

V Š K K

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

Studijní program Kreativní marketing a komunikace

Specializace Kreativní marketing

Rebranding a restrukturalizace české firmy

Kastar

Autor: Veronika Karbanová

Vedoucí práce: Mgr. Nikola Pařízková

2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Chomutově dne.....

Podpis autora:

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Nikole Pařízkové za odborné vedení při jejím zpracování. Současně děkuji Karlu Stárkovi a všem zaměstnancům firmy Kastar za ochotu při poskytování důležitých informací potřebných pro vypracování mé bakalářské práce.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je rebranding a restrukturalizace české firmy Kastar. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První je část teoretická a navazuje na ni část praktická. Teoretická část se věnuje restrukturalizaci, branding a rebrandingu v širším pojetí. Praktická část popisuje pozadí nedávné restrukturalizace a rebranding včetně zhodnocení efektivity celého procesu na příkladu vybrané firmy.

Kvalitativní výzkum byl realizován prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci a analýzami předem daných hypotéz. Dále byla využita metoda dotazování, při kterém byl zkoumán vliv nového loga na zákazníka.

Výzkum prokázal, že celkový rebranding a restrukturalizace byly ku prospěchu firmy a její prodeje se díky tomuto kroku zvýšily o několik procent. Nejvíce firmě určitě dopomohla restrukturalizace, díky které se místo prodeje a servisu jiné francouzské značky firma zaměřila na prodej vlastních zapletených kol. Potvrdila se také hypotéza, že značka má zapracovat na svém marketingu, který není dostačující. V závěru práce jsou předloženy další návrhy, které by mohly vést k dalšímu zlepšení firmy do budoucna.

Klíčová slova

restrukturalizace, krize, brand, branding, rebranding, logo

Abstract

The topic of bachelor's thesis is the rebranding and restructuring of the Czech company Kastar. The theoretical part deals with restructuring, branding and rebranding. The practical part depicts background of recent restructuring and rebranding including evaluation of the efficiency of the whole process.

The mixed research is carried out via interviews with employees and analyses of predetermined hypotheses and surveys in which the influence of the new logo on the customer was examined.

The research has proven the fact that overall rebranding and restructuring have benefited the company and its sales have increased by several percent through this step. The most beneficial was restructuring, due to which instead of selling and servicing another French brand, the company focused on selling its own wheels. The hypothesis proves that the brand should work on its marketing. In the conclusion other suggestions that could lead to further improvement of the company are also mentioned.

Keywords

restructuring, crisis, brand, branding, rebranding, logo

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1. Restrukturalizace v podniku..... | 9 |
| 1.1. Restrukturalizace..... | 9 |
| 1.1.1. Důvody podnikové restrukturalizace | 10 |
| 1.2. Krize v podniku..... | 10 |
| 1.2.1. Strategie restrukturalizace podniku..... | 13 |
| 1.2.2. Revitalizace a repositioning | 15 |
| 2. Rebranding | 17 |
| 2.1. Branding..... | 17 |
| 2.1.1. Konzistence a změna..... | 20 |
| 2.1.1.1. Ochrana obchodní značky a duševní vlastnictví | 22 |
| 2.1.1.2. Klíčové výhody a positioning | 23 |
| 2.1.1.3. Podstata a osobnost značky..... | 24 |
| 2.1.1.4. Jméno | 25 |
| 2.1.2. Branding, reklama, public relations a marketing | 26 |
| 2.2. Rebranding | 26 |
| 2.2.1. Kroky k rebrandingu | 27 |
| 2.2.2. Důvody na vzkříšení značky | 28 |
| 2.2.3. Koncepce rebrandingu společnosti | 30 |
| 3. Metodologie | 33 |
| 4. Praktická část..... | 34 |
| 4.1. Pozadí a proces restrukturalizace a rebrandingu | 34 |
| 4.1.1. Historie společnosti..... | 34 |
| 4.1.2. Proces restrukturalizace | 34 |
| 4.1.3. Kastar ID..... | 36 |
| 4.1.4. Kastar Akademie..... | 38 |
| 4.1.5. Proces rebrandingu..... | 38 |
| 4.2. Pohled zaměstnanců | 40 |
| 4.2.1. Rozhovor s majitelem Karlem Stárkem | 40 |
| 4.2.2. Rozhovor se zaměstnanci firmy | 43 |
| 4.3. Pohled zákazníků | 44 |
| 4.4. Zhodnocení restrukturalizace a rebrandingu | 48 |
| Závěr | 50 |
| Seznam literatury..... | 51 |
| Seznam obrázků | 54 |
| Přílohy | 55 |

Úvod

Značky vstoupily do lidských životů už před mnoha stoletími. Avšak tak, jak se vyvíjelo lidstvo, vyvíjel se i pohled na značky a jejich význam. Z počátku měly značky za úkol pouze zajistit zákazníkovi příslib kvality. V dnešním světě mají značky mnohem větší význam, než pouhý příslib kvality. Značka dnes musí o sobě dávat jasné informace, musí odrážet své hodnoty a postavení. Je důležité, aby značka souzněla s životním stylem a hodnotami svého spotřebitele. Toto vše musí mít majitelé značek při budování brandu na paměti. Nejdůležitější u značky je to, jak na spotřebitele působí a jaké v něm vyvolává asociace. Toto vše není vůbec jednoduché splnit, protože trh je přesycen zbožím a zákazníci se musí rozhodnout z nepřehledného množství značek nabízejících stejné zboží.

Občas musí značka projít proměnou, aby si dokázala udržet své místo na trhu. Může se jednat o malé kosmetické úpravy, či o celkovou změnu značky. K radikálnějším změnám dochází zejména v souvislosti se změnami firemní strategie. Pokud značka prochází restrukturalizací a mění předmět podnikání, je důležité si uvědomit, že značka, která doposud fungovala, už fungovat nebude. V tu chvíli je důležité přejít k většímu kroku - rebrandingu. Celý proces by měl být prováděn tak, aby o něm věděli i zaměstnanci firmy, protože ti tvoří jednu z nejdůležitějších složek značky. Radikální změna firemní kultury může mít na značku negativní dopad. Je-li rebranding proveden správně, může se pro firmu stát velkou příležitostí, v opačném případě ji může velice uškodit.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení efektivity rebrandingu a restrukturalizace pomocí využití metod strategického plánování a marketingové analýzy. Po dohodě s vedoucí práce jsme došli k závěru, že bude lepší firmu hodnotit na základě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci firmy a dotazníkového šetření ze strany zákazníků. Po vzájemné dohodě jsme dospěly i k názoru, že z praktického hlediska bude srozumitelnější nejdříve v teoretické části objasnit pojem restrukturalizace a poté teprve předejít k pojmu rebranding. Tyto změny vzhledem k původnímu zadání práce si vyžádala logika analýzy a faktická situace při získávání podkladů.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část se věnuje teoretickému shrnutí restrukturalizace a rebrandingu. Ve druhé části je představena česká firma Kastar, která je na základě analýzy, rozhovorů a dotazníkového šetření zhodnocena. Na konci druhé části se nachází i zhodnocení úspěšnosti restrukturalizace a rebrandingu firmy a návrhy možných doporučení. Práce má za úkol zhodnotit stanovené hypotézy. První z nich je hypotéza, zda firmě v krizi může výrazně pomoci včasná restrukturalizace

a rebranding. Dále se zabývá otázkou, je-li neustálá inovace a sledování trendů je nezbytná pro úspěšné působení na trhu. Třetí hypotézou je ověření, zda otevřenost a komunikace se zaměstnanci výrazně snižuje pravděpodobnost negativního přijetí restrukturalizace a rebranding.

1. Restrukturalizace v podniku

Tato část práce se bude zabývat restrukturalizací a krizemi v podniku. Zaměří se na důvody restrukturalizace, strategie a celkový proces restrukturalizace. Je důležité nezapomenout na proces repositioningu na trhu, který následuje po každé revitalizaci v podniku.

