povědomí mladší generace a porazit v konkurenčním boji Dove Men+ Care. Old Spice se rozhodlo změnit takřka vše kromě názvu. Došlo ke změně obalu, nové vizuální identitě, sloganu. V hlavní roli ale působila masivní marketingová kampaň. Ke kampani byl využit Isiah Mustafa, bývalý hráč profesionální hráč amerického fotbalu a herec. Reklama „Smell like a man, man“ nebo také jinak „The man your man could smell like“ byla absolutním hitem, a to z následujících důvodů. Během víkendu Super Bowlu vsadila společnost Old Spice na spuštění reklamy na online platformách YouTube a Facebook ještě než před samotným uvedením v televizním vysílání. Reklama byla velmi úspěšná, při prvotním spuštění o víkendu dosáhla skoro 10 miliónů zhlédnutí a byla velkým středem pozornosti napříč celou společností.

Obrázek 12: Reklama Old Spice "Smell like a man, man."



Zdroj: OldSpice.com

V další případové studii Moore (43) zdůrazňuje úspěch této kampaně. Znamenitým tahem byla série odpovědí různým celebritám a fanouškům. Ve velmi malém časovém úseku byly natočeny krátké videonahrávky v duchu reklamy „Smell like a man, man.“, což zapříčinilo obrovskou senzaci. Kampaň byla ihned poté označována za nejrychleji rostoucí a nejinteraktivnější v historii. A jak pomohla tato kampaň chodu firmy? Do května roku 2010 vzrostly tržby o 60 %, v červenci téhož roku až o 125 %. Skvělým rozhodnutím bylo pokračování v kampani. Reklamy a videoodpovědi s Isiahem Mustafou v roli „The Old Spice guy“ se staly legendami. Old Spice nadále pokračovali v kampani postavené na humoru a nadsázce a lehkosti. Ke spolupráci později využili dalšího herce, Terryho Crewse. Old Spice tuto změnu zvládla na jedničku a stali se velmi populární značkou v oblasti pánské kosmetiky, jejíž předností byla energická a vtipná identita (43).

Oba zmíněné příklady potvrdily, že nic není ztracené a změna značky může být skvělým příkladem k znovunastartování. Hlavním pilířem by měl být precizní plán procesu rebrandingu, inspirován nejnovějšími trendy a rady z řad odborníků, správné načasování, a také odvaha přijít s něčím úplně novým. To bylo v těchto případech beze zbytku splněno.

4 METODIKA PRÁCE

V rámci výzkumu této diplomové práce byly využity kvalitativní metody marketingového výzkumu. Jejich výhodou je především ta skutečnost, že pomohou lépe proniknout do dané problematiky a získat velké množství zajímavých informací a poznatků. Všechny zvolené metody vnesly do výzkumu velké množství informací a výsledků, které byly využity pro analytickou a syntetickou část práce.

Zde je výčet využitých kvalitativních metod v diplomové práci:

- **hloubkové interview;**
- **analýza dokumentů;**
- **případové studie;**
- **ohnisková skupina.**

Stěžejní metodou pro výzkum v diplomové práci bylo hloubkové interview v podobě rozhovoru se zástupci obou klubů, kteří se podíleli přímo na rebrandingu klubu. Pro představení zkoumaných klubů, AC Sparta Praha, respektive HC Dynamo Pardubice, z pohledu historického, sportovního či marketingového, byly vytvořeny případové studie. K problematice rebrandingu byly využity dokumenty, které se týkají právě rebrandingu klubů AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice. Jako doplnění k oblasti rebrandingu sloužily případové studie vybraných klubů ze zahraničí a další analyzované dokumenty. K hlubšímu nahlédnutí do daného problému a k získání dalších zajímavých informací, pohledů a názorů, byla provedena diskuze v ohniskové skupině s vybranými fanoušky zkoumaných klubů a odborníky ze sportovního prostředí.

Získané informace a data pomohly k vytvoření doporučení zejména pro české kluby, které změnu značky v budoucnu plánují. Dále byla analýza zaměřena na to, jak kluby AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice, využily potenciál změny značky.

4.1 Případová studie

V diplomové práci byly využity k podrobnějšímu náhledu do problematiky rebrandingu případové studie změny značky zahraničních sportovních klubů. Také byly vytvořeny případové studie zkoumaných klubů. Metoda případové studie cílí na podrobný popis a rozbor jednoho či více případů. Yin (72) definuje tuto kvalitativní metodu jako empirický průzkum, který zkoumá současný jev v jeho reálném kontextu,

především pokud hranice mezi předmětem studie a kontextem nejsou jasně patrné. Zjednodušeně dle Hendla (26) je případová studie souborem omezeným množstvím dat od jednoho či více zdrojů. Cílem metody je porozumět zkoumané problematice či vysvětlit okolnosti případu. Chrastina (29) rozděluje případové studie dle typologie takto:

- exploratorní případová studie
 - zkoumání málo pochopitelných jevů a identifikace důležitých kategorií, které mají různý význam
 - od anglického slovesa *to explore* (objevit, prozkoumat)
- explanatorní případová studie
 - vysvětlení vzorců, vztahů, souvislostí, které souvisejí s danou problematikou
 - od anglického slovesa *to explain* (vysvětlit, objasnit)
- deskriptivní případová studie
 - popsání fenoménu a jeho kontextu
 - od anglického slovesa *to describe* (popsat, charakterizovat).

V této práci byly využity explanatorní a deskriptivní studie. První zmíněná typologie se týká studií zahraničních klubů a firem, ve kterých jsou vysvětlovány okolnosti procesu rebrandingu. Deskriptivní studie zkoumaných klubů AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice vytvořené autorem práce sloužily zejména k popsání historie a současné situace klubů.

Mezi vzorkem vybraných klubů figurují především ty, kterých se změna značky týkala v posledních letech. Z fotbalového prostředí byly využity případové studie italských fotbalových klubů Juventus Turín FC a Interu Milán. K hlubšímu proniknutí do problematiky rebrandingu zahraničních klubů se v analytické části vyskytují případové studie hokejových klubů ze zahraničních soutěží NHL a KHL, Arizona Coyotes, respektive HC Severstal Čerepovec.

Metoda případové studie je také součástí představení zkoumaných klubů. Vytvořením případových studií pomocí využití analýzy tištěných a elektronických dokumentů byly detailněji představeny kluby AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice, které jsou součástí výzkumu. Vytvoření případových studií ke klubům AC Sparta Praha

a HC Dynamo Pardubice pomohlo nastínit a vysvětlit hodnoty klubů, jejich historii a současnou situaci.

4.2 Analýza dokumentů

Definici této kvalitativní metody uvádí Reichel (54). Analýza dokumentů sleduje u zkoumaných fenoménů a problémů různé časové úseky, které se týkají jejich vzniku, existence a současného působení. Další definice je zakotvena v sociologické encyklopedii Sociologického ústavu AV ČR (55). V podstatě jde o rozbor a využití všech údajů z dokumentů, které se týkají daného fenoménu. Důležitou součástí metody je posouzení informační hodnoty z hlediska validity (správnosti) a reliability (spolehlivosti). Tedy, zda jsou dané dokumenty spolehlivým zdrojem informací a zda informace, které přináší, jsou založené na pravdivých faktech.

Metoda analýzy dostupných elektronických či tištěných dokumentů zajistila podrobnější náhled k situaci rebrandingu u zkoumaných klubů, a také k obecnému představení daných klubů. K analýze procesu rebrandingu obou klubů bylo čerpáno z veřejně přístupných dokumentů – např. tiskové zprávy klubů, tiskové konference, rozhovory a vyjádření dotyčných osob z klubů, články na webových stránkách klubů nebo v případě klubu AC Sparta Praha webová stránka *navzdysparta.cz*, kterou klub vytvořil přímo ke změně své značky. Další data, která byla shromážděna a následně využita, pochází z oficiálních účtů klubů na sociálních sítích, na kterých probíhalo představení nové značky velmi intenzivně.

Pro představení klubů byly použity elektronické a tištěné dokumenty, především z historické, sportovní a marketingové sekce na webových stránkách zkoumaných klubů, archivu klubů a dalších využitelných dokumentů o zkoumaných klubech. Důležitými dokumenty byly grafické manuály k jednotlivým změnám značky, které usnadnily práci při rozboru všech prvků nových značek.

4.3 Hloubkové interview

K zjištění interních klubových informací ohledně změny značky byly vyzpovídány osoby ze zkoumaných klubů. Hloubkové interview je metoda, která se používá především pro podrobnější prozkoumání výzkumného problému prostřednictvím rozhovoru výzkumníka s jedním respondentem. Kozel a spol. (37) výhody metody přibližují. Podle

nich je důležité, že mezi dotazujícím a dotazovaným může vznikat jistý stupeň intimity v uvolněné atmosféře, což může pomoci k získání velkého množství informací a subjektivních názorů. Stěžejním je také výběr respondenta, vždy by měl být vybrán typicky představitel cílové skupiny. Hendl (25) zmiňuje důležitost začátku a konce interview. Na začátku rozhovoru je stěžejní prolomit psychickou bariéru mezi tazatelem a respondentem. Současně musí zajistit tazatel souhlas k záznamu. Konec rozhovoru může totiž zajistit další dodatečné informace. Hlubkový rozhovor není jen pouhou metodou sběru dat, může mít i intervenční povahu. Úkolem tazatele je tedy i poskytnutí dodatečného prostoru ke kontaktu. Vzhledem k využití polo-strukturované formy hlubkového interview, při kterém má tazající připravené témata či otázky, kterých se nemusí striktně držet, bylo možné se během rozhovoru odklonit od stanovených témat a zareagovat na odpovědi respondenta. Díky tomu se může tazající zaměřit na to, co v dané situaci považuje za důležitější.

Tato metoda byla stěžejní pro celkový výzkum diplomové práce, jelikož přinesla informace přímo od oprávněných osob ze zkoumaných klubů. Důležitou součástí rozhovorů byla příprava témat a otázek pro respondenty, které měly zajistit co nejkonkrétnější odpovědi k různým oblastem procesu rebrandingu klubů. Díky podrobnějšímu vhledu autora do tematiky rebrandingu a nastudování odborných teoretických pramenů byly stanoveny pro interview tyto tématické okruhy pomocí operacionalizace: **důvody ke změně rebrandingu, způsob komunikace v rámci celkového procesu rebrandingu (před, během, po), představení rebrandingu, vysvětlení nové značky společně s jejími prvky, práce s novou značkou do budoucna, ekonomická stránka, merchandising** a ostatní. Po zpracování tematických okruhů byly vytvořeny jednotlivé otázky a témata k rozhovorům. Ty poté byly prodiskutovány a zkontrolovány vedoucí práce a expertem z prostředí školy.

Obrázek 13: Operacionalizace k hloubkovým interview



Zdroj: Vlastní zpracování

V případě klubu AC Sparta Praha byl veden rozhovor s jedním z členů pracovní skupiny rebrandingu a zároveň zástupcem klubu. Ze strany klubu HC Dynamo Pardubice byl dotazován tehdejší člen vedení klubu.

4.4 Ohnisková skupina

Ohledně rebrandingu zkoumaných klubů existuje napříč českou sportovní sférou mnoho názorů. Někomu se loga a další prvky značek líbí, někdo chápe myšlenku klubů modernizace své značky, některým se naopak nové prvky značek klubů vůbec nelíbí. Důvodů může být nespočet. Právě získání odlišných pohledů na věc od různých osob pomohlo k daleko lepšímu proniknutí do této problematiky.

Podstatou metody ohniskové skupiny (tzv. „*focus group*“) je diskuze mezi moderátorem a pozvanými účastníky na dané téma a následná vzájemná interakce. Výhody i nevýhody metody zdůvodňuje Kozel a spol. (37). Nevýhodou může být nepřirozené prostředí pro účastníky, kteří se sešli na neznámém místě k diskusi s neznámými lidmi. Výhodou může být připravenost moderátora. Pokud vymyslí takový způsob diskuze, který bude mít spád, a bude účastníky bavit, může tak získat od respondentů neotřelé myšlenky, kreativní nápady či spontánní názory k danému tematickému okruhu. Metoda slouží jako nástroj k rychlému zjištění názorů vybraných jednotlivců zastupujících cílové skupiny. Schéma návrhu skupinové diskuze představuje ve své publikaci Hendl (25).

Obrázek 14: Návrh schéma skupinové diskuze

Fáze	Akce
Příprava	1. Telefonické potvrzení účasti (24 hod. před začátkem). 2. Zajištění občerstvení, záznamového zařízení, jmenovek. 3. Kontrola záznamového zařízení.
Organizace	1. Příchod 30 minut před začátkem. 2. Uspořádání místnosti, kopie s informovaným souhlasem a dalšího materiálu.
Uvitání	1. Osobní představení moderátora každému z příchozích. 2. Lehká konverzace, zvláště pokud se lidé neznají. 3. 15–20 minut pro seznámení s prostředím, občerstvení. 4. Rozdání jmenovek, případně pseudonymů.
Začátek	1. Moderátor uvede problém, svou roli, upozorní na záznamové zařízení. 2. Rozdá informovaný souhlas. 3. Asistent si zapíše zasedací pořádek. Zapne záznamník.
Základní pravidla	Moderátor popíše základní pravidla: 1. Chceme, aby vždy mluvil jenom jeden z vás. 2. Nejde o špatné nebo dobré odpovědi. Všechno je zajímavé. 3. Je vhodné i nesouhlasit, každý má nějaké mínění.
Základní témata	1. Moderátor začíná s otázkou pro uvolnění, následuje přechodová otázka, klíčové otázky a shrnující otázky. 2. Asistent si poznamenává, kdo mluví. 3. Moderátor sleduje dodržení návodu.
Osobní data	1. Moderátor rozdává dotazníky pro osobní data s příslušným slovním komentářem.
Závěr	1. Moderátor shrne hlavní body diskuse s otázkou, zda chce ještě někdo něco dodat. 2. Moderátor děkuje za účast a rozdává případné dárky.

Zdroj: Hendl (25)

Osloveno bylo 7 respondentů do diskuze v ohniskové skupině. Mezi diskutujícími figurovali fanoušci AC Sparta Praha i HC Dynamo Pardubice, dokonce i jeden, který je příznivcem obou klubů. Dále byli osloveni komentátoři a moderátoři sportovního televizního kanálu O2 TV Sport, který již několik let přináší živé přenosy, ve kterých oba zkoumané kluby účinkují a další osoby, které se profesně pohybují v českém sportovním prostředí. Názory a postoje sportovních odborníků, kteří s kluby spolupracují a také se podílejí se na televizním vysílání dvou největších soutěží kolektivních sportů v ČR, byly pro diskuzi velmi přínosné a přinesly názory z jiné perspektivy. Na základě operacionalizace byly vytvořeny tyto okruhy, dle kterých byly později zhotovené otázky a témata k diskuzi: **rebranding u zahraničních klubů, branding u českých klubů obecně, rebranding u zkoumaných i dalších klubů v ČR či úroveň rebrandingu v ČR i ve světě a rebranding u sportovních klubů v budoucnu.** Témata a otázky byly schválené vedoucí práce a expertem z prostředí školy.

Obrázek 15: Operacionalizace k ohniskové skupině



Zdroj: Vlastní zpracování

Výstup z diskuze přinesl mnoho různých poznatků k lepšímu pochopení problematiky, k získání dalších informací a různých postojů, pohledů a názorů k rebrandingu, jak již bylo zmíněno výše. Poznatky z diskuze byly využity zejména k vytvoření doporučení především pro české kluby plánující rebranding, k zhodnocení rebrandingu zkoumaných klubů a shrnutí situace rebrandingu ve sportovní sféře v ČR i ve světě.

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část diplomové práce zahrnuje analýzu případových studií rebrandingu u zahraničních klubů, případové studie o zkoumaných klubech AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice, analýzu celkového procesu rebrandingu u zkoumaných klubů včetně hloubkových interview s činovníky klubů a informace a poznatky z diskuze ohniskové skupiny na téma rebranding.

5.1 Rebranding u zahraničních klubů

V posledních letech došlo k několika změnám značky napříč světovou sportovní sférou. Většinou to byly fotbalové či hokejové kluby, kterým se změna značky v určité míře vyvedla. Některé případy budou níže předvedeny v rámci již vytvořených případových studií od zahraničních autorů.

HC Severstal Čerepovec

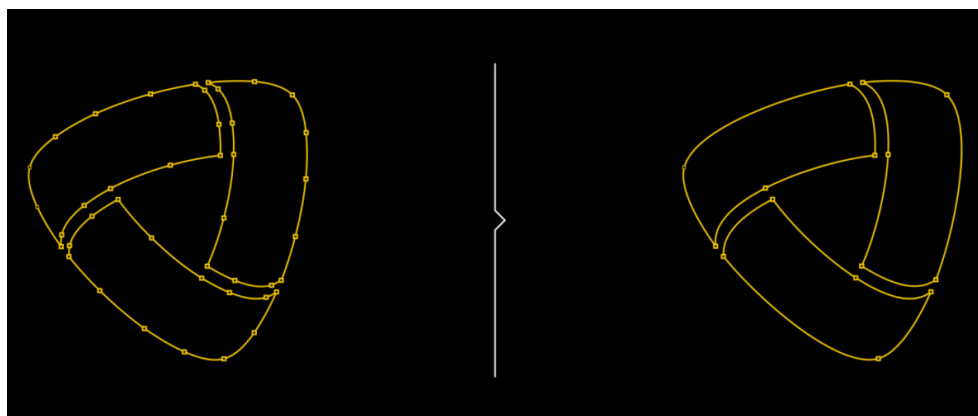
Tradiční ruský hokejový celek hrající KHL přešel k částečnému rebrandingu na přelomu sezony 2019/20. Veškeré změny značky v klubu, který sponzoruje ruská ocelářská a těžební společnost Severstal (v názvu týmu), popisuje v případové studii designové studio Quberten (23), které se na rebrandingu podílelo.

Klub se chtěl v posledních letech více angažovat do dění ve městě, cílem bylo větší měrou propojit celou místní komunitu. Vytvořil marketingovou kampaň postavenou na propojení hokejistů a obyčejných lidí, dělníků, kteří pracují ve společnosti Severstal. Součástí kampaně bylo i mimo jiné aktivity navštívení dělníků hokejisty týmu v ranních hodinách při jejich práci. Cílem bylo spojení komunity a ukázat nejen hokejistům, ale i ostatním členům klubu, jak náročná je práce v těžebním průmyslu. Pomocí kampaně a nového brandingu se chtěl HC Severstal Čerepovec stát další silnou značkou mezi hokejovými kluby v KHL (CSKA Moskva, SKA Petrohrad).

Nové logo

Kupodivu u loga, asi nejčastějším prvkem značky, který se mění, byly upraveny jen menší detaily. Znak „Unity“ v černé barvě se žlutými okraji mapující vztah se společností Severstal byl upraven o přebytečné tečky na okrajích.

Obrázek 16: Logo HC Severstal Čerepovec



Zdroj: quberten.com

Alternativní logo

Významnější změně se dostalo u alternativního loga, které se objevuje na některých variantách dresu a při určitých marketingových záležitostech. Stále zobrazuje ryse ostrovida, kočkovitou šelmu, která je v regionu Vologda zcela běžným zvířetem. Novinkou je jeho současné ploché minimalistické zobrazení, které funguje na velkých nosičích i v malém měřítku (např. mobilní aplikace). Strnulost, akčnost a agresivita loga v čele s rysem sedí jak k fyzické náročnosti hokeje, tak i k surově drsné oblasti těžebního a ocelářského průmyslu.

Obrázek 17: Různá provedení alternativního loga HC Severstal Čerepovec



Zdroj: quberten.com

Spojení hutního závodu a sportovního klubu vyznačují skryté šifry v logu. Čelo a nos rysa je zobrazeno jako odlévací kbelík, ze kterého se lije kov. Knír dále zdůrazňuje

průtok tekutého kovu a v poslední řadě horní ret a zuby představují jiskry. I z toho důvodu, že je alternativní logo velmi povedené, tak se čím dál tím častěji objevuje na dresech či v produktech merchandisingu. Diváci si „svého“ rýsa velmi oblíbili. Je tedy možné, že se postupem času stane neoficiálním či oficiálním logem HC Severstal Čerepovec.

Změna dresu

Dresy HC Severstal Čerepovec byly zcela přepracovány. Četné změny se týkaly typografie. Quberten design (23) vyvinul nový styl čísel a kapitánských písmen, pro které byly inspirací průmyslové šablony, které se vyskytují v továrnách a během přepravy materiálu. Cílem bylo zdůraznit spojení mezi místním průmyslem a hokejem. Výše zmíněné prvky měly dresům dodat z hlediska estetiky industriální vzhled.

Obrázek 18: Kapitánská písmena



Zdroj: quberten.com

Obrázek 19: Nový styl čísel



Zdroj: quberten.com

Skvělým řešením bylo vyšší procentuální využití žluté barvy tak, aby byl klub jednoznačně odlišitelný od ostatních, což se povedlo.

Obrázek 20: Nové dresy



Zdroj: quberten.com

Rebranding HC Severstalu se osvědčil. Veřejností byl vřele přijat a fanoušci se ihned s touto změnou ztotožnili. Hlavním bodem úspěchu rebrandingu a celé kampaně bylo spojení těžebního průmyslu s hokejem. Do nové značky autoři vložili prvky z hutnického průmyslu, který je ve městě stěžejní složkou průmyslu. Navíc klub zvolil dobře náplň marketingové kampaně. Spojení hokejistů a dělníků, tedy obyčejných lidí, neslo velký úspěch, což pomohlo k lepšímu vnímání rebrandingu u veřejnosti. Kvalitní práci odvedli i designéři. Vytvořili značku, která se ujala u vedení, fanoušků i veřejnosti.

Arizona Coyotes

V nejpoblárnější hokejové soutěži na světě nedochází moc často k rebrandingu. Většina týmů v NHL patří mezi tradiční celky v soutěži a fanoušci a celá hokejová společnost by změnu značky například u slavného Toronto Maple Leafs asi nezkousla. Jsou zde ale mužstva, která se netěší tak velké fanouškovské základně, třeba Arizona Coyotes. Důvodů je několik. I proto se generální ředitel týmu Xavier Gutierrez rozhodl se svými spolupracovníky změnit některé prvky značky společně se spuštěním marketingové kampaně, která by mohla získat větší přízeň lokálních fanoušků. Rozsáhleji o tom hovoří ve své případové studii Creamer (11).

Marketingová kampaň rebrandingu Arizona Coyotes

Kampaň měla za cíl informovat o tom, že ten nejlepší hokej se nemusí nutně hrát v městech, kde je sníh a mráz. Pravdou ale je, že silnější vztah k hokeji mají lidé žijící na severní části kontinentu než v horké, vyprahlé Arizoně. Problémem je i podle Gutierrezze etnické složení. V jedné části města Phoenix, Maricopa, je 40% obyvatel původem z Latinské Ameriky. A tito lidé zkrátka nemají v kořenech lásku k hokeji. Arizona Coyotes spustila kampaň s cílem oslovit místní komunity, které mají k hokeji daleko. Součástí kampaně bylo autentické video, které mělo za úkol zachytit drsnou krajinu Arizony – kaktusy, pouštní prach a místní prerie. Ve videoklipu si zahráli také obyčejní obyvatelé různých menšin (Mexičané, původní Američané). Arizona Coyotes chtěla tímto rebrandingem ukázat, že je silnou, dynamickou, energickou a perspektivní organizací v oblasti se závazkem se věnovat místní komunitě bez ohledu na to, jaký má vztah k hokeji. Prostě čisté spojení hokeje s odlišnou místní kulturou (11).

Obrázek 21: Snímek z videoklipu *We Hockey. Hockey the Coyotes way.*



Zdroj: youtube.com – Arizona Coyotes

Logo

Součástí rebrandingu je také změna loga a dresů. Klub zvolil strategii „retrobrandingu“ a navrátil se tak k základům starého loga, které „sloužilo“ v letech 1993–2003. Staronové logo „Kachina“ (duchovní bytost uctívána na jihozápadu Ameriky) bylo využito v souvislosti s novou kampaní, která je tvořena na odkaz spojení hokeje a místní tradiční kultury.

Obrázek 22: Logo "Kachina" 2021



Zdroj: nhl.com

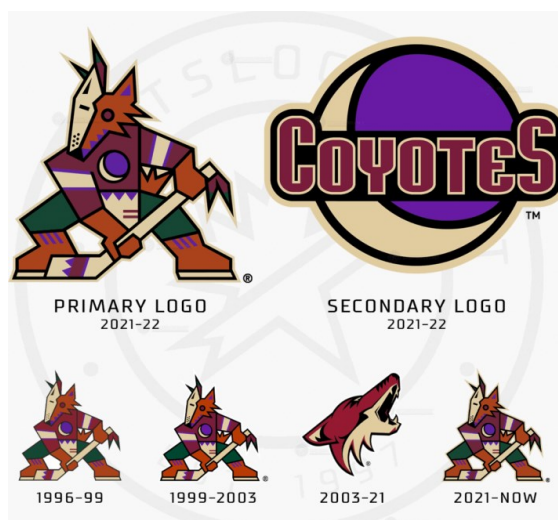
Logo muselo projít drobnými designovými úpravami kvůli lepšímu využití loga na nových dresech. Změny se týkají pruhu na pravé ruce kojota, obrysu mezi pravou rukou, pravou nohou a hokejky kojota a také čepeli na levé brusli.

Obrázek 23: Změny na logu "Kachina"



Zdroj: sportlogos.net

Obrázek 24: Vývoj loga Arizona Coyotes



Zdroj: sportlogos.net.

Alternativní logo

Jakožto alternativní logo Arizony Coyotes slouží půlměsíc s názvem klubu. Logo bylo dříve využíváno ve středovém kruhu na domácím kluzišti. K oživení tohoto loga přispěl fakt, že právě při využití loga na kluzišti docházelo k jednoznačné prezentaci klubu.

Obrázek 25: Alternativní logo Arizony Coyotes



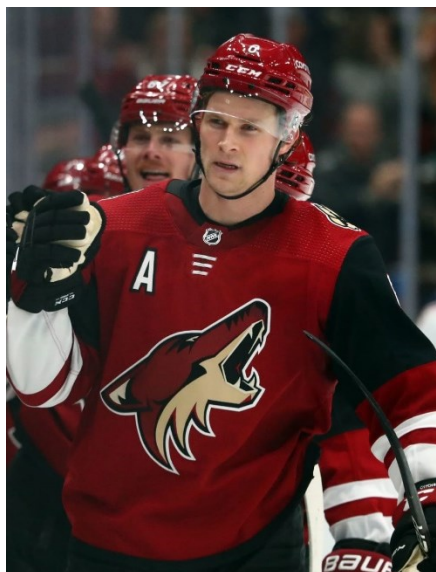
Zdroj: sportlogos.net

Nové dresy

Arizona Coyotes představila v rámci rebrandingu i zbrusu nové dresy. Dominantou je samozřejmě logo „Kachina“. Na dresu chybí tmavě červená barva z minulé sady, hlavní barvou je tedy bílá u varianty domácí, u varianty na venkovní utkání je primární

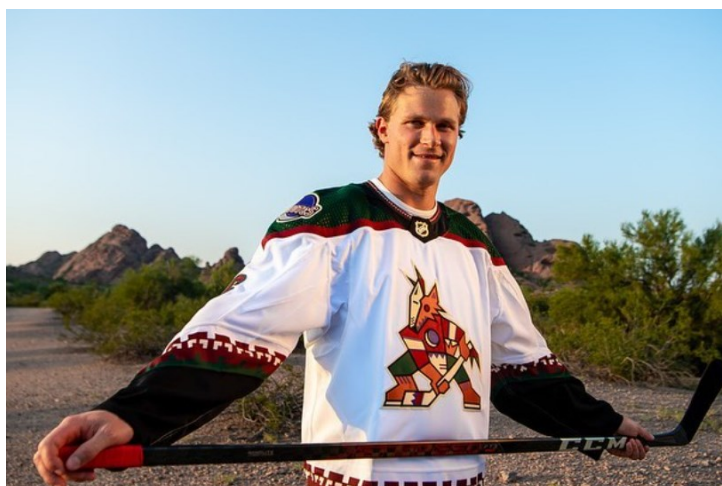
černá. Horní část zdobí červený pruh, který rozděluje dres na dvě části. Horní část je pak tmavě zelená.

Obrázek 26: Jacob Chychrun ve starém dresu Arizona Coyotes



Zdroj: USAtodaysports.com

Obrázek 27: Jacob Chychrun v novém dresu Arizony Coyotes



Zdroj: instagram.com – Arizona Coyotes

Arizona vsadila na podobné pojetí rebrandingu a jeho kampaně jako HC Severstal Čerepovec. Sázka na propojení hokeje s místním obyvatelstvem se víceméně podařila. Zajímavostí je využití již dřívějšího loga z 90. let. Staronové logo je mezi fanoušky oblíbené. Úspěchem je i nová podoba dresů, která odráží novodobý design v kombinaci s tradičními symboly.

Juventus Turín FC

V poslední době se řadí tato změna značky sportovního klubu mezi nejpoblárnější. Italský fotbalový fenomén se v roce 2017 odhodlal ve spolupráci se společností Interbrand k moderní změně značky. Kluboví činovníci společně s pracovníky Interbrand posléze odhalili jednu z největších změn značek ve fotbalovém prostředí. Cílem bylo vnést tradičnímu klubu novou tvář, která se měla stát premiérovou lifestylovou značkou. Přes hromadu negativních reakcí od fanoušků a fotbalové společnosti se nakonec nová značka ujala a stala se skutečným fenoménem v oblasti módy sportovních klubů. Bissette (5) ve své případové studii přináší několik důvodů, proč se rebranding Juventus vydařil. Rebranding Juventus Turín spočívá v nové vizuální identitě a zaměření se na budoucnost klubu, kterému položila základ bohatá historie.

Logo

Nové logo Juventus je diametrálně odlišné od předešlého. Tvůrci vsadili na moderní minimalistické prvky. Je ale jasné, že v novém logu zůstaly symboly odkazující na tradiční hodnoty klubu.

Obrázek 28: Vývoj loga Juventus Turín



Zdroj: medium.com

Prvky nového loga založené na historických hodnotách nemusí být ihned při jeho zhlédnutí vidět. Logo se skládá z jednoduchého provedení názvu klubu nad písmenem J. Celkem je logo stavěno na třech pilířích:

1. **Štít:** klasický znak ve fotbalovém prostředí
2. **Černobílé pruhy:** základní barvy Juventus Turín
3. **Písmeno J:** První písmeno v názvu klubu

Obrázek 29: Prvky loga Juventus Turín



Zdroj: brandemia.com

Při pohledu na nové logo se zdá, že je až příliš jednoduché. To bylo ale záměrem tvůrců. Presentace klubu moderním, jednoduchým logem je zcela zřejmá a na první pohled jasná. V tom je síla nového loga Juventus Turín.

Představitelé Juventus Turín chtěli být průkopníky v oblasti rebrandingu sportovních klubů. Chtěli využít potenciálu rebrandingu, ať už z marketingového či obchodního hlediska. Dále se chtěli odlišit od ostatních celků v italské nejvyšší fotbalové soutěži Serii A. Značky italských klubů jsou staré a většina z nich neodpovídá dnešní digitální době. Nové logo přispělo k nevídaným ziskům z prodeje merchandisingu, kterému pomohl i přestup jednoho z nejlepších hráčů planety, Cristiana Ronalda.

Písmo

Další vizuální změnou byla změna písma. Písmo bylo změněno v duchu obrysů nového loga. Název písma *Juventus Fans* skvěle funguje při prezentaci jakéhokoliv produktu Juventus. Cílem tvůrců bylo vytvořit jednotlivé znaky jedinečně. Každé písmeno i číslo bylo tvořeno „na míru“ tak, aby bylo součástí nové „rodiny“ Juventus a skvěle zapadalo.

Obrázek 30: Písmo Juventus Fans



Zdroj: medium.com

Merchandising

V oblasti fanouškovských předmětů bylo cílem vytvořit takové produkty, které měly být povýšeny na vyšší úroveň z hlediska módy. Zkrátka netvořit čistě sportovní produkty s logem klubu, ale tvořit produkty na základě nové lifestylové značky, která ve světě módy obstojí. Důležitým faktem je, že Itálie patří mezi velmoci, co se módy týče. Při spuštění nové značky byly poskytnuty nové produkty v novém stylu s futuristickým logem. U skalních fanoušků tento tah pochopen moc nebyl, u širší veřejnosti ale ano.

Obrázek 31: Ukázky nového merchandisingu Juventusu Turín



Zdroj: medium.com

Lze říci, že představitelé Juventusu velmi zariskovali a novou značkou chtěli ukázat, že se nebáli tak rozsáhlé změny. I přes první vlnu negativních reakcí byla změna značky a identity vyhodnocena jako úspěšná. Juventus díky úplně novému vizuálnímu zobrazení získal konkurenční výhodu oproti jiným italským a světovým klubům. Navíc jako první evropský klub se snažil spojit značku s módním světem a rozšířit tak povědomí klubu i v jiné oblasti. Rebranding Juventusu může být určitou nápořádou pro ostatní fotbalové kluby, které chtějí kompletní obměnu značky, ale také chtějí zachovat tradiční klubové hodnoty.

Inter Milán

Dalším příkladem je změna jednoho ze dvou slavných milánských fotbalových klubů, Interu Milán. Při pohledu na novou vizuální identitu lze tvrdit, že se částečně inspirovali od svého tamního soka Juventusu Turín. Designové studio Bureau Borsche vsadilo totiž také na jednoduchost a moderní prvky a zároveň zachovalo některé části z historické symboliky. V souvislosti s těmito změnami asi nelze hovořit o tom,

že šlo o klasický případ rebrandingu, ale k určitým změnám došlo, a to nejen u loga. V případové studii to podrobněji analyzuje Tuckerová (62).

Logo

Při pohledu na již staré logo Interu Milán používané v letech 2014 až 2021 není patrný rozdíl jako od loga nového. Autoři k novému logu dodávají, že se snažili o moderní reinterpretaci historických symbolů v zjednodušeném moderním provedení. Současné logo navazuje na historická provedení loga a zároveň je uzpůsobeno k bezproblémovému využívání při digitální prezentaci či na dresech a jiných produktech.

Obrázek 32: Staré a nové logo Interu Milán



Zdroj: soccerbible.com

Písmena I a M byla vytvořena grafickým designérem Giorgiem Mugianim. Následně byla písmena orámována kruhem a zabarvena původními odstíny klubových barev vybraných v roce 1908, avšak v trochu živějším provedení.

Ostatně černo-zlaté provedení nového loga, které je využíváno na domácí sadě dresů, je náležitě zakomponováno do nového stylu dresů. Dříve využíval Inter Milán na svých dresech modré a černé pruhy, které nyní byly nahrazeny barevnou mozaikou kombinovanou tradičními barvami.

Obrázek 33: Nicola Barella v novém dresu Interu Milán



Zdroj: onefootball.com

Kampaň I M

Společně s novou vizuální identitou vytvořil Inter Milán novou kampaň nazvanou „I M“. Název kampaně odráží počáteční písmena z názvu klubu I a M. Tato písmena odkazují na anglickou větu „*I am*“, tedy „*Já jsem*“. Kampaň byla založena na symbolu svobody projevu a nalezení hodnot uvnitř klubu. Snahou bylo, stejně jako u Juventusu, spojit se s širším publikem a různými věkovými skupinami. Nová kampaň byla orientovaná zejména na potencionální fanoušky klubu mladšího věku.

Obrázek 34: Kampaň IM



Zdroj: soccerbible.com

V kampani bylo využíváno spojení „I M“ společně s konkrétní vlastností, kterou je osoba, skupina či klub charakterizována. Již bývalý útočník Interu Milán Romelu Lukaku byl spojen s tím, že je plešatý („*I am bold*“ – v angličtině „Jsem plešatý“). Cílem kampaně bylo dát lidem možnost nebát se toho, že jsou něčím odlišní, jiní, zkrátka, že je vše je s odkazem na symbol svobody projevu.

Obrázek 35: I M Internazionale Milano



Zdroj: soccerbible.com

Inter Milán chtěl touto kampaní ukázat svoji sílu, své hodnoty a odkaz na bohatou historii klubu. „*Toto vše jsem a vždycky jsem byl*“ nebo „*Mé jméno je můj příběh*“. Tato a další prohlášení představitelů klubu vyvolávají velkou hrdost, kterou zároveň chtějí přenést na své fanoušky. Tato změna Interu Milán je příkladem toho, že kluby nutně nemusí kompletně měnit většinu svých prvků. Občas stačí patřičná práce designerů a dobře promyšlená kampaň. V tomto směru obzvlášť platí známé pravidlo, že méně je někdy více.

Výše zmíněné příklady rebrandingu u sportovních značek mají společné znaky, zároveň se v některých případech odlišují. Ocenil bych zejména všechny koncepty těchto změn. Každý z těchto klubů vymyslel originální příběh nové značky. U Severstalu Čerepovec to bylo spojení průmyslu se sportem, u Arizony hrál prim hokej společně s místní nehostinnou krajinou a podnebím, Juventus se naopak odvážil k velkolepé revoluční změně a Inter Milan zase vsadil na spojení historie klubu a nové éry. Kluby také vytvořily jedinečné marketingové kampaně, které měly myšlenku a domnívám se,

že opravdu u všech případů se osvědčily. Rozdíly vidím především v rozsahu změn. Všechny zmíněné kluby se nacházely a stále nacházejí v rozdílných situacích, což logicky vede k tomu, že každá z těchto změn byla rozdílného objemu. Inter Milán se zaměřil spíše jen na změnu vizuální identity. Arizona Coyotes se strategií retrobrandingu vrátila k drobně upravenému starému logu, změna se také týkala dresů a jiných alternativ loga. Severstal Čerepovec novou značku koncipoval tak, aby zapadala do místních poměrů, proto i upravil většinu prvků značky. A Juventus Turín chtěl zkrátka vytvořit značku, která nebude jen značkou fotbalového klubu. Cílem Juventusu bylo vytvořit nový premiérový „lifestylový“ brand.

5.2 Analýza rebrandingu vybraných klubů v ČR

Ke zkoumání rebrandingu v českém sportovním prostředí byly vybrány tyto dva kluby – fotbalový tým AC Sparta Praha a hokejový tým HC Dynamo Pardubice. Před analýzou procesu rebrandingu byly vytvořeny případové studie k jednotlivým týmům z důvodu představení jejich historie, postavení v českém sportu, hodnot, současné situace a možných příčin vedoucích ke změně značky. K analýze rebrandingu byly využity volně dostupné tištěné a elektronické dokumenty. Pro hlubší proniknutí do problematiky konkrétního rebrandingu byli dotazováni zástupci zkoumaných klubů na témata týkající se změny jejich značky. K získání dalších informací, názorů a poznatků sloužila diskuze v ohniskové skupině s vybranými experty a zástupci z řad fanoušků.