1.1. Restrukturalizace

Restrukturalizaci podniku v této práci chápeme jako proces celkových změn v podniku, založených na realizaci restrukturalizačních opatření, které mají účelně zvyšovat výkonnost podniku či předejít, nebo zvrátit nežádoucí vývoj podniku.¹

Profesor Jaromír Veber definuje restrukturalizaci takto:² „Změna základní struktury, v případě organizací se dotýká změny výrobní náplně, zdrojů organizace, jejich provázanosti, a využití může být doprovázena změnami organizační architektury.” (Veber 2005)

Restrukturalizace je jedním ze způsobů, který můžeme využít, když náš podnik nepřináší výsledky, které odpovídají našim a tržním představám. Jsou tři základní případy, u kterých můžeme restrukturalizaci využít. Pokud části podniku nedosahují žádanou efektivitu, části podniku jsou rentabilní, ale vybočují z nově formulované vize podniku, nebo se akvizice (převzetí fungujícího podniku) ukáže být špatným řešením.³

Restrukturalizace podniku se používá ve dvou významech. Jedním z těchto významů je neustálé přizpůsobování vnitřní struktury podniku měnícímu se okolí - jedná se o dílčí podnikové změny, toto pojetí je pojmenováno jako obranná restrukturalizace. Druhým významem je systémově ucelená, komplexní až radikální změna struktury určité organizační jednotky - v tomto případě to označujeme jako strategickou restrukturalizaci.⁴

¹ Kraftová, I. *Rezervy na restrukturalizaci v českém účetnictví*. Účetnictví v praxi, 2002, roč. VI, č. 7, s. 8.

² Veber, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005, s. 533.

³ Mařík, M. *Koupě podniku jako součást podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 1995, s. 154.

⁴ Žák, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 2002, s. 659.

Restrukturalizaci můžeme rozdělit na:

- restrukturalizaci majetkovou - sjednocování nebo rozdělování, zvyšování nebo snižování podílu, hodnoty majetku a akcií, či vlivu ve správních radách nebo ve vedení podniku atd.,
- restrukturalizaci finanční - investování do podniku či jeho rozvoje, řešení úvěrů,
- kombinace restrukturalizace majetkové - finanční.⁵

1.1.1. Důvody podnikové restrukturalizace

Restrukturalizace podniku je většinou spojována pouze s krizí podniku, ale procesy restrukturalizace jsou realizovány i v podnicích, které nemají žádné problémy, jen reagují na podmínky, které se neustále mění a tím pádem se snaží neustále zvyšovat svoji konkurenceschopnost. Restrukturalizace mohou být v podniku realizovány z následujících důvodů.:

- Krize - Pokud se podnik nachází v krizi, která může ohrozit jeho existenci, prosperitu a stabilitu je nutné situaci řešit.
- Problémy - Každý podnik se setká během své existence s několika problémovými situacemi. Je ovšem důležité tyto problémy nepřehlížet, protože by při podcenění mohly vést ke krizi.
- Prevence - Podnik se rozhodne pro preventivní opatření a snaží se předejít nežádoucím situacím.
- Šance - Firma se snaží využít šance a může tím získat náskok před konkurencí, čímž upevňuje své postavení na trhu.⁶

1.2. Krize v podniku

Pro teoretickou část jsem se rozhodla z důvodů restrukturalizace v podniku rozebrat pouze krizi v podniku, protože navazuje na část praktickou. Dále se mohou na restrukturalizace podniku podílet problémy, prevence či objevená šance. Pojem krize je většinou vnímaný jako něco negativního, velmi často je spojován s těžkou až svízelnou

⁵ Tománek, J. Reengineering a management změn. In.: *Sborník managementu změn a reengineeringu*, Praha:Computer Press, 2001, s. 60.

⁶ Tetřevová, L. *Výchozí pojetí restrukturalizace podniku*. In: Sci. Pap. Univ. Pardubice, Ser. D, 6. 2001, s. 121.

situací a potížemi. Tento pojem si můžeme vysvětlit ale i jako vhodnou dobu pro velkou změnu a rozhodný obrat.⁷

Umlaufová a Pfeifer popisují podnikatelskou krizi následující definicí:⁸ „Podnikatelská krize je situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami firmy (posláním, filozofií, hodnotami, cíli, stylem) na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k firmě (nároky, možnostmi) na straně druhé. Další prosperita firmy tak vyžaduje zásadní akci k znovunabytí rovnováhy“. (Umlaufová 1995)

Podnik v krizi lze definovat podle Tetřevové L., která ji definuje následujícími třemi způsoby⁹:

- nerentabilní a platebně neschopný podnik,
- velmi úspěšný a zdravý podnik, který však nestojí na pevných základech a roste příliš rychle, tudíž má chronický nedostatek kapitálu,
- podnik, který vykazuje nerovnováhu v některé z následujících oblastí:
 - výroba - pokles objemu
 - sociální oblast - ztráta motivace u zaměstnanců
 - finanční oblast - zhoršení likvidity.¹⁰

Krizi v podniku nejlépe popisuje Tetřevová ve své Finanční restrukturalizaci firmy¹¹, ze které jsem v následující podkapitole vycházela. Krize nastává tehdy, když po delším časovém úseku dochází k nepříznivému vývoji podnikového výkonnostního potenciálu, k poklesu rentability, ke zhoršení kapitálové struktury či ke snížení likvidity podniku. Bude-li vývoj pokračovat stejným směrem, další existence podniku je bezprostředně ohrožena.

Podle mého názoru by se měl management takových podniků oprostít od nařikání a musí se začít aktivně podílet na překonání krize, což v těch úspěšnějších případech může vést nejen k zažehnutí krize, ale posune to podnik na výrazně vyšší úroveň, než na které byl před příchodem krize. I v těchto případech je nutné si pamatovat, že než léčba, je vždy lepší včasná prevence.

⁷Umlaufová, M.; Pfeifer, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 13.

⁸Umlaufová, M.; Pfeifer, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 14.

⁹Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 21-28.

¹⁰Daigne, J. F., *Ozdravná opatření v podniku*. Praha: HZ, 1996. s. 25.

¹¹Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 21-28.

Jako časté příznaky krize můžeme brát nedostatek surovin, materiálu a energie potřebných pro výrobu, stoupající číslo zmetkovitosti, pokles objednávek, snižování kvality zboží, stížnosti ze stran zákazníků a mnoho dalšího. Krize se může samozřejmě objevit i důsledkem nějaké katastrofy (havárie, živelné katastrofy či politického rozhodnutí). Krize v podniku tedy nastává po výrazném narušení mezi jednotlivými zájmy firmy a jejího okolí. Těmto krizím je dobré se vyhnout, ale platí pravidlo, že bez krize nedochází k vývoji. Proto je důležité umět se na podnikatelské krize připravit a následně je efektivně řídit a řešit.

Krizi v podniku může mít na svědomí bezpochyby několik příčin. Vždy záleží na konkrétním podniku a na situaci, ve které se nachází. Tyto příčiny neustále procházejí různými fázemi a mají rozdílné účinky a rychlost. Krize v podniku z hlediska příčin dělíme na tyto typy.:

- Krize, které vznikly v důsledku náhodného zásahu z vnějšku - přírodní pohromy, zhroucení finančního trhu či trhu odbytového, teroristické útoky, válečné konflikty,
- krize, které vznikly v důsledku chyb v podnikatelské aktivitě - krize, která vznikla z vlastní podnikatelské činnosti v podniku.
 - Strategické krize - vznikají jako důsledek chybných rozhodnutí v začátcích podniku,
 - krize vyvolané hospodářskými výsledky - vytváří se jako důsledek nízké konkurenceschopnosti,
 - krize likvidity - jsou následkem dlouhodobého porušování pravidel finančního řízení v podniku,
 - krize vzniklé v důsledku dalších vnitřních pochybení - jsou způsobené nedostatečnou obsluhou, údržbou či nepozorností - požár, výbuchy či ekologické havárie.

Krize nehodnotíme pouze podle příčin, ale také podle fáze, ve které se nachází, nebo dle rychlosti vývoje, a z hlediska síly dopadu, který krize má na daný podnik.