5.2.1 Rebranding AC Sparta Praha

Fotbalový klub AC Sparta Praha, hrající nejvyšší tuzemskou soutěž, se rozhodl v únoru roku 2021 k zásadní změně značky, která je svou velikostí v rámci českého fotbalového prostředí doposud tou nejrozsáhlejší.

5.2.1.1 Případová studie AC Sparta Praha

AC Sparta Praha patří bezpochyby mezi nejslavnější a nejúspěšnější fotbalové kluby v České republice. V posledních letech zažívá poněkud turbulentní období, na mistrovský titul čeká již 8 let a na evropské fotbalové scéně se jí také příliš nedaří. Proto bylo mírně překvapivé, že se v tomto časovém úseku rozhodla změnit tradiční značku v novém, moderně koncipovaném provedení značky.

Základní informace o klubu (35)

- Název – AC Sparta Praha fotbal a.s.
- Přezdívka – *Letenští, Železná Sparta*
- Datum založení – 16. listopadu 1893
- Barvy – rudá, modrá, žlutá
- Stadion – stadion Letná
- Majitel – JUDr. Daniel Křetínský
- Současný trenér – Brian Priske
- Největší úspěchy klubu
 - 36× vítěz české ligy
 - 21× vítěz českého poháru
 - 3× vítěz Středoevropského poháru

Historie klubu AC Sparta Praha

Založení klubu AC Sparta Praha se datuje k 16. listopadu roku 1893, kdy byl založen klub s původním jménem, AC Královské Vinohrady. Historii klubu popisuje Felt (18). Zakladatelem byl Maxmilián Švagrovský, který v rámci oslav založení klubu uspořádal bruslařskou exhibici. Zde se objevil muž jménem Bohumil Rudl. Po jeho nadšení z exhibice dovedl do klubu i své bratry, kteří hráli fotbal. Brzy již spadal pod AC Královské Vinohrady jejich fotbalový kroužek, který se scházel na Letenské pláni.

O rok později došlo k dalšímu důležitému milníku. Klub byl kvůli neshodám s vinohradskou radnicí přesunut a následně 9. srpna 1894 přejmenován na AC Sparta. Do roku 1918 přicházely další důležité mezníky. První derby se Slavií či rudá barva jakožto hlavní poznávací znak klubu.

První slavná éra nastala po 1. světové válce. Tu vysvětlují Houška a Pavlis (27). AC Sparta Praha neměla na domácí půdě konkurenci, evropskými experty byla dokonce zařazena mezi tři nejlepší kluby Evropy (společně s 1. FC Norimberk a FC Barcelona). Díky úspěchům na domácím i evropském poli (výhra nad 1. FC Norimberk a FC Barcelona, 2x triumf ve Středoevropském poháru) byl klub označován jako „Železná Sparta“.

Po 2. světové válce přišlo první horší období pro klub. Nejlepší hráči přecházeli do armádních klubů, klub byl donucen ke změně názvu. Tehdejšímu režimu se nelíbilo antické označení Sparta, a tak byl klub přejmenován v roce 1953 na Spartak Praha

Sokolovo. O 12 let později se opět tradiční označení vrátilo (TJ Sparta ČKD Praha). Od času konce 2. světové války až do počátku 80. let 20. století střídal klub dobrá i špatná období. Dlouholeté boje o záchranu nahradily boje v Poháru vítězů poháru, ve kterých byla tehdejší Sparta dokonce v roce 1973 v semifinále. V něm nestačila až na AC Milán. Rok 1975 se označuje v dějinách Sparta za jeden z nejhorších. Tým poprvé a zatím naposledy sestoupil z nejvyšší ligové domácí soutěže. Po tomto neúspěchu se začalo blýskat na lepší časy. Mezi roky 1983–2003 získal klub 16 ligových titulů. Za zmínku stojí „zlatá éra“ nastartovaná v 90. letech, ve které úřadovaly největší legendy Sparty – Jiří Novotný, Horst Siegl, Petr Kouba, Pavel Nedvěd, Martin Frýdek st. či Tomáš Rosický. Tato sestava se pravidelně kvalifikovala do nejprestižnější fotbalové soutěže, Ligy mistrů. V sezoně 1991/92 skončila v této soutěži dokonce na děleném 3.–4. místě (46).

Od příchodu nového majitele, Daniela Křetínského, v roce 2004 klub nenavázal na úspěchy z předchozích let. Do konce sezony 2021/22 získal jen 4 mistrovské tituly a jen 2× nastoupil v základní skupině Ligy mistrů. Poslední titul přišel v ročníku 2014/2015. Od té doby je AC Sparta Praha známá spíše střídáním svých trenérů a snahou o nalezení ztracené slávy.

Filozofie klubu

AC Sparta patří odjakživa k nejlepším tuzemským fotbalovým klubům. Vedení klubu prezentuje svoji filozofii s odkazem na tradiční hodnoty klubu, na jeho ambice, odvahu a respekt. Podrobněji jsou tyto atributy popsány na webových stránkách klubu (46).

- Ambice – *„Jsme spartáni a ze své podstaty chceme být nejlepší. Získávat trofeje, fandit těm nejlepším hráčům, radovat se z těch nejkrásnějších gólů. Chceme každý den, každou minutu naplňovat poslání Sparty, které tkví v tom být co nejlepší. Každý z nás, ať už na hřišti, nebo v hledišti, míří za těmi nejvyššími cíli.“*
- Odvaha – *„Naši předkové měli odvahu dát klubu jméno Sparta po antickém městě plném bojovníků a hrdinů. Být součástí našeho klubu znamená odvahu vytyčovat si ty největší cíle. Odvahu jít ve stopách legend, jako byli Kvašňák, Berger, Nedvěd nebo Rosický. Máme odvahu vítězit a tvořit další a další legendy Sparty.“*

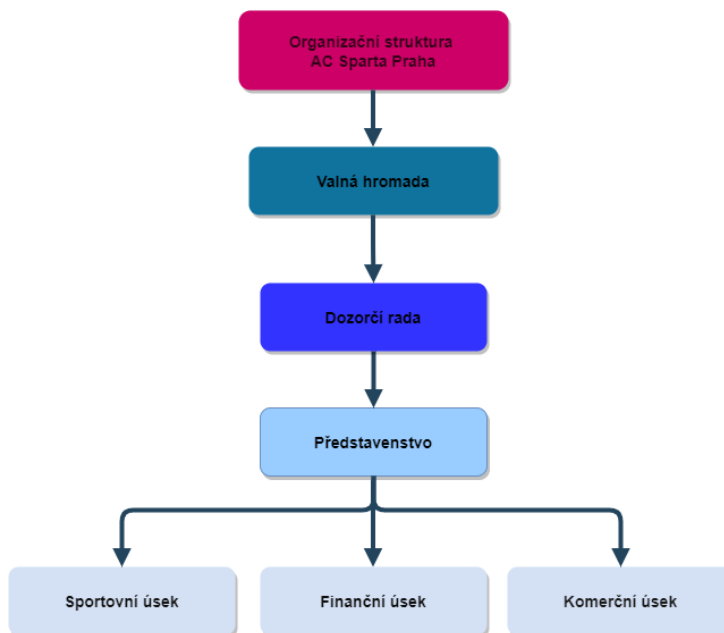
- Respekt – „Respektujeme své okolí. Víme, že s tradicí úspěchů a s reputací největšího klubu v zemi jde ruku v ruce odpovědnost vůči společnosti. Vnímáme okolí jako společenství, kterému chceme prospívat. Proto pomáháme znevýhodněným skupinám, podporujeme sportování dětí a pečujeme o své bývalé hráče.“
- Tradice – „Každý náš čin a rozhodnutí bere ohled na historii a slavnou tradici našeho klubu. Sparta má za sebou památné zápasy v domácí soutěži i v evropských pohárech. Žije z fanouškovství, které se v rodinách dědí z otce na syna a ze syna na vnuka. Tradicí je i náš rudý dres, který Sparta nosí déle než sto let. Neustále musíme mít na paměti, že jsme největší a nejúspěšnější český klub a máme zodpovědnost vůči své slavné minulosti.“

Je patrné, že Sparta je cílevědomým a ambiciózním klubem. Na všech možných komunikačních kanálech a místech se prezentuje tak, aby co nejvíce spojila veškeré osoby, které se podílejí na činnosti klubu (vedení klubu, hráči, realizační tým, zaměstnanci), společně s fanoušky. Využívá k tomu heslo „My jsme Sparta!“.

Organizační struktura klubu

Graf 5 znázorňuje přehled organizační struktury klubu (56).

Graf 5: Organizační struktura AC Sparta Praha



Zdroj: Vlastní zpracování dle stanov klubu (56)

Nejvyšším orgánem společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s. je valná hromada.

Statutárním orgánem klubu je šestičlenné představenstvo, složené z těchto osob:

- **Daniel Křetínský**
předseda představenstva
- **František Čupr**
místopředseda představenstva
- **Dušan Svoboda**
místopředseda představenstva
- **Tomáš Křivda**
člen představenstva
- **Michal Viktorin**
člen představenstva
- **Petr Hrdlička**
člen představenstva

Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která dohlíží na činnost společnosti. Ve výkonném vedení klubu je hlavní osobou generální ředitel, který má jako člen představenstva na starost tři úseky – sportovní, finanční a komerční (46).

- **František Čupr**
Generální ředitel
 - **Tomáš Rosický**
Ředitel sportovního úseku
 - **Jakub Urbaník**
Ředitel finančního úseku
 - **Tomáš Křivda**
Ředitel komerčního úseku

Marketingová činnost klubu

Marketingové oddělení AC Sparta Praha je dle soutěže od asociace LFA „Cena Lukáše Příbyla“ hodnoceno ve velmi dobrém světle, jelikož v posledních 4 ročnících bylo vyhlášeno zástupci LFA jako nejlepším ve Fortuna Lize. Klub se věnuje v rámci marketingu několika projektům napříč různými sférami. Zde je výčet a krátký popis jednotlivých projektů (69).

- **Sparta Club** – Fanouškům je nabízeno mimořádné členství v různých kategoriích. Toto členství fanouškům poskytuje mnoho benefitů (přednostní

nákup vstupenek, pozvánky na klubové akce, balíčky suvenýrů, různé slevy a další jiné).

- **Nadační fond ACS** – Slouží k podpoře bývalých hráčů, kteří se ocitli v tíživé životní situaci. V rámci Nadačního fondu ACS se každoročně koná benefiční turnaj.
- **Fan Club Sparta** – Klub podporuje také sdružení fanoušků AC Sparta Praha. Oficiální členství poskytuje členům různé výhody.
- **Činnost na sociálních sítích** – Nedílnou součástí komunikace klubu jsou sociální sítě. Klub využívá ke komunikaci Facebook, Twitter, YouTube a Instagram.
 - Facebook – Facebookový účet AC Sparty Praha má přes 270 tisíc sledujících. Fanoušky zde informuje o aktuálním dění v klubu ve formě klasických příspěvků, videí a grafik. Klub provozuje další účty, které se týkají fungování ostatních subjektů – ženského týmu AC Sparta Praha, mládeže AC Sparta Praha či zákaznického centra.
 - Twitter – Nyní je klubem provozováno pět twitterových účtů tak, aby mohla veřejnost či fanoušci získat přesně ty informace, které požadují. Proto je využíván hlavní účet A-týmu v češtině, účet A-týmu v anglickém jazyce, účet A-týmu žen, účet pro mládež klubu a účet zřízený jen pro fanoušky. Hlavní účet AC Sparta Praha tvoří skoro 57 tisíc sledujících. V „tweetech“ hlavního účtu se objevují aktuální informace, rozhovory, ohlasy či aktuální dění zápasů A-týmu.
 - YouTube – Na této sociální síti figuruje účet klubu pod názvem SpartaTV. V rámci kanálu jsou tvořena videa z tréninků, z kabiny, zákulisí klubu. Oblíbeným formátem je „Bud’ v týmu“. Formou autentických záběrů z tréninků, kabiny, zápasů jsou nabízena videa bez komentáře a úprav, což slouží k „vtáhnutí“ fanouška do dění v klubu.
 - Instagram – Zde jsou publikovány fotografie a krátká videa ze zápasů, tréninků či kabiny. Na tomto účtu klub poskytuje aktuální informace ohledně dění v klubu. Klub využívá i funkce tzv. instastory, která pomáhá blíže zachytit živé momenty.

5.2.1.2 Hloubkové interview se zástupcem klubu AC Sparta Praha

Se zástupcem klubu AC Sparta Praha proběhl polo-strukturovaný rozhovor rok a půl po prvotním představení, tedy více než rok po zavedení nové značky, což dávalo prostor k lepší reflexi, zhodnocení a ohlédnutí se za celým procesem rebrandingu. Respondent je v této práci uveden anonymně jako *Zástupce 1*, pro lepší orientaci je tento rozhovor označen jako *Rozhovor 1*. Poznatky z rozhovoru byly promítnuty do analýzy rebrandingu klubu a do výsledků diplomové práce.

Rozhovor 1

Kdy vůbec přišla prvotní myšlenka se změnou značky klubu?

Přibližně 5 let před samotným launchem (uvedením, pozn. autora) toto téma začalo v klubu rezonovat. Výrazně se to začalo řešit s mým příchodem do klubu v roce 2018. Rozhodnutí, že do toho jdeme, se uskutečnilo v roce 2019.

Jaké byly důvody k rebrandingu? Jak zapadala změna značky do strategie klubu?

Jedná se o 5 hlavních důvodů. Nekonzistence dosavadní identity. Zastaralost loga pro online komunikaci. Limity v merchandisingu. Nejednotný systém klubových značek. Potřeba sjednocení písma. Rebranding samozřejmě velmi zapadal do klubové strategie. Byl to jeden z nejdůležitějších pilířů obecně.

Jak dlouho trvaly přípravy?

Celý proces od rozhodnutí do launchu trval přibližně 2 roky. Roli v tom sehrál však covid, kdy jsme projekt na několik měsíců zmrazili a věnovali se akutním problémům spojených s covidovými opatřeními.

Představení nové značky bylo spojeno se slavnostním ceremoniálem a doprovodným programem za účasti některých klubových legend. Proč jste se rozhodli pro tuto variantu? Jak velký důraz byl kladen na prezentaci nové značky vůči sportovní společnosti?

Toto není úplně přesné. Představení mělo 2 části – interní a externí. Interní spočívala v tom, že jsme si vybrali 5 klíčových skupin, kterým to bylo den před launchem separátně představeno. Jednalo se o hráče A týmu, zaměstnance klubu, bývalé hráče, obchodní partnery a vybrané fanoušky (influencery). Následně jsme udělali stream z tiskového centra pro celou veřejnost. Na samotném eventu, odkud byl stream, už byli přítomni

jen zaměstnanci klubu. Obecně způsob odkomunikování nové identity byl pro nás z hlediska důležitosti na úrovni tvorby samotné identity. Komunikace byla bezpochyby klíčem k úspěchu.

Před představením značky bylo klubem deklarováno, že dojde k nějaké změně. Jen úzký kruh fanoušků o novém logu spekuloval na soc. sítích. Bylo vaší prioritou překvapit celé fotbalové prostředí včetně fanoušků? Vytvořit wow efekt?

Prioritou bylo především zajistit, aby se nestal žádný únik informací. Tj. abychom komunikaci řídili my, nikoli abychom museli na něco reagovat. To se shodou okolností stalo v té době Interu Milán a měli s tím dost zásadní problémy. My jsme to naštěstí dokázali, a tudíž jsme my určovali, jak se celá věc ve veřejném prostoru bude chovat.

V souvislosti s novým brandem jste skrze různé informační kanály informovali fanoušky o celé změně (vysvětlení prvků loga, jeho provedení atd.). Předpokládám, že tato komunikace směrem k fanouškům byla velmi klíčová?

Ano, jak jsem již odpověděl výše. Komunikace byla stejně důležitá jako samotná identita. Poslední 2 měsíce před launchem jsme se prakticky věnovali pouze přípravě komunikace včetně přípravy krizové komunikace v případě úniku informací. Můžu prozradit, že existoval přesný scénář, jak bychom na to reagovali, tj. byly připraveny posty na všechny sociální média, články na web atd., abychom to co nejlépe zvládli.

Byl vytvořen i informační web navzdysparta.cz., dokonce i vlákna na FB i Twitteru, která vysvětlovala jednotlivé kroky. Většina fanoušků to velmi ocenila. Jak zpětně hodnotíte tento krok?

Maximálně pozitivně. Popravdě ani nevím, co bychom mohli v téhle oblasti udělat lépe. Vše bychom udělali přesně tak, jak jsme udělali.

Nová značka přinesla spoustu pozitivních i negativních názorů. Jak jste tehdy ty negativní názory vnímali? Dokážete říct s odstupem času, že spartánská komunita novou značku přijala?

Hned den po launchi jsme udělali dotazníkové šetření, kde jsme se zeptali fanoušků na názor. Odpovědi zaslalo přes 10 tisíc fanoušků a 60 % reakcí bylo pozitivních. Tak dobrou odezvu jsme nečekali. V dalších měsících jsme stejný dotazník několikrát zopakovali. Rok od launchu jsme se dostali přes 90 % pozitivních odpovědí. Máme

rekordní prodeje merchandisingu. Negativní reakce se již v podstatě neobjevují. Takže ano, spartani si vzali novou identitu za svou.

Nová značka obsahuje mnoho nových prvků. Jaké byly záměry při tvorbě nové vizuální identity?

Identita se změnila dost zásadně, to je pravda. Chtěli jsme tomu dát moderní styl. Proto používáme pattern či červeno-černé kombinace. Co se týče loga, tak já tam tolik změn zase nevidím. Za mne to není nové logo. Je to facelift starého loga. Klíčové prvky zůstaly zachovány. Písmeno S, tvar, trikolóra. Jinými slovy, kdyby staré logo nevypadalo tak, jak vypadá, ani nové logo by nemělo tento vzhled. Jednoznačně jsme chtěli zachovat tuto kontinuitu.

Dalším tématem byly nové dresy. Sparta se spojila i s novým dodavatelem oblečení. Nové dresy společně s novým brandem byly mezi fanoušky hned oblíbené, dokonce i vyprodané na delší dobu dopředu. Očekávali jste až takový zájem?

Změna technického partnera klubu nehrála s rebrandingem žádnou roli. Respektive rozhodnutí o změně identity padlo cca rok předtím, než se rozhodlo o změně partnera. V konečném důsledku to však pomohlo a prodej dresů to zjevně skutečně akcelerovalo. Zájem jsme čekali zvýšený, i proto jsme to dělali, ale že zásoby dresů vyprodáme hned za 6 týdnů, jsme skutečně nečekali.

Také byla vytvořena nová kolekce oblečení s podnázvem “Sparta tečka” a další produkty s novou značkou pro volnočasové nošení. Bylo cílem vytvořit i tzv. Lifestyle oblečení, které mohou nosit fanoušci i mimo aktivity spojené s klubem? Projevil se rebranding ve spojitosti s nárůstem prodaných produktů? Jak moc?

Jedním z důvodů změny, jak jsem psal výše, byly limity v merchandisingu. Jedním z hlavních limitů byla nemožnost tvorby lifestyle kolekce se starým logotypem. Takže ano, máte pravdu. Toto byl jedním z hlavních důvodů a záměrů, proč jsme identitu udělali, jak jsme ji udělali. Projevilo se to nárůstem tržby z prodeje merche přibližně o 80 % při srovnání sezon 21/22 a 20/21.

Jaké máte další plány s novou značkou?

Chceme především udržet vizuální konzistenci. Nejít do experimentů a prostě se držet manuálu, který jsme si vytvořili. Ten nám dává vysokou flexibilitu

v kreativním zpracování všech vizuálů, ale zároveň jasně říká, co prostě dělat nemůžeme. Toho se prostě musíme držet.

Důležitou součástí každého projektu je ekonomická stránka. Jak se z tohoto pohledu vydařil projekt rebrandingu?

Z ekonomického hlediska se vydařil velmi. Hned během první sezony jsme uhradili veškeré investice. Příjmy se zvýšily viz výše. Započatá sezona 22/23 vypadá, že dokonce překoná nově stanovené rekordy ze sezony minulé. To je opravdu skvělé.

Poslední otázka na závěr. Co byste poradil klubům, které rebranding chystají? Na co se mají zaměřit?

V jedné prezentaci, kde jsem mluvil o rebrandingu ke klubům Fortuna ligy jsem použil několik rad, tak je použiji i stejně zde. Na tom se nic nezměnilo.

- Mějte jasné proč! Nedělejte to jen proto, že to vypadá cool.
- Naplánujte si pečlivě správný moment, kdy do toho jít.
- Nedělejte to sami interně! Určitě udělejte transparentní výběrové řízení!
- Nezapojujte fanoušky – tyhle věci musí řešit jen odborníci...
- Mějte na své straně odborníky (interní tým konzultantů je nejdůležitější).
- Buďte důslední z hlediska leaku (únik informací, pozn. autora) – zapojte minimum lidí, nic neposílat e-mailem.
- Nepodceňte launch (uvedení, pozn. autora) – dobře připravená krizová komunikace je víc než 50 % úspěchu.
- Když už jste měli „koule“ do toho jít, nesmíte cuknout zpět!
- Měřte v čase zpětnou vazbu.

5.2.1.3 Analýza rebrandingu AC Sparta Praha

Dne 11. 2. 2021 v 18:00 na on-line streamu v tiskovém centru oznámil klub AC Sparta Praha změnu své značky od začátku sezony 2021/2022. V následující části se věnuji všem náležitostem projektu rebrandingu AC Sparta Praha. Součástí analýzy jsou i úryvky z rozhovoru se zástupcem klubu AC Sparta Praha.

Před představením

Prvotní myšlenka o změně značky byla diskutována vedením již před 5 lety od uvedení. Postupně se projekt jevil reálněji, a tak první vážnější jednání proběhla přibližně rok a půl před představením. O pevném rozhodnutí změnit značku mluvil

v *Rozhovoru 1* i *Zástupce 1*: „Výrazně se to začalo řešit s mým příchodem do klubu v roce 2018. Rozhodnutí, že do toho jdeme, se uskutečnilo v roce 2019.“ Klub nejprve ve výběrovém řízení musel vybrat agenturu, která celý proces rebrandingu zaštítí. Tento krok byl vedením klubu diskutován velmi podrobně, nakonec zvítězily tři koncepty, z nichž byl realizován návrh z agentury Go4Gold. *Zástupce 1* popisoval i to, jak dlouho trvaly přípravy a co je zkomplikovalo. Celkový proces příprav trval skoro dva roky. Situaci ovlivnila i pandemie covid-19, která práci na projektu pozastavila, protože se vedení klubu muselo věnovat aktuálním problémům s vládou nařízenými opatřeními.

Již pár dní před chystanou změnou klub tajemně informoval fanoušky a celé sportovní prostředí o určité změně. Mezi komunitou se začalo tušit, že může dojít ke změně loga. Někteří fanoušci na sociální síti Twitter prezentovali možné návrhy a nad celou situací spekulovali. *Zástupce 1* zmiňoval, že cílem komunikace bylo absolutní informační embargo. „Prioritou bylo především zajistit, aby se nestal žádný únik informací. Tj. abychom komunikaci řídili my, nikoli abychom museli na něco reagovat. To se shodou okolností stalo v té době Interu Milán a měli s tím dost zásadní problémy. My jsme to naštěstí dokázali, a tudíž jsme my určovali, jak se celá věc ve veřejném prostoru bude chovat.“

Od Sparty to byl skvělý tah. Lehce navnadil fanoušky, aby o to více byli v pozoru a opravdu sledovali on-line přímý přenos z prostorů stadionu klubu, který byl ohlášen na datum 11. 2. 2021 v 18:00, a zároveň utajit chystané změny.

Na streamu byla nová koncepce značky oznámena, celková obměna byla chystána na začátek sezony 2021/2022. Klub tak měl necelý půl rok na objasnění nové značky směrem k fanouškům. Strategii poté zpětně vysvětloval v klubu v článku Velikovské (67) v rámci agentury sportbiz.cz takto: „Zahájili jsme tak několikaměsíční komunikaci, která si kladla za cíl objasnit všem spartánům důvody nutnosti nejvíce viditelné změny ACS za poslední tři dekády. Naši výzvou bylo vysvětlit tuto extrémně citlivou záležitost tak, aby ji fanoušci pochopili, respektovali, akceptovali a pokud možno přijali za vlastní. Všichni naši fanoušci, včetně těch nejkonzervativnějších“. Cílem této komunikace bylo, aby se sami fanoušci s novou značkou měli čas ztotožnit a zvyknout si na ni. „Naším taktickým záměrem bylo, aby se sami fanoušci postupně stali ambasadory nové identity a byli klíčovými prostředníky, díky kterým bude před sezonou 2021/2022 nová identita všeobecně a bez negativních emocí přijata,“ vysvětloval klub (67).

Představení nové značky

Interního ohlášení nové značky klubu se zúčastnilo vedení klubu, zaměstnanci klubu, obchodní partneři, tvůrci konceptu a také 8 klubových legend různých generací (Július Bielík, Jaromír Blažek, Martin Frýdek starší, Václav Kadlec, Petr Kouba, Karel Poborský, Horst Siegl, Libor Sionko). Hlavní slovo si vzal Tomáš Křivda, ředitel komerčního úseku klubu. Při důkladné prezentaci nejprve vysvětlil důvody ke změně, následně byly představeny veškeré nové prvky značky. Pozvané legendy přispěly ihned svými názory v rozhovoru pro klubový web (38): Petr Kouba – bývalý brankář AC Sparta Praha a reprezentace ČR – *„Já jsem mile překvapen. Jsem velký tradicionalista a mám rád staré pořádky. Ve Spartě jsem hrál, fandím ji, fandit budu a tradici hodně ctím. Chápu důvody, které vedení Sparty vedly k tomu, aby začali jednat v tomto směru. Já osobně tomuhle logu dávám velkou šanci. Mně se strašně líbí, je strašně jednoduché a zároveň odráží tradici, na kterou by se vždycky mělo navázat, když se dělají takovéto kroky.“*, Jaromír Blažek – bývalý brankář AC Sparta Praha a reprezentace ČR – *„Mě to zaujalo a líbí se mi to. Můj názor je, že až změnu identity Sparta zveřejní, většině lidí se to bude líbit. Věřím, že ti, kterým se to líbit nebude, budou v menšině. Mně osobně se to moc líbí. Nejvíc mě zaujalo zjednodušení nejen loga, ale i dalších věcí, které k tomu patří. To znamená merchandising, trička, mikiny. Loga na tom vypadají velmi dobře. Bude to nositelné nejen na fotbal.“*

Obrázek 36: Legendy AC Sparta Praha na tiskové konferenci



Zdroj: facebook.com/ACSpartaPraha

Po interním představení přišel on-line stream z tiskového centra, jehož cílem bylo představit změnu fanouškům a sportovní veřejnosti. Celkový průběh představení značky

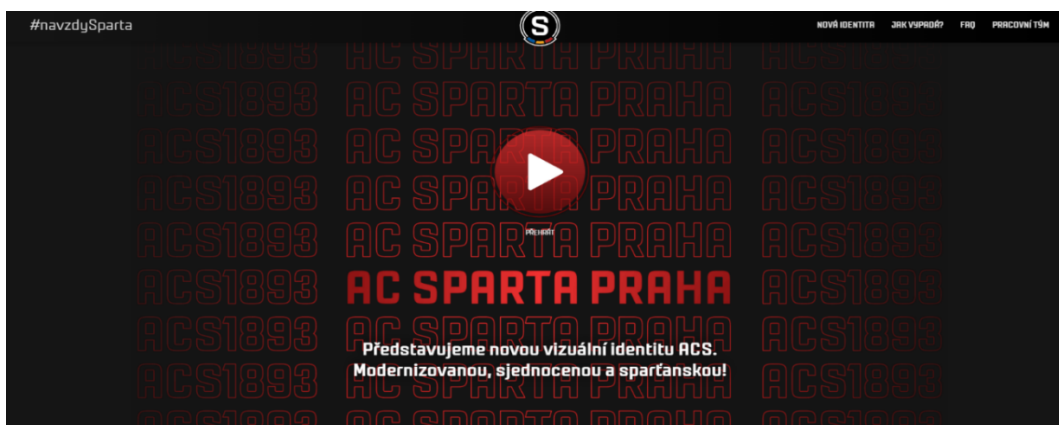
uvedl Zástupce 1 v Rozhovoru 1 takto: „Představení mělo 2 části – interní a externí. Interní spočívala v tom, že jsme si vybrali 5 klíčových skupin, kterým to bylo den před launchem separátně představeno. Jednalo se o hráče A týmu, zaměstnance klubu, bývalé hráče, obchodní partnery a vybrané fanoušky (influencery). Následně jsme udělali stream z tiskového centra pro celou veřejnost. Na samotném eventu, odkud byl stream, už byli přítomni jen zaměstnanci klubu.“

Po streamu již klub přispěchal s oficiálním oznámením na různé komunikační kanály. Po zveřejnění se plnily sociální sítě nejrůznějším spektrem názorů a postřehů ohledně nové značky či způsobu představení.

Webová stránka navzdysparta.cz

Klub zřídil informační web (45) pro všechny, kteří potřebovali vysvětlení jednotlivých prvků značky či kroků rebrandingu. Na webu byly přehledně popsány veškeré náležitosti týkající se rebrandingu (prvky loga, důvody ke změně, systém využívání, pracovní tým, odkaz na historii, zachycení při samotné tvorbě a další). Důležitou částí byla sekce otázky a odpovědi. V ní byly dopředu zodpovězeny otázky pro veřejnost, které podrobněji vysvětlovaly okolnosti ohledně jednotlivých částí rebrandingu. Dále bylo vytvořeno nápomocné informační video, ve kterém je vše k rebrandingu vysvětleno.

Obrázek 37: Úvodní stránka webu navzdysparta.cz



Zdroj: navzdysparta.cz

Obrázek 38: "Jak nová značka bude vypadat"



Zdroj: navzdysparta.cz

Na informačním webu autoři vytvořili různé náhledy, které ukazují, jak bude nová značka využita při prezentaci klubu na všech možných úrovních viz Obrázek 38. Fanoušci se tak díky vizualizaci značky mohli již dopředu připravit na to, jak bude nová značka společně s novým logem zakomponována při propagaci zápasů, hráčů nebo stadionu, merchandisingu, komunikaci na sociálních sítích či klubovém webu.

Na webu navzdysparta.cz nechybí ani členové pracovního týmu (45). Ten byl složen ze tří skupin. První tvořili kluboví zástupci z řad marketingu, komunikace a komerce. Druhá skupina byla složena z externích konzultantů, kteří patří ve svém oboru mezi špičku. Třetí skupina zastupovala grafické studio GO4GOLD, které bylo na základě výběrového řízení vybráno pro rebranding klubu AC Sparta Praha.

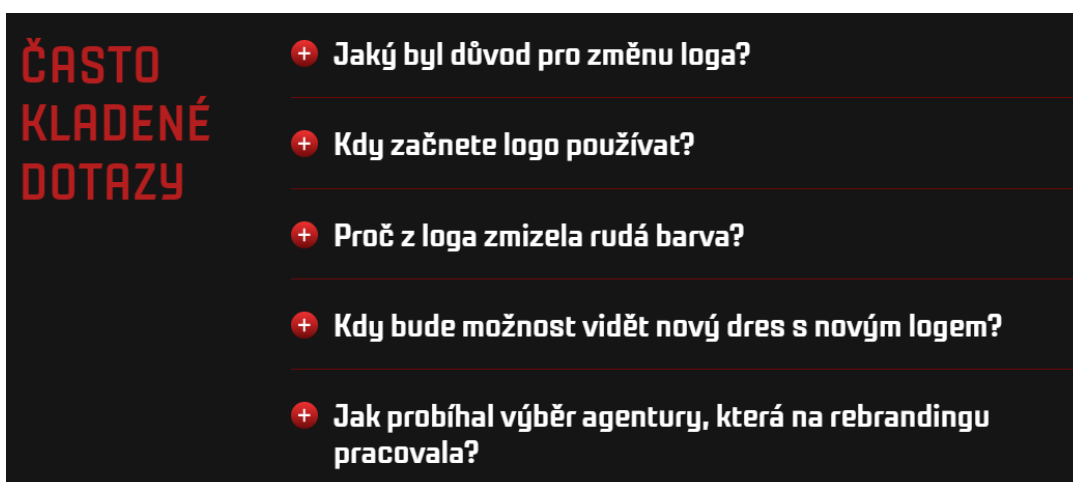
Obrázek 39: Pracovní tým na rebrandingu AC Sparta Praha



Zdroj: navzdysparta.cz

Nedílnou součástí komunikace klubu směrem k fanouškům v rámci rebrandingu bylo zodpovězení několika jednoduchých otázek směrem k novým změnám. Odpovědi na otázky se týkaly nového loga, nových barev, důvodů ke změně nebo jak se promítne nová značka do dresů. Za tento způsob komunikace, který probíhal i skrze sociální sítě, sklídilo vedení klubu chválu, jelikož nedocházelo k nejasnostem mezi fanoušky a sportovní veřejností. Vše bylo vysvětleno, a tak nedocházelo ke zbytečným konfliktům.

Obrázek 40: Často kladené dotazy



Zdroj: navzdysparta.cz

O tom, jak byla komunikace nové značky směrem k veřejnosti důležitá, se rozpovídal Zástupce 1: „Komunikace byla stejně důležitá jako samotná identita. Poslední dva měsíce před launchem jsme se prakticky věnovali pouze přípravě komunikace včetně přípravy krizové komunikace v případě úniku informací. Můžu prozradit, že existoval přesný scénář, jak bychom na to reagovali, tj. byly připraveny posty na všechny sociální média, články na web atd, abychom to co nejlépe zvládli.“

Prezentace na sociálních sítích

Klub nejprve na vlastních komunikačních kanálech informoval veřejnost o živém přenosu z tiskového centra.

Obrázek 41: Oznámení tiskové konference na Twitteru



Zdroj: twitter.com/ACSparta_CZ

Ihned v rámci on-line streamu byla změna značky oznámena na sociálních sítích, které klub ke komunikaci využívá (Facebook, Instagram, Twitter).

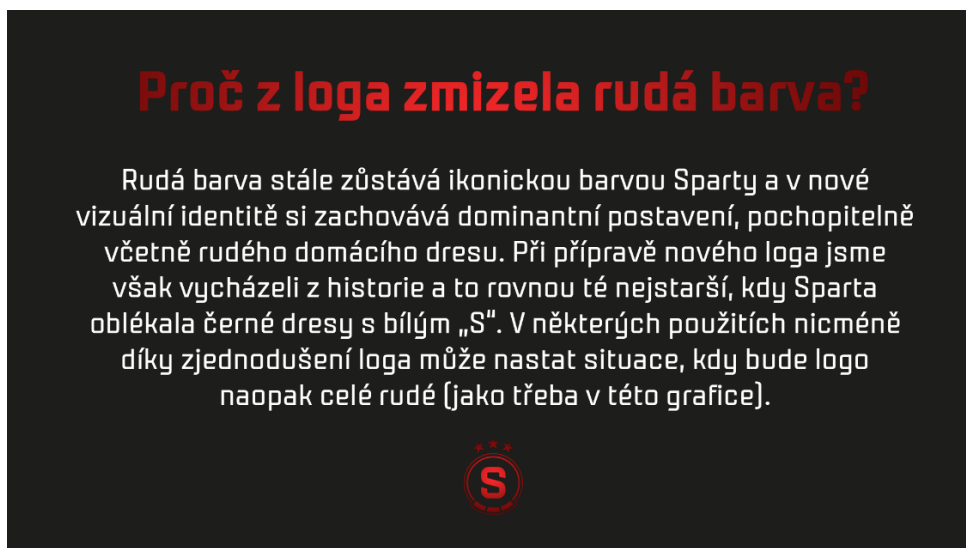
Obrázek 42: Oznámení rebrandingu na Twitteru



Zdroj: twitter.com/ACSparta_CZ

Nejen že na sociálních sítích klubu byla nová značka představena, také se zde objevily, stejně jako na webu, odpovědi na základní otázky informující o rebrandingu. Zde například klub vysvětloval, proč z loga zmizela tradiční rudá barva.

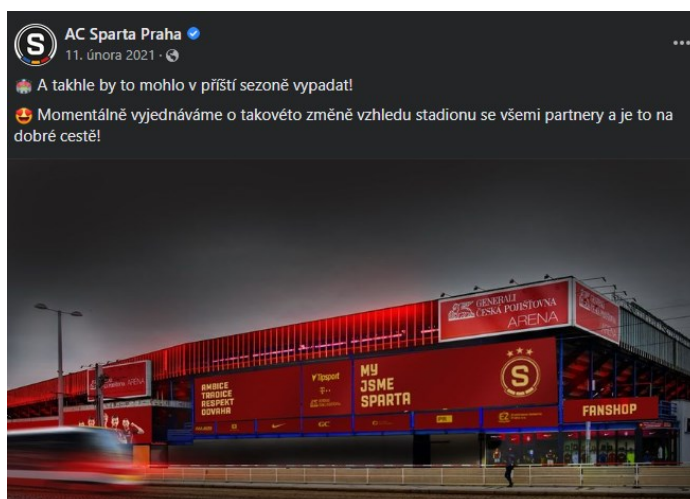
Obrázek 43: Vysvětlení pro fanoušky na sociálních sítích



Zdroj: twitter.com/ACSparta_CZ

Po představení rebrandingu klub nadále informoval o různých změnách či návrzích, jak bude nová značka využívána. Takto byla ještě v den oznámení představena možná podoba stadionu AC Sparta Praha.

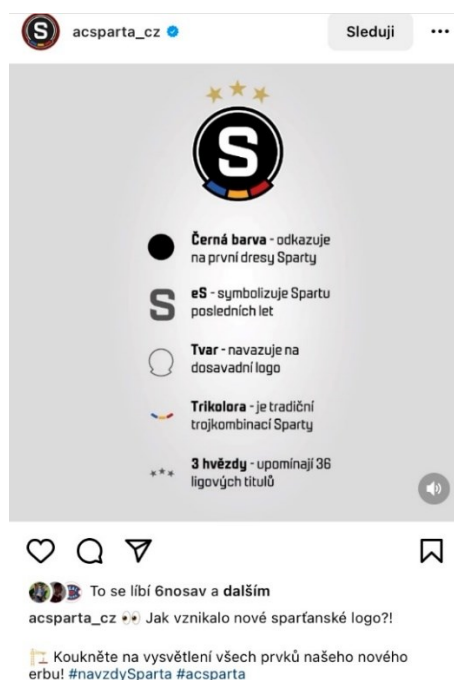
Obrázek 44: Představa stadionu po rebrandingu na Facebooku



Zdroj: facebook.com/ACSpartaPraha

Na Instagramu bylo pro fanoušky připraveno informační video vysvětlující jednotlivé prvky loga nové značky. Vše byla jednoduše a stručně vysvětleno, což od fanoušků sklidilo pozitivní ohlasy.