- Z hlediska fáze dělíme krize na krize latentní (symptomy krize ještě nezačaly působit navenek podniku, zjistit jdou nepřímo a často pouze náhodně), krize propukající (krize se postupně začíná projevovat s jednotlivými příznaky krizových jevů) a krize akutní (objevují se destruktivní účinky, které mají dopad na celkovou činnost v podniku v důsledku neřešení latentní krize).

- Z hlediska rychlosti můžeme rozlišovat: náhlé krize (objevují se zcela nečekaně a bez předešlého varování) či na krize pomalé (často se označují jako tzv. doutnající krize, které již existují po delší dobu).
- Z hlediska síly dopadu krize na podnik lze rozlišovat krize s negativním účinkem, krize ohrožující existenci podniku a krize likvidující existenci podniku.

Chyby, které vyvolávají strukturální krizi, můžeme shrnout do několika následujících oblastí: chyby strategické; nesprávné investice; problémy růstu; nejisté hospodaření s financemi; likvidita, která se postupně vymyká kontrole a problémy řízení v důsledku nesprávného uspořádání organizace v podniku.¹²

1.2.1. Strategie restrukturalizace podniku

Krize v podniku se dá řešit pomocí strategií restrukturalizace podniku. Restrukturalizační procesy mohou být realizovány v jakékoliv fázi životního cyklu podniku. Při restrukturalizaci rozlišujeme tři druhy strategií.¹³

Strategie prosperity

Strategie prosperity představuje nejprogresivnější cestu změny dosavadního vývoje firmy. Jde o strategii restrukturalizace, kdy k obratu v podniku dochází ve fázi rozkvětu a stabilizace podniku, tedy především ještě před dosažením vrcholu vývoje podniku.¹⁴

Rozhodnutí změnit anebo dokonce opustit dosavadní pozitivní vývoj, a tím riskovat nedosažení očekávané vyšší prosperity, je velice rizikové. Po nastoupení nové cesty navíc téměř vždy dochází, alespoň na krátkou dobu, k poklesu výkonnosti firmy. Toto rozhodnutí bude tedy přijato pouze tehdy, má-li podnik dobře připravený a vyšší prosperitu slibující podnikatelský záměr, který je naplněný konkurenceschopným a komerčně úspěšným výrobním programem.¹⁵

Strategie revitalizace

Jedná se o strategii restrukturalizace podniku, při kterém k obratu dochází ve fázi úpadku či ústupku, to znamená v době, kdy je nejvyšší nutnost změny. Cílem strategie je tedy radikální a celkové ozdravení podniku, který už nějakou dobu neprosperuje.¹⁶

Strategie resuscitace

¹²Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 21-28.

¹³Kraftová, I. *Rezervy na restrukturalizaci v českém účetnictví*. Účetnictví v praxi, 2002, roč. VI, č. 7, s. 8

¹⁴Kraftová, I. *Rezervy na restrukturalizaci v českém účetnictví*. Účetnictví v praxi, 2002, roč. VI, č. 7, s. 8.

¹⁵Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 32.

¹⁶Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 33.

Jde o strategii restrukturalizace podniku, kdy dochází k obratu až ve fázi zániku podniku. Nový podnik musí být alespoň v něčem (personálně, tržně či výrobně) pokračovatelem předchozího zanikajícího podniku.¹⁷

Proces restrukturalizace

Restrukturalizace má svou procesuální stránku, kterou lze rozdělit do následujících kroků:

1. iniciace rozhodování,
2. shromažďování a analýza podkladů,
3. vlastní rozhodování,
4. realizace rozhodnutí a kontrola.¹⁸

V následující části se nachází rozdělení procesu restrukturalizace do 4 fází podle Tetřevové.¹⁹

Ve fázi jedna - iniciace rozhodování, je nutné zhodnotit současnou situaci podniku, je třeba si uvědomit případné problémy a stanovit si cíle, kterých by mělo být postupně dosaženo. Tyto cíle by měly pomoci k uvědomění si, čeho chceme restrukturalizací dosáhnout a zda to vyřeší současné problémy.

Ve druhé fázi je nutno shromáždit podklady, které jsou nutné pro rozhodování. Je důležité získat všechny dostupné a zároveň relevantní informace pro rozhodování. Tyto informace je možné čerpat, jak z interních, tak z externích zdrojů. Získané informace se musí dále zpracovat a následně vyhodnotit. Je dobré projít tyto informace několikrát a nechat je posoudit více lidmi, aby došlo k co nejsnadnějšímu a nejpřesnějšímu rozhodování.

Následující fáze rozhodování při restrukturalizaci zahrnuje hned několik kroků. Nejprve je nutno stanovit varianty a určit kritéria pro hodnocení jednotlivých variant, tedy tzv. omezující podmínky. Podle zvolených kritérií jsou pak všechny varianty zhodnocovány. Poslední krok v této fázi rozhodování pak spočívá ve výběru optimální varianty. Tedy té, která nejlépe splňuje požadavky, nejen z hlediska cílů, ale i z hlediska omezujících podmínek.

Poslední fáze nastává po výběru optimální varianty a tou je její realizace. U realizace ovšem proces nekončí a i realizaci je třeba neustále sledovat, kontrolovat a vyhodnocovat, zda se dodržuje stanovený plán. Důležité je neopomenout zpětnou vazbu, díky které se

¹⁷ Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 33.

¹⁸ Kraftová, I. *Rezervy na restrukturalizaci v českém účetnictví*. Účetnictví v praxi, 2002, roč. VI, č. 7, s. 8.

¹⁹ Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 77-78.

mohou zajistit jakékoliv problémy či odchylky, u kterých je třeba plán přizpůsobit. Nakonec je i důležité se z celého procesu realizace poučit pro příště.

Z výše uvedeného plyne, že restrukturalizace je záměrný a strategicky orientovaný proces v podniku, u kterého je dopředu stanovený a plánovaný její obsah a rozsah. Plán musí být podrobný a dobře zhodnocený ještě předtím, nežli začne samotná restrukturalizace.

1.2.2. Revitalizace a repositioning

Mezi strategie v podniku, který prochází krizí, se může řadit revitalizace a repositioning. I velké firmy musí občas revitalizovat či změnit positioning svojí značky, jelikož musí reagovat na změny na trhu. Velký počet marketingových specialistů se poté domnívá, že informace, které jsou potřebné pro revitalizaci, jsou diametrálně odlišné od informací nutných pro repositioning. Pro revitalizaci jsou důležité analýzy prodeje a dále se více zabývají otázkami chyb ve společnosti. Repositioning vyžaduje více proaktivní informace a odpovědi na otázky typu - Jak maximalizovat svou pozici na trhu?. V obou případech se tyto informace získávají ze spotřebitelských panelů, diskusních skupin nebo ze studií nákupního chování zákazníka.²⁰

Revitalizace nemusí být vždy nezbytně ozdravnou či obrannou strategií. Na trhu je spousta značek, které se díky revitalizaci dostaly z domácího trhu na trh globální. Revitalizací na globální trh se často stávají značky mnohem úspěšnější ve velkém měřítku.²¹

Repositioning značky bývá často spojován se změnami na trhu, ale často je za tím pouhá snaha najít ziskovější segment, na kterém by se firma mohla uplatnit. Tímto procesem pak značka často ztratí svůj půvab a akceptaci ze strany spotřebního chování. V takových situacích je nutné zjistit, jak je vnímána v myslích spotřebitelů, jinak ztratí svojí tržní atraktivitu a konkurenceschopnost, čímž se z ní stane méněcenná značka.²²

Repositioning se dělí v zásadě na dvě varianty. První je rozhodnutí o přesunutí značky do nového tržního segmentu, což s sebou nese vysoké, v některých případech dokonce změnu celkové tržní strategie. Nákladnost této varianty závisí na vzdálenosti

²⁰ Příbová, Marie a George TESAR. *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha: Professional Publishing, s. 73.

²¹ Příbová, Marie a George TESAR. *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha: Professional Publishing, s. 74.

²² Příbová, Marie a George TESAR. *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha: Professional Publishing, s. 74.

jednotlivých trhů, tzn. je poměrně obtížné posunout značku ze segmentu s nízkou hodnotou do segmentu s vyšší cenou. Druhou variantou jsou fyzické změny jednotlivých atributů značky. I tato varianta může být nákladná, ale velmi často se jeví jako lepší investice do budoucna. ²³Prostřednictvím nového hodnotového řetězce se může na trh dostat i tradiční značka, která si pouze změnila obal, a její akceptace na trhu se tím může rapidně zvýšit. ²⁴

²³ What is repositioning? In: *Market Segmentation Study Guide* [online]. Market Segmentation Study Guide, 2020 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z:

²⁴ Příbová, Marie a George TESAR. *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha: Professional Publishing, s. 75.

2. Rebranding

Druhá polovina teoretické části práce se bude věnovat branding a následnému rebrandingu značky. Kapitola o branding se zabývá vznikem značky, její konzistencí, změně, ale i jejímu propojení s marketingovými aktivitami. Následující kapitola se věnuje důvodům rebrandingu a jeho úspěšného provedení. Rebranding bereme jako podmnožinu restrukturalizace. Jedná se o marketingový nástroj, kdežto restrukturalizace spadá pod celkové řízení podniku. Rebranding jsem si vyčlenila s ohledem na konkrétní firmu Kastar.

2.1. Branding

Slovo “brand” pochází z norského či germánského výrazu “pálit”. Doslovně se tento význam slova používá při značkování zvířat, aby ostatní věděli, kdo je jeho majitelem. Obecně slovo branding používáme, pokud máme na mysli veškeré atributy produktu, díky kterým si udělá zákazník jasnou představu o značce. Rozlišujeme tři entity, kterými značka může být²⁵ .:

- Pojmenovaný výrobek či služba - značka souvisí přímo s věcí samotnou (BBC),
- obchodní značka - značka se vztahuje k abstraktnímu názvu nebo symbolu (Starbucks),
- zákazníkova představa o výrobku nebo službě ztělesněná obecně rozšířenými výrobky typu (“Kvůli koupi Apple ještě nikoho nevyhodili”), tato představa vyplývá z tzv. brand equity neboli hodnoty značky.²⁶

V marketingu, designu ale i v branding samotném platí, že “všechno svým způsobem komunikuje”. Značka je jakýmsi příslibem uspokojení, který zákazník očekává a díky němu si vytváří vlastní pocity a názor. Kupující jsou ovlivněni značkami mnohem více, než si přiznají, a to především díky reklamě, PR, ale také díky atmosféře prodejny či zaměstnanců samotných. Branding je v podstatě pomyslným zápasem mezi firmami a spotřebiteli. Zde sedí parafráze od Karla Marxe, že lidé sice činí svá vlastní rozhodnutí o sobě samých a svých vlastních nákupních zvyklostech, ale vše je za pomoci reklamy, marketingu a publicity značek. Nákupní chování spotřebitelů a jejich postupné vytváření pouta ke značce ovlivňuje především příběh značky a emoce, které je značka schopna

²⁵ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 6.

²⁶ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 6.

nabídnout. Spotřebitel pak ocení, pokud se jeho emoce a příběh dokáže ztotožnit s tím, co mu značka nabízí.

Je dokázáno, že veškeré úspěšné značky vznikají v dobách ekonomického blahobytu, proto se moderní pojetí brandingů datuje k počátku průmyslové revoluce. V této době vznikla první velká nadprodukce zboží a schopnost toto zboží dále distribuovat dál než na lokální úrovni. Jedním z prvních výrobků, které byly takto distribuovány a exportovány byly alkoholické výrobky. Mezi průkopníky brandingů řadíme Jamese Gambla (výrobce mýdla) a Williama Proctera (výrobce svící), kteří své firmy spojili a během americké občanské války se stali zásobovací silou severní armády. Váleční veteráni se později vraceli domů a v mysli se jim značka mýdla usadila už navěky. V roce 1882 se mýdla Ivory dokonce dočkala své první celostátní reklamní kampaně.²⁷

Branding v dnešní podobě spojuje pět prvků:

1. positioning,
2. příběh,
3. design,
4. cenu,
5. vztah se zákazníkem.²⁸

Positioning byl poprvé rozpracován v roce 1980 v knize *Positioning*. Jedná se o pojem, který určuje pozici značky a odliší se díky tomu od konkurence na trhu. Positioning dává spotřebiteli jasné důvody, proč si daný produkt či službu má koupit. Je tedy velmi podstatné, aby firmy kladly důraz na představy zákazníka a také na ně dokázaly reagovat. Příběh nebo vyprávění je něco, co lidstvo doprovází již několik tisíciletí. Každý člověk má rád dobrý příběh plný emocí a ty nejlepší si klidně poslechne i znovu. Koupí značky spotřebitelé sami vstupují do vyprávění a ty větší z nich se neustále ujišťují, že v jejich příběhu hrají velikou roli i zákazníci sami. Design není pouhou vizuální stránkou produktu, ale zahrnuje všechny jeho aspekty. Design musí být jak obsahem, tak etiketou, základem i jménem, podstatou věci i jejím povrchem. Design musí odpovídat všem požadavkům. Je důležité, aby splňoval veškeré technické a technologické aspekty a navíc stále plnil svůj prvotní účel. Pokud ovšem firmy mluví o změnách designu, většinou opravdu hovoří pouze o změně vzhledu, protože pokud chce firma provést skutečný

²⁷ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 8..

²⁸ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 6-8.

rebranding, musí změnit celkovou základní koncepci značky.²⁹ Cena je velmi často opomíjeným aspektem značky, i když je velmi významná a má dost často vztah k požitkům, které značka nabízí a poskytuje. Cenová politika je v konkurenčním prostředí velmi důležitým bodem. Cena jako součást identity značky může symbolizovat, o jakou cenovou třídu se jedná. Mnoho firem se přesvědčilo na vlastní kůži, že krátkodobé snížení cen může mít pro image značky dlouhodobé zničující následky.³⁰ Řízení vztahu se zákazníkem je občas velmi nešťastný počin, kterým společnosti chtějí spotřebiteli ukázat, že mu na něm velmi záleží. Dodavatel energií má v databázi několik tisíc zákazníků, ale i přesto se snaží zákazníky kontaktovat a ukázat, že právě oni jsou pro ně ti nejdůležitější. Je to sice velice obtížné, ale musí se o to alespoň pokusit.

Každá z brandingových aktivit musí být založená na zrnku pravdy. Úspěšný branding poté z tohoto zrnka identifikuje to nejlepší a začlení to do příběhu tak, aby vypadal co nejlépe a posléze upevnil emocionální pouto mezi společností a spotřebitelem.³¹

Jednou z věcí, kterou spotřebitelé vnímají kladně je dopad firmy na životní prostředí. Pokud se firma snaží být více šetrná k přírodě, je to pro zákazníka příjemnější a lépe si buduje se značkou vztah. V případě, že se značka rozhodne mít ekologii i ve svých firemních hodnotách, dají se na tom budovat hodnoty značky. Je podstatné mít na paměti, že se díky tomu mohou zvýšit počáteční investice.³²

Branding má za úkol ovlivnit několik věcí, kterými pak pomáhá zajistit značce úspěch. Může posílit dobrou pověst značky; zvýšit loajalitu zákazníků; zajistit kvalitu; podpořit vnímání větší hodnoty značky, tak aby se zvyšovaly prodeje nejen při současné ceně, ale i po jejím zvýšení či ujistit zákazníka, že koupí dané značky se stává součástí komunity (světa), který vyznává stejné hodnoty.³³

Je dobře známo, že značka je přesně tím, co si o ní myslí její zákazníci, a to především proto, že figuruje ve vědomí spotřebitelů a její hodnota je shodná s její pověstí. Brand manager má za úkol vytvořit správný obraz v myslích spotřebitelů. Pokud je zboží lepší, než jak je vyobrazováno v myslích zákazníků, může branding jeho pověst zvýšit.