Obrázek 45: Informační video na Instagramu



Zdroj: instagram.com/acsparta_cz

Jako další formu sdělení informací k rebrandingu bylo mluvené slovo. Zástupci projektu vystupovali na různých platformách (Clubhouse, SoundCloud, Spotify),

kde se snažili ještě více veřejnosti přiblížit tvorbu nové značky. V klubovém podcastu „Srdce ze železa“ byl například hostem jeden z externích konzultantů, Alan Záruba.

V tomto trendu klub určitý čas po rebrandingu postupoval. Cílem komunikace bylo připravit příznivce klubu a veřejnost na novou značku. K této komunikaci byly využívány sociální sítě (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram), které klub používá. Forma sdělení byla vždy upravena s ohledem na danou platformu, obsah sdělení byl skoro vždy podobný či stejný.

Důvody ke změně

Pro tak rozsáhlou změnu značky jednoho z nejúspěšnějších fotbalových klubů v naší zemi musely existovat pádné důvody. Kluboví zástupci několikrát rebranding vysvětlovali pro různé komunikační kanály, zjednodušeně jsou tyto důvody uvedeny na webu navzdysparta.cz (45). Mezi důležité aspekty rebrandingu patřily **modernizace** a **sjednocení**. V rámci modernizace značky musí být nová značka vidět, měla by být rozpoznatelná, a to nejen mezi fanoušky. Nová značka by měla být přizpůsobena digitální době a být tak dobře využitelná v digitálním prostoru. V poslední řadě by měla být nová značka stylová, což by se mělo odrazit v atraktivitě a pestrosti merchandisingu. V rámci sjednocení jsou důvody pragmatické. Cílem nové značky by mělo být sjednocení stylu, formy a pravidel vizuální komunikace. Dále je zmiňovaná jednotnost. Vždy by totiž mělo být poznat, že jde o klub AC Sparta Praha. Tomu má pomoci nové jednotné písmo, které veškerou komunikaci sjednocuje.

Zástupce 1 v Rozhovoru 1 hlavní důvody potvrzuje a následně dodal i další: „Jedná se o 5 hlavních důvodů. Nekonzistence dosavadní identity. Zastaralost loga pro online komunikaci. Limity v merchandisingu. Nejednotný systém klubových značek. Potřeba sjednocení písma. Rebranding samozřejmě velmi zapadal do klubové strategie. Byl to jeden z nejdůležitějších pilířů obecně.“

Prvky nové značky

Změna značky se nepromítla jen do loga. Došlo i ke změně písma, merchandisingu, podoby dresů, identity nebo k úpravě barev. Rozsah změn potvrdil i Zástupce 1: *„Identita se změnila dost zásadně, to je pravda. Chtěli jsme tomu dát moderní styl. Proto používáme pattern či červeno-černé kombinace.“*

Nové logo

Asi největší změnou u nové značky je logo. Od založení klubu byla dominantou loga hvězda, která byla umístěna uprostřed menší kružnice umístěné uprostřed větší kružnice. V mezikruží byl vždy uveden název klubu. Větší změnu logo AC Sparta Praha zaznamenalo v roce v 90. letech 20. století, kdy byla ke kruhovému vzoru přidána spodní část vyznačující barvy klubu – modrou, žlutou a červenou. Dlouholeté logo prošlo během své historie jen drobnými úpravami, i proto byla změna loga značky v roce 2021 směrem k budoucnosti výrazným ale i razantním krokem.

Obrázek 46: Loga AC Sparta Praha od roku 1980



Zdroj: Vlastní zpracování dle sparta.cz

Obrázek 47: Historie loga AC Sparta Praha

HISTORIE LOGA SPARTY

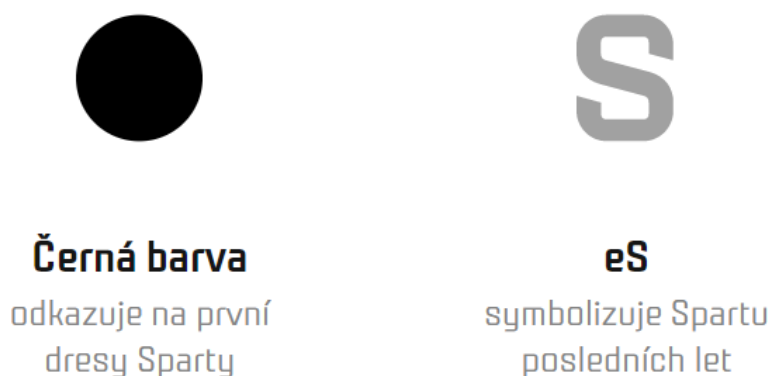


Zdroj: navzdysparta.cz

Nové logo sice vychází z tradičních symbolů bývalého loga, je v něm ale mnoho úprav. Výraznou změnou je dominující barva. Místo primární rudě červené je barva černá, která vychází z úplně prvních dresů klubu. I tento fakt potvrzuje, že logo odráží tradici klubu, ale zároveň obsahuje i prvky modernizace. Uprostřed černého kruhu je umístěno písmeno „S“, které klub v posledních letech symbolizuje (i po vzoru hokejového klubu HC Sparta Praha). Písmeno je lehce poupravené, vychází z nového písma „Železná“ a je vyplněno bílou barvou. Zajímavý je pohled *Zástupce I v Rozhovoru I*, který nové logo nepovažuje za nové, ale za obměněné staré: „Co se týče loga,

tak já tam tolik změn zase nevidím. Za mne to není nové logo. Je to facelift starého loga. Klíčové prvky zůstaly zachovány. Písmeno S, tvar, trikolóra. Jinými slovy, kdyby staré logo nevypadalo tak, jak vypadá, ani nové logo by nemělo tento vzhled. Jednoznačně jsme chtěli zachovat tuto kontinuitu.“

Obrázek 48: Vysvětlení barvy a symbolu "S"



Zdroj: navzdysparta.cz

Tvar loga byl zachován, i vzhledem k uchování třibarevné trikolory. Obrys trikolory je silnější a má za úkol více zvýraznit trikoloru. Nad celým logem jsou v některých verzích loga uváděny tři zlaté hvězdy symbolizující získaných 36 ligových titulů.

Obrázek 49: Vysvětlení tvaru, trikolory a hvězd



Zdroj: navzdysparta.cz

Vizualizace loga je přizpůsobena jednotlivým subjektům. Různá provedení v systému značek se odlišují především v barvě či zjednodušení.

Na Obrázku 50 je vyobrazen kompletní přehled systému značek klubu AC Sparta Praha. Lze vidět různá provedení nového loga. Nejvíce se od hlavního loga odlišuje logo Sparta Clubu, skupiny, která dodává fanouškům exkluzivitu v podobě členství.

Pozměněné je i logo nadačního fondu klubu, naopak jen ke změně barev došlo u loga, které patří subjektům oceňující osobnosti klubu.

Obrázek 50: Systém značek AC Sparta Praha



Výhodou modernizovaného loga je jeho možné využití v minimalistických dvoubarevných zpracování. Klub tyto barevné kombinace používá k prezentaci na stadionu, sociálních sítích nebo v merchandisingu.

Obrázek 51: Dvoubarevné kombinace loga



Zdroj: Vlastní zpracování dle navzdysparta.cz

Písmo

V rámci nové značky vzniklo i nové jednotné písmo „Železná“. Název odkazuje na úspěšnou éru po 1. světové válce, kdy byl klub AC Sparta Praha řazen mezi evropskou špičku. Písmo je koncipováno v jednoduchém moderním provedení (45). Zakončení hlavních i vedlejších tahů jsou u některých písmem mírně zkosená, u některých naopak zarovnaná. Vrcholy a bříška písmen jsou naopak zaoblená. Tyto skutečnosti dokazují fakt, že písmo „Železná“ je originálem, který může klub dobře použít při své komunikaci. AC Sparta Praha je tedy zatím jediným klubem v zemi využívajícím své vlastní písmo.

Obrázek 52: Písmo "Železná"



Zdroj: navzdysparta.cz

Dresy

AC Sparta Praha dresy mění každoročně, ale v první sezoně (2021/2022) se s novou značkou a také s novým dodavatelem, firmou Adidas, snažila zápasový oděv odlišit od předchozích modelů. Lze rozeznat jiný střih, využití rudé barvy s bílou a odstranění trikolory u výstřihu. I odstín rudé barvy je poněkud tmavší, nejspíš proto, aby nové logo s hlavní černou barvou a bílým obrysem bylo výrazněji vidět. Pro sezonu 2022/23 byla sekundární bílá nahrazena černou.

Obrázek 53: Domácí sada – sezona 2021/2022, sezona 2020/2021



Zdroj: Vlastní zpracování dle sparta.cz

Pro sezonu klub vyměnil sekundární bílou za černou. Může se zdát, že je to nepatrná změna, avšak černá více splývá s hlavní rudou a zároveň ji více zdůrazňuje.

Obrázek 54: Domácí sada – sezona 2022/2023



Zdroj: sparta.cz

Na venkovní sadě dresů je změna loga znát více. Klub se pro sezonu, ve které s novou značkou začínal, rozhodl pro stejnou barevnou kombinaci jako obvykle, tedy čistě bílou. Rozdílem oproti předchozímu modelu je využití stejných barev jako při domácí sadě, akorát v opačném rozložení, bílá jako primární, rudá jako sekundární. Pro sezonu 2022/2023 byla volba barev radikálnější – bílou jako primární, nahradila žlutá.

Obrázek 55: Venkovní sada – sezona 2021/2022, sezona 2020/2021



Zdroj: Vlastní zpracování dle sparta.cz

Obrázek 56: Venkovní sada – sezona 2022/23



Zdroj: sparta.cz

AC Sparta Praha změnit podobu dresu po rebrandingu logicky příliš nemohla. Hráči, fanoušci a sportovní veřejnost jsou na klasickou rudou variantu navyknutí. Navíc není trendem u fotbalových klubů zásadně měnit domácí sadu dresů, většinou je to spíše ke škodě než k užitku. Patrné rozdíly s novým logem ale vidět jsou. Dresy odpovídají dnešním moderním trendům, nové logo je na nich výraznější, čemuž dopomáhá tmavější rudá barva.

Merchandising

Důležitou součástí obměny značky byl i merchandising. Pro klub to byla velká příležitost vytvořit nový, modernější koncept oblečení a jiných předmětů, který by zvýšil příjmy z prodeje v této oblasti. Další příležitostí, kterou rebranding nabízí, je vytvoření konceptu oblečení a suvenýrů, které přesahují sportovní prostředí. Je to myšleno tak, že merchandising klubu nemusí být pro fanouška jen oblečení s logem, které si oblékne jen na utkání svého oblíbeného týmu, ale oblečením, které podléhá moderním trendům a může ho nosit i v běžném životě. S myšlenkou „lifestyle“ merchandisingu na evropské půdě přišel po rebrandingu italský Juventus.

AC Sparta Praha přišla v na přelomu února a března roku 2021 se svou první kolekcí, tzv. „first edition“, v rámci rebrandingu. Kolekce „Sparta tečka“ přinesla výborné výsledky a úspěch této kolekce předčil všechna očekávání. Pro sportbiz.cz uvedl jeden z členů pracovní skupiny rebrandingu AC Sparta Praha, Vojtěch Šišma (60), zajímavé údaje: *„Pár týdnů po představení identity jsme si otestovali zájem tzv. first edition Sparta Tečka, která nám přinesla rekordní počet objednávek v jeden den. Přes 600 objednávek bylo překvapující číslo na období března....“*

Obrázek 57: Tričko s límečkem z kolekce Sparta tečka



Zdroj: fnshp.cz

Smyslem této edice byl důraz jednoduše na to hlavní, na klub. Využití symbolu tečky jako rázného ukončení – „Sparta, tečka!“, mělo u fanoušků potvrdit souznění s klubem. Zajímavostí je, že tato limitovaná edice obsahovala 1893 produktů. Tímto číslem byl učiněn odkaz na rok založení klubu.

Obrázek 58: Sparta tečka – limitovaná edice



Zdroj: sparta.cz

Produkty do fanshopu byly po rebrandingu postupně obměňovány, cílem bylo pozměnit sortiment v rámci kvality i v rámci desingu. Společně s novým dodavatelem oblečení, značkou adidas, byly vytvořeny nejrozličnější kolekce sportovního i volnočasového oblečení.

Obrázek 59: Různé produkty merchandisingu AC Sparty Praha



Zdroj: Vlastní zpracování dle fnshp.cz

Fanoušek si tak může vybrat a klub může prezentovat při běžném nošení nebo při sportování. Další edicí po vzoru „Sparta tečka“ je edice „Na Spartu“. Tato edice byla představena na začátku sezony 2022/23 a měla by u fanoušků vzbuzovat větší touhu navštěvovat utkání svého oblíbeného týmu. Designově je provedení podobné předchozí edici „Sparta tečka“. Tento důraz na častější návštěvu fanoušků spartánského stadionu se mohl projevit i do samotných čísel, na začátku sezony 2022/2023 (do 1. 9. 2022) měl klub AC Sparta Praha dle oficiálních statistik nejvyšší průměrnou domácí návštěvnost

–14 946 diváků. Ať už tato kolekce neovlivnila nebo mírně ovlivnila toto číslo, lze vidět, že k propagaci klubu a jeho merchandisingu stačí mnohdy jednoduchá a trefná kampaň kolekce oblečení.

Obrázek 60: Kolekce "Na Spartu."



Zdroj: Vlastní zpracování dle fnshp.cz

Výraznou změnu strategie v oblasti merchandisingu potvrzuje i *Zástupce 1*: „Jedním z důvodů změny, jak jsem psal výše, byly limity v merchandisingu. Jedním z hlavních limitů byla nemožnost tvorby lifestyle kolekce se starým logotypem. Toto byl jedním z hlavních důvodů a záměrů, proč jsme identitu udělali, jak jsme ji udělali.“

Do merchandisingu se samozřejmě počítají i dresy. Nová kolekce s novým logem a s novým dodavatelem začátku sezony 2021/2022 při zavedení nové značky trhala rekordy. Tento úspěch přibližuje Vojtěch Šišma, člen pracovní skupiny a CEO společnosti Footbalmania, která spravuje fanshop AC Sparta Praha, v rozhovoru pro sportbiz.cz (60): „Tento úspěch s sebou nesl strasti v podobě vyprodaných dresů, kdy číslo 5000 ks byl trojapůlnásobek nejlepších historických čísel za dané období. Museli jsme s prázdnými stojany na dresy čekat na další plánované naskladnění. Trošku nás uklidňovalo, že tento problém jsme neřešili pouze my, ale na dresy čekali nebo ještě čekají například i fanoušci PSG či Manchesteru United. Úspěch ale nezaznamenala jen první kolekce či dresy, o čemž hovoří i průměrný nárůst tržeb za dosavadní období srovnávaný s nejlepšími historickými čísly. Nárůst tržeb převyšující 250 % umocněný obdobím, kdy se dlouhodobě dosahuje skvělých čísel, je velkým úspěchem, ale také závazkem do budoucna.“ Klub tedy prodal 3,5× více dresů oproti historickému maximu, celkem tedy 5000 kusů při ceně 1799 Kč za jeden dres, což zapříčinilo nárůst

tržeb z prodeje dresů o 250 %, který ještě umocňuje období, při kterých fanshop dosahuje nadstandardních čísel. Přihlédneme-li ke všem skutečnostem, které se týkaly či týkají merchandisingu po rebrandingu Sparty, lze říct, že se v této oblasti klubu práce opravdu vyplatila. Potvrzují to i čísla, které zmiňuje *Zástupce 1*: „*Projevilo se to nárůstem tržby z prodeje merche přibližně o 80 % při srovnání sezon 21/22 a 20/21.*“

Po představení

Je tomu více než rok, co klub AC Sparta Praha naplno využívá změnu značky. Novou značkou se prezentuje ve všech směrech, a především v merchandisingu se snaží využívat potenciál nového loga. Důležitým bodem komunikace byla již zmíněná péče o fanoušky. Klub s fanoušky aktivně komunikoval a předával důležité informace ohledně rebrandingu. Fanoušci byli dopředu připravováni na změnu pomocí zodpovězení různých otázek, které vysvětlovaly různé okolnosti ohledně nové značky. Dále byla fanouškům nabízena možnost účasti v dotazníku za pomoci newsletteru a sociálních sítí. Vlastnosti strategie dotazníkového šetření popisuje v *Rozhovoru 1 Zástupce 1*: „*Hned den po launchi jsme udělali dotazníkové šetření, kde jsme se zeptali fanoušků na názor. Odpovědi zaslalo přes 10 tisíc fanoušků a 60 % reakcí bylo pozitivních. Tak dobrou odezvu jsme nečekali. V dalších měsících jsme stejný dotazník několikrát zopakovali. Rok od launchu jsme se dostali přes 90 % pozitivních odpovědí.*“ Fanoušci byli dotazováni na různé otázky, např. jak jsou spokojeni s novou značkou, zda chápou důvody k rebrandingu či shledávají novou značku jako respektující hodnoty klubu. Dotazník byl aplikován vícekrát, s postupem času průzkumy ukazovaly čím dál tím větší spokojenost fanoušků AC Sparta Praha s novou značkou.

Podrobnější výsledky z dotazování prezentovala Velikovská ze sportbiz.cz (67). Při prvním průzkumu ihned po zveřejnění nové značky uvedlo 70 % skoro ze 7 tisíc oslovených to, že důvody pro rebranding chápe. K tomu 68 % dotazujících souhlasilo s tím, že nová značka reprezentuje tradiční hodnoty klubu, přičemž dokonce 47 % uvedlo názor, že nová značka je lepší než ta předchozí. Při dalším šetření pozitivní čísla narůstala. V srpnu 2021, tedy měsíc po začátku plnohodnotného užívání nové značky, přišla 75 % dotázaným nová značka lepší než ta předchozí. Také 86 % respondentů ji bralo jako značku, která respektuje hodnoty klubu.

Po více než roce aktivace rebrandingu se zdá, že fanoušci změnu značky respektují, jsou na ni zvyklí a dokázali se s ní ztotožnit. Pozitivně hodnotil výsledky rebrandingu

i *Zástupce 1*, nejprve z ekonomického pohledu. „Z ekonomického hlediska se vydařil velmi. Hned během první sezony jsme uhradili veškeré investice. Příjmy se zvýšily. Započatá sezona 22/23 vypadá, že dokonce překoná nově stanovené rekordy ze sezony minulé. To je opravdu skvělé.“ Dále hodnotí i přijetí nové značky fanoušky: „Máme rekordní prodeje merchandisingu. Negativní reakce se již v podstatě neobjevují. Takže ano, spartáni si vzali novou identitu za svou.“

5.2.2 Rebranding HC Dynamo Pardubice

Pardubický hokejový klub se rozhodl v červnu roku 2015 k zásadní změně značky, která se týkala nové vizuální identity, názvu a dalších prvků. Klub se touto změnou chtěl vrátit k historickému názvu „Dynamo“ z 60. let 20. století.

5.2.2.1 Případová studie HC Dynamo Pardubice

Pardubický hokejový klub lze považovat za jedno z nejtradičnějších a nejznámějších míst na pomyslné tuzemské hokejové mapě. Pardubická „Tesla“ či „Dynamo“ za dobu své existence vybojovala 6 mistrovských titulů a vychovala velké penzum hráčů evropské či světové špičky (52). Od zisku posledního titulu v sezoně 2011/12 zažil klub poněkud nepříjemné časy, bojoval o sestup a paběrkoval na spodních příčkách tabulky. V roce 2020 přišel do klubu nový majitel, miliardář Petr Dědek, který do klubu investoval nemalé finanční prostředky. Vypadá to, že český „hockeytown“ začíná opět pomalu vzkvétat.

Základní informace o klubu (52)

- Název – HC Dynamo Pardubice
- Přezdívka – *Tesla, Dynamo*
- Rok založení – 1923
- Barvy – červená, bílá
- Stadion – Enteria aréna Pardubice
- Majitel – Petr Dědek
- Současný trenér – Radim Rulík
- Největší úspěchy klubu
 - 6× vítěz české nejvyšší soutěže
 - 2× 2. místo na Evropském hokejovém poháru
 - 1× 2. místo na Generali Česká pojišťovna Cup

Historie klubu HC Dynamo Pardubice

Historie klubu je v kostce uváděna na stránkách klubu (26). Již na počátku 20. století se v Pardubicích objevovaly první začátky hokeje, a to na Matičním jezeře přímo v centru města. Pravidla, vybavení či rozměry hřiště sice neodpovídaly dnešním normám, i tak se právě zde odehrávala první utkání místních hráčů proti výběru z Prahy v „kanadském hokeji“. Součástí tehdejšího pardubického týmu byl Vilém Weiss, pozdější zakladatel pardubického hokeje. Vilém Weiss založil organizovaný hokej v druhém největším východočeském městě v roce 1923 pod názvem LTC Pardubice. Nejprve se hrála přátelská a neformální utkání. Od založení pravidelných soutěží na konci 30. let 20. století již místní hráli mistrovská utkání. Vývoj hokeje nejen v Pardubicích, ale i v celé zemi, byl ovlivňován také klimatickými i kulturními podmínkami.

Podrobněji se věnuje historii pardubického hokeje i Černický (12). Po konci 2. světové války byl v roce 1947 postaven v Pardubicích zimní stadion s umělou ledovou plochou. Pardubický klub se pod tehdejším názvem Slavie Pardubice dostal do nejvyšší soutěže v roce 1950. V té se drží až doposud. Nynější název Dynamo byl zaveden na konci ročníku 1952/53. Mezi první úspěchy se počítá bronzové ligové umístění z roku 1960. To pomohlo k výraznějšímu rozvoji hokeje v městě. Opět po pár letech došlo k přejmenování – na Tesla Pardubice. Tento název vydržel až do roku 1991.

První zlatá éra pardubického hokeje přišla v 70. letech 20. století. K prvnímu mistrovskému titulu v roce 1973 pomohli hráči, nyní již pardubické legendy, Vladimír Martinec, Bohuslav Šťastný či Jiří Novák. O dva roky později se povedlo Tesle porazit i jeden z nejlepších týmů světa, armádní tým CSKA Moskva, a to na svém ledě výsledkem 3:2.

Po období půstu na konci 70. let se opět Pardubice dostaly mezi hokejovou špičku. V 80. letech 20. století za klub nastupovali hráči, kteří již později měli angažmá v zámořské NHL nebo patřili mezi evropskou špičku – obránce František Musil, útočníci Jiří Šejba či Otakar Janecký nebo legenda českého hokeje, brankář Dominik Hašek. Tento celek získal dva tituly v sezonách 1986/87 a 1988/89.

S rozmachem českého hokeje po úspěších v 90. letech odcházelo mnoho hráčů do kanadsko-americké NHL, včetně hráčů vychovaných v Pardubicích. Na počátku 2. tisíciletí se Pardubice vyprofilovaly jako klub, který má výborné mužstvo a okupuje horní příčky tabulky.

Na další úspěch musel klub čekat až do roku 2005. Sezona 2004/2005 byla ovlivněna stávkou hokejistů v NHL, díky tomu se do tuzemské extraligy vrátili na rok hráči se zkušenostmi z nejlepší ligy světa. Pod taktovkou zkušeného trenéra Františka Výborného a kapitána Jiřího Dopity si nabitý tým hvězdami NHL (Aleš Hemský, Milan Hejduk či Jan Bulis) došel ve finále proti Zlínu pro celkem čtvrtý mistrovský titul (12).

Další dva tituly přišly v letech 2009/2010 a 2011/2012. Do branky se vrátil Dominik Hašek, který pomohl ke skvělé bilanci 12 výher v řadě v play-off ze sezony 2009/2010.

Po úspěších se ale pardubický hokej dostal až na úplné dno. Od posledního zlatého úspěchu (2011/2012) se klub ani jednou neprobojoval do semifinále, dokonce v sezonách 2016/2017 a 2018/2019 musel bojovat o extraligovou příslušnost. Po vstupu nového majitele v roce 2020, podnikatele Petra Dědka, se nejspíše blýská na lepší časy pro pardubické fanoušky. Miliardář investuje do klubu nemalé peníze, na sezonu 2022/23 postavil novému trenérovi Radimu Rulíkovi na české poměry nadstandartní kádr.

Filozofie klubu

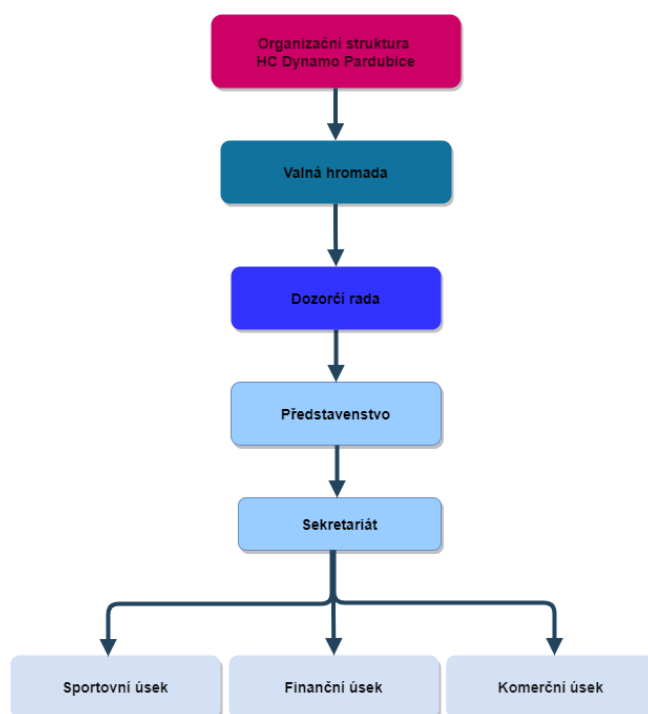
Pardubický hokejový klub je známý svou početnou fanouškovskou základnou. Ne nadarmo se klubu přezdívá „český hockeytown“. Místní obyvatelé, ale i občané jiných obcí po celé České republice, mají klub HC Dynamo Pardubice hluboko v srdci. Filozofie klubu se opírá o tradiční hodnoty, které vycházejí ze společné soudržnosti klubu a komunity fanoušků. Hokej v Pardubicích není jen pouhým místem na české extraligové mapě, ale nablýskanou značkou, která spojuje různé generace příznivců a vyvolává v nich pocit hrdosti a oddanosti klubu (52).

Aktivita klubu ve většině případů směřují k péči o stále fanoušky. Ti se pak zaslouhují o předání klubové příslušnosti svým potomkům. Slogan #VICNEZHokej, kterým se klub prezentuje na všech komunikačních kanálech, je tomu důkazem.

Organizační struktura klubu

Orgány společnosti HOCKEY CLUB DYNAMO PARDUBICE a.s. jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada klubu. Na Grafu 6 je vyobrazena organizační struktura klubu (57):

Graf 6: Organizační struktura HC Dynamo Pardubice



Zdroj: Vlastní zpracování dle stanov klubu (57)

Majitelem, investorem a předsedou dozorčí rady se v roce 2020 stal **Petr Dědek st.**

Dozorčí rada společnosti slouží jako kontrolní orgán činnosti představenstva. Zde jsou jména členů rady a jejího předsedy:

Předseda dozorčí rady

- **Petr Dědek st.**

Členové dozorčí rady

- **Petr Dědek ml.**
- **Aleš Cerman**
- **Mgr. Petr Sedlatý**
- **PaedDr. Jan Mazuch**
- **Ing. Martin Mojžíš**
- **Josef Paleček**

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Mezi jeho členy patří:

- **Mgr. Ondřej Heřman**
předseda představenstva
- **Mgr. Ivan Čonka**
místopředseda představenstva, ředitel společnosti

- **Dušan Salfický**

člen představenstva, sportovní ředitel

Vedoucí sekretariátu je **Vladislava Tatarová**. Sportovní úsek je pod taktovkou člena představenstva a sportovního ředitele **Dušana Salfického**. Finanční úsek má na starosti Jana **Konvalinková**. Marketingový úsek je složen z obchodních manažerů, **Miroslava Novotného** a **Petra Klementa**, a z marketingových manažerů **Daniela Ulricha** a **Pavla Poulička**.

Marketingová činnost klubu

Marketingové oddělení klubu, na který je kladen každoročně enormní tlak ze strany široké veřejnosti, to má vždy obtížné. Hokejové Pardubice vytváří několik veřejně prospěšných projektů, jejichž cílem je především pomáhat (68).

Dynamo Děkuje

Tento projekt je zaměřen na prostém vzdání díky během speciálního programu před vybraným soutěžním utkáním nejrozličnějším osobám z pardubického kraje za hrdinské činy nebo za celoživotní přínos místní komunitě. Většinou jsou oceňováni zejména příslušníci Integrovaného záchranného systému nebo Armády ČR. Ocenění mohou být lidé, kteří se vyznamenali nějakým hrdinským činem, který pomohl zachránit život. V rámci projektu „Dynamo děkuje“ se vybírají finanční prostředky, které poté klub věnuje na potřebná místa.

Uklidíme bordel z lesa

Neobvyklou akcí je úklid blízkých lesů, parků a dalších prostorů. Každoročně klub nabádá fanoušky, aby se společně s hráči A-týmu vydali uklidit předem vybranou část přírody. Tímto projektem klub vyjadřuje, že mu není lhostejný stav životního prostředí.

Dynamo Eclot

V roce 2021 bylo organizací vyhlášeno, že v rámci spolupráce s e-sportovým týmem Eclot vznikne zbrusu nový tým – Dynamo Eclot. Vlastnit e-sportový tým v rámci sportovního klubu je v dnešní době fenoménem, HC Dynamo Pardubice se přidalo mezi vybranou společnost. Součástí týmu Dynamo Eclot jsou celkem 3 mužstva – NHL22 tým, CS:GO tým, League of Legends tým. Především sekce virtuální hokejové hry NHL je úspěšná, a to na tuzemské i světové scéně. Její zástupci skončili letos na Mistrovství světa na vynikajícím 3. místě.

Samozřejmostí je komunikace na sociálních sítích. Klub využívá ke komunikaci s fanoušky tyto sociální sítě – YouTube, Facebook, Twitter a Instagram. Veškerý obsah je přizpůsoben daným parametrům komunikačního kanálu, ve většině případů se na sociálních sítích klubu objevují aktuální informace o dění klubu, soutěže pro fanoušky, informace o utkání či o přestupech hráčů. Pardubice často využívají autogramiády a doprovodné akce pro fanoušky, jejichž cílem je již zmiňované propojení klubu s fanoušky. Nadále nabízí fanouškům bulletin s názvem PUK před každým extraligovým utkáním či nepravidelný čtvrtletník Magazín Dynamo. I touto formou klub nabízí fanouškům obsáhlé informace o klubu, zápasech, přináší rozhovory s hráči, realizačním týmem a mnoho dalších zajímavostí.

5.2.2.2 Hloubkové interview se zástupcem klubu HC Dynamo Pardubice

V tomto interview byl respondentem bývalý zástupce klubu, který se přímo podílel na změně značky klubu v roce 2015. Tento rozhovor je označen jako *Rozhovor 2* a odpovídající jako *Zástupce 2*. Postřehy z *Rozhovoru 2* jsou součástí analýzy změny značky klubu.

Kdy přišla myšlenka se změnou značky klubu? Jaké byly důvody?

Začali jsme o tom přemýšlet v listopadu roku 2014, kdy ČSOB Pojišťovna končila jako generální sponzor klubu. Tato pozice totiž měla právo mít i název společnosti v názvu klubu. Tehdejší vedení nesehnalo podobného partnera, takže ČSOB Pojišťovna nadále zůstala hlavním partnerem, ale bez práva na název. Řešili jsme tedy nový název klubu. Pardubice zažily nejslavnější léta v hokeji pod názvem Tesla Pardubice. Jenže jsme ho využít nemohli, jelikož je Tesla registrovanou známkou a bylo by to velmi náročné na pořízení. Tak nás napadlo Dynamo, název, který nosil klub sice jen v období 1953 až 1960 a dokonce pod ním dosáhl na první medaili (bronzovou). Zároveň to bylo i kvůli fanouškům, kteří stále využívají slovo Dynamo jako pokřik, když tým útočí a objevuje se i v dalších chorálech. Takže jsme se rozhodli pak takto, využít historický název, který je fanouškům blízký, a to si myslím, že se povedlo.

Jak dlouho trvaly přípravy?

Asi tři čtvrtě roku. Na vizuální změnu brandu jsme si najali místní agenturu Zoom.cz (nyní Identity). Té jsme dali určité zadání, chtěli jsme, aby byly zachovány klubové barvy, aby celkový koncept vycházel z historie klubu a jeho symbolů, aby to nebyla nějaká

rychlodka. Zkrátka, aby bylo vidět, že to je klub s historií. A myslím si, že se to zdařilo. První reakce byli vlažnější, ale po krátké době se setkala většinou s kladnými názory.

Změnu značky jste oznámili publiku na tiskové konferenci v historickém sále radnice. Z jakého důvodu?

Město bylo tehdy majoritním vlastníkem města a my jsme tyto velké změny v klubu vnímali jako velmi důležitou událost, která by asi neměla být někde v nějakém salonku na zimáku, ale chtěli jsme, aby to mělo slavnostnější ráz. Tiskové konference se pak zúčastnili zástupci klubu, hráčské kabiny, sponzora a dokonce i primátor města.

Pardubický hokej se prezentoval starou značkou skoro 20 let. Pro fanoušky i obecně pro hokejové prostředí to asi musel být šok. Jaký byl plán komunikace po rebrandingu? Jak jste byli připraveni na ohlasy fanoušků?

Ještě před změnou jsme digitalizovali všechna historická loga, která jsme pak následně využili k tvorbě historických videí. Chtěli jsme při té komunikaci odkazovat na bohatou historii klubu a na to, že název Dynamo je opravdu součástí historie klubu. Trochu jsme byli opatrní, jelikož zrovna v roce 1953 došlo k tomu přejmenování násilnější formou, protože to ještě vycházelo ze společenských změn tehdejšího ošklivého období. Ale myslím si, že jsme nový název komunikovali takovou kultivovanou formou, že ho lidé opravdu hned přijali. Čekali jsme daleko horší reakce. Lidé spíše řešili, že se ztratil komerční název klubu, že klub asi čekají ekonomické problémy. Trochu jsme se to snažili zamaskovat, že se mění jen název klubu, ale opravdu došlo ke snížení sponzorského příspěvku od ČSOB Pojišťovny. I nadále ale zůstala společnost ČSOB Pojišťovna nejvýznamnějším partnerem klubu.

Došlo k velmi razantním změnám u prvků nové značky. Návrat k tradičnímu názvu týmu “Dynamo” spojené s vynecháním sponzora v názvu týmu či kompletně nové logo s moderními prvky. Proč jste se rozhodli k tak velkým změnám?

Chtěli jsme, aby naše vizuální identita odkazovala na historii klubu a zahrnovala barvy klubu a koně. Staré logo již bylo nevyhovující, bylo tedy žádoucí s novým názvem předělat značku a vytvořit nový logotyp “Dynamo”. Problémem bylo, že červená barva je obecně pro publicitu a tisk hodně křiklavá a agresivní. Což ale nakonec nebylo problémem nového loga. K tak velkým změnám jsme se rozhodli z toho důvodu, že to chtělo nějakou změnu, navíc do toho přišla situace ohledně vyjednávání s ČSOB

Pojišťovnou. Navíc pokud se nějaká změna dělá, je za mě lepší ji udělat kompletně se vším všudy.

Nová vizuální identita zaručuje i daleko lepší možnosti při on-line prezentaci klubu. Jak jste s touto šancí naložili?

Tehdy v roce 2015 ještě nebyly sociální sítě tak populární a stěžejní pro komunikaci. Musím se přiznat, že v dnešní době by naše tehdejší prezentace nové značky nebyla dostačující. Ale přiznejme si, například s rebrandingem fotbalové Sparty to moc porovnávat nejde, ta komunikace byla na úplně jiné úrovni. Náš klub navíc nedisponoval takovým rozpočtem, aby mohl vynaložit velké množství prostředků čistě jen na marketingové záležitosti. Ale snažili jsme se. Na instagramu jsme publikovali fotku nového loga s hráči a také čistě nové logo. Dále jsme prezentovali záznamy z tiskových konferencí a rozhovory z ní, a také jsme přidali různá videa ohledně historie klubu a představení nové značky. Takže na tehdejší poměry a situaci si doufám tvrdit, že to bylo dostačující.

Ovlivnil rebranding i v souvislosti s hlavním sponzorem ekonomickou stránku klubu? Jak se projevila změna značky v oblasti merchandisingu?

Ano, ovlivnil, jak jsem zmiňoval, do klubu od hlavního sponzora již nešlo tolik peněz, co předchozí sezony. Na druhou stranu počet prodaných dresů a dalších suvenýrů vzrostl prodeji, především dresy s novým logem byly tahákem pro fanoušky. Nabídka se rozšířila, dá se říct, že fanoušci se snažili obměnit své “kolekce” a chtěli mít již vše s “Dynamem”. Takže toto zafungovalo, fanoušci logo přijali a do nového motivu se s radostí převlékali.

Pardubice v období při změně značky nezažívaly zrovna úspěšné sportovní časy. Mohly mít neuspokojivé výsledky vliv na vnímání nové značky?

To bych neřekl. S neúspěšným obdobím nechtěl být spojován majitel, tedy město, které bylo tehdy majoritním vlastníkem. I proto jsme se rozhodli pro tak razantní změny, jako změna názvu, loga, sloganu a dalších věcí. Samozřejmě jsme schytali různé narážky typu: “hlavně, že vymýšlíte název, logo, ale na hokej se kašle”, ale s tím jsme museli počítat. Trochu jsme si naběhli i s novým sloganem, který byl (a stále je používán): „Když jednou, tak navždy”. Ten slogan hodnotím jako povedený, ale právě po rebrandingu jsme absolvovali dvě baráže, takže jsme dostávali připomínky, že až spadneme, tak budeme v 1. lize navždy a tak dále. Proto jsme se rozhodli slogan

lehce upozadit a využívat ho střídmeji. Dokonce i nyní pod novým vedením a novým majitelem se využívá, což mi potvrzuje, že se asi povedl.

Nyní při vstupu nového majitele do klubu, Petra Dědka, došlo ke změně vizuální identity. Nové logo bylo velmi kritizováno, a to společně i se stylem jeho prezentace. Jak hodnotíte vy tuto událost?

Logo respektuji, ale jsem zklamaný z toho, že se na něm neobjevuje symbol koně. Z tradičních symbolů zůstaly jen klubové barvy, jinak je vše nové a myslím si, že to je málo. Vzal bych si třeba příklad z Pittsburghu Penguins, kteří v 90. letech měnili logo, a i přes určité změny, zachovaly na logu tradiční symboly. Vím, jak je náročné vymýšlet strategii komunikace pro cokoliv, takže chápu, že nové vedení s majitelem se soustředilo spíše na interní klubové záležitosti, když se klub čerstvě přebíral, a ne na oznámení změny loga. Takže ano, mohlo to být propracovanější, ale dokážu to pochopit.