²⁹ Produktový design. *Cotu.cz* [online]. Praha: cotu, 2020 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.cotu.cz/blog/29/produktovy-design>

³⁰ Aaker, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. s 88.

³¹ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 9.

³² Aaker, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. s 103.

³³ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 10.

Často tento případ vidíme v předvolebních kampaních, kdy si propagátoři stěžují, že lidé jejich politika neznají, a proto ho nevolí. V takovém případě je nutné zlepšit jeho osobní branding.

Dobře to také ilustruje případ Starbucks. Ve všech velkých městech je nespočet kaváren a podniků, které mohou lidé navštívit, ale i přesto většina turistů zamíří do této kavárny, protože ji znají a vědí, co od ní mohou očekávat nehledě na její polohu. Tato loajalita je posilována díky jednotné a snadno rozpoznatelné image, kterou zákazník nemůže přehlédnout. Spotřebitelé již několik let věří, že i když může být zboží podobné, to značkové je pro ně lepší nežli neznačkové. Je to založeno na myšlence, „že pokud značka investuje spousty finančních prostředků a času k vytvoření známé značky, tak její zboží přeci musí být kvalitní.“ Už pouhá myšlenka vlastnictví uznávané značky může sama o sobě zvýšit vnímanou kvalitu zboží. Značkové zboží si vždy spotřebitelé kupují z důvodu, který jasně přesahuje veškeré racionální myšlení. Je to pro nás všechny jakýsi akt souhlasu s tím, že naše hodnoty souzní s hodnotami značky. Často proto spotřebitelé vědomě ignorují nižší cenu u podobného zboží a kupují dražší zvučnější značky. Tento proces je to, co musí každý marketér pochopit a to přesně “donutit zákazníky koupit si totožný produkt za vyšší cenu díky značce, obalu či sloganu”. Hlavním úkolem brand managera je tedy vytvořit image značky, která bude posilovat její pověst, loajalitu zákazníků a bude komunikovat správné hodnoty. Je ovšem důležité si uvědomit, že branding jako takový nedokáže vzkřísit mizernou službu či zkažený výrobek. Branding dokáže vylepšit pověst, ale pokud mají zákazníci špatné zkušenosti z dřívějších, je velmi obtížné jim tvrdit opak.³⁴

2.1.1. Konzistence a změna

Jak u malých, tak u velkých firem je velice důležitým faktorem, jak rychle dokáží značky reagovat na změnu. Jádro značek se nikdy nemění - význam, hodnota i její příslib by měly zůstat neměnné, aby tomu mohli zákazníci dlouhodobě věřit. Avšak vnější faktory značky, jakými jsou například design, obal či reklama a webové stránky, musí procházet neustálými proměnami a reagovat tak na okolní vývoj na trhu. Silná značka, která je v zákaznickově myslí hluboce zakořeněná, si může dovolit i radikální změnu, kterou je například změna loga.³⁵

³⁴ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 10-11.

³⁵ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 18.

Vzhledem k neustálému vývoji nejen na trhu, ale i v oblasti technologií, je přirozené, že značka nemůže vypadat a komunikovat stejně jako před 5 lety a neměla by být ani stejná napříč kontinenty, protože ani zdejší spotřebitelé nejsou stejní. Konzultantskou společností Interbrand je doporučováno tzv. pravidlo 70:30. Celých 70 procent značky by mělo napříč trhem zůstat neměnných a 30 procent by se mělo adaptovat s ohledem na požadavky a specifika jednotlivých trhů. Značka by tedy měla jednu třetinu prvků - logo, název, design, příchut', barvu, typografii, fotografický či ilustrační styl, webové stránky, reklamu atd. - přizpůsobit lokálnímu trhu. Avšak změny jsou důležité i v rámci jednoho trhu, a značky si s měnícími se trendy udržují svoji hodnotu a zůstávají tak na vrcholu pomyslného žebříčku v mysli zákazníků. Je však podstatné, aby základní hodnoty zůstaly stále a neměnné a zmodernizovaly se pouze materiální aspekty značky, protože zákazník je nestálý a potřebuje mít ve „své“ značce určitý záchytný bod, kterému věří. Dosáhnout správné rovnováhy u modernizace značky je obtížné, i velké firmy jako např. Coca Cola udělaly v minulosti chyby, kdy je buďto trh nepřijal, či nestihly zareagovat včas a na nějakou dobu ztratily svoji pozici.³⁶

Pro spotřebitele je také důležité, zda je značka konzistentní ve svých marketingových aktivitách. Pokud se značka několik let snaží angažovat v oblasti lidských práv, ekologie či přispívají na různé druhy charit, je vždy důležité, aby se značka nenechala „strhnout trendy“, ale dávala zákazníkům najevo, že její vnitřní přesvědčení trvá. Firma Reebok se několik let snaží angažovat v podpoře lidských práv, značka zmrzlin Ben&Jerry's podporuje životní prostředí a lidi bez domova a i fastfoodový řetězec McDonald's se snaží pomáhat budovat domovy pro rodiny s vážně nemocnými dětmi.³⁷

Pojem rebranding je často velmi mylně spojován s dílčími změnami v identitě značky či při změnách designu obalu. V takovýchto případech, kdy se změny nedotýkají podstaty značky - vnímání, hodnot a idejí - ale pouze vizuální prezentace, se o rebranding nejedná. Značka se vyvíjí i sama o sobě. Jsou změny, které jsou sice méně zjevné, ale ovlivňují značku v jiných aspektech, kterými jsou např. zákaznická podpora, funkce výrobků či služby, strategie uspokojení spotřebitele, vztahy k zaměstnancům atd. I tyto aspekty jsou pro značku stejně neodmyslitelné jako logo či obal a je přitom výrazně

³⁶ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 19.

³⁷ Aaker, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. s 104.

obtížnější je změnit ze dne na den. Provedení takovýchto změn, které mohou být zásadní, má na značku hluboký dopad.³⁸

Jsou značky, u kterých si za desítky let nikdo nevšimne žádných výrazných změn, protože se vyvíjí kontinuálně a jejich změny bývají menší v kratších časových intervalech. Na druhou stranu jsou firmy, které mají za svoji působnost pár revolučních “erupcí”, kdy se firma rozhodla pro radikální změnu. Pokud značka zákazníkovi nemůže nabídnout víc než svůj aktuální stav, jsou její dny na trhu sečteny.

2.1.1.1. Ochrana obchodní značky a duševní vlastnictví

Úřad průmyslového vlastnictví v České republice definuje pomocí Zákona o ochranných známkách ochranu značek takto³⁹: „Ochrannou známkou může být za podmínek stanovených tímto zákonem jakékoliv označení, zejména slova, včetně osobních jmen, barvy, kresby, písmena, číslice, tvar výrobku nebo jeho obal nebo zvuky, pokud je toto označení způsobilé odlišit výrobky nebo služby jedné osoby od výrobků nebo služeb jiné osoby a být vyjádřeno v rejstříku ochranných známek. (Zákon č. 441/2003 Sb. Zákon o ochranných známkách)

Značka je tvořena především představou nebo ideou, kterou má spotřebitel v mysli. Tato idea je spojená se znakem, tedy se symbolem a názvem, který značce slouží jako zkratka. Potíže vznikají tehdy, jestliže symbol či název sdílejí dvě či více značek. Toto nepředstavuje problém pouze tehdy, jestliže tyto společnosti podnikají v rozdílných odvětvích, či nemají stejné geografické území. V tomto případě nedochází k matení zákazníka. V opačném případě dochází k soudním sporům, a při těch se vždy projeví síla značky, protože v tomto případě většinou platí “silnější vyhrává”. I přesto, že si většina firem nechá svoje nápady patentovat, tak i tyto patenty někdy vyprší a silná značka má jednoznačně větší naději na přežití. Nastávají i situace, kdy se jméno, které bylo dlouho spojované s jedním výrobkem společnosti, začne uplatňovat jako obecný název pro celou kategorii zboží i odlišných značek. Většinou se tomu děje v anglických výrazech, které díky tomu, že jsou přebírány do jiných jazyků, dávají název celým kategoriím zboží. Avšak i v češtině se s tímto zobecňováním setkáváme. Většina Čechů označuje svůj holicí strojek jako žiletku, po vzoru holicích strojků značky Gillette, i když se jedná o odlišnou značku těchto strojků. Pokud dochází k tomuto zobecňování a jméno se dostane do

³⁸ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 20.

³⁹ Zákon o ochranných známkách. In: *Zákony pro lidi* [online]. Česká republika, 2003 [cit. 2020-04-18].

Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-441>

běžného slovníku lidí, firma přichází o ochrannou známku, jelikož jazyk je společným majetkem všech, a nikdo si nemůže vytvářet nárok na konkrétní slovo. Úspěšný branding se s touto ironií setkává dost často. Snem každého brand managera je, aby zákazník měl při koupi zboží na jazyku právě jméno jeho značky, ale nechce, aby se stalo úzce spojeno s kategorií věcí samotných. Jsou však i ochranné známky, které jsou stále ještě uznávány jako vlastnictví společnosti, i přesto že jsou jejich jména využívána ve velkém měřítku. V takovýchto případech se pod názvem značky na výrobku nachází menším písmem slovo “brand”, aby došlo k rozeznání. Všechny značky, jejichž jméno je zobecněno, zaujaly první místo, ale musí se také v mysli zákazníků dokázat udržet, a tím dosáhnout vyššího uznání, které přesáhne produkt či službu samotné. Tyto firmy musí umět nabídnout něco víc, než bylo jejich původním záměrem.⁴⁰

2.1.1.2. Klíčové výhody a positioning

Positioning znače dává konkurenční výhodu. Je tedy důležité, aby si značka určila základní hodnoty a mantry, které z ní budou vyzařovat. Každý zákazník očekává, že pokud si koupí značku, tak v jádru jejího výrobku najde to, co daná značka slibuje. Proto je nutné si při tvorbě nové značky vždy uvědomit, co dělá právě tento výrobek výjimečný, a na této výjimečnosti postavit celý positioning značky. U dobrého produktu by tento příjem měl být zřejmý hned na první pohled. Občas se však stane, že je nutno využít určité vize a představitivosti k správnému a srozumitelnému vyjádření.⁴¹

Pokud se značka vyvíjí, dost často dochází k tomu, že se vyvíjí se i její přínos. Tím se značka posouvá na vyšší úroveň tzv. povyšování (laddering). Poté, co se spotřebitelé seznámí se základními přednostmi výrobku, značka obvykle stoupá nahoru po pomyslném žebříku (odtud slovo laddering), a tím se dotýká životního stylu zákazníka a stává se pro něj intuitivnější a také emocionálně přitažlivější. Taková značka je pak také konkurenceschopnější na svém trhu. Mnoho značek si zvolilo pozici na spodním okraji trhu, aby zacílilo na lidi, kteří se vyhýbají draze vypadajícím obchodním značkám. Většinou svým designem a obalem spotřebiteli napovídají, že si ho mohou dovolit, a dokonce ušetří. Je naopak spousta značek, která volí vrchol trhu. Pomocí distribuce míří na bohatší zákazníky a slibují jim, že za více peněz dostanou přesně to, co chtějí. Na trhu se vyskytuje mnoho značek, o kterých nemá střední a nižší vrstva žádné tušení, protože právě tyto značky bývají nejzdrženlivější. Většina značek ale stále zůstává dostupná pro

⁴⁰ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 54-55.

⁴¹ Keller, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. s. 178-179.

průměrné zákazníky, i když se snaží vypadat luxusně. Využívají kombinaci všech 4P, aby na zákazníka udělaly co nejlepší dojem za přijatelnou cenu.⁴²

Cílem marketéra je najít soulad mezi tím, co od značky očekávají spotřebitelé a tím, co jim firma reálně může nabídnout. Na trhu můžeme najít místa, která se označují za “ideální pozici” a místa, kterým se přezdívá “reálná pozice”. Ideální pozice je taková, která se shoduje s přáním zákazníků, naopak reálná pozice je taková, kde se produkt/značka opravdu nachází. Každý marketingový specialista se při positioningu snaží minimalizovat rozdíly mezi těmito dvěma pozicemi.⁴³

2.1.1.3. Podstata a osobnost značky

U značky je vždy nutné rozlišovat její ideu a její podstatu. Podstatou by měly být základní pravdy dané značky a jejich správné vnímání a pochopení, které dokážou značku oddělit od její konkurence. Idea by poté měla tuto podstatu naplňovat tak, aby ji dokázal pochopit kdokoli jiný. Spousta firem se snaží vymyslet důležitou podstatu značky, kterou by na trhu vynikaly. Dost často se tomu děje pomocí změny positioningu. V takových případech se firma snaží ukázat nový pohled, kterým by lépe pochopili podstatu a přednosti značky.⁴⁴

Koncem 20. století bylo módní záležitostí měnit podstatu značky rebrandingem. Bohužel tyto případy se ve většině ukázaly spíše jako hloupé než prospěšné. Podstata značky musí být jednoduchá, pravdivá a soustředěná. Pak teprve ideje, které ze značky vycházejí, začnou se zákazníky vytvářet a postupně posilovat důvěru a emocionální pouto.⁴⁵

Podstata značky je důležitá hlavně v propagaci. Nemůžeme komunikovat pouze logo či značku, ale musíme propagovat to, co se za tím logem schovává. Podstata neboli pravda, kterou značka vyznává, je hlavním motivem, který zákazníka přiměje ke koupi, protože málokdo si koupí produkt, který má nádherné logo, ale absolutně nesplňuje požadavky, které na danou věc spotřebitel má.

Osobnost každé značky bývá často spojována s lidskými vlastnostmi, díky kterým si ke značce zákazník utvoří rychleji vztah. Je však důležité, aby značka byla ve všech svých

⁴² Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 72-73..

⁴³ Positioning. *Marketing mind* [online]. České Budějovice: Petryl, 2018 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/positioning/>

⁴⁴ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 74.

⁴⁵ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 75.

aktivitách konzistentní a prezentovala tak i svoje vlastnosti. Často značky komunikují naprosto odlišně v nadlinkových a podlinkových aktivitách, což může zákazníka spíše odradit než motivovat k opakovanému nákupu. Na každém trhu se nachází několik značek, které se snaží lidem vtisknout do mysli svoje vlastnosti prostřednictvím jedné celebrity, kterou si zvolí jako tvář své kampaně či značky. Pro firmu to může znamenat obrovský nárůst prodeje, ale pouze do té doby, než přijde jakákoliv negativní kauza spojená se jménem osobnosti, která je tvář dané značky. Stejně jako u lidí je pro značku nejlepší charakterovou vlastností sebedůvěra. Pokud si značka věří natolik, že si může dovolit menší modifikace, dělá jí to mnohem více atraktivní a hodnotnou. Skvělým příkladem osobnosti a sebedůvěry u značek je firma Google. Google je natolik sebevědomý, že si může dovolit svoje logo při různých významných událostech (Olympijské hry, Vánoce či významné historické dny) modifikovat a ukázat, že i služba, za kterou její uživatelé nezaplatili ani korunu, může být uživatelsky přívětivá.⁴⁶

2.1.1.4. Jméno

Značka by jako první měla vymyslet svoje jméno, ze kterého se pak může logo, obal či propagace odvíjet. Díky jménu si značku spotřebitelé zapamatují a mají možnost o značce dále mluvit a umožnit značce tzv. word of mouth propagaci. Dobré jméno znamená hlavně dobrou pověst značky. Při rebrandingu je poměrně snadné změnit logo, obal či jiné atributy značky, ale jméno se mění obtížně a nikdy není zaručená úspěšnost takového rebrandingu. U jména značky je důležité dát si pozor na jeho zvučnost, protože to co zní skvěle ve francouzštině, tak pro českého spotřebitele může být zásadním problémem. Je tedy dokázáno, že kratší, jednoduchá a zvučná jména mají ve světě lepší úspěch než dlouhá jména, která umí vyslovit pouze majitel. Obecně jsou uvedeny 4 kategorie, do kterých se jména značek řadí. V praxi se můžeme setkat ještě s pátou kategorií jmen a tím jsou referenční jména, která odkazují na zakladatele nebo na místo odkud značka pochází - Ford, Adidas, Baťa.⁴⁷

- Funkční či také popisná jména, doslova vyjadřují, co daná společnost nabízí - Pražská energetická, Knihy Dobrovský.
- Vymyšlená jména jsou buďto převzatá z řeckého či latinského základu nebo jsou založená na rytmicke a zvučnosti - Jeep, Google,

⁴⁶ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 82 - 83.