Od rebrandingu uběhl již nějaký čas. Jak úspěšná nakonec změna značky z vašeho pohledu byla oproti původním plánům a očekáváním?

Nevýhodou je, že klub zrovna prožíval špatné období, takže fanoušci byli především nespokojeni se sportovní stránkou. Pardubické publikum je velmi specifické. To znamená, že pokud vyhraje klub titul a marketing bude stát za nic, vadit to vůbec nebude. Pokud ale klub třeba jen nepostoupí do play-off a budeme mít nejlepší marketing v republice, fanoušci budou naštvaní. V tomto jsou pardubičtí fanoušci konzervativní. Pokud se podíváme na hokejovou Spartu, tak té opravdu její marketingovou komunikaci chválím. Fanoušci jsou třeba nespokojeni s dlouholetým čekáním na titul, ale stále na hokej chodí a fandí, protože předvedená show na domácích zápasech v O2 Areně je opravdu porovnatelná s NHL. Ale trůfám si říct, že si stojím za tím, že při tehdejších podmínkách jsme to zvládli dobře, nová vizuální identita klubu se povedla, název "Dynamo" se chytil a celkově ta změna byla uchopitelná a hlavně odůvodněná. Jen škoda, že alespoň základ již bývalého loga se neobjevuje v logu novém.

Co byste poradili klubům, které rebranding chystají? Na co se mají zaměřit?

Většinou rebranding chystají kluby s historickým odkazem, s tradicí, s úspěchy, které se chtějí nějak posunout a modernizovat, takže určitě bych mířil na spojení moderních prvků a zároveň se držel tradičních symbolů klubů. Osobně se mi líbí, když je logo složeno z co nejmenšího počtu barev. Je to pak lepší při prezentaci v médiích

a dá se to lépe využívat v merchandisingu a všude jinde. Dále bych se snažil chovat citlivě k fanouškům a změnu jim vysvětlit. Pozval bych si třeba ke konzultaci současného a bývalého hráče klubu, ideálně legendu, možná i někoho z řad fanoušků a možné změny s nimi konzultovat. Hlavně je důležitá komunikace a vysvětlení, zkrátka proč, co, kdo, jak a z jakého důvodu. Opět musím zmínit fotbalovou Spartu a jejich změnu značky. Celkový proces od začátku až do konce, to bylo něco úžasného a pokud někdo hledá návod na to, jak provést rebranding, inspiroval bych se právě odtud.

5.2.2.3 Analýza rebrandingu HC Dynamo Pardubice

Představení

Pardubický hokejový klub změnu oznámil na tiskové konferenci dne 5. 6. 2015 v historickém sále radnice statutárního města Pardubice. Před tím se ale staly některé události, které daly klubu impuls pro změnu. Hovoří o tom *Zástupce 2 v Rozhovoru 2*: „*Začali jsme o tom přemýšlet v listopadu roku 2014, kdy ČSOB Pojišťovna končila jako generální sponzor klubu. Tato pozice totiž měla právo mít i název společnosti v názvu klubu. Tehdejší vedení nesehnalo podobného partnera, takže ČSOB Pojišťovna nadále zůstala hlavním partnerem, ale bez práva na název.*“ Přípravy rebrandingu netrvaly příliš dlouho, nucená změna ve sponzorské struktuře dala klubu zhruba tři čtvrtě roku na přípravu.

O tiskové konferenci informoval klub prostřednictvím klubového webu hcpce.cz. Samotná nová vizuální identita byla představena všem přítomným na slavnostním galavečeru pardubického hokeje o den dříve, tj. 4. 6. 2022.

Tisková konference v historických prostorech místní radnice byla otevřena široké veřejnosti, především se jí účastnili čestní hosté, zástupci klubu a novináři. Způsob představení vysvětluje *Zástupce 2*: „*Město bylo tehdy majoritním vlastníkem města a my jsme tyto velké změny v klubu vnímali jako velmi důležitou událost, která by asi neměla být někde v nějakém salonku na zimáku, ale chtěli jsme, aby to mělo slavnostnější ráz.*“ O nejdůležitějších změnách v organizaci informovali zástupci klubu i zástupce generálního sponzora klubu – **Ondřej Šebek** (generální manažer HC Dynamo Pardubice), **Dušan Salfický** (sportovní manažer HC Dynamo Pardubice), **Marek Nezveda** (člen představenstva ČSOB Pojišťovny), **Jiří Rozinek** (náměstek statutárního města Pardubice). Z řad hráčů k hodnocení novinek v klubu byli pozváni tehdejší členové A-týmu, útočník **Tomáš Rolinek** a obránce **Petr Čáslava**.

Rebranding klubu se skládal ze dvou hlavních bodů. Změna identity klubu proběhla především ve formě staronového názvu, sloganu a dalších doplňkových prvků a změna vizuální identity v podobě nového loga, písma a ostatních grafických aspektů. Vizuální změny se ujala místní agentura 2om.cz, nyní pod názvem Identity.

Na tiskové konferenci nejprve oznámil Ondřej Šebek, tehdejší generální manažer klubu, informaci, že klub mění název. Z názvu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice na HC Dynamo Pardubice. Po dvaceti letech zmizelo z názvu klubu jméno generálního sponzora. V textovém přepisu tiskové konference od deníku Sport (61) hovořil Ondřej Šebek o této změně a zároveň děkoval hlavnímu partnerovi k přizpůsobení: *„Chtěl bych velmi ocenit přístup ČSOB Pojišťovny, která umožnila změnu názvu tak, aby se to tolik nepromítlo do ekonomiky klubu. Chceme klub více přiblížit fanouškům, a také budeme srozumitelnější v Lize mistrů, kde nejsou komerční názvy klubů tak rozšířené. O kompromisu mluvil i zástupce ČSOB Pojišťovny Marek Nezveda: „Pardubický hokej je výkladní skříní našeho města, jeho vedení přivítalo tento krok, který ještě více přiblíží klub jeho fanouškům s patriotismem k našemu městu. Jsme rádi, že součástí nového loga zůstává i název Pardubice.“*

Tehdejší situaci mezi klubem a ČSOB Pojišťovnou vylicil v *Rozhovoru 2 Zástupce 2*: *„Začali jsme o tom přemýšlet v listopadu roku 2014, kdy ČSOB Pojišťovna končila jako generální sponzor klubu. Tato pozice totiž měla právo mít i název společnosti v názvu klubu. Tehdejší vedení nesehnalo podobného partnera, takže ČSOB Pojišťovna nadále zůstala hlavním partnerem, ale bez práva na název.“* Tato dohoda mezi klubem a ČSOB Pojišťovnou byla důležitá pro změny v organizaci. S novým názvem a změnou značky se přiblížil více k tradici, hodnotám a fanouškům klubu. Klub sice přišel o část financí od generálního sponzora, zároveň byla ČSOB Pojišťovna nadále stěžejním sponzorem klubu a vzhledem k popularitě hokeje v Pardubicích, bylo její partnerství s klubem viditelné a výhodné pro obě strany.

O tom, jak tato dohoda a nápad o změně názvu vznikly, mluvil na tiskové konferenci (61) také Marek Nezveda: *„Úspěšný projekt karty Dynamo nás společně vedl k myšlence návratu názvu klubu, který bude nejlepší propagací našeho společného projektu. ČSOB Pojišťovna zůstává i v dalším období hrdým partnerem pardubického hokeje, se kterým jsme dlouhodobě spojováni i prostřednictvím názvu klubu.“* Projekt karty Dynamo byl spuštěn na konci roku 2014. Zahrnoval bankovní účet s platební kartou

Dynamo v motivu klubu a přinášel majitelům různé výhody – např. slevy na hokejová utkání, slevy u partnerů klubu či slevy na různé služby v okolí.

Po zodpovězení dotazů přítomných novinářů klub také představil nové dresy, ve kterých se poprvé hráči měli ukázat v utkání hokejové Ligy mistrů proti Davosu.

Obrázek 61: Dresy HC Dynamo Pardubice pro sezonu 2015/2016



Zdroj: sportovniaukce.cz

Prezentace rebrandingu na sociálních sítích

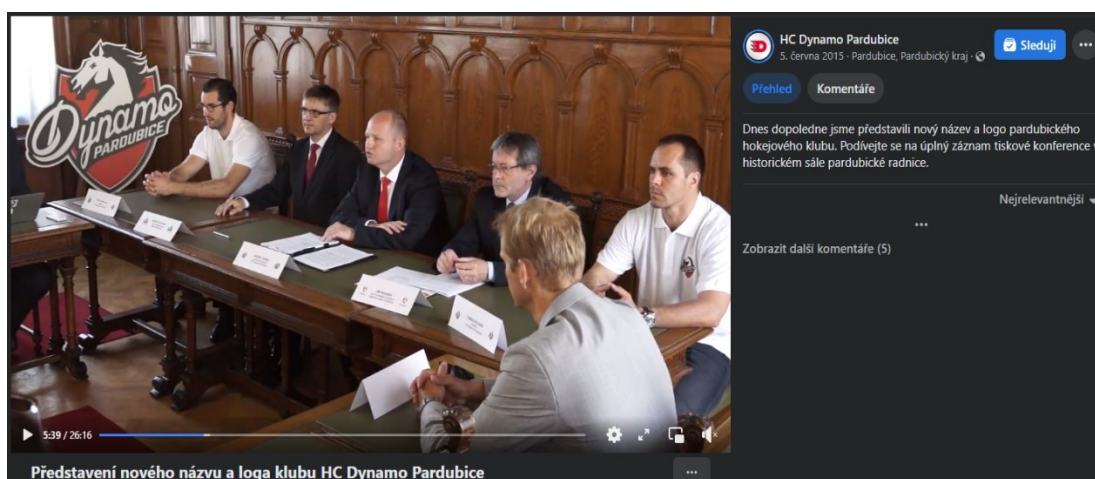
Změnu klub prezentoval na všech svých využívaných sociálních sítích – Facebooku, YouTube, Twitteru a Instagramu. Cílem komunikace bylo základní představení nového názvu, nové vizuální identity a nové klubové identity. Dalším pilířem příspěvků byly také výtažky z tiskové konference, na které přítomní vysvětlovali důvody ke změnám. Rozsah komunikace na sociálních sítích vysvětluje Zástupce 2: *“Tehdy v roce 2015 ještě nebyly sociální sítě tak populární a stěžejní pro komunikaci. Musím se přiznat, že v dnešní době by naše tehdejší prezentace nové značky nebyla dostačující.”* Následně doplňuje, jaký byl plán komunikace: *„Ještě před změnou jsme digitalizovali všechna historická loga, která jsme pak následně využili k tvorbě historických videí. Chtěli jsme při té komunikaci odkazovat na bohatou historii a na to, že název Dynamo je opravdu součástí historie klubu. Trochu jsme byli opatrní, jelikož zrovna v roce 1953 došlo k tomu přejmenování násilnější formou, protože to ještě vycházelo ze společenských změn tehdejšího ošklivého období. Ale snažili jsme se. Na Instagramu jsme publikovali fotku nového loga s hráči a také čistě nové logo. Dále jsme prezentovali záznamy z tiskových konferencí a rozhovory z ní, a také jsme přidali různá videa ohledně historie klubu a představení nové značky.*

A popisuje i finanční stránku věci: „*Náš klub navíc nedisponoval takovým rozpočtem, aby mohl vynaložit velké množství prostředků čistě jen na marketingové záležitosti.*“

V den oznámení rebrandingu přidal klub na Facebooku příspěvky zahrnující základní informace ohledně změn společně s videi, na kterých byl záznam tiskové konference, vyjádření primátora města Pardubice, chronologická prezentace historických log a krátké představení rebrandingu.

Pro komunitu fanoušků, která se chtěla dozvědět více o jednotlivých krocích nové změny, byl záznam tiskové konference užitečný. Veškeré informace z představení měli na jednom místě ve zhruba 26 minut dlouhém záznamu.

Obrázek 62: Záznam tiskové konference na Facebooku



Zdroj: facebook.com/hcpce

Další příspěvek spojený s videem prezentoval historické názvy a logo týmu. Každé zmiňované období popisoval krátký komentář. Na konci videa byl představen staronový název s novou značkou. Pokud fanoušci, především ti mladší, neznali tak dopodrobna historii klubu, mohlo být pro ně toto video velmi užitečné.

Obrázek 63: Historická loga a názvy ve videu na Facebooku



Zdroj: facebook.com/hcpce

Na Facebook umístil klub i rozhovor s primátorem města, Martinem Charvátém. Ten v rozhovoru popisoval benefity, které přinášely nové změny v klubu. Tehdy město bylo významným akcionářem klubu a mělo velký zájem na přicházející se obměně.

Obrázek 64: Rozhovor s Martinem Charvátém na Facebooku



Zdroj: facebook.com/hcpce

Na YouTube klub umístil v době představení změn tatáž videa, která publikoval na Facebooku – historii klubu a jeho značky, záznam tiskové konference a představení nového loga. Součástí komunikace na YouTube byly i rozhovory se zástupci klubu, města a generálního sponzora.

Obrázek 65: Rozhovor s Jiřím Rozínkem na YouTube



Zdroj: youtube.com/hcpce

Komunikace klubu rebrandingu na Instagramu byla poněkud chudší. V rámci nové změny přidal klub jen 3 příspěvky během několika dnů po oznámení. Jeden z příspěvků ukazoval čistě na nové logo, na druhém byli vyfoceni hráči Tomáš Rolinek a Petr Čáslava s novým logem po tiskové konferenci a třetí příspěvek zval na prodej permanentních vstupenek na novou sezonu s Tomášem Rolinkem.

Obrázek 66: Příspěvky na Instagramu



Zdroj: instagram.com/hcpce

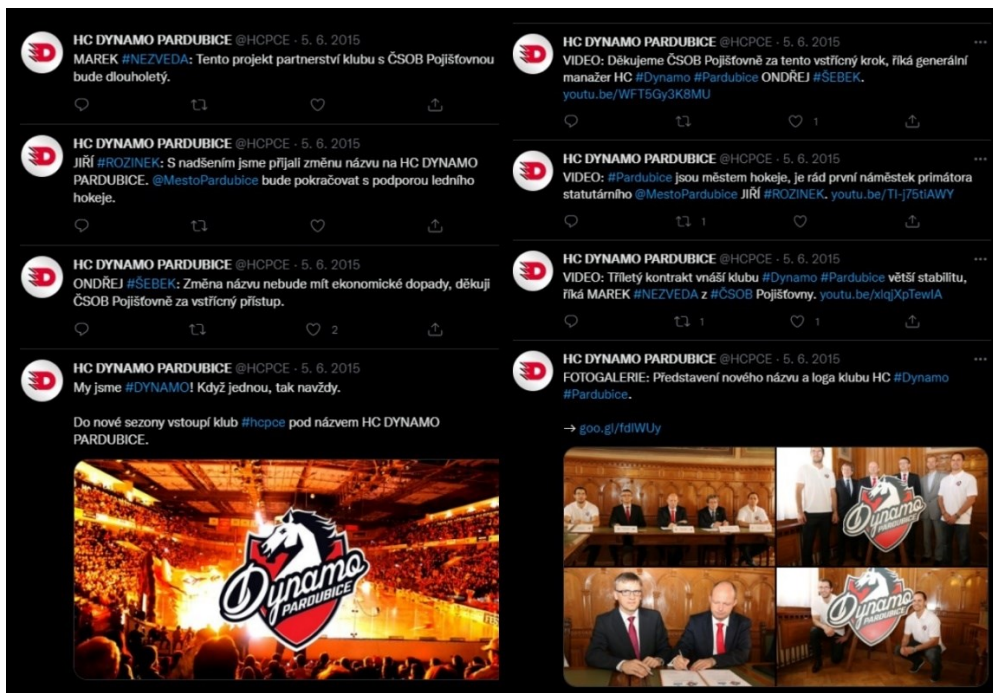
Obrázek 67: Představení loga na Instagramu



Zdroj: [instagram.com/hcpce](https://www.instagram.com/hcpce)

Obdobně vedení klubu zveřejnilo informace k chystaným změnám na Twitteru. Nechyběl základní příspěvek s novým logem, sloganem a názvem či fotografie z tiskové konference. Mezi dalšími „tweety“ se objevovaly výroky, které zazněly z úst hlavních postav tiskové konference nebo odkazy na příspěvky na Instagramu a YouTube. Zcela logicky bylo na Twitteru nejvíce příspěvků ze všech sociálních sítí v období změny.

Obrázek 68: Příspěvky na Twitteru v den oznámení rebrandingu



Zdroj: twitter.com/HCPCE

Odezva od fanoušků nebyla nepříjemná. Fanoušci se spíše obávali ekonomických problémů, jelikož z názvu zmizelo jméno dlouholetého partnera. Zástupce 2 líčí tehdejší obavy fanoušků takto: „Čekali jsme daleko horší reakce. Lidé spíše řešili, že se ztratil komerční název klubu, že klub asi čekají ekonomické problémy. Trochu jsme se to snažili zamaskovat, že se mění jen název klubu, ale opravdu došlo ke snížení sponzorského příspěvku od ČSOB Pojišťovny. I nadále ale zůstala společnost ČSOB Pojišťovna nejvýznamnějším partnerem klubu.“ Dále dodává, jak se rebranding fanouškům líbil. „Ale myslím si, že jsme nový název komunikovali takovou kultivovanou formou, že ho lidi opravdu hned přijali. První reakce byli vlažnější, ale po krátké době se setkala většinou s kladnými názory.“

Důvody ke změně

Mezi hlavní důvody rebrandingu HC Dynamo Pardubice patří návrat k tradičnímu názvu, k historii klubu a přiblížení se k fanouškům.

Změny v klubové a vizuální identitě měly směřovat zejména k fanouškům. Cílem bylo spojit širokou základnu příznivců pardubického hokeje v době, na kterou moc zvyklí nebyli. Po úspěšných sezonách 2009/10 a 2011/12, kdy klub získal extraligový titul, zažíval pardubický hokej výsledkový útlum. Proto i rebranding byl jednou z částí, která měla odstartovat další úspěšnou éru klubu. To na tiskové konferenci (61) potvrdil i sportovní ředitel klubu, Dušan Salfický: „Ze sportovního hlediska tuto situaci dokážu zhodnotit líp. Je to výrazné přiblížení našeho klubu fanouškům. Jsem jednoznačně pro, protože slyšet na zimáku skandovat naše fandý Dynamo, to je skvělé. Věřím, že to naši fanoušci ocení a budou zase chodit na naše zápasy s větší chutí.“ Doplnoval ho i Petr Čáslava: „Změna je fajn. Myslím, že už bylo všechno řečeno, my hráči se budeme snažit reprezentovat Dynamo i na ledě.“

Historický název Dynamo byl fanoušky vítán. Dokonce je i součástí několika chorálů pardubických příznivců, i proto byl návrat k němu brán velmi pozitivně.

Jak již byl výše zmiňováno, rebranding v roce 2015 rozjelo vyjednávání s tehdejším generálním sponzorem, ČSOB Pojišťovnou. Detailněji důvody klubu k rebrandingu popisuje Zástupce 2: „K tak velkým změnám jsme se rozhodli z toho důvodu, že to chtělo nějakou změnu, navíc do toho přišla situace ohledně vyjednávání s ČSOB Pojišťovnou. Navíc pokud se nějaká změna dělá, je za mě lepší ji udělat kompletně se vším všudy.“

Je ve hvězdách, zda by změna přišla i za situace, při které by sponzorské plnění generálního sponzora zůstalo v plné výši.

Prvky nové značky

V rámci rebrandingu došlo k několika obměnám u značky hokejového klubu z Pardubic. Změnou prošel název, logo, slogan, typ písma, dresy. Nové vizuální prvky se projeví i do merchandisingu.

Nové logo a název

V historii klubu docházelo k častým změnám názvu a loga. Především v období 50. a 60. let 20. století měl pardubický klub celkem 4 jiné názvy s odlišnými logy. Poslední logo před rebrandingem v roce 2015 mělo životnost skoro 20 let. Měnil se jen název generálního sponzora v logu, které bylo již na tuto dobu zastaralé, nemoderní. I modernizace vizuální prezentace klubu byla důvodem změny. Od roku 2020 využívá klub po příchodu nového majitele další nové logo.

Obrázek 69: Historie názvů a log klubu



Zdroj: Vlastní zpracování dle hcpce.cz

Novým názvem „Dynamo“ se klub vrací k období 1953–1960. Tento název byl mezi fanoušky a širší veřejností velmi oblíbený, objevoval se v chorálech a klub byl takto neformálně často označován v hokejovém prostředí. Takto to vysvětluje v *Rozhovoru 2* i Zástupce 2: „Řešili jsme tedy nový název klubu, Pardubice zažily nejslavnější léta

v hokeji pod názvem Tesla Pardubice. Jenže jsme ho ani využít nemohli, jelikož je Tesla registrovanou známkou a bylo by to velmi náročné na pořízení. Tak nás napadlo Dynamo, název, který nosil klub sice jen v období 1953 až 1960 a dokonce pod ním dosáhl na první medaili (bronzovou). Zároveň to bylo i kvůli fanouškům, kteří stále využívají slovo Dynamo jako pokřik, když tým útočí a je i v dalších chorálech. “

Při pohledu na logo vycházející z rebrandingu, lze rozpoznat tradiční prvky, které jsou zpracované v modernějším pojetí, což bylo i zadáním celého projektu dle Zástupce 2. „Chtěli jsme, aby naše vizuální identita odkazovala na historii klubu a zahrnovala barvy klubu a koně. Staré logo již bylo nevyhovující, bylo tedy žádoucí s novým názvem předělat značku a vytvořit nový logotyp “Dynamo”. Problémem bylo, že červená barva je obecně pro publicitu a tisk hodně křiklavá a agresivní. Což ale nakonec nebylo problémem nového loga

Obrázek 70: Nové logo z roku 2015



Zdroj: Grafický manuál HC Dynamo Pardubice (21)

Veškeré podrobnosti k novým změnám jsou uvedeny v grafickém manuálu (21). Základní variantu značky „Dynamo“ tvoří několik prvků. Nejvýraznějším prvkem je **erb**, který symbolizuje tradici a zároveň příslušnost k elitě. Dalším výrazným elementem je **kůň** (resp. koňská hlava), který odráží symboliku města Pardubice. Název „**Dynamo**“ je zobrazen na logotypu retro písmem, které navozuje atmosféru těchto let. Tradiční barvy (**červená a bílá**) byly zachovány a doplněny černou. Všechny tyto prvky společně tvoří celek kombinující tradici, historii, hokej a dynamiku. Logotyp má několik dalších variant, které se vhodně doplňují, jsou nezaměnitelné a jsou vhodné pro použití od tiskovin až po dárkové a klubové předměty.

Obrázek 71: Alternativa loga – kůň



Zdroj: Grafický manuál HC Dynamo Pardubice (21)

Tato varianta značky je doporučena především pro velkoplošnou aplikaci, např. na oblečení. Základní barevnost je stanovena na červeno-bílou nebo černo-bílou.

Obrázek 72: Alternativa loga – nápis



Zdroj: Grafický manuál HC Dynamo Pardubice (21)

Textová varianta značky je používána jako doplňková, je vhodná pro použití například jako doplňující logo na klubové oblečení nebo na dárkové předměty.

Obrázek 73: Logo Dynamo Fans



Zdroj: Grafický manuál HC Dynamo Pardubice (21)

Nové logo se projevilo i do fanklubu pardubického hokeje. Základní varianta loga obsahuje všechny prvky – erb, kůň, text – v barevné kombinaci bílá, červená, černá.

Logo se dobře vyjímá i na tiskovinách a reklamních předmětech. S kombinací základních barev je výhodou černý obrys loga, který je důležitým zvýrazňovacím prvkem. Zde jsou příklady různých tiskovin.

Obrázek 74: Návrh vizitky a dopisní obálky

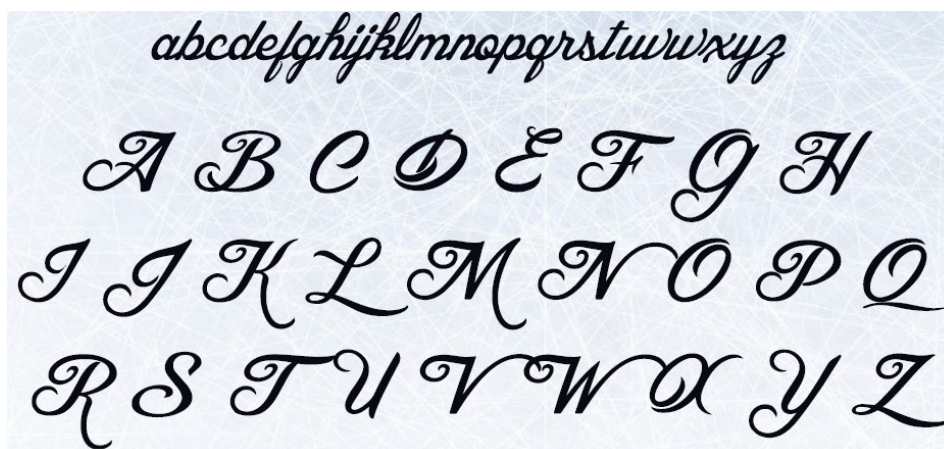


Zdroj: Vlastní zpracování dle grafického manuálu HC Dynamo Pardubice (21)

Písmo

Pro ustálenou prezentaci klubu byla zvolena jednotlivá písma, každé s jiným záměrem. Pro nápis „Dynamo“ bylo použito písmo Blessed Day, které sloužilo pouze pro hlavní nápisy pro reklamní a prezentační materiály (21).

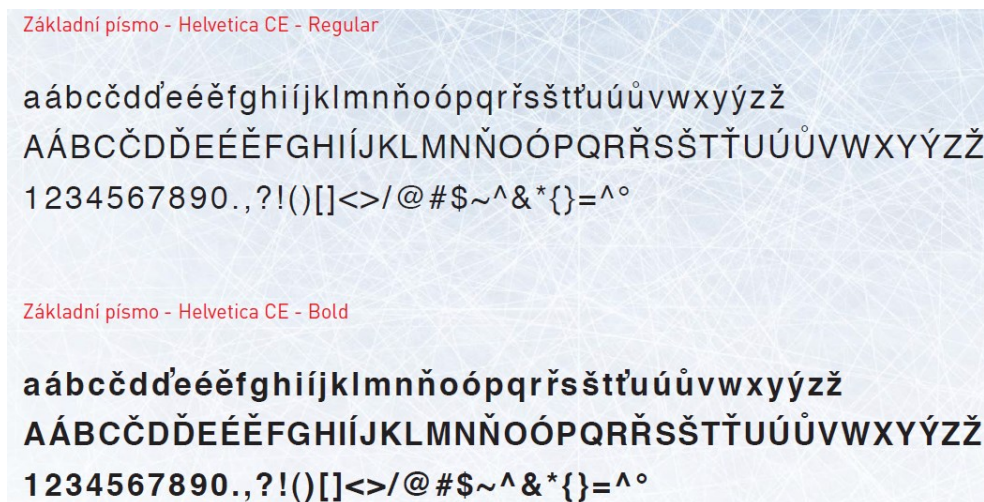
Obrázek 75: Písmo Blessed Day



Zdroj: Grafický manuál HC Dynamo Pardubice (21)

Pro běžnou korespondenci bylo zvoleno k použití písmo Helvetica CE v řezech Regular a Bold. Určeno bylo pro použití v běžném textu dokumentů pro jeho snadnou dostupnost.

Obrázek 76: Písmo Helvetica v řezu Regular a Bold

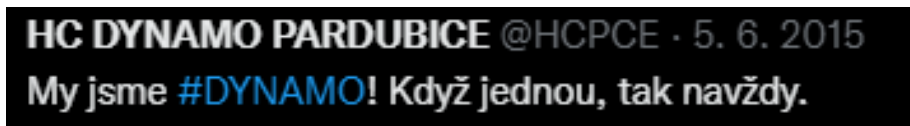


Zdroj: Grafický manuál HC Dynamo Pardubice (21)

Slogan

Pardubický klub do doby, než uvedl novou značku v roce 2015, využíval slogan „*Vítězí ten, kdo věří*“. V době, kdy se klubu po sportovní stránce nedařilo, burcoval fanoušky k víře ke klubu za světlých i temných časů. Se změnou značky přišel slogan, který se šikovně vyhnul spojení s úspěchem, naopak vyzýval příznivce klubu k doživotní příslušnosti. Nový slogan, „*Když jednou, tak navždy*“, byl velmi jednoduchý a jeho cílem bylo vzbudit u komunity fanoušků souznění s klubem na celý život.

Obrázek 77: Slogan "Když jednou, tak navždy"



Zdroj: twitter.com/HCPCE

Menší problémy se zvoleným sloganem však přece jen proběhly, vzhledem k možnému zneužití slova „navždy“. Úsměvně tuto situaci líčil v *Rozhovoru 2 Zástupce 2*: „*Trochu jsme si naběhli i s novým sloganem, který byl a stále je používán: Když jednou, tak navždy. Ten slogan hodnotím jako povedený, ale právě po rebrandingu jsme absolvovali dvě baráže, takže jsme dostávali připomínky, že až spadneme, tak budeme v 1. lize navždy a tak dále. Proto jsme se rozhodli slogan lehce upozadit a využívat*

ho střídějí. Dokonce i nyní pod novým vedením a novým majitelem se využívá, což mi potvrzuje, že se asi povedl.

Zároveň ale dodává, že neuspokojivé výsledky neměly vliv na vnímání nové značky: „S neúspěšným obdobím nechtěl být spojován majitel, tedy město, které bylo tehdy majoritním vlastníkem. I proto jsme se rozhodli pro tak razantní změny, jako změna názvu, loga, sloganu a dalších věcí. Samozřejmě jsme schytali různé narážky typu: „hlavně, že vymýšlíte název, logo, ale na hokej se kašle“, ale s tím jsme museli počítat.“

Nové dresy

S příchodem nového loga se změnil i design dresů. Na předchozí sadě ze sezony 2014/2015 je uprostřed přední strany velké logo hlavního sponzora, ČSOB Pojišťovny. U světlé a tmavé sady jsou hlavními barvami červená a bílá. Primární barva pokrývá skoro celou plochu dresu, sekundární je znázorněna zaoblenými pruhy na boku. Dále se na drese objevují, jak je zvykem v hokeji na evropské půdě, loga sponzorů.

Obrázek 78: Sada dresů na sezonu 2014/2015



Zdroj: Fotogalerie klubu na hpcpe.cz

Nová sada dresů je uzpůsobena tak, aby se uprostřed na dvou vodorovných pružích vyjímalo nové logo klubu. Upravený je i motiv dresu, horní část dresu zdobí vyplnění sekundární barvou, již zmiňované pruhy uprostřed vedou až do oblasti rukávů, primární barva dresu plní spodní a vrchní část vyjma oblasti ramen. Celkově byly nové sady dresů v modernějším stylu, logo je dobře viditelné, takže dres působí více reprezentativně.

Obrázek 79: Nová sada dresů pro sezonu 2015/2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle hcpce.cz a hokejpro.cz

Merchandising

I nová značka „Dynamo“ se promítla do merchandisingu klubu. Fanouškovské předměty a suvenýry zdobí nový logotyp společně s klubovými barvami (21). Dále se rozšířil sortiment nabízených produktů, který byl více zaměřen i pro ženy a děti. Velkým tahákem byly dresy s novým logem. Již po úvodních utkáních sezony 2015/2016 bylo v hledišti mnoho příznivců s novými dresy.

Obrázek 80: Merchandising HC Dynamo Pardubice



Zdroj: Grafický manuál HC Dynamo Pardubice (21)

Nová kolekce byla zaměřena obzvláště na značku „Dynamo“, aby se fanoušci dokázali, co nejrychleji ztotožnit s historickým značením klubu. V nabídce byla například jednobarevná trička s nápisem nebo logem, šály s jednoduchým motivem značky či volnočasové oblečení s decentní nášivkou. U některých verzí nových produktů se mohli fanoušci setkat s menším doplněním loga, číslovkou 1923, značící rok založení

klubu. O faktu, že se nový merchandising vydařil, podotýká Zástupce 2: „Počet prodaných dresů a dalších suvenýrů vzrostl prodeji, především dresy s novým logem byly tahákem pro fanoušky. Nabídka se rozšířila, dá se říct, že fanoušci se snažili obměnit své “kolekce” a chtěli mít již vše s “Dynamem”. Takže toto zafungovalo, fanoušci logo přijali a do nového motivu se s radostí převlékali.“

Obrázek 81: Volnočasové oblečení v motivu Dynamo



Zdroj: Grafický manuál HC Dynamo Pardubice (21)

Po představení

Situace po rebrandingu byla pro klub tíživá zejména ze sportovního hlediska. Klubu se nedařilo, což logicky neneslo dobrou náladu v klubu, městě a mezi fanoušky. Samotný proces rebrandingu byl ale vítán, fanoušci se s novými změnami ztotožnili, název a slogan se využívá po změně vizuální identity v roce 2020 i dnes. Finanční stránku ovlivnilo snížení sponzorského plnění s ČSOB Pojišťovnu, zároveň se ale podařilo vygenerovat nějaké příjmy z prodeje merchandisingu. Zástupce 2 v Rozhovoru 2 s odstupem času krátce zhodnotil výsledky, které přinesla nová značka: „Nevýhodou je, že klub zrovna prožíval špatné období, takže fanoušci byli především nespokojeni se sportovní stránkou. Pardubické publikum je velmi specifické. To znamená, že pokud vyhraje klub titul a marketing bude stát za nic, vadit to vůbec nebude. Pokud ale klub třeba jen nepostoupí do play-off a budeme mít nejlepší marketing v republice, fanoušci budou naštvaní. V tomto jsou pardubičtí fanoušci konzervativní. Ale troufám si říct, že si stojím za tím, že při tehdejších podmínkách jsme to zvládli dobře, nová vizuální identita klubu se povedla, název “Dynamo” se chytil a celkově ta změna byla uchopitelná a hlavně odůvodněná.“

5.3 Diskuze v ohniskové skupině na téma rebranding

Pro zjištění názorů z pohledu odborné veřejnosti a komunity fanoušků byla provedena diskuze v ohniskové skupině na téma rebranding. Pomocí operacionalizace byly vytvořeny tematické okruhy, které autor společně se 7 hosty diskuze rozebíral. Poznatky z diskuze byly následně využity v syntetické části práce.

Představení hostů

- Expert 1 (v diskuzi uváděn jako E1) – zkušenosti s komentováním hokeje, dále působil mnoho let jako tiskový mluvčí jednoho extraligového hokejového klubu
- Expert 2 (v diskuzi uváděn jako E2) – sportovní komentátor, moderátor sportovních akcí
- Expert 3 (v diskuzi uváděn jako E3) – působí v marketingové agentuře zaměřující se na sport
- Expert 4 (v diskuzi uváděn jako E4) – zástupce mediálního prostoru
- Fanoušek S (v diskuzi uváděn jako S1) – fanoušek klubu AC Sparta Praha, analytik ve sportovní TV
- Fanoušek P (v diskuzi uváděn jako P1) – fanoušek klubu HC Dynamo Pardubice, zkušenosti jako klubový činitel
- Fanoušek SP (v diskuzi uváděn jako SP1) – fanoušek klubu AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice, absolvent UK FTVS
- Moderátor a autor práce (v diskuzi uváděn jako M)

Kompletní zápis z diskuze je uveden v přílohách. Tato část obsahuje výtažky z diskuze doplněné o komentář autora práce.

Diskuze v ohniskové skupině

Prvním rozebíraným tématem byl aktuální trend rebrandingu v zahraničí. Hostů jsem se ptal, proč dochází častěji k rebrandingu.

M: „Změna značky je čím dál tím více častějším jevem. Kluby se snaží vytvořit značku, která by měla přesahovat oblast sportu, zkrátka být celosvětově známým brandem. Proč?“

E4: „Za mě jde o lepší vybavenost. Pokud se podíváme Inter nebo Juventus, tak ty to změnili tak, že ty starší značky a jejich loga byla složitá a méně uchopitelná.“

Pro mladší fanoušky, kteří jsou přizpůsobeni k dnešní moderní době, by modernější loga mohla pomoci k lepší identifikaci a souznění s klubem. “

E3: „Já navážu na kolegu. Myslím si, že kluby jdou do té změny i především kvůli lepšímu využívání značky. Presentace na sociálních sítích, v televizi, v médiích, v merchandisingu a v dalších oblastech, je v dnešní době důležitá. Takže je jednodušší, a hlavně výhodnější pracovat s takovou značkou, která je této digitální době přizpůsobena.

Zde E4 a E3 charakterizovali hlavní trend rebrandingu. Zjednodušení a modernizace značky klubů dost usnadní práci při prezentaci klubu v marketingu, na sociálních médiích či v televizním vysílání. E4 přišel s další myšlenkou. Snaha o lepší identifikaci klubu pomocí rebrandingu může být další variantou, jak nahlížet na smysl změny značky. To potvrzuje i E2.

E2: „Souhlasím a navážu. V jednoduchosti je síla. Myslím si, že jako hlavní cíl změny značky, by mělo být co nejjednodušší provedení, a to nejen loga, ale fontu písma a dalších věcí. Aby se to dalo, co nejlépe uchopit. Třeba Tampa Bay v MLB má z hlediska merchandisingu skvělé logo. Jednoduché TB je nositelné, snadno identifikovatelné, i vzhledem k tomu, že jejich fanoušci nosí trička, dresy, košile i mimo “matchday”.

E1 přišel s faktem, že dnešní doba nabízí klubům daleko více možností, jak se prezentovat na veřejnosti.

E1: „Z mých zkušeností působení v klubu vím, že se před 10-15 lety vůbec neřešil merchandising. K tomu přidáme i sociální sítě, které tehdy nebyly. Dnešní doba nabízí daleko více příležitostí pro kluby, jak značku rozšiřovat, prezentovat a generovat další zisky.“

M: „Je ale mnoho klubů, které se ke změně nechtějí odhodlat. Není to škoda, když ví, že změna značky může být pro klub velkou příležitostí? “

E4: „První věc, co mě napadá je tradice. Vezmeme-li to z českého pohledu, tak zde vidím určitý odstup fanoušků ke změnám. Jsou naučeni na zajetou značku, na staré logo a nechtějí se znova naučit identifikovat s novou značkou. Většinou už jsou zvyklí na něco. Ale řekl bych, že je stále velký rozdíl mezi tím, když se udělá perfektní moderní logo s prvky, které odkazují i na tradice, než když se udělá koncept, který je sice v souladu s moderními trendy, ale odkaz na historii se v něm neobjevuje. Jde hodně i o to celkové provedení, jak s tím klub naloží. “

Zde E3 přišel se zásadním důvodem, proč se kluby mohou bát změny značky. Fanoušci jsou se značkami svých klubů hluboce spřízněni, změna by mohla vyvolat značné obavy a vlnu nespokojenosti, což by mohlo vést i k návratu ke staré značce. E4 následně dodal i příklad této situace.

E3: „*Vybavuji si kluby z anglické Premier League, Everton a Leeds. Před pár lety se rozhodly částečně změnit značku, hlavně logo. A oba kluby dost narazily u fanoušků, kterým se změna vůbec nelíbila a byla z toho docela aféra. Sahalo se totiž do tradičních prvků, což právě přineslo vlnu nespokojenosti. U Leedsu dokonce ta změna trvala jen chvíli, to bylo dost zvláštní.*“

Vracel se k tomu později i S1. Podle něj je důležité i zachytit správné načasování.

S1: „*Myslím si, že záleží i na tom, jak ten klub jako vnímaný navenek. A když si třeba vzpomenu na rebranding třeba hokejové Slavie, tak si myslím, že to staré logo bylo výrazně lepší než to nové. A to nové se vůbec nechytlo. Klub chtěl v nepříznivé sportovní době na sebe strhnout pozornost a zaujmout.*“

Hostům byly předvedeny příklady různých změn značek ve světě i v ČR. Z těchto příkladů měli najít určité náležitosti, které dané změny měly spojovat. Z diskuze vyplynulo, že společným bodem je již zmiňovaná minimalizace.

E2: „*Nejsnazší cesta pro změnu je rebranding. To je vidět. Když už to nejde na poli sportovním, tak na tomto poli. K odstartování nové éry, třeba jako u Pardubic. Takže i v tomto vidím spojitost, prostě zanechat staré pořádky a zahájit novou éru klubu.*“

E4: *Když vidím ty loga, třeba Juventus nebo Interu Milán, tak v tom vidím tu minimalizaci. Zjednodušení i kvůli tomu, aby člověk, který fotbal tolik nesleduje, daný klub poznal a věděl, co je zač. Záleží ale na tom samotném provedení. Když se podívám třeba změny značek sportovních organizací (Premier League, CEV, US Open), u nich vidím jen tu modernizaci, ale v rozumné formě, asi i z obav reakce veřejnosti.*

Volnou diskuzí jsem se s hosty dostal k rebrandingu české hokejové reprezentace. Tento příklad změny značky přinesl mnoho zajímavých podnětů.

E2: „*Zmínil bych rebranding české hokejové reprezentace. Navenek ta změna byla dost kritizovaná. Fanoušci a třeba i já osobně tu změnu nevnímáme dobře. Tiskový mluvčí reprezentace mi ale říkal, že v jejich očích se to povedlo, zvýšily se zisky z prodeje dresů a dalších produktů, a to i přesto, že i teď ta změna není vnímaná veřejností pozitivně.*

Takže záleží na úhlu pohledu a na tom, co je třeba cílem toho rebrandingu. Lze si vzít od každého něco.“

P1: „Zde si myslím, že pomohla čistě jen změna. Nebyla třeba úplně povedená, ale stala se a mohla zaujmout tu část veřejnosti, která se vůbec o branding národního týmu nezajímala.“

E1: Podle mého názoru to souvisí s prezentací. Svaz přišel s kampaní, nový brand propagoval, a i když ta změna nebyla úplně nejšťastnější, tak dal o ní vědět, a to asi stačilo.

Zajímavý pohled přinesli všichni zainteresovaní. E2 popsal, jak se změnou značky národního týmu bylo spokojené vedení, i přes to, že mezi fanoušky změna vzbudila velký poprask. Dobrým dodatkem od E2 byla věta: *„Lze si vzít od každého něco“*. S čímž lze souhlasit, ale naopak není dobré se spokojit jen s částí úspěchu. P1 hovořil o tom, že jen samotná změna pomohla k většímu zájmu. I když nebyla v některých očích povedená, zkrátka zaujala, což přineslo své ovoce. To potvrzoval i E1.

Dále byly v diskuzi probírány i nevýhody rebrandingu.

M: „Zatím jsme se především bavili o plusech rebrandingu. Vidí někdo z vás i možné nevýhody rebrandingu?“

E3: „Můžou být nějaké výjimky, ale z mého pohledu jen ztratit nejde. Myslím si, že pokud nejde o nějak radikální změnu, tak si ta nová značka oblibu najde. A pokud ne hned, tak s odstupem času.“

E1: „Podle mě i záleží na popularitě klubu. Je asi rozdíl v Česku porovnávat rebranding fotbalové Sparty a fotbalového Zlína. Z hlediska fanoušků, rozsahu, zajímavosti, sledovanosti a tak dále. Každý klub má jinak široké fanouškovské jádro. Můžeme si potvrdit, že Sparta má více skalních fanoušků než třeba Zlín. Takže ta změna v očích fanoušků a veřejnosti byla řešena daleko více a podrobněji. Sám se přiznám, že jsem změnu Zlína zaznamenal až po pár dnech od oznámení. Proto záleží i na tom, jak je ten klub známý a jak je veřejností vnímán.“

E2: Zajímalo by mě třeba průzkum, kolik lidí dané logo zná, a to i celosvětově. Je asi jasné, že každý zná Spartu, Slavii nebo Plzeň, ale že by někdo ze zahraničí poznal třeba Teplice, to si nemyslím. Pokud se bavíme o týmech z Premier League nebo z amerických sportovních lig, tak tam je ta vybavitelnost daleko vyšší u těch

nejpopulárnějších týmů. I když se třeba ten Juventus rozhodl o tak razantní krok, ale tam to nebyl problém identifikace. Taková Arizona Coyotes, ne moc známý tým NHL, si tu změnu mohla dovolit. V zámoří patří mezi nejméně populární hokejové kluby, takže změnou značky si v tomto ohledu nemohla nijak uškodit, ba naopak. Ale u známých značek jako Boston Bruins, New York Yankees a dalších, by ta změna mohla být kontraproduktivní.

E1: „Trochu odbočím. Jednou na meetingu mezi extraligovými kluby a vysílатели nejvyšší hokejové soutěže, bylo zástupce televize zmíněno, že některá loga jsou strašně špatně využitelná pro televizní vysílání. Dokonce klubům bylo naznačeno, jestli o změně, byť jen loga, nechtějí uvažovat. Něco na tom ale asi je. Velká část prezentace klubu probíhá skrz televizní vysílání a mělo by být v zájmu klubu, aby jeho hlavní symbol byl lehce viditelný a jednoduše rozpoznatelný.“

Hosté nezmínili konkrétnější nevýhody. Mluvili spíše o celkové změně a způsobu provedení, které by mohly klubu uškodit (radikálnější změna, změna u celosvětově známých klubů). Zajímavý poznatek, který by mohl být možným úskalím, ale zároveň i impulsem ke změně, dodal E1. Loga by měla být i dobře využitelná do televizního vysílání, s čímž souhlasím.

Dalším tématem byl rebranding Juventus Turín, který je v očích sportovní veřejnosti označován jako průkopník v oblasti rebrandingu. Hostů jsem se ptal, zda je nový brand Juventus pouhým označením klubu nebo opravdu celosvětovou značkou, která přesahuje hranice fotbalu a míří výš.

E1: „Daleko víc by mi ta změna dávala smysl u Barcelony nebo Realu Madrid. To jsou kluby, které jsou známé i na poli basketbalu, házené. A právě třeba ve spojení s basketbalem, který je populární v USA, by to mohlo být velmi zajímavé. Pokud se nepletu, Juventus je známý jen ve fotbale. Sice souhlasím, že patří mezi světové velkokluby, ale naopak si myslím, že nepatří úplně mezi giganty jako Real, Barcelona či Manchester United.“

S1: „Souhlasím. Když se zmíníš o Juventus někomu v New Yorku, tak nevím, jestli bude vědět. Ale Real Madrid, Barcelona, to jsou pojmy. To jsou světoznámé značky, a to i bez nějaké změny. Nesnižuji ale kredit Juventus, ta změna se povedla a rozhodně ukázala klubům určitý návod, jak se značkou pracovat.“

E1 a S1 se shodli na tom, že Juventus není takovou značkou ve fotbalovém prostředí, jako třeba Real Madrid nebo FC Barcelona. Změnu kvitují, oceňují práci Juventus, ale nevěří tomu, že by se Juventus změnou posunul mezi sportovní giganty.

Skvěle zvolenou strategii oceňují E2 a E3.

E2: „Juventus dělal rebranding v době, kdy do klubu přišel Cristiano Ronaldo. Asi to byl i záměr. To byl skvělý tah a troufám si říct, že bez příchodu této hvězdy, by se ke změně neuchýlil. Neujalo by se to.“

E3: Juventus musím pochválit. Zvolil skvělé načasování, příchod Cristiana Ronalda byl skvělým tahem. Zmínil bych i to, že právě Juventus byl tím průkopníkem. Tím klubem, který se jako první snažil o moderní, minimalistické logo a značku, která měla být více než jen čistým označením klubu. Často se i Juventus zmiňuje jako příklad rebrandingu. To něco ukazuje. Zkrátka zvolili cestu: „Naše značka je komplikovaná, pojďme ji udělat takovou, aby ji poznalo i malé dítě“. Juventus, jak jste už zmiňovali, nebude na levelu Realu, Barcelony. Musíme ale s odstupem času uznat, že se jim to povedlo, že mají na dlouhou dobu vystaráno. Troufám si říct, že se mohou svým brandem přirovnávat k Yankees, samozřejmě z hlediska uchopitelnosti značky.

E2 a E3 vychvalují Juventus za skvělé načasování. Ke změně se totiž rozhodl v době, kdy v klubu působil Cristiano Ronaldo, držitel pěti Zlatých míčů pro nejlepšího fotbalistu planety. E3 sice souhlasí s ostatními, že italský klub nejspíš stále není na úrovni nejpopulárnějších klubů, ale uznává, že se změna povedla. Dokonce novou značku srovnává se značkou baseballového fenoménu New York Yankees, a to z hlediska uchopitelnosti.

S experty souhlasím, že se změna povedla. Souhlasím i s tím, že Juventus určitě není tak známým pojmem, aby se mohl stát celosvětovým brandem, ale na poli fotbalovém jeho změna značky nemá obdoby.

Další téma se týkalo situace sportovního brandingů v ČR. Hostům byly představeny koláže log všech českých hokejových a fotbalových klubů, které působily v nejvyšších soutěžích v sezoně 2021/22.

M: „Když se podíváte na loga českých fotbalových a hokejových klubů, tak jak byste je porovnali? Je tam třeba nějaká spojitost mezi sporty? Nebo nějaké rozdíly?“

E4: „Vidím spíše rozdíly. U většiny fotbalových klubů vidím jen obyčejný tvar, znak, klubové barvy a název klubu. U hokejových klubů vidím větší kreativitu. Graficky jsou ta loga modernější, kvalitnější a hezčí než ta fotbalová. Sedí více do dnešní doby.“

SP1: „Souhlasím. Přijde mi, že se fotbalové kluby v ČR bojí nějaké změny. Vidím jen zastaralý jednotný koncept logotypů, které jsou staré přes 15 let, a to je špatně.“

E4 a SP1 se shodli na tom, že loga hokejových značek jsou propracovanější. SP1 dodává, že fotbalové kluby jsou v této oblasti více konzervativnější.

M: *Myslíte si, že kluby, organizace či asociace celkově o tu značku pečují? Řeší vůbec vývoj značky a jejich prvků? Netěží jen z historie?*

E2: „Problémem v českých klubech je to, že lidi na pozicích v marketingu mají více funkcí, nejsou dobře zaplacení a nemají většinou takové znalosti, těch kvalitních lidí je málo. A souhlasím s tím, že většinou těží z té tradice, z historie klubu a nedávají tomu víc. Kromě Sparty a Slavie, kde na to lidi a finance mají, tak to jinde neřeší a se značkou vůbec nepracují.“

E4: „Opět budu zmiňovat fotbalový Zlín. Když letos v létě částečně změnil značku, tak k tomu vydal jen článek, jeden příspěvek na sociální síť a víc nic. Dokonce na stránkách klubu bylo staré logo ještě nějakou chvíli po změně uváděno.“

S1: „Na stadiony ligových klubů jezdím často a především u fotbalu kromě špičky chybí zázemí. A to myslím pro PR, marketing atd. Většinou to dělá jeden člověk, který má mnoho dalších povinností.“

E3: „Souhlasím. Kluby v případě nějaké změny si najmou agenturu, ať udělá logo a tím to končí. Nesnaží se ani o aktualizaci dalších prvků, tu změnu nekomunikují, tak jak by měly. Občas mi přijde, že jim stačí to, co mají, což je škoda.“

Hosté se shodli na tom, že většina fotbalových klubů o svou značku tolik nepečuje, ani nechce. Jako další problém zmiňují nedostatek kvalitního personálu a financí spojené s PR a marketingem klubu. E4 zmiňuje nejprve zmiňuje příklad fotbalového klubu FC Trinity Zlín, který se změnou sponzora změnil i část své značky. Dále E4 přidává další příklad, tentokrát zmiňuje nevyužitou šanci dalšího fotbalového klubu, FC Baníku Ostrava.

E4: „Když se třeba podívám na logo Baníku Ostrava, tak u něj vidím nevyužitou příležitost. Klub oslavil letos 100 let od založení klubu. Nemusel se ani uchýlit

ke kompletnímu rebrandingu, ale mohl alespoň lépe zpracovat nové logo. To, že přidá zlatý obrys okolo starého loga a nahoru přidá datum založení a 100, to mi přijde opravdu málo. Navíc ten region je velmi specifický, klub má skvělé fanoušky, myslím si, že v tomto případě to šlo využít lépe. Péče o značku asi není na pořadu dne v českých sportovních vodách.“

Předmětem další diskuze byl rozdíl mezi péčí fotbalových a hokejových klubů o vlastní značky.

E1: *„Přijde mi, že problémem fotbalu je to, že ho dobře hraje na světě 50 zemí, je to nejpopulárnější sport na světě. Ke všemu tomu, co zde zaznělo, že chybí finance a lidé. Potvrzuji ze svých zkušeností to, že ve většině klubů dělá více věcí opravdu jen jeden člověk. Naopak u hokeje je to jednodušší v tom, že vlastně tady je jenom NHL. Nic jiného prostě neexistuje. Takže inspirace je jen z jedné soutěže. Takže je to podle mě jednodušší udělat rebranding hokejového klubu. Stačí, když ta značka vypadá podobně jako značka klubu z NHL. Ale u fotbalu to je těžší. Nejde si říct, uděláme to podle Španělska. Ale proč ne podle Anglie? Proč ne podle Itálie? Je to daleko náročnější. Takže podle mě je v tomhle docela d ten hokej ve výhodě.*“

E3: *„Souhlasím s poslední myšlenkou. U hokejových značek vidím daleko více dominantnějších vizuálních znaků jako tomu je v NHL. V hokeji hraje logo na dresu většinu dominantní roli, kdežto na fotbalovém dresu je v schované v menší podobě. Není tak výrazné jako hokejové logo, které je umístěno přímo uprostřed. A doplním, že oproti fotbalu vidím u hokeje větší péči o tu značku. Když se podívám na nové logo hokejových Karlových Varů, které osobně nepovažuji za špičku v naší extralize, tak mi přijde, že když tak skvělou změnu dokáží Vary, že ji mohou dokázat ve fotbale třeba Teplice, Slovácko a další.*“

S1: *„U hokeje vidím daleko větší snahu a zájem o práci se značkou. Možná je to i tím, že hokej v uzavřené aréně je i více o show, což přináší větší prostor ke kreativě.*“

Opět došlo mezi hosty ke shodě. Dle jejich názorů má hokej daleko větší prostor k péči o značku. Souhlasí ale i s tím, že hokejové kluby v ČR o značku pečují více než ty fotbalové. Hokej není celosvětově tak rozšířeným sportem jako fotbal. E1 přidal zajímavý pohled na to, že hokejovým klubům se stačí inspirovat kluby z NHL, kdežto fotbalové kluby soupeří v této oblasti s daleko větším počtem klubů, což výrazně

ovlivňuje možnosti ke změnám. Může to být i tím, že lze daleko více se značkou pracovat během zápasového programu. V hokejovém utkání je totiž větší prostor k zabavení fanoušků, což přináší větší prostor ke kreativitě, jak dodal S.

Další část diskuze byla věnována rebrandingu zkoumaných klubů v diplomové práci. Nejprve přišel na řadu rebranding AC Sparty Praha.

M: *„Nyní budeme rozebírat rebrandingy zkoumaných klubů v diplomové práci. Nejprve se podíváme na změnu u fotbalového klubu AC Sparta Praha. Změna proběhla v lednu 2021, takže ji máme ještě v paměti. Jak hodnotíte tento proces rebrandingu?“*

E3: *„Myslím, že se to povedlo. Myslím, že to dokonce mohlo být i odvážnější. Ještě třeba Za pár let si můžeme říkat, že to logo se zas tolik nezměnilo. Přijato bylo. Sice s odstupem času, ale bylo. Pohybují se často mezi spartánskou komunitou a již ze začátku jsem slyšel více pozitivna. Ano, určitě bylo a ještě asi je pár fanoušků, kteří změnu odmítají, ale to pak záleží na individuálním přístupu těch lidí, zda tu změnu chtějí vůbec přijmout. Je dobře, že ten rebranding byl více ze široka, že se upravila identita klubu, vytvořilo se písmo Železná, promítlo se to do merchandisingu, do dresů a tedy hlavně i do loga. Nový brand dle mého názoru klubu umožnil kvalitnější prezentaci pro různé grafiky na sociální sítě, do televizního vysílání.“*

SP1: *„Mně se osobně jako fanouškovi Sparty změna nejdřív moc nezdála. S odstupem času jsem ale dokázal pochopit důvody, které klub vedly k takovým změnám. Navíc jestli se nepletu, tak se i zvýšily prodeje ve fanshopu, což je skvělé hlavně pro finanční kasu klubu. Oceňuji hlavně sjednocení a rozšíření některých prvků. Třeba pokud klub má vlastní písmo, jehož název reflektuje úspěšnou sportovní dobu klubu, je vidět, že si s tím autoři dali práci a zamysleli se nad tím.“*

Zde diskutující ocenili šíři rebrandingu. Rebranding AC Sparta Praha byl zaměřen na více prvků značky, což přineslo daleko více možností využití značky. Dále oceňují provedení nové vizuální identity a nového loga, které dle jejich slov umožní kvalitnější prezentaci klubu v různých ohledech.

Dále jsme se věnovali samotné komunikaci změny značky u AC Sparta Praha. Klub byl na zájem ze strany veřejnosti připraven.

M: *Co říkáte na komunikaci nového brandu Sparty? Klub zřídil informační web, dopředu odpovídal na možné dotazy ohledně nového značky, zkrátka se snažil připravit*

fanoušky na změnu včas. Je to i třeba možný návrh ostatním klubům, které se na rebranding chystají?

E3: „Vidím zde skvělý příklad péče o zákazníka, tedy o ty fanoušky. Celkově to představení a ten půlroční prostor mezi oznámením a samotným užíváním nové značky bylo dobře vymyšlené. Klub měl dostatek času seznámit fanoušky s novou značkou, vše vysvětlit, odůvodnit. Pomohlo to i třeba uklidnit fanoušky, protože ta změna přišla nečekaně. Takže už na začátku nové sezony společně s novým logem bylo víc a víc fanoušků, kteří změnu přijali.“

Komunikaci klubu hodnotil E3. Kvituje hlavně záměr představení změny půl roku dopředu než před samotným využíváním nové značky. Zároveň vyzdvihuje péči o zákazníka, jakou klub AC Sparta Praha předvedl.

E2: „Když si vybavím hokejové a fotbalové logo Sparty, tak mi to hokejové přijde lepší, jednodušší a více zapamatovatelnější. Je sice až možná až moc jednoduché, ale určitě si pod ním každý hokejovou Spartu vybaví. A v tomto kontextu mě mrzí, že se tak lidem nevybavuje nové logo karlovarské Energie. Ta jednoduchost spojená s moderním pojetím je nezpochybnitelná. A to u loga nové značky fotbalové Sparty nevidím. Navíc mi tam osobně nehraje ta dominantní černá barva, působí to na mě až moc depresivně. Troufám si říct, že to není konečná verze, že třeba přijdou v budoucnu nějaké úpravy. Pokud bych měl ale shrnout celkově ten proces rebrandingu, jak to klub podal, jak s tou značkou pracoval, tak souhlasím s ostatními, že to byla správná cesta.“

P1: „Souhlasím s tím, že toto nemusí být konečná verze. Představil bych si to i bez té trikolory, ale je v tom asi i nějaký kompromis vůči fanouškům.“

E2 a P1 se shodli na tom, že změna nemusí být definitivní. E2 nevidí v logo nové značky AC Sparty Praha vybavitelnost, kterou má například logo značky klubu HC Sparta Praha. Dalším zajímavým názorem E2 je černá barva loga AC Sparty Praha. Barva, kterou klub zvolil jako odkaz barvy objevši na prvních dresech klubu, mu přijde depresivní.

Dalším bodem diskuze k rebrandingu AC Sparta Praha byl merchandising.

SP1: „Moc se mi líbily nové kolekce, které ukazovaly směr, něco, co dává smysl. Já si osobně koupil mikinu z první edice Sparta tečka. Tam se mi líbí ta jednoduchost a výstižnost. Navíc i design byl tak akorát, žádná křiklavost, žádné velké motivy, jen nápis “Sparta” s tečkou.“

S1: „Dřív mi přišlo, že se o tuto stránku klub vůbec nezajímá. Šlo jen o dresy a zbytek produktů byl zkrátka označen logem a design se moc neřešil. Ted' to má myšlenku a vypadá to, že se klub o fanshop stará, což je dobře.“

V tomto případě se oba fanoušci klubu shodují na výrazném vylepšení strategie merchandisingu v klubu. Oceňují nové edice oblečení, lepší design a péči klubu o fanshop.

Poté byla diskuze věnována i rebrandingu druhého zkoumaného klubu, HC Dynamo Pardubice.

M: „Přejdeme k druhému zkoumanému klubu. V roce se 2015 hokejové Pardubice odhodlaly ke změně vizuální identity, názvu a dalších prvků. Bylo to ovlivněno i ztrátou financí od hlavního sponzora. Vybavuje se vám v paměti tato změna?“

P1: „Moc dobře si na to pamatuji. Využívalo se staré logo a pak zničehonic došlo ke změně. Tehdy jsem byl překvapen, ale příjemně. Změna asi byla nutná. Nový vizuál se dle mého názoru vydařil. Víc mě ale příjemně překvapila změna v názvu klubu. Dynamo k pardubickému hokeji patří a jelikož je toto označení i předmětem chorálů, které si rád zařvu na Jižní tribuně, byl jsem opravdu nadšen.“

M: „Představení proběhlo na tiskové konferenci v historickém sále místní radnice. O té klub informoval jen den předem. Dále změnu komunikoval skrz sociální síť, kde publikoval různá videa s historickým podtextem. Bylo to dostačující na tehdejší poměry?“

SP1: „Co tak vím, v té době nebyl klub úplně finančně v pohodě, teda říkalo se to. Ta komunikace asi mohla být na lepší úrovni, tehdy sociální síť nebyly tak rozšířené, takže to asi беру, tak jak to bylo. Souhlasím s kolegou, že ta změna asi byla nutná, a to už jen z toho pohledu, že předchozí vizuální identita byla opravdu zastaralá. Toto byl krok dopředu.“

V předchozích dvou otázkách oba pozvaní fanoušci klubu označují tehdejší změnu jako velmi povedenou. SP1 hovoří i o tehdejší komunikaci změny klubu směrem veřejnosti. Oceňují i konkrétní změny, změnu názvu a loga. Navazují na to v dalších odpovědích.

P1: „*Jak jsem říkal, název Dynamo se mi líbí, už jen z toho historického pohledu. Líbí se mi to zpracování koně v logu. Je to rozhodně lepší než logo, které má Dynamo dnes.*“

SP1: „*Oceňuji především toho koně v logu. Tradiční symbol klubu či města by měl být dominantou značky. Trošku mě mrzí, že v současném logu kůň chybí. přeci jen i fotbalové Pardubice mají tento symbol v logu. Pokud bych měl zhodnotit tu změnu z celkového hlediska, tak za mě velmi dobrá práce. I fanoušci okolo mě to vítali, především tu změnu názvu. Myslím si, že síla “Dynamy” se projevila ve větší míře.*“

Ke změně značky se vyjádřili i E2 a E3.

E2: „*Určitě ta značka z 2015 je nejlepší. Myslím si, že Pardubicím uškodilo to, že se jim nedařilo. Protože pokud se nedaří, k tomu ještě ve městě, kde je hokej tak populární, je dost složité něco tvořit. Lidé chtějí především úspěchy, nějaká nová vizualizace je pak na vedlejší koleji. I proto se možná nový majitel klubu uchýlil k další změně.*“

E2 změnu hodnotí pozitivně. Zároveň ale dodává, že v tomto pohledu pardubickému klubu uškodily tehdejší sportovní neúspěchy.

E3 byl více kritický. Při porovnání s minulou a nynější značkou klubu vidí tu z roku 2015 jako nejpovedenější. Zmiňuje ale i nedostatky.

E3: „*Souhlasím s vámi, že to logo z roku 2015 je asi nejpovedenější. Ale zároveň mu chybí skoro vše, co jsme zmiňovali. Jednoduchost, lehkost, využitelnost. To podle mě tomuto logu chybí. I ten nápis si myslím, že je tam navíc. Ten kůň by postačil. Chybí mi zde větší odvaha.*“

P1 a E1 se také pozastavují nad novou vizuální identitu, která nahradila tu z roku 2015.

P1: „*Zmíním ještě porovnání s Karlovými Vary. Ta jejich změna je daleko lepší než ta pardubická. U Varů vidím smysl změny, zachované písmeno E, symbol hokejky. Kdežto u nového loga Pardubic vidím jen písmeno D a nic jiného. Ta myšlenka není dotažená, zvláště od klubu, který je nyní ekonomicky silný, investuje do nových hráčů a chce postavit novou arénu.*“

P1 srovnává nové logo HC Dynamo Pardubice s logem HC Energie Karlovy Vary. Rozdíl vidí především v kvalitě provedení.

E1 přidal další zajímavý pohled na věc. Myslí si, že problémem mohou být i majitelé klubů, kteří do těchto změn nepřiměřeně zasahují.

E1: *„Mám zkušenosti s majitelem jednoho známého hokejového klubu, který se chtěl starat právě i o tyto věci. Dle mého názoru by tyto věci měli řešit odborníci, ne majitelé klubů. A při pohledu na pardubické logo mi je skoro jasné, že v něm měl, co dočinění i majitel klubu. Znovu zmíním Karlovy Vary.“*

Diskuze pokračovala dále, a to otázkou, zda vůbec může existovat jednotný návod pro rebranding.

E4: *„Myslím si, že ne. Každý klub, organizace, asociace, se vyskytují vždy v jiné situaci. Mají jiné finanční podmínky, základnu fanoušků, historii a další. Maximálně by mohly pomoci nějaké obecné rady, které by kluby mohly lépe nasměrovat ke změně. Ale že by fungovala jedna strategie pro různé kluby, to dle mého názoru možné není.“*

S1: *„Souhlasím s tím, že to nejde. Ale klub by se měl v první řadě zamyslet nad tím, čeho chce rebrandingem dosáhnout. Měl by si stanovit postupné kroky, které chce v rámci změny značky dosáhnout a pak je plnit.“*

E3: *Navážu. Kluby by se neměly snažit kopírovat něčí strategii či styl úplně doslova. Mohou se inspirovat, to ano, ale jinak by měl každý klub implementovat vlastní plán, který by měl být přizpůsobený na míru klubu.*

Zde se diskutující shodli na tom, že se každý klub nachází v odlišné situaci. Proto by měl vytvořit vlastní plán rebrandingu, který mu bude přímo na míru. Nevylučují ale inspiraci od ostatních případů.

Další téma pojednává o úrovni brandingu v ČR a zahraničí. Zda je prostor ke změnám a zda by kluby o změně měly uvažovat.

M: *Branding českých klubů jsme už řešili a trochu se k němu ještě vrátíme. Myslíte si, že by každý český profesionální klub měl o změně uvažovat či alespoň zamyslet? Vyplatily by se změny všem klubům?*

E4: *„Myslím si, že ten trh pro ty menší kluby je tak specifický, že by se to asi ani u mnoho případů nevyplatilo. U většiny menších fotbalových klubů není taková členská základna fanoušků. Spíš jde o lokální příznivce a jelikož ty města nejsou, co se do počtu obyvatel týče velká, nelze s tím počtem nějak pracovat.“*

P1: „Vezmu-li to z pohledu hokeje, tak tam to vidím příznivěji. Hokejových týmů je v ČR daleko méně než těch fotbalových, navíc většina měst, kde se hokej hraje na profi úrovni, tak bere hokej jako sport číslo jedna, například města jako Litvínov, Karlovy Vary nebo Třinec.“

SP1: „Když vidím ten stav obecně v českém sportu, tak by o tom kluby uvažovat měly. I třeba kdyby se jednalo o menší úpravu, která by byla taková, jak jsme již popisovali. Jednoduchá a v modernějším pojetí. Myslím si, že by to pozvedlo úroveň českého sportu v oblasti PR a těchto věcí.“

I když se v předchozí části diskuze hosté shodli na tom, že české kluby, především ty fotbalové, o svoji značku tolik nepečují, v této části diskuze ale dodávají, že v českých podmínkách je velmi obtížné změnu realizovat, zejména pro menší kluby. SP naopak tvrdí, že by o změně kluby uvažovat měly. Příliv nových, modernějších značek, by dle jeho názoru mohl pozvednout úroveň českého sportu z hlediska jeho prezentace.

U zahraničních klubů je ta situace jiná, což potvrdili i diskutující.

S1: „U těchto známých týmů právě ta značka drží tu hodnotu klubu. Velké kluby vědí, proč se mají držet zajetých pořádků, protože jim ta stará značka, která odkazuje na tu tradici, bohatou historii, pomáhá ke stálé identifikaci a ke správnému vnímání klubu. Změnou značky by mohly kluby mnoho ztratit.“

E2: „Pokud se podíváme na to z pohledu historie, tak si myslím, že záleží i na tom, jaký to je klub. Zůstaneme u baseballu. New York Yankees, klub a hlavně značka, kterou nosí mnoho lidí po celém světě na čepicích, asi o rebrandingu uvažovat nemusí ne? Tohle logo se prostě měnit nebude a hlavně nemusí.“

E3 ale tvrdí, že vzhledem k technickému kroku, byť jen k drobným úpravám, dojde.

E3: „Podle mého názoru k těm změnám značek dojde. Nemusí jít o tak velké změny, ale půjde o úpravy, které budou přizpůsobené technickému pokroku. Pokud vezmu jako příklad značku Chicago Bulls, tak v jejich logu s býkem bude stále dominantním býk, ale třeba v jiném provedení. Nedivil bych se i tomu, že budou kluby více využívat alternativní loga, která jsou dost populární v Americe. Třeba u Tottenhamu Hotspurs by se mohla kompletní značka zachovat a úpravou by prošel kohout, který je symbolem klubu. A těmito alternativami by se snažily třeba i rozšířit sortiment nabízeného merche.“

Doplňuje ho i P1.

P1: „Nedokážu si také představit až takové změny u věhlasných značek. Kolega zmiňoval Bulls, vezmu příklad Pittsburghu Penguins. Jejich značku si zkrátka nejde představit bez tučňáka v logu. Takže pokud změna, tak spíše co se týče grafických úprav, ale bez větší zásahů.“

Poslední otázka diskuze byla jednoduchého rázu.

M: „Může přijít něco, co by mohlo budoucnost rebrandingu ovlivnit?“

E3: „Obecně mi přijde, že jedeme život víceméně v cyklech, takže bych se nedivil tomu, že se nyní jede minimalismus a třeba na pár let může být in něco jiného. Třeba využití 3D zpracování, asi to přijde a ovlivní to nové technologie.“

E1: „Souhlasím s tím, že technologie ovlivní vše, nejen situaci rebrandingu. Bude záležet i na samotném vývoji sportu, ale to si myslím, že nelze ani nijak předpovědět, jak to bude probíhat.“

Zde experti potvrdili fakt, že další trendy mohou ovlivnit nové technologie. E3 navíc dodává, že ke změně v trendech rebrandingu určitě dojde, a to díky přirozenému vývoji.

Na závěr dostali účastníci diskuze volný prostor k vymyšlení návrhu, rady či doporučení pro kluby, které budou v budoucnu měnit značku.

E3: „Klubům bych poradil, aby se zamyslely, jak to logo značky, co nejvíce zjednodušit, aby bylo zapamatovatelné, aby se dalo na první pohled spojit s tím logem, ale zároveň myslet i na tradiční symboly z historie klubu.“

E1: „Nesnažit se vymyslet něco nového, vše dobré už bylo vymyšleno. Snažit se spíše pracovat se současnou značkou a postupně ji utvářet. Také by se rebrandingu měli ujímat odborníci. Nemělo by se dávat na různé dojmy, přání, ať už fanoušků, legend či majitelů. Tak náročná věc, jakou rebranding je, by měli tvořit odborníci. Ani nejlepší sportovní marketingový specialista u nás nemá takové vzdělání, aby mohl být hlavním tvůrce nové značky, zkrátka nechat to na povolaných!“

E4: „Značka by měla něco vyjadřovat, klub by měl být podle jejích prvků, hlavně podle loga, lehce rozpoznatelný. Viděli jsme příklad hokejových Pardubic, logo ve tvaru “D” dle mého názoru neodkazuje na klub, který se dlouhou dobu označuje úplně jiným symbolem.“

S1: „Vezmu to jednoduše. Komunikovat a komunikovat. I provedení, které nemusí být úplně povedené, se při dobré prezentaci dá obhájit. Takže bych se inspiroval i třeba

od fotbalové Sparty, která se nebála jít s kůží na trh a vše polopaticky vysvětlit. Péče o zákazníka se vyplatí vždy. “

P1: „Spojení historie a grafické zjednodušení. Změnit značku tak, aby v ní byl zachován odkaz na historii klubu, který je v původní značce a zároveň to vložit do modernější verze. A také pečlivě tu změnu zvážit a pozvat si k ní odborníky, to by měl být základ. “

E2: „Zprv bych provedl výzkum. Jak se k tomu staví fanoušci, zda je změna nutná, jak by se k tomu postavila veřejnost. Podívat se na rebranding ostatních klubů, zjistit případné problémy, rady nebo komplikace, které mohou přijít. A poté přijít s propracovaným plánem, který musí sestavit tým odborníků společně s vedením klubu. “

SP1: „Podíval bych se na to i z hlediska teorie. Zjistil bych si, jak fungují různé strategie, jak je nejlepší tu změnu komunikovat, inspirovat se od jiných klubů. Nejít do toho po hlavě, stanovit si cíl, který by měla změna dosáhnout a postupně na tom pracovat. “

Z diskuze vyplynuly zajímavé postřehy a názory, které pomohou ke stanovení doporučení pro kluby plánující rebranding. Z nich vyplývají zejména tyto skutečnosti:

- změna by měla logo zjednodušit, aby bylo rozpoznatelné;
- k rebrandingu by si klub měl pozvat odborníky z oboru;
- nová značka by měla zahrnovat odkaz na tradici a historii klubu;
- součástí rebrandingu by měla být kvalitní komunikace klubu směrem k veřejnosti;
- provést výzkum, jak by se ke změně stavila veřejnost;
- vytvořit si cíl rebrandingu;
- rešerše odborných zdrojů na téma rebranding.

6 SYNTETICKÁ ČÁST

6.1 Shrnutí výsledků

V této části budou prezentovány výsledky analýzy rebrandingu zkoumaných klubů, tj. AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice, výsledky z diskuze v ohniskové skupině a poznatky z rozboru případových studií rebrandingu u vybraných zahraničních klubů. Výsledky z analýzy rebrandingu zkoumaných klubů jsou rozčleněny kvůli lepší přehlednosti na tyto části: **před zahájením procesu rebrandingu a jeho následné představení, komunikace rebrandingu, změna prvků značky, merchandising a po představení.**

6.1.1 Výsledky rebrandingu AC Sparta Praha

Před zahájením procesu rebrandingu a jeho následné představení

Klub AC Sparta Praha představil změnu značku v lednu roku 2021, využívat ji začal od začátku sezony 2021/22, tedy o půl roku později. Přípravy začaly v roce 2019, trvaly tak skoro 2 roky. Pracovní tým čítal 11 členů a skládal se ze zástupců vedení klubu či ze zástupců jednotlivých odborníků. Představení nové značky proběhlo ve dvou fázích – interně a externě. Změna byla nejdříve představena zaměstnancům klubu, hráčům, sponzorům či klubovým legendám. Poté v rámci on-line streamu z tiskového centra byla změna prezentovaná směrem k veřejnosti.

Komunikace rebrandingu

Klub se velmi precizně zaměřil na komunikaci nové změny, a to především k fanouškům. Zřídil informační web, na kterém byly vysvětleny veškeré náležitosti týkající se rebrandingu. Dopředu odpovídal na možné dotazy fanoušků, podával vysvětlení skrz sociální sítě (informační vlákno na Twitteru, komentáře v podobě zodpovězení jednotlivých dotazů na Facebooku). Důležitým faktorem komunikace bylo také představení důvodů, které vedly k rebrandingu. Ke zjištění názorů na novou značku využil klub dotazníkového šetření. V různých intervalech byli fanoušci dotazováni ohledně nové změny, jak ji přijali, jak se jim líbí, zda se s ní ztotožňují. To klubu mělo pomoci k tomu, jak dále o značku pečovat.

Změna prvků značky

Výraznou změnou prošlo několik prvků značky klubu. Nejvíce se změna projevila v logu. To se zjednodušilo, změnily se barvy, došlo k jeho modernizaci. Tradiční prvky loga byla zachována. Byly vytvořeny další značky, které označovaly subjekty, které s klubem souvisí. Ustálila se vizuální podoba značky, s čímž byla zároveň nastavena pravidla pro grafickou prezentaci. S tím souvisí i vytvoření jedinečného písma. Drobnou úpravou prošly i dresy klubu, především z hlediska lepší viditelnosti loga a jiných klubových prvků.

Merchandising

Velký zásah postihl oblast merchandisingu. Klub se snažil kompletně vyměnit nabízený sortiment. Nové produkty byly označeny již novým logem. Výraznou změnou bylo vytvoření nových kolekcí oblečení, jejichž cílem bylo nabídnout fanouškům oděv s moderními lifestylovými prvky tak, aby jej fanoušci mohli nosit i mimo aktivity klubu. Od představení nové značky klub vytvořil již několik takových kolekcí. Další důležitou kapitolou fanshopu byly dresy. Na začátku sezony 2021/22, kdy klub představil dresy s novým logem a s novým dodavatelem, došlo k masivnímu růstu prodeje dresů, dokonce byly na delší dobu vyprodané a nedostupné. V *Rozhovoru I* uváděl *Zástupce I* konkrétní čísla. Příjmy z prodeje merchandisingu vzrostly mezi sezonami 2020/21 a 2021/22 o 80 %. Sezona 2022/2023 dle slova *Zástupce I* by měla být v tomto pohledu ještě lepší.