⁴⁷ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 86 - 87.

- Empirická jména jsou dost podobná jménům popisným, ale jsou zaměřeny na zkušenosti ne na funkčnosti značky - Hungry Man (mražená jídla).
- Evokativní jména jsou taková, aby ve spotřebiteli vzbudila důvěru nebo sílu - Jaguar.

2.1.2. Branding, reklama, public relations a marketing

Branding v sobě skrývá několik dílčích disciplín, které se poprvé začaly objevovat koncem 19. a počátkem 20. století: marketing, propagace, PR, grafický design a corporate identity. Tyto aktivity jsou vzájemně propletené a všechny se zabývají prodejem, povědomím a pověstí značky, věrností zákazníka a také vizuální estetikou. Všechny tyto oblasti mají stejný cíl, kterým je vytvoření a podpora značky, z čehož vyplývá, že branding je jakýmsi destilátem těchto disciplín. Je důležité vědět, že branding a tyto disciplíny mají mnoho společného. Marketing má na starosti známé 4 P - “product” (výrobek či službu), “promotion” (propagaci), “place” (distribuci) a “price” (cenu). V dnešní době se přidává ještě jedno P a tím jsou “people” (lidé). Toto poslední páté P se přidává hlavně z důvodu, že nejen zákazníci, ale i zaměstnanci musejí své značce věřit, jinak ji nemůžou přesvědčivě prezentovat zákazníkům.

V historii byla za hlavní nástroj značky považována reklama. V dnešní době, kdy je reklama doslova na každém kroku, začíná její vliv klesat. Naopak public relations (PR či styk s veřejností) je dnes hojně využívaným nástrojem. Agentury a PRisti využívají různé metody, kterými zveřejňují informace, realizují events či vyprávějí příběhy o aktivitách značky médiím. Tato sdělení bývají vnímána pozitivně, protože spotřebitelé raději o značce uslyší z nezávislého zdroje než přímo od firmy samotné. PR má za úkol nejen budovat dobrou pověst firmy, ale i řešit nepříznivé situace, které by mohly značku ovlivnit. Hlavními nástroji pro public relations je tisk, lobbying, poradenství, ale i firemní komunikace.⁴⁸

2.2. Rebranding

Rebranding je v marketingové literatuře nejčastěji spojován s pojmy repositioning, změna firemního či vizuálního stylu, přejmenování, obnova, oživení a osvěžení značky. Rebranding je jazykovým novotvarem složeným ze dvou slov: re a brand. Předložka

⁴⁸ Healey, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 26-27. ;KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. s. 889.

“re” je považována za termín, který znamená něco udělat znovu či něco obnovit. Tento jev musí probíhat minimálně podruhé či poněkoliakrát.⁴⁹

U rebrandingu, jakožto marketingového nástroje, jde především o vytvoření nového vzhledu a celkového pojetí již zavedené značky či produktu. Nejčastěji jde o navození modernějšího pocitu u zákazníka, který díky rebrandingu získává pocit, že se značka snaží být relevantnější. Často je hlavním cílem upoutat zákaznickovu pozornost pomocí nového loga, které musí vyzařovat modernější a atraktivnější vzhled, než tomu bylo u loga předešlého.⁵⁰

Je několik důvodů, které mohou vést firmy k tomu, aby začaly uvažovat o rebrandingu. Jedním z těchto důvodů může být touha po budování silnějšího pouta se zákazníky. I v takovém případě musí mít firma na paměti, že se po rebrandingu najde skupina zákazníků, které se nebude něco líbit. Primárně se rozlišují dva typy rebrandingu proaktivní a reaktivní. Proaktivní rebranding firmy využívají v momentě, kdy vycítí novou příležitost na trhu, chtějí inovovat či chtějí zaujmout potenciální zákazníky. Reaktivní rebranding je využíván ve chvíli, kdy firma ví, že pokud se něco nezmění, je velká pravděpodobnost jejího zániku. Takovými důvody může být krize, negativní publicita, akvizice či fúze, ale může se i jednat o pouhou chuť konkurovat jiným firmám či tvorba niche marketu.⁵¹

2.2.1. Kroky k rebrandingu

Každý rebranding by měl začít sepsáním důvodů, které značku k tomuto kroku vedly. Je důležité, aby si vedení firmy dokázalo všechny vypsane body, které vedly k rebrandingu, zdůvodnit a odpovědět si na ně tak, aby bylo jasné, že rebranding firmě neublíží, ale naopak ji posune někam dál. Dalším krokem rebrandingu by měl být průzkum trhu. Pokud se firma chystá na úplně nový trh, je podstatné udělat si průzkum nové cílové skupiny. Každý trh má své specifické cílové skupiny, a je tedy důležité, aby na ně firma byla dostatečně připravena. Po průzkumu je firma připravena využít k rebrandingu i svůj positioning. Majitel by si měl zodpovědět otázku, zda se po transformaci stane leaderem na

⁴⁹ Merrilees, Bill; MILLER, Dale. Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing* [online]. 2008, Vol. 42, No. 5/6, [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/principles-of-corporate-rebranding-Rlvok6ZMz4>>. ISSN 0309-0566.

⁵⁰ What is rebranding? In: *MARKET BUSINESS NEWS* [online]. USA: market business news, 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/rebranding/>

⁵¹ Definition of 'Rebranding'. In: *TheEconomicTimes* [online]. New Delhi: Bennett, Coleman & Co., 2020 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/rebranding>

trhu, inovátorem nebo zda bude nízkonákladovým prodejcem. Každá tato pozice má na firmu úplně jiný vliv a její vliv se odráží i v cílové skupině. Spotřebitelé budou nahlížet jinak na značku, která se snaží prodat velké množství za málo peněz, a jinak budou pohlížet na značku, která se snaží udržet s trendy a přinášet pořád nějaké novinky. V této chvíli je pravý čas na budování nové identity. Zákazníci jsou již připraveni převzít nové vizuální aspekty značky, kterými je logo, nové barvy či nový vzhled vizitek. Dále je dobré vytvořit nový web a oživit sociální sítě (pokud jimi značka disponuje). Značka po rebrandingu často zaznamená nárůst návštěv na svých webových stránkách, a to zejména ihned po změně vizuální stránky. Spotřebitelé jsou zpravidla zvědaví a očekávají, že se na webu dozví důvody, které značku k tomuto kroku vedly. V tomto okamžiku je dobré mít připravený veškerý propagační materiál v nové verzi. Zájemci budou chtít vidět, co jim značka přináší nového a nebudou chtít čekat. V neposlední řadě je důležité vymyslet si, jak bude značka promovat a utužovat novou identitu. Jedním z hlavních faktorů v této části jsou zaměstnanci, proto je důležité je se vším průběžně seznamovat.⁵²