Po představení

Nyní již klub užívá novou značku skoro sezonu a půl. Pokud by chtěl klub označit rebranding za povedený, důležitým aspektem by bylo uznání fanoušků. Proto se pravidelně snažil pomocí dotazníků zjišťovat názory fanoušků na novou značku. Postupem času přicházela s každým novým dotazováním pozitivnější odezva. *Zástupce I* přinesl výsledky z dotazování. Ihned po zveřejnění bylo z 10 tisíc dotazovaných 60 % spokojených s novou značkou. Po roce byla spokojenost větší, dokonce více než 90 % respondentů bralo změnu značky pozitivně. Všechna tato fakta potvrzují, že nová značka byla mezi fanoušky přijata. Fanoušci se s novými změnami ztotožnili a klubu se celkově rebranding vydařil.

Hlubkové interview se zástupcem klubu AC Sparta Praha přineslo mnoho zajímavých informací ohledně celkového procesu rebrandingu, které jsou součástí analýzy. Na konci rozhovoru přidal také několik rad pro kluby, které rebranding plánují:

- Mějte jasné proč! Nedělejte to jen proto, že to vypadá cool.
- Naplánujte si pečlivě správný moment, kdy do toho jít.
- Nedělejte to sami interně! Určitě udělejte transparentní výběrové řízení!
- Nezapojujte fanoušky – tyhle věci musí řešit jen odborníci...
- Mějte na své straně odborníky (interní tým konzultantů je nejdůležitější).
- Buďte důslední z hlediska leaku (únik informací, pozn. autora) – zapojte minimum lidí, nic neposílat e-mailem.
- Nepodceňte launch (uvedení, pozn. autora) – dobře připravená krizová komunikace je víc než 50 % úspěchu.
- Když už jste měli „koule“ do toho jít, nesmíte cuknout zpět!
- Měřte v čase zpětnou vazbu.

6.1.2 Výsledky rebrandingu HC Dynamo Pardubice

Před zahájením procesu rebrandingu a jeho následné představení

HC Dynamo Pardubice se rozhodlo změnit značku v červnu roku 2015. Dle slov *Zástupce 2 z Rozhovoru 2* bylo výrazným impulsem snížení finančního plnění generálního sponzora a snaha o odstartování nové éry pardubického hokeje. Přípravy trvaly tři čtvrtě roku a k tvorbě vizuálních prvků nové značky byla oslovena místní agentura Zoom.cz (nyní Identity). O chystaných změnách informoval klub den předem prostřednictvím tiskového mluvčího a článkem na webových stránkách klubu. Ještě den před představení ukázal malou ochutnávku nové značky všem přítomným na galavečeru klubu. Změna byla oznámena přítomným novinářům na tiskové konferenci v historickém sále místní radnice za účasti zástupců vedení klubu, sponzorů a hráčské kabiny.

Komunikace rebrandingu

Komunikace nové značky probíhala standardním způsobem skrze sociální sítě. Opěrným bodem komunikace byla videa, která odkazovala na historii pardubického hokeje. Cílem bylo u fanoušků vyvolat hrdost a souznění s klubem, který patří mezi tuzemskou špičku. Dále klub na sociálních sítích přinášel informace a výroky vyřčené na tiskové konferenci. Nechyběl ani příspěvek, který představil logo nové značky. Na tiskové konferenci zástupci klubu uvedli krátce i důvody, které vedly ke změnám. *Zástupce 2* hovořil o tom, že šlo především o návrat k bohaté klubové

historii, který by pomohl restartovat klub a vrátit se k úspěchům z minulých let. Dalším důvodem byl i nižší příliv financí od generálního partnera.

Změna prvků značky

Změna u pardubického klubu se týkala názvu a značky. Klub přijal historický název Dynamo, zmizelo naopak jméno sponzora. Došlo ke změně vizuální identity včetně loga značky, sloganu a změna se projevila také v merchandisingu. Logo obsahovalo nový název klubu, tradiční symbol koně a klubové barvy. Slogan „*Když jednou, tak navždy*“ měl za cíl vzbudit u fanoušků celoživotní lásku ke klubu. Změnou prošly i dresy. Na nových dresech byl kladen větší důraz na logo, které zabíralo poměrně velkou část přední strany. Zároveň byly přidány i vodorovné barevné pruhy. Součástí změn byla i přeměna písma a dalších grafických prvků k zjednodušení grafické prezentace klubu.

Merchandising

S nástupem nové značky byl kompletně pozměněn sortiment klubového fanshopu. Klub se v této oblasti zaměřil na spojení nového názvu a loga společně se zjednodušeným designem. *Zástupce 2* v *Rozhovoru 2* zmiňoval, že při změně značky výrazně vzrostly prodeje klubových suvenýrů. Důvod byl jednoduchý. Fanouškům klubu se líbila změna a chtěli na sobě nosit logo nové značky. Dalším faktorem byl nový název, který byl mezi místními velmi oblíbený.

Po představení

Významným faktorem tehdejší změny bylo velmi brzké přijetí nové značky ze strany fanoušků. Především značka působila zastarale a byla využívána skoro 20 let. Proto přechod na novou vizuální identitu a nový název klubu byl označován za povedený. Problémem byly tehdejší neúspěchy na sportovní scéně. Výkonnostní propad klubu zcela jistě ovlivnil celkové vnímání nové značky. Tento problém zmínil i *Zástupce 2*. Pardubické hokejové prostředí je specifické, záleží především na úspěchu. Zároveň ale dodal, že se změna na tehdejší poměry povedla. Nové vizuální prvky značky byly veřejností přijaty, slogan i název Dynamo je klubem nadále využíván i dnes. V roce 2020 přišla s nástupem nového majitele další změna vizuální identity klubu, která se ale nesetkala s tak příznivým hodnocením jako ta předchozí. I to přináší kredit změně značky z roku 2015.

V rámci hloubkového interview s bývalým zástupce klubu, který se na změně značky v roce 2015 přímo podílel, byly získány užitečné informace k celkové změně značky

klubu. V interview na závěr dodal i pár rad, které by mohly využít kluby chystající se na rebranding:

- spojení moderních prvků a tradičních klubových symbolů;
- využití co nejmenšího počtu barev u vizuální identity;
- změnu pečlivě konzultovat s odborníky;
- komunikovat, změnu patřičně vysvětlit.

6.1.3 Poznatky ze zahraničních studií rebrandingu sportovních klubů

K podrobnějšímu nahlédnutí do problematiky téma diplomové práce byly vybrány případové studie rebrandingu fotbalových a hokejových klubů ze zahraničí, a to konkrétně Juventus Turín a Interu Milán, resp. HC Severstalu Čerepovec a Arizony Coyotes. Zmíněné kluby provedly změnu značky v posledních 5 letech, tudíž se v těchto změnách odrazují nynější trendy rebrandingu sportovní sféry. Získané informace z těchto případových studií pomohly k tvorbě závěrečných doporučení.

Každý z těchto klubů přišel s jinou strategií. Juventus Turín se odhodlal až k radikální změně celé značky, která byla naprosto odlišná od té předchozí. Inter Milán se zaměřil spíše jen na modernizaci vizuální identity, také přišel s marketingovou kampaní, která upozorňovala na sociální problémy. Změna značky u hokejového klubu HC Severstal Čerepovec přinesla spojení mezi hokejem a hutnickým průmyslem, který je stěžejní složkou místní oblasti. Americký klub z NHL Arizona Coyotes využil neortodoxního spojení drsné lokální přírody s hokejem, což sice do sebe na první pohled nezapadá, ale ukazuje to na velkou odvahu klubu.

Juventus Turín

Italský klub je označován za průkopníka v oblasti rebrandingu světového sportu. Zastaralou vizuální identitu nahradil moderním minimalistickým logem spojeným s dalšími prvky. Cílem rebrandingu Juventus Turín bylo vytvoření moderní lifestyleové značky, která neměla být jen značkou fotbalového klubu, nýbrž celosvětovým pojmem. Klub změnu náležitě načasoval, tehdy za klub nastupoval držitel pěti Zlatých míčů, Portugalec Cristiano Ronaldo. Juventus Turín se povedla změna značky především z pohledu merchandisingu. Sortiment fanshopu byl rozšířen a koncipován tak, aby oblečení bylo možné nosit i volnočasově. Změna přinesla výrazný růst zisků z prodeje merchandisingu, a to zejména z hlediska prodeje dresů s logem nové značky.

Osobně hodnotím tuto změnu za velmi vydařenou. Klub přišel „s kůží na trh“, jako první projevil odvahu změnit starou značku tak masivním způsobem, který neměl v evropském fotbalu obdoby. I přes negativní reakce na začátku procesu je teď nová značka mezi veřejností oblíbená, což je nejdůležitější.

Inter Milán

Další klub z Itálie neprovedl tak razantní změnu. Nová značka obsahovala zmodernizované prvky vizuální identity tak, aby byla více uchopitelná pro prezentaci klubu. Součástí rebrandingu byla kampaň IM, ve které klub chytře využil počátečních písmen klubového názvu. Asociace s větou „Já jsem“ v angličtině – „*I am*“ byla využita v nejrůznějších případech, které odrážely obyčejné rozdíly v lidské společnosti. Klub tak poukazoval v rámci své kampaně, že každý je nějaký, ale společně se fandí Interu Milán. Písmena IM byla navíc v nové vizuální identitě více zvýrazněna.

Tato změna přinesla jiný pohled na to, jak lze s novou značkou pracovat. Změna nemusí být tak rozsáhlá, může stačit i pouhá modernizace značky. Hlavním by mělo být splnění cíle a využití příležitosti, kterou změna přináší. To Inter Milán splnil.

HC Severstal Čerepovec

Cílem ruského klubu bylo přijít s novou značkou, která měla konkurovat velkým klubům jako CSKA Moskva či SKA Petrohrad. Zaměřil se na sjednocení hokejového klubu a místního hutnického průmyslu. Hlavním posláním změny bylo přiblížení klubu k lidem, kteří pracují ve fyzicky náročném odvětví. Nové prvky značky tedy obsahovaly tradiční symboly klubu i symboly týkající se hutnického průmyslu. Bylo vytvořeno nové písmo, nová čísla či alternativní loga. Součástí kampaně nové značky bylo navštívení místních továren hráči klubu. Důvodem bylo ještě větší propojení místní komunity s hokejovým klubem.

V tomto případě oceňuji nápad propojení hokeje a místní komunity. Fanoušci jsou hlavním důvodem provozování profesionálního sportu, a proto je důležité se o ně v patřičné míře zajímat. Z grafického pohledu nedošlo k až tak velkým změnám, Severstal Čerepovec šel cestou modernějšího zpracování, ke kterému přidal nové prvky.

Arizona Coyotes

Tento klub, který patří v nejprestižnější hokejové lize světa spíše mezi kvalitativně horší týmy, přišel se zajímavou strategií. Navrátil se ke starému logu „Kachina“,

kteřé bylo dřívě mezi fanoušky velmi populární. Logo prošlo jen drobnými úpravami. Změna se týkala i dresů a alternativního loga. Opěrným bodem komunikace nové značky byla kampaň, která byla zaměřena na místní podmínky a obyvatele. Arizona totiž leží v místech, kde nepanují ideální podmínky pro hokej. Navíc ve vyprahlé Arizoně a jejím okolí plném pouští a prérií bydlí mnoho etnických menších především z Jižní Ameriky, kde hokej populární není. Cílem kampaně bylo ukázat, že se hokej může hrát i v takových podmínkách a že hokeji mohou fandit skupiny obyvatel, které lásku k hokeji nemají zakořeněnou ve svých genech.

Arizona využila faktu, že nepatří mezi tradiční kluby, a tak má daleko větší možnosti ke změně značky. Jejich nápad zaměření se na své slabé stránky, tedy horkého počasí a obyvatelstva, které k hokeji netíží, bylo dobrou volbou. Změna se ujala a klub ze začátku rozšířil fanouškovskou základnu. Je možné, že to přišlo vniveč. Arizona nyní nastupuje v provizorní hale, její současná hala prochází rekonstrukcí, a dokonce se spekuluje o finančních potížích klubu. To nic nemění na tom, že změna značky klubu byla neotřelá, kreativní a rozhodně ukázala možný nový směr.

Shrnutí

Společnými body těchto zkoumaných změn značek je originalita a důkladná příprava. Každý klub využil své příležitosti jiným způsobem, přičemž se držel základního pravidla, a to zvolení vlastní strategie, konzultace s odborníky, kreativní marketingovou kampaní a komunikací směrem k veřejnosti. Kluby se nemusí uchýlovat k megalomanským změnám, někdy může stačit i změna menšího rázu. Důležité je mít zejména předem připravený plán celkového procesu rebrandingu a stanovit si cíl změny a následně se snažit vše do puntíku splnit.

6.1.4 Výsledky z diskuze v ohniskové skupině

Diskuze s experty a fanoušky měla několik témat týkající se problematiky rebrandingu, konkrétně **rebranding u zahraničních klubů, branding u českých klubů, rebranding u zkoumaných i dalších klubů v ČR, úroveň rebrandingu v ČR i ve světě a budoucnost rebrandingu sportovních klubů.**

Rebranding u zahraničních klubů

Na začátku diskuze jsem se s hosty dostal k základní otázce, proč se kluby rozhodují změnit značku. Nejčastěji z úst expertů jako důvod zaznělo zjednodušení značky, lepší

vybavitelnost a možnost lepšího využití značky k prezentaci klubu. Respondenti se shodli na nynějším trendu minimalismu v rebrandingu, kdy se kluby snaží prvky svých značek komponovat do jednoduššího provedení. Další otázka směřovala na kluby, které se rebrandingu bojí. Hosté zmiňovali, že záleží na situaci v klubu a na tom, jak je klub historicky vnímán. Důležitým aspektem jsou fanoušci, kteří se podle jednoho z účastníků diskuze bojí nové prvky značky přijmout, jelikož jsou zvyklí na značku současnou. Hosté se dostali i k tomu, že celosvětově známé kluby s bohatou historií k výrazným změnám značky sahat nemusí. Jejich značky jsou u veřejnosti tak populární, že by změna nebyla ku prospěchu věci. Respondentům byly dále představeny některé příklady sportovního rebrandingu ze zahraničí i ČR. Při pohledu na uvedené značky potvrdili již zmiňovaný trend minimalismu. Dalším příspěvkem k tomuto tématu byl názor jednoho z expertů, který tvrdil, že pro kluby je rebranding nejsnazší cestou ke změně, která může pomoci restartovat dění v klubu. Dalším bodem diskuze byly možné výhody či nevýhody rebrandingu. Podle expertů záleží na konkrétním přístupu jednotlivých klubů, na popularitě a na konečném výsledku. Dle hostů si nová značka si vždy u některých příznivců cestu najde. Úspěch nové značky záleží zejména na klubu a jeho komunikaci. Posledním bodem tohoto tematického okruhu byl rebranding Juventusu Turín. Respondenti kompletní změnu ocenili, ať už vizuální provedení, načasování či odvahu k tak radikální změně. Nicméně se shodli i na tom, že Juventus Turín není až takovým sportovním gigantem, jehož značka by měla být celosvětově známá a populární jako u jiných klubů. Zároveň ale celkovou změnu hodnotí velmi pozitivně a nové provedení přirovnávají k těm nejlepším sportovním značkám z hlediska využitelnosti značky.

Branding u českých klubů

První otázka směřovala na porovnání značek u hokejových a fotbalových klubů v ČR. Diskutující společně souhlasili s tím, že hokejové značky jsou kvalitnější, a to z několika pohledů – kreativnější, modernější, lépe graficky zpracované. Zmínili i fakt, že se kluby bojí velkých změn a reakcí fanoušků. Velkým tématem byla péče o značku u českých klubů. Hosté po zhodnocení svých zkušeností s nejvyššími fotbalovými a hokejovými soutěžemi pojmenovali jeden z největších problémů, a to nedostatek kvalitního personálu, který se stará o PR a marketingové záležitosti. Souvisí s tím podle hostů i nedostatek financí či neochota poskytovat finance na tyto účely. Účastníci diskuze přišli i s pár příklady z fotbalového prostředí, kdy kluby

dostatečně nevyužily příležitosti změny značky. Na závěr rozebírali hosté rozdíl mezi fotbalem a hokejem v souvislosti s brandingem. U hokeje vidí výhody menší konkurence, kdy klubům „stačí“ se inspirovat z NHL. Fotbalové kluby to mají dle diskutujících obtížnější, jelikož zejména v Evropě působí velké penzum fotbalových klubů a je tak menší prostor k vymyšlení něčeho originálního. Zároveň má dle hostů hokej výhodu v tom, že může při utkání lépe využít značku k prezentaci klubu. Při hokejovém utkání v uzavřené aréně je daleko více prostoru k vytvoření doprovodného programu a prezentace klubu.

Rebranding u zkoumaných i dalších klubů v ČR

V této části diskuze jsem s hosty rozebíral rebranding zkoumaných klubů, tj. AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice. Nejprve došlo na řeč ohledně změny značky u AC Sparty Praha. Diskutující se shodli na tom, že se celkový proces rebrandingu vydařil. Pozitivně hodnotili důkladnou komunikaci směrem k veřejnosti, samotné prvky nové značky, zachování tradičních prvků ve vizuální identitě i změny v merchandisingu klubu. Jen jediný negativní názor od jednoho z expertů byl mířen na novou primární barvu loga nové značky. Jinak byly názory hostů sjednoceny v tvrzení, že rebranding AC Sparty Praha může být návodem pro ostatní kluby, které chtějí měnit značku. Poté byla debata namířena na rebranding HC Dynama Pardubice z roku 2015. Zejména fanoušci klubu, kteří byli součástí diskuze, kvitovali tehdejší změny v klubu. Ocenili návrat k historickému názvu a líbila se jim i nová vizuální identita. Co se týče komunikace klubu směrem k veřejnosti, mohla být dle respondentů kvalitnější. Něktěm expertům se nelíbily některé prvky nové značky, i přesto hodnotili tuto změnu pozitivně. Další směr diskuze byl zaměřen na novou vizuální identitu HC Dynamo Pardubice. Tato změna je veřejností vnímaná negativně, jinak tomu nebylo ani v této diskuzi. Hosté také odkazovaly na změnu značky u hokejového klubu HC Energie Karlovy Vary. Dle jejich názorů byla mohla být tato změna pomocným vodítkem pro další hokejové kluby.

Úroveň rebrandingu v ČR i ve světě

Předposledním tematickým okruhem byla současná úroveň rebrandingu v ČR i ve světě. S respondenty bylo řešeno, zda vůbec lze vytvořit obecný návod pro kluby, které chtějí měnit značku. Experti se shodli na tom, že každý klub se nachází v jiné situaci, tudíž je velmi obtížné takový návod vytvořit. Zároveň ale dodávají, že se kluby mohou

inspirovat od ostatních klubů, zároveň tuto inspiraci musí přenést do svého vlastního strategického plánu. Dále hovořili o situaci v českém sportovním prostředí, které je velmi specifické. Dle většiny účastníků rozpravy by se změna značky u četnější části klubů nevyplatila. Jeden z diskutujících zastával názor, že by příliv nových zmodernizovaných značek mohl zvýšit kvalitu českého sportu z hlediska PR a marketingu. Diskuze se přesunula k situaci rebrandingu u zahraničních klubů. I zde došlo k názorové shodě, že nejpoblárnější kluby o změnách uvažovat nemusí, jelikož jsou jejich značky celosvětově proslulé. Nicméně nevyvrátili skutečnost, že v budoucnu může dojít k drobným úpravám značek, především v souvislosti s modernizací a technologickým pokrokem.

Rebranding u sportovních klubů v budoucnu

Poslední část debaty směřovala k budoucnosti rebrandingu ve světě sportu. Účastníci diskuze se shodli na tom, že budoucnost rebrandingu ovlivní pokroky v oblasti technologie. Jeden z expertů dodal, že přijde určitě něco nového, co nahradí nynější trendy, že za pár let může být oblíbená úplně jiná věc, třeba využití 3D technologie. Zároveň je dle diskutujících obtížné něco dopředu předpovídat.

Návrhy od účastníků diskuze

V poslední otázce dostali hosté prostor k vymyšlení návrhů, rad či doporučení pro kluby, které plánují změnu značky. Zde je výčet z uvedených rad od diskutujících:

- změna by měla logo zjednodušit, aby bylo rozpoznatelné;
- k rebrandingu by si klub měl pozvat odborníky z oboru;
- nová značka by měla zahrnovat odkaz na tradici a historii klubu;
- součástí rebrandingu by měla být kvalitní komunikace klubu směrem k veřejnosti;
- provést výzkum, jak by se ke změně stavila veřejnost;
- vytvořit si cíl rebrandingu;
- rešerše odborných zdrojů na téma rebranding.

Výsledky z analytické části této práce jsou součástí diskuze a sekce, ve které jsou uvedeny návrhy a doporučení pro kluby chystající se k rebrandingu.

6.2 Diskuze

Dnešní doba přináší v mnoha ohledech velké množství příležitostí vylepšit ale i zhoršit vnímání značky, platí to i u sportovních klubů. Komunita sportovních fanoušků je velmi specifická. Lidé jsou ochotni věnovat čas i své peníze veškerým aktivitám spojeným s klubem či klub bránit před fanoušky ostatních klubů. Dokážou ale i hlasitě projevovat nespokojenost, pokud se jim něco v rámci klubu nelíbí. Zde vidím jeden z hlavních důvodů, proč kluby nemají odvahu změnit značku. Není jistotou, že i jakkoli skvěle zvládnutý rebranding po všech stránkách, se bude příznivcům klubu zamlouvat. Sportovní fanoušek je konzervativní, líbí se mu tradice a historie zakořeněná v klubovém sportu. Proto je nelehké pro kluby změnit značku tak, aby se ujala u co největšího počtu fanoušků. Kluby musí precizně zvážit všechny kroky v procesu rebrandingu, důkladně si připravit plán, který bude obsahovat správně nastavenou komunikaci, zvážit kroky u jednotlivých prvků značky a změnu dobře načasovat. Důležitost naplánování jednotlivých částí potvrdili i Daly a Moloney (13). Souhlasím s jejich tvrzením, že by před každou změnou měla být provedena důkladná analýza. Na ní by měl být navázán plán změny značky. Konec procesu rebrandingu by pak měl obsahovat závěrečné hodnocení, které by mělo poukázat na povedené a nepovedené kroky v rámci změny značky. Rebranding je běh na dlouhou trať, která vyžaduje spoustu úsilí, času a prostředků. Souhlasím s Hankisonem a Lomaxem (22) či s Gurkinem (20), že proces rebrandingu by neměl být čistě jen o změně značky, ale i o změně v identitě, image a myšlení společnosti.

Existuje mnoho sportovních organizací, kterým se rebranding povedl. Společným jmenovatelem těchto změn je kreativní plán držící se aktuálních trendů, který je současně upraven „na míru“ dané organizaci. Každý klub, organizaci či asociace disponuje jinými možnostmi a nachází se v jiné situaci. Na odpovědných lidech je nastolit takovou strategii, která vezme v potaz současný stav a dispozice v daném subjektu. Několik strategií rebrandingu bylo součástí textu od J. Kaikatiho a A. Kaikatiho (30). Jsem toho názoru, že tyto základní strategie musí být vždy aplikovány na dané organizace s určitými úpravami. Skvělým příkladem je rebranding hokejového klubu Arizona Coyotes. Jednou z jeho strategií byl retrobranding, tedy obnovení značky, která byla využívána v minulosti. Pro klub, který nepatřil v minulosti k těm úspěšnějším a populárnějším, by bylo využití jen této strategie kontraproduktivním, jelikož by svým návratem k dřívější značce odkazoval na neúspěšné roky. I proto v rámci strategie retrobrandingu přišel

i s moderní kampaní, která byla založena na současných trendech společně se zaměřením na místní klima a obyvatelstvo. Organizace i sportovní kluby mají tedy mnoho prostoru pro využití různých strategií, jejich kombinaci či transformaci pro vlastní změnu značky. Dalším důležitým aspektem procesu rebrandingu je jeho rozsah. Souhlasím s tím, že rebranding je náročný a dlouhodobý proces. Ne vždy ale musí dojít ke kompletní přeměně všech náležitostí, které se týkají značky. Nemusí být pravidlem, že pokaždé by cílem rebrandingu měla být kompletní změna, třeba jako u Juventusu Turín či AC Sparty Praha. Někdy stačí změnit jen některé hlavní prvky (např. logo), zvolit vhodnou kampaň a dobře změnu prezentovat, jako to udělal hokejový klub HC Energie Karlovy Vary či italský fotbalový gigant Inter Milán. Podstatné je změnu odůvodnit směrem k veřejnosti. Sportovní příznivci jsou s klubem spjatí po celý život a jakákoliv představená změna by jim měla být vysvětlena. Je to v podstatě péče o zákazníka. Pokud bude klub při svém rebrandingu dostatečně komunikovat s fanoušky, je to řádná cesta k úspěchu. Naopak některé velké sportovní kluby se nachází v takové situaci, že by jim změna značky mohla uškodit. Příkladem může být baseballový klub New York Yankees, fotbalové kluby Real Madrid, FC Barcelona, Manchester United, hokejové kluby Detroit Red Wings, New York Rangers či basketbalový fenomén 90. let Chicago Bulls, a určitě by šlo jmenovat i několik dalších klubů. Takto známé kluby měnit značku nepotřebují, alespoň ne ve větším rozsahu. Není důvod měnit značky, které jsou celosvětově známé. I tento faktor musí kluby zvážit, zda se změna opravdu vyplatí a jestli je opravdu nutné sahat k takovému kroku.

Při pohledu na zkoumané změny značek u českých sportovních klubů v této práci, tedy u AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice, lze najít několik rozdílů, ale i společných bodů. Mezi společné faktory můžeme zařadit načasování. Oba kluby se v době rebrandingu nenacházely v ideálním sportovním rozpoložení. AC Sparta Praha čeká na mistrovský titul skoro 9 let, HC Dynamo Pardubice se po úspěšných letech, kdy 2× ovládlo českou extraligu, ocitlo na prahu sestupu do nižší soutěže. Je jasné, že situace byla kritičtější u hokejových Pardubic, to nic nemění na tom, že se kluby rozhodly pro změnu v ne zcela úspěšné výsledkové době. Další společným bodem je náročnost fanoušků obou klubů, které patří mezi největší tábory v daných sportech. I to byla velká výzva pro zástupce klubů uspokojit náročné publikum. Rozdíly lze najít především v jednotlivých změnách prvků značky, v komunikačním plánu a představení. AC Sparta Praha obměnila vizuální identitu, zvolila novou primární barvu, vytvořila

vlastní písmo, nastolila novou strategii v merchandisingu a sjednotila celkový obraz nové značky. Navíc zvolila skvělou komunikační strategii, kdy fanouškům dopředu odpovídala na možné dotazy ohledně nových změn, dále prováděla pravidelně dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost fanoušků s novou značkou. V tomto případě musím práci klubu opravdu ocenit. Důraz dal klub i na představení rebrandingu, který rozdělil na interní a externí. HC Dynamo Pardubice bylo střídmejší, je možné, že to souviselo s tehdejší nepříznivou finanční a personální situací v klubu. Přeměna obsahovala změnu názvu a novou vizuální identitu. Zejména obměna názvu přinesla své ovoce. Co se komunikace týče, tak ta určitě nedosahovala takové úrovně jako u AC Sparty Praha. Ano, sociální sítě a další komunikační kanály v roce 2015 nenabízely takové možnosti jako dnes, i přesto si myslím, že v tomto ohledu mohlo vedení klubu vynaložit více úsilí. Pozitivní složkou procesu rebrandingu HC Dynamo Pardubice bylo představení na tiskové konferenci v historickém sálu statutárního města Pardubice, jež bylo i oceněno fanoušky a hokejovou veřejností. Při zpětném ohlédnutí nad analýzami změn značek AC Sparty Praha a HC Dynama Pardubice jsem názoru, že oba kluby změnu zvládly. AC Sparta Praha dokázala potenciálu rebrandingu využít daleko lépe, jelikož průzkumy klubu jasně určily, že se po více než roce od uvedení značky skoro 90 % fanoušků s novou značkou ztotožnilo. Navíc se dle *Rozhovoru 1 se Zástupcem 1* výrazně zvýšily zisky z prodeje dresů a merchandisingu a dle klubových prognóz se budou nadále navyšovat. Obecně je rebranding AC Sparty Praha experty a veřejností označován za velmi vydařený, který svým rozsahem a kvalitou patří k těm nejlepším projektům rebrandingu ze sportovního prostředí v ČR. U HC Dynamo Pardubice lze také hovořit o poměrném využití potenciálu změny značky. Zvláště změna názvu byla hodnocena velmi pozitivně a byla fanoušky přijata s velkými ovacemi. Tehdejší vizuální změna již není klubem využívána, ale název „Dynamo“ je nadále součástí klubu. Z hlediska finanční stránky přinesla přeměna peníze navíc z prodeje merchandisingu již s novým názvem a novou vizuální identitou. O velké množství financí ale klub přišel kvůli nižšímu finančnímu plnění od generálního sponzora, což právě nastartovalo změnu značky. K podrobnějšímu zjištění, jak se rebranding klubům vyplatil z pohledu financí, by posloužila konkrétní čísla z ekonomických oddělení klubů. Tyto údaje si ale kluby pečlivě chrání a sehnat je bylo opravdu nemožné.

Osobně si myslím, že Pardubice doplatily na neúspěšné sportovní období, ve kterém se klub nenacházel na předních špičkách hokejové extraligy,

což se promítlo i do atmosféry uvnitř klubu. Jsem přesvědčený, že pokud by se klubu po sportovní stránce dařilo lépe, byl by rebranding z roku 2015 hodnocen více v pozitivním slova smyslu. Nynější vizuální identita, kterou přinesl příchod nového majitele Petra Dědka v roce 2020, nebyla totiž ve svých začátcích hodnocena kladně. Rozdílem je fakt, že investované peníze se promítly do skladby týmu a příchodu lukrativních posil, což znamenalo posun na vyšší příčky v extraligové tabulce. To se samozřejmě fanouškům líbí. Vzhledem k tomu, že se klub od příchodu nového majitele výsledkově zvedl, je nová vizuální identita i přes stále trvající negativní názory v určité míře přijata. Pokud by se týmu sportovně nedařilo, troufám si říct, že by se vlna nespokojenosti u fanoušků odrazila i v hodnocení nové vizuální identity. Souhlasím s tím, že AC Sparta Praha svým rebrandingem ukázala mnohým, jak se dá změna značky v českých poměrech kvalitně realizovat. Klub sklízí úspěchy ze všech stran, ať už z finanční, marketingové nebo z hlediska vnímání nové značky u fanoušků. Je totiž obtížné uspokojit náročné fanoušky klubu, který má bohatou a úspěšnou historii. Klubu AC Sparta Praha se to dle dostupných dat a informací povedlo, což zaslouží obrovský respekt. Je zcela jasné, že nelze tyto konkrétní změny značek srovnávat, jelikož šlo o dva rozdílné kluby z odlišných sportů v různé situaci a hlavně v jiném časovém období. Avšak určité spojitosti i rozdíly, které jsem při analýze objevil, mohou pomoci při vytvoření rad a doporučení pro kluby, které změnu značky v budoucnosti plánují.

6.3 Návrhy a doporučení

Součástí této části diplomové práce jsou návrhy a doporučení vytvořené na základě rešerše odborné literatury, analýzy případových studií rebrandingu u zahraničních klubů, analýzy rebrandingu klubů AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice, informací z hloubkových interview se zástupci klubu AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice a diskuze v ohniskové skupině s erudovanými odborníky a fanoušky zkoumaných klubů. Vytvořená doporučení by měla být určena zejména českým sportovním klubům, které chystají změnu značky.

6.3.1 Doporučení pro české kluby chystající se k rebrandingu

Ze získaných dat a informací bylo vytvořeno celkem 8 návrhů a doporučení určených především pro české kluby, které by se chtěly ke změně značky odhodlat. Každý

z těchto návrhů a doporučení je doplněn komentářem, ve kterém jsou autorem práce vysvětleny důvody při výběru.

Analyzovat současnou situaci

Zástupci klubů by si při počáteční myšlence o změně značky měli nejprve analyzovat současnou situaci klubu. Zhodnotit sportovní stránku klubu, vztahy mezi klubem a fanoušky, jaké má klub finanční možnosti, jak je personálně zajištěn pro případnou změnu či v jakém je stavu současná značka. Pomoci může i dotazníkové šetření mezi fanoušky, jehož cílem by mělo být zjištění jejich názorů na situaci v klubu či na stav značky nebo jak by změnu značky vítali. Výsledky z dotazování by ale neměly být hlavním vodítkem k případným změnám, klubovým zástupcům by měli jen pomoci k dalším krokům. Zevrubný průzkum současného postavení klubu zajistí vedení klubu informace, se kterými může při změně značky pracovat a využít ve svůj prospěch.

Využít odborné zdroje a případové studie k problematice rebrandingu

Při jakémkoliv projektu je důležité pracovat s odbornými zdroji k danému tématu. Rešerše literárních pramenů z oblasti rebrandingu by měla zástupcům klubu dodat potřebné informace k plánované změně značky. Existuje mnoho strategií a postupů, jak měnit značku, jak se při té změně chovat, jak s ní naložit. Záleželo by pak klubovém vedení, jak zjištěné informace využije. Klub nemusí přímo použít určitou strategii a přesně se držet jejího plánu. Podstatné je ale se získanými informacemi pracovat a využít je ve svůj prospěch. Zástupci klubů se mohou také inspirovat i od jiných sportovních oddílů, které změnilly značku. Konkrétní případové studie rebrandingu sportovních klubů přinášejí příklady v praxi, které mohou být velmi nápomocné. Tyto příklady by měly sloužit jako inspirace, každá změna značky by totiž měla být svým způsobem originálním. Z těchto příkladů lze vyčíst možné výhody či nevýhody rebrandingu, na co dávat pozor, čemu věnovat větší pozornost nebo jak postupovat v konkrétních situacích. Dále už pak závisí na zástupcích klubů, jak se všemi dostupnými informacemi naloží.

Angažovat odborníky, vytvořit pracovní tým

Změna značky, která je založena na přeměně důležitých prvků v organizaci, potřebuje znalosti lidí se zkušenostmi z této problematiky. Proto je nesmírně důležité využít pomoci expertů z různých oblastí, které souvisí s rebrandingem. Změna značky se může týkat vizuálních změn, PR a marketingu, komunikace, finanční stránky,

merchandisingu či branding. Za ideální variantu lze považovat sestavení pracovního týmu kombinovaného ze specialistů z jednotlivých disciplín a vybraných členů klubu. Z pohledu přeměny vizuálních prvků značky by mělo být samozřejmostí najmout agenturu či grafické studio. Samozřejmě záleží i na finančních a personálních možnostech. Pokud klub nedisponuje takovým personálním a finančním zázemím pro vytvoření početné pracovní skupiny, měl by si alespoň najmout externího konzultanta, který by pomohl klubu s jednotlivými částmi procesu rebrandingu.

Vytvořit plán procesu rebrandingu

Nutností každého rebrandingu je vytvoření plánu pro jednotlivé části celkového procesu. Hlavním bodem by měl být cíl změny. Na něj navazují další náležitosti jako plány se značkou v budoucnosti, důvody pro změnu či vize. Plán by měl obsahovat rozvrh příprav, způsob představení, komunikaci před, během a po zavedení nové značky a způsob zpracování jednotlivých oblastí, které budou součástí změny, například merchandising či grafická podoba. Jako významnou složkou plánu lze označit opodstatnění změny. Klub by měl s jistotou vědět, proč a jak dané kroky v procesu rebrandingu dělá, jaký je smysl změny značky, čeho chce přeměnou dosáhnout a proč se k ní odhodlal. Samozřejmostí je držet se stanoveného plánu a postupovat přesně dle jeho rozvrhu.

Důraz na komunikaci

Správně nastavená komunikace rebrandingu směrem k veřejnosti ale i k lidem uvnitř klubu patří mezi nejdůležitější body celkového procesu. Dá se rozdělit na tři fáze: komunikaci před rebrandingem, během rebrandingu a po rebrandingu. Před chystanými změnami záleží na klubu, kdy má na výběr ze tří základních možností. Může přímo informovat veřejnost o plánované změně, může se pokusit navnadit fanoušky prohlášeními, že se něco chystá, anebo může zvolit taktiku maximální diskrétnosti a rebranding odhalit jako překvapení. Mezi významné prvky komunikace během rebrandingu patří způsob představení. Rozsah a propracovanost uvedení nové značky nejen ukáže veškeré úsilí a snahu, které klub vynaložil, ale také veřejnosti a speciálně fanouškům naznačí, jak je tento krok důležitý pro fungování klubu. Kluby mají početné penzum možností, jak změnu oznámit. Lze použít spojení offline a online formy představení, rozmanitosti funkcí sociálních sítí, využít hráče či legendy klubu v prezentaci nové značky, spojit s historickými klubovými prostory, zkrátka těch

eventualit je opravdu mnoho. Dalším podstatným aspektem komunikace klubu směrem k veřejnosti v rámci rebrandingu by měla být schopnost vysvětlit a odůvodnit jednotlivé změny u nové značky. To by mělo být součástí komunikace již po změně značky, lze to ale zakomponovat i do představení značky. Fanoušci klubu a veřejnosti si zaslouží vysvětlit veškeré provedené změny, které se v nové značce projeví. Pokud je klub dostatečně objasní, může zmírnit příliv negativních ohlasů na rebranding. Péče o fanouška by měla po uvedení značky nadále pokračovat, a to například v rámci dotazování, tvorby marketingových kampaní, akcí během zápasového dne nebo soutěží o produkty merchandisingu s novou značkou. V případě, že se vedení klubu na komunikaci v rámci celkového procesu rebrandingu důkladně připraví, je zcela možné, že se mu podaří fanoušky rychleji ovlivnit při identifikaci se zbrusu novou značkou.

Zjednodušit vizuální prvky značky

Trendem rebrandingu je v posledních letech sázka na jednoduchost, minimalismus a modernizaci vizuálních prvků. Vizualizace značky patří mezi nejdůležitější aspekty rebrandingu. S narůstající technologickou kvalitou je v dnešní době naprostou povinností mít prvky značky ve formě, která se dá využít pro hodnotnou prezentaci na různých komunikačních kanálech. Zjednodušení jednotlivých vizuálních prvků značky, obzvláště loga, může pomoci k lepší identifikaci klubu, a to nejen ve sportovním prostředí. Kvalita grafického zpracování značky souvisí i s pověstí klubu. Značka je výsadní složkou pro prezentaci klubu, tudíž její kvalita může ovlivnit její vnímání u veřejnosti.

Zahrnout historii a tradici klubu

Mnoho sportovních klubů těží z historických úspěchů a tradičních symbolů. I fanoušci jsou s klubem spjatí ve většině případů od útlého věku, souznění s klubem se předává z generaci na generaci. Existuje mnoho příkladů, kdy grafické zpracování nové značky neobsahovalo tradiční klubové symboly, což znamenalo značné pozdvižení u příznivců. Proto by nová značka měla obsahovat symboly a prvky, které odkazují na dějiny klubu. Ideální variantou je modernizace těchto symbolů a kompozice do nové vizualizace značky. Klub pak musí zvážit, zda jsou úpravy u klubových symbolů v přijatelné míře, ať už směrem k fanouškům nebo k účtě ke klubové tradici a historii. Nynější trend spojení historie klubu s modernizací prvků značky přináší možnost

posunout se směrem vpřed z hlediska prezentace značky a zároveň se drží osvědčených tradičních klubových standardů.

Pracovat s novou značkou po uvedení

Součástí rebrandingu by měla být i kontrola celkového projektu. Činovníci klubu by měli vyhodnotit jednotlivé části procesu rebrandingu a zjistit, co se zdařilo a co se nezdařilo. Poté by mělo dojít ke vyhodnocení projektu jako celku. Nástrojem ke zjištění výsledků změny značky může sloužit dotazníkové šetření mezi fanoušky. Cílem dotazování může být zjištění, jak fanoušci novou změnu vnímají, jak se s ní ztotožňují, jak ji hodnotí nebo jak se jí líbilo zpracování projektu rebrandingu klubem. Zpětná vazba je při takto závažném procesu velmi důležitým nástrojem. Dokáže odhalit kladně i záporně zpracované části procesu, což může klubu pomoci k další práci s novou značkou.

7 ZÁVĚR

Dnešní doba přináší nesčetně velké kvantum možností a příležitostí k využití značky pro prezentaci klubu. Prvky značky, zejména logo, jsou totiž hlavními poznávacími znaky sportovních klubů. Je nesmírně důležité věnovat rebrandingu veškerou možnou péči a prostředky. Nepovedená změna značky může mít pro sportovní kluby fatální dopady. Nejhorším možným scénářem pro klub, který se k rebrandingu odhodlal, je nepřijetí nové podoby značky ze strany fanoušků. I proto nedochází k tak častým a rozsáhlým změnám značek ve sportovním prostředí. Kluby se buď změny bojí, nebo jí zkrátka nepotřebují, jelikož jejich stávající značka má potřebné parametry. Existují ale velmi zdařilé příklady, ve kterých klub využil potenciálu rebrandingu a následně z něj těžil. Vzorem mohou být změny značek Juventus Turín či AC Sparty Praha. Těmto klubům se díky správně zvolené strategii, pečlivé komunikaci a kvalitnímu grafickému zpracování podařilo vytěžit maximum. Fanoušci těchto klubů změnu přijali, zvýšily se prodeje z merchandisigu a vylepšil se obecný obraz vnímání značek.

Cílem této práce bylo vytvořit na základě podrobné analýzy doporučení pro kluby v českém sportovním prostředí, které změnu značky plánují. Hlavním předmětem analýzy byly změny značek českých sportovních klubů, AC Sparta Praha a HC Dynamo Pardubice. Dále byly součástí případové studie rebrandingu zahraničních klubů. Pro doplnění problematiky rebrandingu sloužila diskuze s experty a fanoušky v ohniskové skupině. Na základě zjištěných dat a informací bylo vytvořeno 8 doporučení, která by měla pomoci českým klubům při plánovaném rebrandingu. Zde je výčet vytvořených doporučení: **analyzovat současnou situaci, využít odborné zdroje a případové studie k problematice rebrandingu, angažovat odborníky, vytvořit pracovní tým, vytvořit plán procesu rebrandingu, důraz na komunikaci, zjednodušit vizuální prvky značky, zahrnout historii a tradici klubu a pracovat s novou značkou po uvedení.** Správným využitím těchto návrhů by měly kluby docílit pozitivního výsledku při rebrandingu. Je zřejmé, že kluby musí přizpůsobit volbu jednotlivých kroků a nástrojů vzhledem k aktuálním možnostem, současného historického postavení a klubovým pořádkům. Pokud se klubovým zástupcům podaří zkombinovat vytvořená doporučení s vlastními představami, informacemi a požadavky, tak může dojít k velmi povedenému projektu změny značky.

Doporučení byla vytvořena zejména pro kluby z českého sportovního prostředí. Stanovit tato doporučení i pro zahraniční kluby by bylo vzhledem k tomu, že lidé z jednotlivých zemí cítí a vnímají klubové značky odlišně, velmi obtížné. Žebříček oblíbených sportů je totiž v každé zemi, kultuře či kontinentu složen trochu jinak. Nicméně je zcela možné, že většina ze stanovených doporučení by mohla pomoci i některému klubu ze zahraničí. Záleželo by na tom, jak by byly vybrané návrhy přizpůsobeny ke kultuře daného klubu a zemi, ve které působí.

Současná situace napovídá, že kluby budou muset o rebrandingu alespoň přemýšlet, jelikož stále dochází k pokrokům v jednotlivých oblastech a vznikají všelijaké příležitosti pro růst. Navíc pokud je ověřeno, že vydařená změna značky dokáže přinést klubu velký počet benefitů, lze čekat, že bude docházet daleko častěji k změnám značek sportovních klubů. Není však podmínkou, že jakákoliv změna značky musí znamenat úspěch. O tom, zda rebranding bude zdařilý, rozhodují odpovědné osoby v řadách klubu. Jejich úkolem je především celkový projekt nepodcenit, být odvážnými, vynaložit čas, peníze, úsilí a držet se plánu. Pomoci by měla vytvořená doporučení, která vznikla na základě analýzy obsažené v této práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. AAKER, David A. *Brand building: budování značky*. Brno: Computer Press, 2003. 312. ISBN 80-7226-885-6.
2. BAHR THOMPSON, Anne. Brand positiong and brand creation. *Brands and Branding* [online]. 2004 [cit. 2021-12-08].
Dostupné z:
http://onesixtyfourth.com/pdf/brand_positioning_and_creation.pdf
3. BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
4. BHASIN, Hitesh. Brand Positioning: Definition, Importance, Examples and Strategy Steps. *Marketing91* [online]. 2020 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z:
<https://www.marketing91.com/brand-positioning/>
5. BISSETTE, Vincent. JUVENTUS - WHY DO BRANDS CHANGE?. *Propel marketing* [online]. 2020 [cit.2022-10-12].
Dostupné z: <https://www.propelmarketing.design/post/juventus-why-do-brands-change>
6. Brand Image Meaning, Importance, Factors & Example. *Mbaskool.com* [online]. 2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z:
<https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7351-brand-image.html>
7. Brand Positioning. *Managementmania* [online]. 2018 [cit. 2021-12-08].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/brand-positioning>
8. CARTER, Lorraine. Top 10 Reasons For Rebranding To Grow Your Business. *Persona desing* [online]. 2011 [cit. 2021-12-08].
Dostupné z: <https://www.personadesign.ie/top-10-reasons-for-rebranding-to-grow-your-business/>
9. CAUSON, Jo. The internal brand: successful cultural change and employee empowerment. *Journal of Change Management* [online]. 2004, 297-307 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z: <https://doi:10.1080/1469701042000259631>
10. CONWAY, Chris. A Sports Brand is More Than a Logo. *Sportsnetworker.com* [online]. [cit. 2021-12-09].
Dostupné z: <https://www.sportsnetworker.com/2011/06/20/a-sports-brand-is-more-than-a-logo/>

11. CREAMER, Chris. Kachina is back!. *Sportlogos.net* [online]. 2021
[cit. 2022-10-12]. Dostupné z:
[https://news.sportslogos.net/2021/09/20/kachinas-back-coyotes-announce-
full-time-return-of-classic-logo-new-white-uniform/hockey-2/](https://news.sportslogos.net/2021/09/20/kachinas-back-coyotes-announce-full-time-return-of-classic-logo-new-white-uniform/hockey-2/)
12. ČERNICKÝ, Milan. *Historie pardubického hokeje 1923 - 2004*. Pardubice: Helios, 2004. ISBN 80-85211-12-2.
13. DALY, Aidan a Deirdre MONOLEY. "Managing Corporate Rebranding." *Irish Marketing Review* [online]. 2004, 17(1/2), 30-36
[cit. 2021-12-08]. Dostupné z:
<https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=jouimri>
ss
14. *David Beckham* [online]. [cit. 2021-12-08].
Dostupné z: <https://www.davidbeckham.com/about>
15. Definition of 'Rebranding'. *Economic times* [online]. [cit. 2021-12-08].
Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/rebranding>
16. FARHANA, Mosarrat. Brand Elements Lead to Brand Equity: Differentiate or Die. *Information Management and Business Review* [online]. 2008
[cit. 2021-12-07]. Dostupné z:
<https://ojs.amhinternational.com/index.php/imbr/article/view/983/983>
17. FAWCETT, Paul a David MARSH. *Branding, Politics and Democracy* [online]. 2010 [cit. 2021-12-08].
Dostupné z:
https://openresearchrepository.anu.edu.au/bitstream/1885/56283/14/01_Marsh_Branding%2c_Politics_and_2010.pdf
18. FELT, Karel. *Sparta - 130 let fotbalové historie*. Praha: Universum, 2022, 360 s. ISBN 978-80-242-8532-0.
19. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. Praha: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
20. GURKIN, Michael Sean. *Rebranding the Army: Advertising Effectiveness Case Study*. 1997. Dostupné z:
<https://www.proquest.com/openview/615e9ed213d56dbeb6686a514ea003ce/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>. Diplomová práce.
University of Louisville.

21. Grafický manuál Dynamo karta. *HC Dynamo Pardubice* [online]. 2015 [cit. 2022-10-14].
22. HANKINSON, Philippa a Wendy LOMAX. The effects of re-branding large UK charities on staff knowledge, attitudes and behaviour. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* [online]. 2006, 193-207 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/nvsm.33>
23. HC Severstal Region. *Quberten Studio* [online]. 2019 [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <https://quberten.com/hc-Severstal-redesign>
24. HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha. Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
25. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
26. Historie v kostce. *Hcpce.cz* [online]. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.hcdynamo.cz/zobraz.asp?t=historie-v-kostce>
27. HOUŠKA, Vítězslav a Zdeněk PAVLIS. *Železná Sparta*. Páté, doplněné vydání. Velké Přílepy: Olympia, 2019. ISBN 978-80-7376-587-3.
28. CHRASTINA, Jan. Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu: Case study - a method of qualitative research strategy and research design. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5373-6.
29. Identita značky. *Idealab.cz* [online]. [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/identita-znacky/>
30. KAIKATI, Andrew a Jack KAIKATI. A Rose by Any Other Name: Rebranding Campaigns That Work. *Journal of Business Strategy* [online]. 2003, 24(6), 17-23 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/02756660310509451>
31. KAPFERER, Jean Noël. *Do brand personality scales really measure brand personality?* [online]. 2003 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: http://www.kapferer.com/mp_pdf/A&KBrandPersonality_52643.pdf
32. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 288. ISBN 978-80-247-4208-3

33. KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
34. KLEIN, Naomi. *Bez loga*. Praha: Argo, 2005. Zip (Argo: Dokořán). 513 s. ISBN 80-7203-671-8.
35. Klub. *Sparta.cz* [online]. [cit. 2022-10-13].
Dostupné z: <https://sparta.cz/cs/klub/>
36. KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
37. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
38. Legendy ACS: Nová identita se nám líbí. *Sparta.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-10-13]. Dostupné z: <https://sparta.cz/cs/clanek/legendy-acs-nova-identita-se-nam-libi-37770>
39. MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 196 s. ISBN 80-247-2986-5.
40. MALONE, George. The Most Expensive Super Bowl Commercials of All Time. *Yahoo.finance.com* [online]. 2021 [cit. 2021-12-08].
Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/news/most-expensive-super-bowl-commercials-130041725.html>
41. MICHL, Jakub. Co je to brand, co je to branding. *Medium.com* [online]. 2016 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z: <https://medium.com/@jakubmichl/co-je-to-brand-co-je-to-branding-67e6b633d29>
42. MOORE, Karl a Susan REID. *The Birth of Brand: 4000 Years of Branding History* [online]. 2008 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/24112033_The_Birth_of_Brand_4000_Years_of_Branding_History
43. MOORE, Stephen. Visual Marketing Can Do Wonders: Dunkin Donuts Rebranding Case Study. *Better Marketing* [online]. 2020 [cit. 2022-10-12].
Dostupné z: <https://bettermarketing.pub/the-campaign-that-saved-old-spice-d925bed9aee8>
44. MUZELLEC, Laurent, Manus DOOGAN a Mary LAMBKIN. "Corporate Rebranding – An Exploratory Review." *Irish Marketing Review* [online]. 2003, 16(2), 31-40 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z:

- <https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=jouimri>
ss
45. *Navzdysparta.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-10-13]. Dostupné z:
<https://navzdysparta.cz/>
46. O klubu. *Sparta.cz* [online]. [cit. 2022-10-13]. Dostupné z:
<https://sparta.cz/cs/klub/o-klubu/>
47. Old Spice's 2010 Rebrand. *Brandsonify.com* [online]. [cit. 2022-10-21].
Dostupné z: <https://brandsonify.com/blog/case-studies/old-spices-2010-rebrand/>
48. OLINS, Wally. *O značkách*. Praha: Argo, 2009. Zip (Argo: Dokořán). 257 s. ISBN 978-80-257-0158-4
49. OZANIAN, Mike. Puma debuts on 2019 list of the worlds most valuable sports brands. *Forbes.com* [online]. 2019 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z:
<https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/10/16/the-forbes-fab-40-puma-debuts-on-2019-list-of-the-worlds-most-valuable-sports-brands/?sh=1ee8fc37d356>
50. OZANIAN, Mike. World's Most Valuable Sports Teams 2021. *Forbes.com* [online]. [cit. 2021-12-08]. 2021. Dostupné z:
<https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2021/05/07/worlds-most-valuable-sports-teams-2021/?sh=58c417633e9e>
51. O'NEILL, Erin. History of branding. *London College of Contemporary Arts* [online]. 2015 [cit. 2021-12-07].
Dostupné z: <https://www.lcca.org.uk/blog/education/history-of-branding/>
52. Představení klubu. *Hcpce.cz* [online]. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z:
<https://www.hcdynamo.cz/zobraz.asp?t=predstaveni-klubu>
53. Real Madrid CF. *Wikipedia.org* [online]. [cit. 2021-12-08]. Dostupné z:
https://cs.wikipedia.org/wiki/Real_Madrid
54. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
55. *Sociologická encyklopedie* [online]. Sociologický ústav AV ČR [cit. 2022-10-12].
Dostupné z:
https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza_dokument%C5%AF

56. Stanovy společnosti: AC Sparta Praha. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2019 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689821>
57. Stanovy společnosti: Hockey club Dynamo Pardubice. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2021 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68068286&subjektId=63855&spis=607290>
58. STEIN, Emma. LeBron James, David Beckham and the Richest Athletes in the World. *Yahoo.finance.com* [online]. 2021 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/news/lebron-james-david-beckham-richest-170006407.html>
59. STUART, Helen a Laurent MUZELLE. Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management* [online]. 2004, **11**(6), 472-482 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z: doi:10.1057/palgrave.bm.2540193
60. ŠÍŠMA, Vojtěch. SPORTOVNÍ MERCHANDISING MUSÍ BÝT SKVĚLE FUNGUJÍCÍ ORCHESTR. *Sportbiz.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-13]. Dostupné z: <https://www.sportbiz.cz/2022/03/31/vojtech-sisma-sportovni-merchandising-musi-byt-skvele-fungujici-orchestr/>
61. Tisková konference HC ČSOB Pojišťovna Pardubice. *Isport.blesk.cz* [online]. 2015 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://isport.blesk.cz/tiskove-konference-2015/tiskova-konference-hc-csob-pojistovna-pardubice/online-prenos?match=243569>
62. TUCKER, Emma. Inter Milan introduces stripped back 'I am' logo. *Creative review* [online]. 2021 [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <https://www.creativereview.co.uk/inter-milan-bureau-borsche-logo/>
63. Týmy. *Fortunaliga.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z: <https://www.fortunaliga.cz/>
64. Týmy. *Hokej.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z: <https://www.hokej.cz/tipsport-extraliga/tymy>
65. VASTANI, Shyrose. Visual Marketing Can Do Wonders: Dunkin Donuts Rebranding Case Study. *ZD Blog* [online]. 2015 [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <https://www.zilliondesigns.com/blog/white-papers-and-ebooks/visual-marketing-dunkin-donuts-rebranding-casestudy/>

66. Vedení klubu. *Hcpce.cz* [online]. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z:
<https://www.hcdynamo.cz/zobraz.asp?t=vedeni-klubu>
67. VELIKOVSKÁ, Tereza. REBRANDING AC SPARTA PRAHA: NOVÁ VIZUÁLNÍ IDENTITA NA LETNÉ. JAK BYLA PŘIJATA?. *Sportbiz.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-13]. Dostupné z:
<https://www.sportbiz.cz/2022/01/24/rebranding-ac-sparta-praha-nova-vizualni-identita-na-letne-jak-byla-prijata/>
68. VÍC NEŽ HOKEJ. *Hcpce.cz* [online]. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z:
<https://www.hcdynamo.cz/zobraz.asp?t=VICNEZHokej>
69. Více. *Sparta.cz* [online]. [cit. 2022-10-13]. Dostupné z:
<https://sparta.cz/cs/vice/>
70. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
71. VYSEKALOVÁ Jitka., MIKEŠ Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
72. YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE, [2014]. ISBN 978-1-4522-4256-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Aakerův model.....	17
Obrázek 2: Logo Realu Madrid CF	20
Obrázek 3: Dres Realu Madrid	22
Obrázek 4: Karim Benzema – hráč Realu Madrid CF.....	23
Obrázek 5: Model identity dle Kapferera	24
Obrázek 6: Image produktu (značky)	25
Obrázek 7: Loga klubů ve FORTUNA:LIZE 2021/2022.....	34
Obrázek 8: Loga klubů Tipsport extraligy ledního hokeje 2021/2022	35
Obrázek 9: Model procesu rebrandingu	38
Obrázek 10: Logo Dunkin Donuts.....	41
Obrázek 11: Plakát Dunkin Donuts	42
Obrázek 12: Reklama Old Spice "Smell like a man, man."	43
Obrázek 13: Operacionalizace k hloubkovým interview.....	47
Obrázek 14: Návrh schéma skupinové diskuze	48
Obrázek 15: Operacionalizace k ohniskové skupině	49
Obrázek 16: Logo HC Severstal Čerepovec.....	51
Obrázek 17: Různá provedení alternativního loga HC Severstal Čerepovec ..	51
Obrázek 18: Kapitánská písmena	52
Obrázek 19: Nový styl čísel.....	52
Obrázek 20: Nové dresy.....	53
Obrázek 21: Snímek z videoklipu We Hockey. Hockey the Coyotes way.....	54
Obrázek 22: Logo "Kachina" 2021	55
Obrázek 23: Změny na logu "Kachina"	55
Obrázek 24: Vývoj loga Arizona Coyotes	56
Obrázek 25: Alternativní logo Arizony Coyotes	56

Obrázek 26: Jacob Chychrún ve starém dresu Arizona Coyotes.....	57
Obrázek 27: Jacob Chychrún v novém dresu Arizony Coyotes.....	57
Obrázek 28: Vývoj loga Juventus Turín	58
Obrázek 29: Prvky loga Juventus Turín.....	59
Obrázek 30: Písmo Juventus Fans	59
Obrázek 31: Ukázky nového merchandisingu Juventus Turín	60
Obrázek 32: Staré a nové logo Interu Milán.....	61
Obrázek 33: Nicola Barella v novém dresu Interu Milán.....	62
Obrázek 34: Kampaň IM.....	62
Obrázek 35: I M Internazionale Milano	63
Obrázek 36: Legendy AC Sparta Praha na tiskové konferenci	75
Obrázek 37: Úvodní stránka webu navzdysparta.cz	76
Obrázek 38: "Jak nová značka bude vypadat"	77
Obrázek 39: Pracovní tým na rebrandingu AC Sparta Praha.....	78
Obrázek 40: Často kladené dotazy	78
Obrázek 41: Oznámení tiskové konference na Twitteru	79
Obrázek 42: Oznámení rebrandingu na Twitteru	80
Obrázek 43: Vysvětlení pro fanoušky na sociálních sítích	80
Obrázek 44: Představa stadionu po rebrandingu na Facebooku	81
Obrázek 45: Informační video na Instagramu.....	81
Obrázek 46: Loga AC Sparta Praha od roku 1980.....	83
Obrázek 47: Historie loga AC Sparta Praha	83
Obrázek 48: Vysvětlení barvy a symbolu "S"	84
Obrázek 49: Vysvětlení tvaru, trikolory a hvězd	84
Obrázek 50: Systém značek AC Sparta Praha	85
Obrázek 51: Dvoubarevné kombinace loga	85

Obrázek 52: Písmo "Železná"	86
Obrázek 53: Domácí sada – sezona 2021/2022, sezona 2020/2021	87
Obrázek 54: Domácí sada – sezona 2022/2023	87
Obrázek 55: Venkovní sada – sezona 2021/2022, sezona 2020/2021	88
Obrázek 56: Venkovní sada – sezona 2022/23	88
Obrázek 57: Tričko s límečkem z kolekce Sparta tečka	89
Obrázek 58: Sparta tečka – limitovaná edice	90
Obrázek 59: Různé produkty merchandisingu AC Sparty Praha	90
Obrázek 60: Kolekce "Na Spartu."	91
Obrázek 61: Dresy HC Dynamo Pardubice pro sezonu 2015/2016	104
Obrázek 62: Záznam tiskové konference na Facebooku	105
Obrázek 63: Historická loga a názvy ve videu na Facebooku	106
Obrázek 64: Rozhovor s Martinem Charvátém na Facebooku	106
Obrázek 65: Rozhovor s Jiřím Rozinkem na YouTube	107
Obrázek 66: Příspěvky na Instagramu	107
Obrázek 67: Představení loga na Instagramu	108
Obrázek 68: Příspěvky na Twitteru v den oznámení rebrandingu	108
Obrázek 69: Historie názvů a log klubu	110
Obrázek 70: Nové logo z roku 2015	111
Obrázek 71: Alternativa loga – kůň	112
Obrázek 72: Alternativa loga – nápis	112
Obrázek 73: Logo Dynamo Fans	112
Obrázek 74: Návrh vizitky a dopisní obálky	113
Obrázek 75: Písmo Blessed Day	113
Obrázek 76: Písmo Helvetica v řezu Regular a Bold	114
Obrázek 77: Slogan "Když jednou, tak navždy"	114

Obrázek 78: Sada dresů na sezonu 2014/2015	115
Obrázek 79: Nová sada dresů pro sezonu 2015/2016.....	116
Obrázek 80: Merchandising HC Dynamo Pardubice.....	116
Obrázek 81: Volnočasové oblečení v motivu Dynamo.....	117

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: TOP 10 nejhodnotnějších sportovních klubů světa 2021.....	29
Graf 2: Nejhodnotnější sportovci světa 2021	30
Graf 3: Nejhodnotnější značky sportovního průmyslu 2019	31
Graf 4: Nejhodnotnější sportovní akce 2016-2019	32
Graf 5: Organizační struktura AC Sparta Praha.....	67
Graf 6: Organizační struktura HC Dynamo Pardubice.....	96

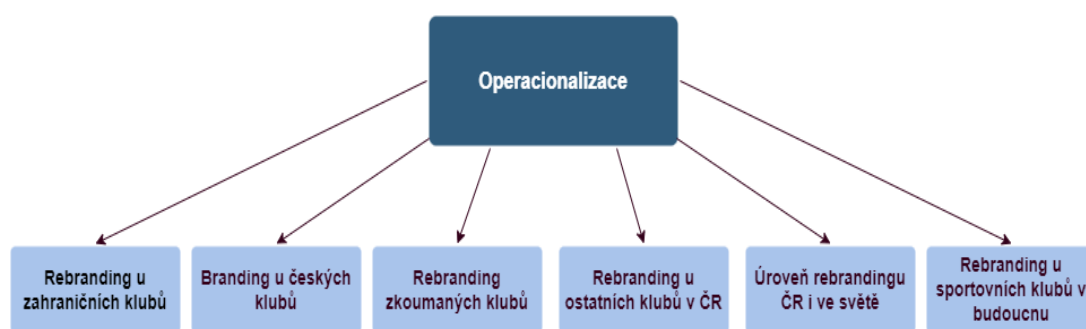
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Operacionalizace k hloubkovým interview.....	167
Příloha 2: Operacionalizace k ohniskové skupině	168
Příloha 3: Rozhovor 1	169
Příloha 4: Rozhovor 2	173
Příloha 5: Diskuze v ohniskové skupině.....	177
Příloha 6: Informovaný souhlas	190

Příloha 1: Operacionalizace k hloubkovým interview



Příloha 2: Operacionalizace k ohniskové skupině



Příloha 3: Rozhovor 1

Kdy vůbec přišla prvotní myšlenka se změnou značky klubu?

Přibližně 5 let před samotným launchem (uvedením, pozn. autora) toto téma začalo v klubu rezonovat. Výrazně se to začalo řešit s mým příchodem do klubu v roce 2018. Rozhodnutí, že do toho jdeme, se uskutečnilo v roce 2019.

Jaké byly důvody k rebrandingu? Jak zapadala změna značky do strategie klubu?

Jedná se o 5 hlavních důvodů. Nekonzistence dosavadní identity. Zastaralost loga pro online komunikaci. Limity v merchandisingu. Nejednotný systém klubových značek. Potřeba sjednocení písma. Rebranding samozřejmě velmi zapadal do klubové strategie. Byl to jeden z nejdůležitějších pilířů obecně.

Jak dlouho trvaly přípravy?

Celý proces od rozhodnutí do launchu trval přibližně 2 roky. Roli v tom sehrál však covid, kdy jsme projekt na několik měsíců zmrazili a věnovali se akutním problémům spojených s covidovými opatřeními.

Představení nové značky bylo spojeno se slavnostním ceremoniálem a doprovodným programem za účasti některých klubových legend. Proč jste se rozhodli pro tuto variantu? Jak velký důraz byl kladen na prezentaci nové značky vůči sportovní společnosti?

Toto není úplně přesné. Představení mělo 2 části – interní a externí. Interní spočívala v tom, že jsme si vybrali 5 klíčových skupin, kterým to bylo den před launchem separátně představeno. Jednalo se o hráče A týmu, zaměstnance klubu, bývalé hráče, obchodní partnery a vybrané fanoušky (influencery). Následně jsme udělali stream z tiskového centra pro celou veřejnost. Na samotném eventu, odkud byl stream, už byli přítomni jen zaměstnanci klubu. Obecně způsob odkomunikování nové identity byl pro nás z hlediska důležitosti na úrovni tvorby samotné identity. Komunikace byla bezpochyby klíčem k úspěchu.

Před představením značky bylo klubem deklarováno, že dojde k nějaké změně. Jen úzký kruh fanoušků o novém logu spekuloval na soc. sítích. Bylo vaší prioritou překvapit celé fotbalové prostředí včetně fanoušků? Vytvořit wow efekt?

Prioritou bylo především zajistit, aby se nestal žádný únik informací. Tj. abychom komunikaci řídili my, nikoli abychom museli na něco reagovat. To se shodou okolností stalo v té době Interu Milán a měli s tím dost zásadní problémy. My jsme to naštěstí dokázali, a tudíž jsme my určovali, jak se celá věc ve veřejném prostoru bude chovat.

V souvislosti s novým brandem jste skrze různé informační kanály informovali fanoušky o celé změně (vysvětlení prvků loga, jeho provedení atd.). Předpokládám, že tato komunikace směrem k fanouškům byla velmi klíčová?

Ano, jak jsem již odpověděl výše. Komunikace byla stejně důležitá jako samotná identita. Poslední 2 měsíce před launchem jsme se prakticky věnovali pouze přípravě komunikace včetně přípravy krizové komunikace v případě úniku informací. Můžu prozradit, že existoval přesný scénář, jak bychom na to reagovali, tj. byly připraveny posty na všechny SoME, články na web atd, abychom to co nejlépe zvládli.

Byl vytvořen i informační web navzdysparta.cz,, dokonce i vlákna na FB i Twitteru, která vysvětlovala jednotlivé kroky. Většina fanoušků to velmi ocenila. Jak zpětně hodnotíte tento krok?

Maximálně pozitivně. Popravdě ani nevím, co bychom mohli v téhle oblasti udělat lépe. Vše bychom udělali přesně tak, jak jsme udělali.

Nová značka přinesla spoustu pozitivních i negativních názorů. Jak jste tehdy ty negativní názory vnímali? Dokážete říct s odstupem času, že spartánská komunita novou značku přijala?

Hned den po launchi jsme udělali dotazníkové šetření, kde jsme se zeptali fanoušků na názor. Odpovědi zaslalo přes 10 tisíc fanoušků a 60 % reakcí bylo pozitivních. Tak dobrou odezvu jsme nečekali. V dalších měsících jsme stejný dotazník několikrát zopakovali. Rok od launchu jsme se dostali přes 90 % pozitivních odpovědí. Máme rekordní prodeje merchandisingu. Negativní reakce se již v podstatě neobjevují. Takže ano, spartáni si vzali novou identitu za svou.

Nová značka obsahuje mnoho nových prvků. Jaké byly záměry při tvorbě nové vizuální identity?

Identita se změnila dost zásadně, to je pravda. Chtěli jsme tomu dát moderní styl. Proto používáme pattern či červeno-černé kombinace. Co se týče loga, tak já tam tolik změn zase nevidím. Za mne to není nové logo. Je to facelift starého loga. Klíčové prvky

zůstaly zachovány. Písmeno S, tvar, trikolóra. Jinými slovy, kdyby staré logo nevypadalo tak, jak vypadá, ani nové logo by nemělo tento vzhled. Jednoznačně jsme chtěli zachovat tuto kontinuitu.

Dalším tématem byly nové dresy. Sparta se spojila i s novým dodavatelem oblečení. Nové dresy společně s novým brandem byly mezi fanoušky hned oblíbené, dokonce i vyprodané na delší dobu dopředu. Očekávali jste až takový zájem?

Změna technického partnera klubu nehrála s rebrandingem žádnou roli. Respektive rozhodnutí o změně identity padlo cca rok předtím, než se rozhodlo o změně partnera. V konečném důsledku to však pomohlo a prodej dresů to zjevně skutečně akcelerovalo. Zájem jsme čekali zvýšený, i proto jsme to dělali, ale že zásoby dresů vyprodáme hned za 6 týdnů, jsme skutečně nečekali.

Také byla vytvořena nová kolekce oblečení s podnázvem “Sparta tečka” a další produkty s novou značkou pro volnočasové nošení. Bylo cílem vytvořit i tzv. Lifestyle oblečení, které mohou nosit fanoušci i mimo aktivity spojené s klubem? Projevil se rebranding ve spojitosti s nárůstem prodaných produktů? Jak moc?

Jedním z důvodů změny, jak jsem psal výše, byly limity v merchandisingu. Jedním z hlavních limitů byla nemožnost tvorby lifestyle kolekce se starým logotypem. Takže ano, máte pravdu. Toto byl jedním z hlavních důvodů a záměrů, proč jsme identitu udělali, jak jsme ji udělali. Projevilo se to nárůstem tržby z prodeje merche přibližně o 80 % při srovnání sezon 21/22 a 20/21.

Jaké máte další plány s novou značkou?

Chceme především udržet vizuální konzistenci. Nejít do experimentů a prostě se držet manuálu, který jsme si vytvořili. Ten nám dává vysokou flexibilitu v kreativním zpracování všech vizuálů, ale zároveň jasně říká, co prostě dělat nemůžeme. Toho se prostě musíme držet.

Důležitou součástí každého projektu je ekonomická stránka. Jak se z tohoto pohledu vydařil projekt rebrandingu?

Z ekonomického hlediska se vydařil velmi. Hned během první sezony jsme uhradili veškeré investice. Příjmy se zvýšily viz výše. Započatá sezona 22/23 vypadá, že dokonce překoná nově stanovené rekordy ze sezony minulé. To je opravdu skvělé.

Poslední otázka na závěr. Co byste poradil klubům, které rebranding chystají?
Na co se mají zaměřit?

V jedné prezentaci, kde jsem mluvil o rebrandingu ke klubům Fortuna:ligy jsem použil několik rad, tak je použiji i stejně zde. Na tom se nic nezměnilo.

- Mějte jasné proč! Nedělejte to jen proto, že to vypadá cool.
- Naplánujte si pečlivě správný moment, kdy do toho jít.
- Nedělejte to sami interně! Určitě udělejte transparentní výběrové řízení!
- Nezapojujte fanoušky – tyhle věci musí řešit jen odborníci...
- Mějte na své straně odborníky (interní tým konzultantů je nejdůležitější).
- Buďte důslední z hlediska leaku (únik informací, pozn. autora) – zapojte minimum lidí, nic neposílat e – mailem.
- Nepodceňte launch (uvedení, pozn. autora) – dobře připravená krizová komunikace je víc než 50 % úspěchu.
- Když už jste měli „koule“ do toho jít, nesmíte cuknout zpět!
- Měřte v čase zpětnou vazbu.

Příloha 4: Rozhovor 2

Kdy přišla myšlenka se změnou značky klubu? Jaké byly důvody?

Začali jsme o tom přemýšlet v listopadu roku 2014, kdy ČSOB Pojišťovna končila jako generální sponzor klubu. Tato pozice totiž měla právo mít i název společnosti v názvu klubu. Tehdejší vedení nesehnalo podobného partnera, takže ČSOB Pojišťovna nadále zůstala hlavním partnerem, ale bez práva na název. Řešili jsme tedy nový název klubu. Pardubice zažily nejslavnější léta v hokeji pod názvem Tesla Pardubice. Jenže jsme ho využít nemohli, jelikož je Tesla registrovanou známkou a bylo by to velmi náročné na pořízení. Tak nás napadlo Dynamo, název, který nosil klub sice jen v období 1953 až 1960 a dokonce pod ním dosáhl na první medaili (bronzovou). Zároveň to bylo i kvůli fanouškům, kteří stále využívají slovo Dynamo jako pokřik, když tým útočí a objevuje se i v dalších chorálech. Takže jsme se rozhodli pak takto, využít historický název, který je fanouškům blízký, a to si myslím, že se povedlo.

Jak dlouho trvaly přípravy?

Asi tři čtvrtě roku. Na vizuální změnu brandu jsme si najali místní agenturu Zoom.cz (nyní Identity). Té jsme dali určité zadání, chtěli jsme, aby byly zachovány klubové barvy, aby celkový koncept vycházel z historie klubu a jeho symbolů, aby to nebyla nějaká rychlokvaška. Zkrátka, aby bylo vidět, že to je klub s historií. A myslím si, že se to zdařilo. První reakce byli vlažnější, ale po krátké době se setkala většinou s kladnými názory.

Změnu značky jste oznámili publiku na tiskové konferenci v historickém sále radnice. Z jakého důvodu?

Město bylo tehdy majoritním vlastníkem města a my jsme tyto velké změny v klubu vnímali jako velmi důležitou událost, která by asi neměla být někde v nějakém salonku na zimáku, ale chtěli jsme, aby to mělo slavnostnější ráz. Tiskové konference se pak zúčastnili zástupci klubu, hráčské kabiny, sponzora a dokonce i primátor města.

Pardubický hokej se prezentoval starou značkou skoro 20 let. Pro fanoušky i obecně pro hokejové prostředí to asi musel být šok. Jaký byl plán komunikace po rebrandingu? Jak jste byli připraveni na ohlasy fanoušků?

Ještě před změnou jsme digitalizovali všechna historická loga, která jsme pak následně využili k tvorbě historických videí. Chtěli jsme při té komunikaci odkazovat na bohatou historii klubu a na to, že název Dynamo je opravdu součástí historie klubu.

Trochu jsme byli opatrní, jelikož zrovna v roce 1953 došlo k tomu přejmenování násilnější formou, protože to ještě vycházelo ze společenských změn tehdejšího ošklivého období. Ale myslím si, že jsme nový název komunikovali takovou kultivovanou formou, že ho lidé opravdu hned přijali. Čekali jsme daleko horší reakce. Lidé spíše řešili, že se ztratil komerční název klubu, že klub asi čekají ekonomické problémy. Trochu jsme se to snažili zamaskovat, že se mění jen název klubu, ale opravdu došlo ke snížení sponzorského příspěvku od ČSOB Pojišťovny. I nadále ale zůstala společnost ČSOB Pojišťovna nejvýznamnějším partnerem klubu.

Došlo k velmi razantním změnám u prvků nové značky. Návrat k tradičnímu názvu týmu “Dynamo” spojené s vynecháním sponzora v názvu týmu či kompletně nové logo s moderními prvky. Proč jste se rozhodli k tak velkým změnám?

Chtěli jsme, aby naše vizuální identita odkazovala na historii klubu a zahrnovala barvy klubu a koně. Staré logo již bylo nevyhovující, bylo tedy žádoucí s novým názvem předělat značku a vytvořit nový logotyp “Dynamo”. Problémem bylo, že červená barva je obecně pro publicitu a tisk hodně křiklavá a agresivní. Což ale nakonec nebylo problémem nového loga. K tak velkým změnám jsme se rozhodli z toho důvodu, že to chtělo nějakou změnu, navíc do toho přišla situace ohledně vyjednávání s ČSOB Pojišťovnou. Navíc pokud se nějaká změna dělá, je za mě lepší ji udělat kompletně se vším všudy.

Nová vizuální identita zaručuje i daleko lepší možnosti při on-line prezentaci klubu. Jak jste s touto šancí naložili?

Tehdy v roce 2015 ještě nebyly sociální sítě tak populární a stěžejní pro komunikaci. Musím se přiznat, že v dnešní době by naše tehdejší prezentace nové značky nebyla dostačující. Ale přiznejme si, například s rebrandingem fotbalové Sparty to moc porovnávat nejde, ta komunikace byla na úplně jiné úrovni. Náš klub navíc nedisponoval takovým rozpočtem, aby mohl vynaložit velké množství prostředků čistě jen na marketingové záležitosti. Ale snažili jsme se. Na instagramu jsme publikovali fotku nového loga s hráči a také čistě nové logo. Dále jsme prezentovali záznamy z tiskových konferencí a rozhovory z ní, a také jsme přidali různá videa ohledně historie klubu a představení nové značky. Takže na tehdejší poměry a situaci si doufám tvrdit, že to bylo dostačující.

Ovlivnil rebranding i v souvislosti s hlavním sponzorem ekonomickou stránku klubu? Jak se projevila změna značky v oblasti merchandisingu?

Ano ovlivnil, jak jsem zmiňoval, do klubu od hlavního sponzora již nešlo tolik peněz, co předchozí sezony. Na druhou stranu počet prodaných dresů a dalších suvenýrů vzrostl prodeji, především dresy s novým logem byly tahákem pro fanoušky. Nabídka se rozšířila, dá se říct, že fanoušci se snažili obměnit své “kolekce” a chtěli mít již vše s “Dynamem”. Takže toto zafungovalo, fanoušci logo přijali a do nového motivu se s radostí převlékali.

Pardubice v období při změně značky nezažívaly zrovna úspěšné sportovní časy. Mohly mít neuspokojivé výsledky vliv na vnímání nové značky?

To bych neřekl. S neúspěšným obdobím nechtěl být spojován majitel, tedy město, které bylo tehdy majoritním vlastníkem. I proto jsme se rozhodli pro tak razantní změny, jako změna názvu, loga, sloganu a dalších věcí. Samozřejmě jsme schytali různé narážky typu: “hlavně, že vymýšlíte název, logo, ale na hokej se kašle”, ale s tím jsme museli počítat. Trochu jsme si naběhli i s novým sloganem, který byl (a stále je používán) “Když jednou, tak navždy”. Ten slogan hodnotím jako povedený, ale právě po rebrandingu jsme absolvovali dvě baráže, takže jsme dostávali připomínky, že až spadneme, tak budeme v 1. lize navždy a tak dále. Proto jsme se rozhodli slogan lehce upozadit a využívat ho střídavě. Dokonce i nyní pod novým vedením a novým majitelem se využívá, což mi potvrzuje, že se asi povedl.

Nyní při vstupu nového majitele do klubu, Petra Dědka, došlo ke změně vizuální identity. Nové logo bylo velmi kritizováno, a to společně i se stylem jeho prezentace. Jak hodnotíte vy tuto událost?

Logo respektuji, ale jsem zklamaný z toho, že se na něm neobjevuje symbol koně. Z tradičních symbolů zůstaly jen klubové barvy, jinak je vše nové a myslím si, že to je málo. Vzal bych si třeba příklad z Pittsburghu Penguins, kteří v 90. letech měnili logo, a i přes určité změny, zachovaly na logu tradiční symboly. Vím, jak je náročné vymýšlet strategii komunikace pro cokoli, takže chápu, že nové vedení s majitelem se soustředilo spíše na interní klubové záležitosti, když se klub čerstvě přebíral, a ne na oznámení změny loga. Takže ano, mohlo to být propracovanější, ale dokážu to pochopit.

Od rebrandingu uběhl již nějaký čas. Jak úspěšná nakonec změna značky z vašeho pohledu byla oproti původním plánům a očekáváním?

Nevýhodou je, že klub zrovna prožíval špatné období, takže fanoušci byli především nespokojeni se sportovní stránkou. Pardubické publikum je velmi specifické. To znamená, že pokud vyhraje klub titul a marketing bude stát za nic, vadit to vůbec nebude. Pokud ale klub třeba jen nepostoupí do play-off a budeme mít nejlepší marketing v republice, fanoušci budou naštvaní. V tomto jsou pardubičtí fanoušci konzervativní. Pokud se podíváme na hokejovou Spartu, tak té opravdu její marketingovou komunikaci chválím. Fanoušci jsou třeba nespokojeni s dlouholetým čekáním na titul, ale stále na hokej chodí a fandí, protože předvedená show na domácích zápasech v O2 Areně je opravdu porovnatelná s NHL. Ale trůfám si říct, že si stojím za tím, že při tehdejších podmínkách jsme to zvládli dobře, nová vizuální identita klubu se povedla, název “Dynamo” se chytil a celkově ta změna byla uchopitelná a hlavně odůvodněná. Jen škoda, že alespoň základ již bývalého loga se neobjevuje v logu novém.

Co byste poradili klubům, které rebranding chystají? Na co se mají zaměřit?

Většinou rebranding chystají kluby s historickým odkazem, s tradicí, s úspěchy, které se chtějí nějak posunout a modernizovat, takže určitě bych mířil na spojení moderních prvků a zároveň se držel tradičních symbolů klubů. Osobně se mi líbí, když je logo složeno z co nejmenšího počtu barev. Je to pak lepší při prezentaci v médiích a dá se to lépe využívat v merchandisigu a všude jinde. Dále bych se snažil chovat citlivě k fanouškům a změnu ji vysvětlit. Pozval bych si třeba ke konzultaci současného a bývalého hráče klubu, ideálně legendu, možná i někoho z řad fanoušků a možné změny s nimi konzultovat. Hlavně je důležitá komunikace a vysvětlení, zkrátka proč, co, kdo, jak a z jakého důvodu. Opět musím zmínit fotbalovou Spartu a jejich změnu značky. Celkový proces od začátku až do konce, to bylo něco úžasného a pokud někdo hledá návod na to, jak provést rebranding, inspiroval bych se právě odtud.

Příloha 5: Diskuze v ohniskové skupině

M: Dobrý den všem, vítám Vás u dnešní diskuze na téma rebranding. Zde je seznam témat, která v rámci diskuze budeme probírat. Neváhejte se přihlásit, kdykoliv budete chtít, každý příspěvek do diskuze je vítaný. Začneme s momentální situací rebrandingu ve sportu. Změna značky je čím dál tím více častějším jevem. Kluby se snaží vytvořit značku, která by měla přesahovat oblast sportu, zkrátka být celosvětově známým brandem. Proč?

E4: Za mě jde o lepší vybavenost. Pokud se podíváme Inter nebo Juventus, tak ty to změnili tak, že ty starší značky a jejich loga byla složitá a méně uchopitelná. Pro mladší fanoušky, kteří jsou přizpůsobeni k dnešní moderní době, by modernější loga mohla pomoci k lepší identifikaci a souznění s klubem.

E3: Já navážu na kolegu. Myslím si, že kluby jdou do té změny i především kvůli lepšímu využívání značky. Prezentace na sociálních sítích, v televizi, v médiích, v merchandisingu a v dalších oblastech, je v dnešní době důležitá. Takže je jednodušší, a hlavně výhodnější pracovat s takovou značkou, která je této digitální době přizpůsobena. Na druhou stranu může být změna i vynucená, například se změnou sponzora. Tam už je to jiné, může jít i o nucenou změnu, která nemusí být provedena, i vzhledem třeba z časových důvodů, tak precizně.

M: Děkuji za tento postřeh. K tomuto problému se dostaneme později, jelikož jeden ze zkoumaných klubů v DP právě musel tento problém řešit.

E1: Ještě se přidám. Z mých zkušeností působení v klubu vím, že se před 10-15 lety vůbec neřešil merchandising. K tomu přidáme i sociální sítě, které tehdy nebyly. Dnešní doba nabízí daleko více příležitostí pro kluby, jak značku rozšiřovat, prezentovat a generovat další zisky. Pokud se podíváme třeba na rebranding hokejových Karlových Varů, tak můžeme vidět logo velmi jednoduchého tvaru. Písmeno E a jen dva barvy. Nebo fotbalová Slavie, která zvolila jednoduchou červenou hvězdu. Vše se to zjednodušuje a dělá po vzoru minimalismu. Ale znám i výjimky. Třeba Phoenix Coyotes. Ten se myslím vrátil k původnímu logu, takže záleží i na zvolené strategii té organizace a asi i následné prezentaci směrem k fanouškům.

M: Naprosto souhlasím. Ten minimalistický trend lze vidět, zároveň souhlasím s tím, že se kluby vracejí i k tomu, co je ověřené. Tato strategie se označuje jako retrobranding.

Je ale mnoho klubů, které se ke změně nechtějí odhodlat. Není to škoda, když ví, že změna značky může být pro klub velkou příležitostí?

E3: První věc, co mě napadá je tradice. Vezmeme-li to z českého pohledu, tak zde vidím určitý odstup fanoušků ke změnám. Jsou naučení na zajetou značku, na staré logo a nechtějí se znova naučit identifikovat s novou značkou. Většinou už jsou zvyklí na něco. Ale řekl bych, že je stále velký rozdíl mezi tím, když se udělá perfektní moderní logo s prvky, které odkazují i na tradice, než když se udělá koncept, který je sice v souladu s moderními trendy, ale odkaz na historii se v něm neobjevuje. Jde hodně i o to celkové provedení, jak s tím klub naloží. Například u pražské Sparty. Ta do nového loga zakomponovala trikolóru, která tam možná ani být nemusela, ale prostě je to určitý prvek, který je spojován s klubem a odkazuje na historii klubu. Vybavuji si kluby z anglické Premier League, Everton a Leeds. Před pár lety se rozhodly částečně změnit značku, hlavně logo. A oba kluby dost narazily u fanoušků, kterým se změna vůbec nelíbila a byla z toho docela aféra. Sahalo se totiž do tradičních prvků, což právě přineslo vlnu nespokojenosti. U Leedsu dokonce ta změna trvala jen chvíli, to bylo dost zvláštní.

E2: Souhlasím a navážu. V jednoduchosti je síla. Myslím si, že jako hlavní cíl změny značky, by mělo být co nejjednodušší provedení, a to nejen lga, ale fontu písma a dalších věcí. Aby se to dalo, co nejlépe uchopit. Třeba Tampa Bay v MLB má z hlediska merchandisingu skvělé logo. Jednoduché TB je nositelné, snadno identifikovatelné, i vzhledem k tomu, že jejich fanoušci nosí trička, dresy, košile i mimo “matchday”. Pokud se podíváme na to z pohledu historie, tak si myslím, že záleží i na tom, jaký to je klub. Zůstaneme u baseballu. New York Yankees, klub a hlavně značka, kterou nosí mnoho lidí po celém světě na čepicích, asi o rebrandingu uvažovat nemusí ne? Tohle logo se prostě měnit nebude a hlavně nemusí.

M: Díky moc za skvělé poznatky. Nyní se podíváme na příklady změny značek ve světě i v ČR. Jak vnímáte tyto změny? Vidíte v nich nějakou spojitost, nějaký trend?

S1: Myslím si, že záleží i na tom, jak ten klub jako vnímaný navenek. A když si třeba vzpomenu na rebranding třeba hokejové Slavie, tak si myslím, že to staré logo bylo výrazně lepší než to nové. A to nové se vůbec nechytlo. Klub chtěl v nepříznivé sportovní době na sebe strhnout pozornost a zaujmout. Abych řekl pravdu, u většiny z těchto příkladů, jsem změnu moc nezaregistroval. Jsou to zajeté značky a změna dle mého nebyla tak velká jako třeba u Juventusu.

E2: Nejsnazší cesta pro změnu je rebranding. To je vidět. Když už to nejde na poli sportovním, tak na tomto poli. K odstartování nové éry, třeba jako u Pardubic. Takže i v tomto vidím spojitost, prostě zanechat staré pořádky a zahájit novou éru klubu.

E4: Když vidím ty loga, třeba Juventus nebo Interu Milán, tak v tom vidím tu minimalizaci. Zjednodušení i kvůli tomu, aby člověk, který fotbal tolik nesleduje, daný klub poznal a věděl, co je zač. Záleží ale na tom samotném provedení. Když se podívám třeba změny značek sportovních organizací (Premier League, CEV, US Open), u nich vidím jen tu modernizaci, ale v rozumné formě, asi i z obav reakce veřejnosti.

M: Lze rebrandingem jen získat nebo i jen ztratit?

E2: Zmínil bych rebranding české hokejové reprezentace. Navenek ta změna byla dost kritizovaná. Fanoušci a třeba i já osobně tu změnu nevnímáme dobře. Tiskový mluvčí reprezentace mi ale říkal, že v jejich očích se to povedlo, zvýšily se zisky z prodeje dresů a dalších produktů, a to i přesto, že i teď ta změna není vnímaná veřejností pozitivně. Takže záleží na úhlu pohledu a na tom, co je třeba cílem toho rebrandingu. Lze si vzít od každého něco.

P1: Zde si myslím, že pomohla čistě jen změna. Nebyla třeba úplně povedená, ale stala se a mohla zaujmout tu část veřejnosti, která se vůbec o branding národního týmu nezajímala.

E1: Podle mého názoru to souvisí s prezentací. Svaz přišel s kampaní, nový brand propagoval, a i když ta změna nebyla úplně nejšťastnější, tak dal o ní vědět a to asi stačilo.

M: Zatím jsme se především bavili o plusech rebranding. Vidí někdo z vás i možné nevýhody rebrandingu?

E3: Můžou být nějaké výjimky, ale z mého pohledu jen ztratit nejde. Myslím si, že pokud nejde o nějak radikální změnu, tak si ta nová značka oblíbí najde. A pokud ne hned, tak s odstupem času. Pokud vezmu v potaz rebranding Sparty, kdy bych ani neřekl, že ta změna byla radikálnějšího rázu, tak ihned po představení na novou značku fanoušci nadávali, neuznávali ji. A ani ne po půl roce tu změnu vítali a tvrdím, že už dnes ji všichni přijali za svou. Záleží i na tom klubu, jak to odprezentuje a jak s tím naloží.

E1: Podle mě i záleží na popularitě klubu. Je asi rozdíl v Česku porovnávat rebranding fotbalové Sparty a fotbalového Zlína. Z hlediska fanoušků, rozsahu,

zajímavosti, sledovanosti a tak dále. Každý klub má jinak široké fanouškovské jádro. Můžeme si potvrdit, že Sparta má více skalních fanoušků než třeba Zlín. Takže ta změna v očích fanoušků a veřejnosti byla řešena daleko více a podrobněji. Sám se přiznám, že jsem změnu Zlína zaznamenal až po pár dnech od oznámení. Proto záleží i na tom, jak je ten klub známý a jak je veřejností vnímán.

E2: Zajímalo by mě třeba průzkum, kolik lidí dané logo zná, a to i celosvětově. Je asi jasné, že každý zná Spartu, Slavii nebo Plzeň, ale že by někdo ze zahraničí poznal třeba Teplice, to si nemyslím. Pokud se bavíme o týmech z Premier League nebo z amerických sportovních lig, tak tam je ta vybavitelnost daleko vyšší u těch nejpopulárnějších týmů. I když se třeba ten Juventus rozhodl o tak razantní krok, ale tam to nebyl problém identifikace. Taková Arizona Coyotes, ne moc známý tým NHL, si tu změnu mohla dovolit. V zámoří patří mezi nejméně populární hokejové kluby, takže změnou značky si v tomto ohledu nemohla nijak uškodit, ba naopak. Ale u známých značek jako Boston Bruins, New York Yankees a dalších, by ta změna mohla být kontraproduktivní.

E1: Trochu odbočím. Jednou meetingu mezi extraligovými kluby a vysílateli nejvyšší hokejové soutěže, bylo zástupce televize zmíněno, že některá loga jsou strašně špatně využitelná pro televizní vysílání. Dokonce klubům bylo naznačeno, jestli o změně, byť jen loga, nechtějí uvažovat. Něco na tom ale asi je. Velká část prezentace klubu probíhá skrz televizní vysílání a mělo by být v zájmu klubu, aby jeho hlavní symbol byl lehce viditelný a jednoduše rozpoznatelný.

M: Půjdeme dál. Nyní se zaměříme přímo na rebranding Juventus. Vytvořil opravdu globální značku, která přesahuje oblast fotbalu?

E1: Daleko víc by mi ta změna dávala smysl u Barcelony nebo Realu Madrid. To jsou kluby, které jsou známé i na poli basketbalu, házené. A právě třeba ve spojení s basketbalem, který je populární v USA, by to mohlo být velmi zajímavé. Pokud se nepletu, Juventus je známý jen ve fotbale. Sice souhlasím, že patří mezi světové velkokluby, ale naopak si myslím, že nepatří úplně mezi giganty jako Real, Barcelona či Manchester United.

S1: Souhlasím. Když se zmíníš o Juventus někomu v New Yorku, tak nevím, jestli bude vědět. Ale Real Madrid, Barcelona, to jsou pojmy. To jsou světoznámé značky,

a to i bez nějaké změny. Nesnižuji ale kredit Juventus, ta změna se povedla a rozhodně ukázala klubům určitý návod, jak se značkou pracovat.

E2: Juventus dělal rebranding v době, kdy do klubu přišel Cristiano Ronaldo. Asi to byl i záměr. To byl skvělý tah a troufám si říct, že bez příchodu této hvězdy, by se ke změně neuchýlil. Neušlo by se to.

E3: Juventus musím pochválit. Zvolil skvělé načasování, příchod Cristiana Ronalda byl skvělým tahem. Zmínil bych i to, že právě Juventus byl tím průkopníkem. Tím klubem, který se jako první snažil o moderní, minimalistické logo a značku, která měla být více než jen čistým označením klubu. Často se i Juventus zmiňuje jako příklad rebrandingu. To něco ukazuje. Zkrátka zvolili cestu: “ Naše značka je komplikovaná, pojďme ji udělat takovou, aby ji poznalo i malé dítě”. Juventus, jak jste už zmiňovali, nebude na levelu Realu, Barcelony. Musíme ale s odstupem času uznat, že se jim to povedlo, že mají na dlouhou dobu vystaráno. Troufám si říct, že se mohou svým brandem přirovnávat k Yankees, samozřejmě z hlediska uchopitelnosti značky.

M: Děkuji za skvělé postřehy. Dá se říct, že s vámi skoro ve všem souhlasím. Juventus určitě není tak známým pojmem, aby se mohla stát celosvětovým brandem, ale na poli fotbalovém jeho změna značky nemá obdoby. Přesuneme se na další téma, a to branding u českých klubů. Když se podíváte na loga českých fotbalových a hokejových klubů, tak jak byste je porovnali? Je tam třeba nějaká spojitost mezi sporty? Nebo nějaké rozdíly?

E4: Vidím spíše rozdíly. U většiny fotbalových klubů vidím jen obyčejný tvar, znak, klubové barvy a název klubu. U hokejových klubů vidím větší kreativitu. Graficky jsou ta loga modernější, kvalitnější a hezčí než ta fotbalová. Sedí více do dnešní doby.

SP1: Souhlasím. Přijde mi, že se fotbalové kluby v ČR bojí nějaké změny. Vidím jen zastaralý jednotný koncept logotypů, které jsou staré přes 15 let, a to je špatně.

M: Myslíte si, že ty kluby o tu značku nebo i ty organizace, asociace celkově o tu značku pečují? Řeší vůbec vývoj značky a jejích prvků? Netěží jen z historie?

E2: Problémem v českých klubech je to, že lidi na pozicích v marketingu mají více funkcí, nejsou dobře zaplacení a nemají většinou takové znalosti, těch kvalitních lidí je málo. A souhlasím s tím, že většinou těží z té tradice, z historie klubu a nedávají tomu

víc. Kromě Sparty a Slavie, kde na to lidi a finance mají, tak to jinde neřeší a se značkou vůbec nepracují.

E4: Opět budu zmiňovat fotbalový Zlín. Když letos v létě částečně změnil značku, tak k tomu vydal jen článek, jeden příspěvek na sociální sítě a víc nic. Dokonce na stránkách klubu bylo staré logo ještě nějakou chvíli po změně uváděno.

S1: Na stadiony ligových klubů jezdím a především u fotbalu kromě špičky, chybí zázemí. A to myslím pro PR, marketing atd. Většinou to dělá jeden člověk, který má mnoho dalších povinností. U hokeje vidím daleko větší snahu a zájem o práci se značkou. Možná je to i tím, že hokej v uzavřené aréně je i více o show, což přináší větší prostor ke kreativě.

E3: Souhlasím. Kluby v případě nějaké změny si najmou agenturu, ať udělá logo a tím to končí. Nesnaží se ani o aktualizaci dalších prvků, tu změnu nekomunikují, tak jak by měly. Občas mi přijde, že jim stačí to, co mají, což je škoda.

E4: Když se třeba podívám na logo Baníku Ostrava, tak u něj vidím nevyužitou příležitost. Klub oslavil letos 100 let od založení klubu. Nemusel se ani uchýlit ke kompletnímu rebrandingu, ale mohl alespoň lépe zpracovat nové logo. To, že přidá zlatý obrys okolo starého loga a nahoru přidá datum založení a 100, to mi přijde opravdu málo. Navíc ten region je velmi specifický, klub má skvělé fanoušky, myslím si, že v tomto případě to šlo využít lépe. Péče o značku asi není na pořadu dne v českých sportovních vodách.

M: Souhlasím s tím, že rozdíl mezi fotbalem a hokejem v oblasti rebrandingu jsou. Je škoda, že peníze v klubech na PR a marketing a spojené aktivity s tím chybí. Myslím si, že by se investice do této oblasti mohla klubům vyplatit. Je tu někdo, kdo by chtěl k této problematice něco dodat?

E1: Přijde mi, že problémem fotbalu je to, že ho dobře hraje na světě 50 zemí, je to nejpopulárnější sport na světě. Ke všemu tomu, co zde zaznělo, že chybí finance a lidé. Potvrzuji ze svých zkušeností to, že ve většině klubů dělá více věcí opravdu jen jeden člověk. Naopak u hokeje je to jednodušší v tom, že vlastně tady je jenom NHL. Nic jiného prostě neexistuje. Takže inspirace je jen z jedné soutěže. Takže je to podle mě jednodušší udělat rebrand hokejového klubu. Stačí, když ta značka vypadá podobně jako značka klubu z NHL. Ale u fotbalu to je těžší. Nejde si říct, uděláme to podle

Španělska. Ale proč ne podle Anglie? Proč ne podle Itálie? Je to daleko náročnější. Takže podle mě je v tomhle docela ten hokej ve výhodě.

E3: Souhlasím s poslední myšlenkou. U hokejových značek vidím daleko více dominantnějších vizuálních znaků jako tomu je v NHL. V hokeji hraje logo na dresu většinu dominantní roli, kdežto na fotbalovém dresu je v schované v menší podobě. Není tak výrazné jako hokejové logo, které je umístěno přímo uprostřed. A doplním, že oproti fotbalu vidím u hokeje větší péči o tu značku. Když se podívám na nové logo hokejových Karlových Varů, které osobně nepovažuji za špičku v naší extralize, tak mi přijde, že když tak skvělou změnu dokáží Vary, že ji mohou dokázat ve fotbale třeba Teplice, Slovácko a další.

P1: Já to vezmu úplně z jiného pohledu. Naše prostředí je velmi specifické. Podle mě se kluby i bojí toho, jak veřejnost a zejména fanoušci tu změnou přijmou. Česká povaha je kritická, pokud by se to lidem nelíbilo, tak by nemuseli třeba kupovat tolik ten merch, vrátet se ke staré značce a novou odmítat.

M: Nyní budeme rozebírat rebrandingy zkoumaných klubů v DP. Nejprve se podíváme na změnu u fotbalového klubu AC Sparta Praha. Změna proběhla v lednu 2021, takže ji máme ještě v paměti. Jak hodnotíte tento proces rebrandingu?

E3: Myslím, že se to povedlo. Myslím, že to dokonce mohlo být i odvážnější. Ještě třeba Za pár let si můžeme říkat, že to logo se zas tolik nezměnilo. Přijato bylo. Sice s odstupem času, ale bylo. Pohybuju se často mezi spartánskou komunitou a již ze začátku jsem slyšel více pozitivna. Ano, určitě bylo a ještě asi je pár fanoušků, kteří změnu odmítají, ale to pak záleží na individuálním přístupu těch lidí, zda tu změnu chtějí vůbec přijmout. Je dobře, že ten rebranding byl více ze široka, že se upravila identita klubu, vytvořilo se písmo Železná, promítlo se to do merchandisingu, do dresů, a tedy hlavně i do loga. Nový brand dle mého názoru klubu umožnil kvalitnější prezentaci pro různé grafiky na sociální sítě, do televizního vysílání.

SP1: Mě se osobně jako fanouškovi Sparty změna nejdřív moc nezdála. S odstupem času jsem ale dokázal pochopit důvody, které klub vedly k takovým změnám. Navíc jestli se nepletu, tak se i zvýšily prodeje ve fanshopu, což je skvělé hlavně pro finanční kasu klubu. Oceňuji hlavně sjednocení a rozšíření některých prvků. Třeba pokud klub má vlastní písmo, jehož název reflektuje úspěšnou sportovní dobu klubu, je vidět, že si s tím autoři dali práci a zamysleli se nad tím.

M: Co říkáte na komunikaci nového brandu Sparty? Klub zřídil informační web, dopředu odpovídal na možné dotazy ohledně nového značky, zkrátka se snažil připravit fanoušky na změnu včas. Je to i třeba možný návrh ostatním klubům, které se na rebranding chystají.

E3: Vidím zde skvělý příklad péče o zákazníka, tedy o ty fanoušky. Celkově to představení a ten půlroční prostor mezi oznámením a samotným užíváním nové značky bylo dobře vymyšlené. Klub měl dostatek času seznámit fanoušky s novou značkou, vše vysvětlit, odůvodnit. Pomohlo to i třeba uklidnit fanoušky, protože ta změna přišla nečekaně. Takže už na začátku nové sezony společně s novým logem bylo víc a víc fanoušků, kteří změnu přijali. Hodila se i změna dodavatele oblečení, i když to dle mých informací nebyl plánované společně s novou značkou. To ale nevadí, načasování hrálo určitě ve prospěch Sparty.

E2: Je vidět, že ta cesta vlastně všech klubů po celém světě je v jednoduchosti. Když si vybavím hokejové a fotbalové logo Sparty, tak mi to hokejové přijde lepší, jednodušší a více zapamatovatelnější. Je sice až možná až moc jednoduché, ale určitě si pod ním každý hokejovou Spartu vybaví. A v tomto kontextu mě mrzí, že se tak lidem nevybavuje nové logo karlovarské Energie. Ta jednoduchost spojená s moderním pojetím je nezpochybnitelná. A to u loga nové značky fotbalové Sparty nevidím. Navíc mi tam osobně nehraje ta dominantní černá barva, působí to na mě až moc depresivně. Troufám si říct, že to není konečná verze, že třeba přijdou v budoucnu nějaké úpravy. Pokud bych měl ale shrnout celkově ten proces rebrandingu, jak to klub podal, jak s tou značkou pracoval, tak souhlasím s ostatními, že to byla správná cesta.

P1: Souhlasím s tím, že toto nemusí být konečná verze. Představil bych si to i bez té trikolory, ale je v tom asi i nějaký kompromis vůči fanouškům.

M: Zaznamenali jste nějaké změny v merchandisingu?

SP1: Ano, to jsem chtěl ještě doplnit. Moc se mi líbily nové kolekce, které ukazovaly směr, něco, co dává smysl. Já si osobně koupil mikinu z první edice Sparta tečka. Tam se mi líbí ta jednoduchost a výstižnost. Navíc i design byl tak akorát, žádná křiklavost, žádné velké motivy, jen nápis “Sparta” s tečkou.

S1: Dřív mi přišlo, že se o tuto stránku klub vůbec nezajímá. Šlo jen o dresy a zbytek produktů byl zkrátka označen logem a design se moc neřešil. Teď to má myšlenku a vypadá to, že se klub o fanshop stará, což je dobře.

M: Přejdeme k druhému zkoumanému klubu. V roce se 2015 hokejové Pardubice odhodlaly ke změně vizuální identity, názvu a dalších prvků. Bylo to ovlivněno i ztrátou financí od hlavního sponzora. Vybavuje se vám v paměti tato změna?

P1: Moc dobře si na to pamatuji. Využívalo se staré logo a pak zničehonic došlo ke změně. Tehdy jsem byl překvapen, ale příjemně. Změna byla asi nutná. Nový vizuál se dle mého názoru vydařil. Víc mě ale příjemně překvapila změna v názvu klubu. Dynamo k pardubickému hokeji patří a jelikož je toto označení i předmětem chorálů, které si rád zařvu na Jižní tribuně, byl jsem opravdu nadšen.

M: Představení proběhlo na tiskové konferenci v historickém sále místní radnice. O té klub informoval jen den předem. Dále změnu komunikoval skrz sociální síť, kde publikoval různá videa s historickým podtextem. Bylo to dostačující na tehdejší poměry?

SP1: Co tak vím, v té době nebyl klub úplně finančně v pohodě, teda říkalo se to. Ta komunikace asi mohla být na lepší úrovni, tehdy sociální síť nebyly tak rozšířené, takže to asi беру, tak jak to bylo. Souhlasím s kolegou, že ta změna asi byla nutná, a to už jen z toho pohledu, že předchozí vizuální identita byla opravdu zastaralá. Toto byl krok dopředu.

M: Když vidíte loga značek Pardubic za poslední roky, které se vám líbí? Byla změna v roce 2015 povedená?

P1: Jak jsem říkal, název Dynamo se mi líbí, už jen z toho historického pohledu. Líbí se mi to zpracování koně v logu. Je to rozhodně lepší než logo, které má Dynamo dnes.

SP1: Oceňuji především toho koně v logu. Tradiční symbol klubu či města by měl být dominantou značky. Trošku mě mrzí, že v současném logu kůň chybí. přeci jen i fotbalové Pardubice mají tento symbol v logu. Pokud bych měl zhodnotit tu změnu z celkového hlediska, tak za mě velmi dobrá práce. I fanoušci okolo mě to vítali, především tu změnu názvu. Myslím si, že síla “Dynamy” se projevila ve větší míře.

E2: Určitě ta značka z 2015 je nejlepší. Myslím si, že Pardubicím uškodilo to, že se jim nedařilo. Protože pokud se nedaří, k tomu ještě ve městě, kde je hokej tak populární, je dost složité něco tvořit. Lidé chtějí především úspěchy, nějaká nová vizualizace je pak na vedlejší koleje. I proto se možná nový majitele klubu uchýlil k další změně.

E3: Souhlasím s vámi, že to logo z roku 2015 je asi nejpovedenější. Ale zároveň mu chybí skoro vše, co jsme zmiňovali. Jednoduchost, lehkost, využitelnost. To podle mě tomuto logu chybí. I ten nápis si myslím, že je tam navíc. Ten kůň by postačil. Chybí mi zde větší odvaha.

P1: Zmíním ještě porovnání s Karlovými Vary. Ta jejich změna je daleko lepší než ta pardubická. U Varů vidím smysl změny, zachované písmeno E, symbol hokejky. Kdežto u nového loga Pardubic vidím jen písmeno D a nic jiného. Ta myšlenka není dotažená, zvláště od klubu, který je nyní ekonomicky silný, investuje do nových hráčů a chce postavit novou arénu.

E1: Trošku odbočím. Když se podíváme na nové logo Pardubic, které je podle mě naprosto otřesné, tak si myslím, že v tomto směru hrají roli i majitelé. Mám zkušenosti s majitelem jednoho známého hokejového klubu, který se chtěl starat právě i o tyto věci. Dle mého názoru by tyto věci měli řešit odborníci, ne majitelé klubů. A při pohledu na pardubické logo mi je skoro jasné, že v něm měl, co dočinění i majitel klubu. Znovu zmíním Karlovy Vary. Zde to dělala nějaká agentura, která s tím má zkušenosti a nikdo jí do toho nemluvil. Dalším problémem Pardubic i byla situace, kdy docházelo ke změnám na pracovních pozicích, takže i to mohlo působit problémy. Vypadá to, že to asi chtěli udělat, co nejrychleji. Pokud si dobře pamatuji, tak tuto změnu představovali na tiskové konferenci na stadionu před přátelským utkáním. To mi nepřijde jako vhodný způsob a čas. Ale souhlasím s ostatními, ten logotyp z roku 2015 je suverénně nejhezčí. Jen se mi tam nelíbí ten nápis. Je zcela zbytečný a nepůsobí hezky, to je za mě velká škoda a troufám si říct i česká specialita.

M: Přesuneme se dál. Myslíte si, že vůbec existuje nějaký návod pro změnu značky?

E4: Myslím si, že ne. Každý klub, organizace, asociace, se vyskytují vždy v jiné situaci. Mají jiné finanční podmínky, základnu fanoušků, historii a další. Maximálně by mohly pomoci nějaké obecné rady, které by kluby mohly lépe nasměrovat ke změně. Ale že by fungovala jedna strategie pro různé kluby, to dle mého názoru možné není.

S1: Souhlasím s tím, že to nejde. Ale klub by se měl v první řadě zamyslet nad tím, čeho chce rebrandingem dosáhnout. Měl by si stanovit postupné kroky, které chce v rámci změny značky dosáhnout a pak je plnit.

E3: Navážu. Kluby by se neměly snažit kopírovat něčí strategii či styl úplně doslova. Mohou se inspirovat, to ano, ale jinak by měl každý klub implementovat vlastní plán, který by měl být přizpůsobený na míru klubu.

M: Přejdeme dále. Branding českých klubů jsme už řešili a trochu se k němu ještě vrátíme. Myslíte si, že by každý český profesionální klub měl o změně uvažovat či alespoň zamyslet? Vyplatily by se změny všem klubům?

E4: Myslím si, že ten trh pro ty menší kluby je tak specifický, že by se to asi ani u mnoho případů nevyplatilo. U většiny menších fotbalových klubů není taková členská základna fanoušků. Spíš jde o lokální příznivce a jelikož ty města nejsou, co se do počtu obyvatel týče velká, nelze s tím počtem nějak pracovat.

P1: Vezmu-li to z pohledu hokeje, tak tam to vidím příznivěji. Hokejových týmů je v ČR daleko méně než těch fotbalových, navíc většina měst, kde se hokej hraje na profi úrovni, tak bere hokej jako sport číslo jedna, například města jako Litvínov, Karlovy Vary nebo Třinec.

SP1: Když vidím ten stav obecně v českém sportu, tak by o tom kluby uvažovat měly. I třeba kdyby se jednalo o menší úpravu, která by byla taková, jak jsme již popisovali. Jednoduchá a v modernějším pojetí. Myslím si, že by to pozvedlo úroveň českého sportu v oblasti PR a těchto věcí.

M: Přejdeme do zahraničí. Již jsme se bavili o celosvětově historicky známých značkách. Je zde ještě prostor k nějakým změnám? Nebo by to bylo zbytečné měnit tyto proslulé značky?

S1: U těchto známých týmů právě ta značka drží tu hodnotu klubu. Velké kluby vědí, proč se mají držet zajetých pořádků, protože jim ta stará značka, která odkazuje na tu tradici, bohatou historii, pomáhá ke stále identifikaci a ke správnému vnímání klubu. Změnou značky by mohly kluby mnoho ztratit.

E3: Jen abych doplnil. Podle mého názoru k těm změnám značek dojde. Nemusí jít o tak velké změny, ale půjde o úpravy, které budou přizpůsobené technickému pokroku. Pokud vezmu jako příklad značku Chicago Bulls, tak v jejich logu s býkem bude stále dominantním býk, ale třeba v jiném provedení. Nedivil bych se i tomu, že budou kluby více využívat alternativní loga, která jsou dost populární v Americe. Třeba u Tottenhamu Hotspur by se mohla kompletní značka zachovat a úpravou by prošel kohout,

který je symbolem klubu. A těmito alternativami by se snažily třeba i rozšířit sortiment nabízeného merchandisingu.

P1: Nedokážu si také představit až takové změny u věhlasných značek. Kolega zmiňoval Bulls, vezmu příklad Pittsburghu Penguins. Jejich značku si zkrátka nejde představit bez tučňáka v logu. Takže pokud změna, tak spíše co se týče grafických úprav, ale bez větší zásahů.

M: Může přijít něco, co by mohlo budoucnost rebrandingu ovlivnit?

E3: Obecně mi přijde, že jedeme život víceméně v cyklech, takže bych se nedivil tomu, že se nyní jede minimalismus a třeba na pár let může být in něco jiného. Třeba využití 3D zpracování, asi to přijde a ovlivní to nové technologie.

E1: Souhlasím s tím, že technologie ovlivní vše, nejen situaci rebrandingu. Bude záležet i na samotném vývoji sportu, ale to si myslím, že nelze ani nijak předpovědět, jak to bude probíhat.

M: Moc všem děkuji za vaše skvělé postřehy. Přejdeme k závěrečné otázce. Zkuste vymyslet návrh, radu či doporučení pro kluby, které budou v budoucnu měnit značku. Ať už z pohledu klubu z ČR, zahraničí nebo obecně.

E3: Klubům bych poradil, aby se zamyslely, jak to logo značky, co nejvíce zjednodušit, aby bylo zapamatovatelné, aby se dalo na první pohled spojit s tím logem, ale zároveň myslet i na tradiční symboly z historie klubu.

E1: Nesnažit se vymyslet něco nového, vše dobré už bylo vymyšleno. Snažit se spíše pracovat se současnou značkou a postupně ji utvářet. Také by se rebrandingu měli ujímat odborníci. Nemělo by se dávat na různé dojmy, přání, ať už fanoušků, legend či majitelů. Tak náročná věc, jakou rebranding je, by měli tvořit odborníci. Ani nejlepší sportovní marketingový specialista u nás nemá takové vzdělání, aby mohl být hlavním tvůrce nové značky, zkrátka nechat to na povoláných!

E4: Značka by měla něco vyjadřovat, ten klub by měl být podle jejích prvků, hlavně podle loga, lehce rozpoznatelný. Viděli jsme příklad hokejových Pardubic, logo ve tvaru "D" dle mého názoru neodkazuje na klub, který se dlouhou dobu označuje úplně jiným symbolem.

S1: Vezmu to jednoduše. Komunikovat a komunikovat. I provedení, které nemusí být úplně povedené, se při dobré prezentaci dá obhájit. Takže bych se inspiroval i třeba

od fotbalové Sparty, která se nebála jít s kůží na trh a vše polopaticky vysvětlit. Péče o zákazníka se vyplatí vždy.

P1: Spojení historie a grafické zjednodušení. Změnit značku tak, aby v ní byl zachován odkaz na historii klubu, který je v původní značce a zároveň to vložit do modernější verze. A také pečlivě tu změnu zvážit a pozvat si k ní odborníky, to by měl být základ.

E2: Zaprvé bych provedl výzkum. Jak se k tomu staví fanoušci, zda je změna nutná, jak by se k tomu postavila veřejnost. Podívat se na rebranding ostatních klubů, zjistit případné problémy, rady nebo komplikace, které mohou přijít. A poté přijít s propracovaným plánem, který musí sestavit tým odborníků společně s vedením klubu.

SP1: Podíval bych se na to i z hlediska teorie. Vyzjistil bych si, jak fungují různé strategie, jak je nejlepší tu změnu komunikovat, inspirovat se od jiných klubů. Nejít do toho po hlavě, stanovit si cíl, který by měla změna dosáhnout a postupně na tom pracovat.

Příloha 6: Informovaný souhlas

Já, Filip Chládek, jsem studentem 2. ročníku magisterského oboru Management tělesné výchovy a sportu na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Tímto Vás žádám o poskytnutí informací v rámci hloubkového interview či diskuze v ohniskové skupině, které využiji k tvorbě mé diplomové práce na téma Rebranding vybraných sportovních klubů v České republice.

Získaná data budou součástí analýzy v diplomové práci, budou zpracována a publikována anonymně a budou ochráněna před jiným využitím.

Účastí v hloubkovém interview či diskuzi v ohniskové skupině udělujete souhlas s využitím Vámi poskytnutých informací v anonymní podobě, dále potvrzujete, že jste byl(a) informován(a) o právu odmítnout účast či souhlas kdykoliv odvolat.

Děkuji