2.2.2. Důvody na vzkříšení značky

V následující části vycházím z tohoto internetového zdroje Rebranding: 14 tipů, jak (ne)vzkřísit úspěch značky.⁵³ Spousta lidí si myslí, že značka se jako silná rodí, ale na trhu je spousta značek, které si prošly rebrandingem a až díky němu se staly silnějšími. Například firma Pepsi si od svého založení v roce 1898 prošla desítkou úprav, až se postupně dopracovala do formy, ve které ji vidíme dnes. Většinou spotřebitelé vidí tyto úpravy jako změnu loga, obalu, designu či drobné úpravy názvu, které však nejsou nejjednodušší. Za každou takovou změnou je celá strategie rebrandingu, která se v těchto aspektech objeví, ale bez prvotního hybatele - strategie je v podstatě nemožné něco měnit. Pokud něco určuje směr pro budoucí marketing, komunikaci, positioning a design značky je jím jednoznačně strategie rebrandingu. Důvody pro oživení značky, u kterých je dobré začít uvažovat o rebrandingu:

- přenesení se přes negativní události,
- změna trendů ve firmě,

⁵² Rebranding Strategies: A Step-By-Step Approach for Professional Services. In: *Hinge* [online]. Reston: Hinge, 2019 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: https://hingemarketing.com/blog/story/rebranding_strategies_a_step_by_step_approach_for_professional_services

⁵³ Rebranding: 14 tipů, jak (ne)vzkřísit úspěch značky. *Flumpy.cz* [online]. Olomouc: Flumpy, [2018] [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://flumpy.cz/blog/rebranding-14-tipu-jak-nevzkrisit-uspech-znacky>

- posílení komunikace značky,
- obnovení významu na trhu,
- nová technologie, vynález, který by mohl změnit poslání či vizi značky,
- získání uznávané či významné akvizice.

Důvodů je samozřejmě mnohem více a ať už jsou jakékoliv, klíčem k úspěchu je kvalitní rebranding, který má za úkol nejen značku oživit, ale posunout ji vpřed. U rebrandingu je jedno, zda se jedná o firmu, která vyrábí psí žrádlo, restauraci či obchodní centrum, jediné co je potřeba, je správná rebrandingová strategie. Ke správné orientaci v rebrandingu je nutné se zaměřit na kritické otázky strategie.

Je důležité si zásadní krok, kterým je rebranding obhájit. Rebranding nedokáže zachránit vše. Prozkoumání strategie a určení výhod a nevýhod následujícího rozhodnutí je klíčovým krokem. Existují totiž i jiné možnosti než se pustit bezhlavě do rebrandingu, který by mohl stát velký obnos peněz a jeho výsledek by nemusel být jednoznačný. Vše je nutné analyzovat a prokonzultovat s někým, kdo má s rebrandingem zkušenosti.

Rebranding nerovná se pouze změna designu. Brand není pouze design a změnit barvy v logu není rebranding. Ano design se při rebrandingu změnit může, ale i to musí být důsledkem strategického záměru. Při oživení značky dochází hlavně k zásadní změně v podnikání a ne jen v designu.

Základem úspěšného rebrandingu je analýza. Posouzení, co v aktuální značce je špatně a co je nutné vylepšit či změnit. Všechno nemusí být hned špatně a je důležité si uvědomit, že některé věci fungují. Kontrola současného stavu, proniknutí do hloubky podnikání a analýza značky usnadní další práci při rebrandingu, kdy se může zjistit, že je třeba změnit pouze některé věci. Byla by škoda měnit to, co je funkční a osvědčené.

Dalším krokem je uvědomění, že konkurence nemusí být vzorem. To co funguje konkurence, nemusí nutně fungovat u každé značky. Každá značka má své zákazníky a měla by vědět, co pro ni funguje a naopak. Nejlépe vynikne značka, která je věrná svojí filozofii, kultuře a vizi.

Pokud značka vstupuje na nový trh, či si jen není jistá trendy ve svém oboru, je dobré si udělat menší průzkum, při kterém se zjistí - Jaké jsou trendy? Co vyžadují zákazníci? atd. Je dobré si tento průzkum udělat před začátkem tvoření strategie rebrandingu. Současně je dobré vědět, že pokud je zrovna trendem rebranding, tak to nutně neznamená, že ho potřebuje každá značka. K oživení podniku by mělo docházet ze závažných důvodů a s kvalitní analýzou a strategií. V opačném případě by místo k oživení došlo k totálnímu krachu společnosti.

Rebranding ovlivní všechny zaměstnance ve firmě a je dobré informovat všechny ještě předtím, než k rebrandingu dojde. Pokud zaměstnanci budou vědět, co je během rebrandingu čeká, budou mít větší nasazení v práci a navíc se mohou cítit užitečnější. I když se to nemusí zdát, spokojenost zaměstnanců se odráží i na zákaznících. Udržet si stávající zákazníky je mnohem těžší, než si po rebrandingu vytvořit zákazníky nové. Zapojení zákazníků do strategie o rebrandingu zajistí, že plně pochopí rozhodnutí, které se značka snaží udělat a budou jí tak i nadále věrní. Budou se zároveň cítit zapojeni do celého procesu, což může jejich vztah ke značce ještě posílit. I přesto, že názor stávajících zákazníků znáte, je důležité jejich přání a potřeby neustále kontrolovat a dodržovat to, co jim bylo slíbeno. Věrný zákazník je jádrem úspěchu každé značky.

Kvalitní strategie je důležitá, ale ani taktika se nesmí opomíjet. Pokud bude připravená sebelepší strategie a zapomene se na taktické kroky (zveřejnění loga, zapojení sociálních médií...), může to mít špatný dopad na rozjetí rebrandingu samotného. Zákazníci mohou být zmatení a jejich vztah může být v ohrožení. Po rebrandingu je nutné se odpoutat od všeho minulého. Hlavičkové papíry, brožury či staré vizitky se nesmí k zákazníkovi dostat. K rebrandingu musí dojít v okamžiku, kdy se změny objeví. Není dobré se snažit o pomalý přechod, protože to zákazníky akorát mate. S tím souvisí i vlastnická práva na nová loga, slogany atd.. Při rebrandingu dochází k nepřebornému množství výstupů (od grafiky, vizitky až po copywriting a analýzy) a je nezbytné se ujistit, že jsou zajištěna veškerá vlastnická práva, protože účelem rebrandingu je být exkluzivní a neobjevovat se někde jinde. Je nutné si zjistit, zda jsou jména dostupná a je úplně jedno, jestli se mění název, přidává se jiný produkt či se vybírá nové logo. Vždy se najde na trhu někdo, kdo využije nepozornosti značky, která si ochranné známky nezaregistrovala a okopíruje její nápady.

2.2.3. Koncepce rebrandingu společnosti

Následující kapitola vychází ze zahraničního dokumentu, který popisuje koncepcí rebrandingu, které mohou společnosti využívat.⁵⁴

1. koncepce - "Nové zůstává stále tím starým"

Vhodná značková vize při rebrandingu by měla udržet balanc mezi základní ideologií firemní značky a pokrokem, který musí značka postoupit, aby byla konkurenceschopná při

⁵⁴ MerrileeS, Bill; MILLER, Dale. Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing* [online]. 2008, Vol. 42, No. 5/6, [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/principles-of-corporate-rebranding-Rlvok6ZMz4>>. ISSN 0309-0566.

dnešní situaci na trhu. Koncepce 1 se snaží, aby obchodní značka zůstala v podstatě stále stejná, ale přitom šla kupředu a sledovala situaci na trhu.

V tomto případě je dobré kombinovat silný branding (prostřednictvím původních hodnot značky) a inovací (prostřednictvím investování do změn). Tyto dvě aktivity napomáhají ke zdravému vztahu mezi značkami a inovacemi. V praxi dochází k tomu, že firmy investují minimálně či vůbec do inovací a tím nevědomě vybízejí konkurenci, aby s nimi na trhu soupeřila. Je dobré, aby management věnoval inovacím alespoň minimální pozornost. Tento koncept rebrandingu je součástí většiny úspěšných značek.

2. koncepce - "Naše osvědčené hodnoty odolávají času"

Při úspěšném rebrandingu je pravděpodobné, že bude nutné zachovat nějaké základní koncepce značky, která bude spojovat stávající firemní značku s tou revidovanou. V tomto případě dochází k tzv. osvěžení značky, ale s tím, že je stále brán zřetel na relevanci současného brandu. Při této koncepci vzniká určitá spojitost a stopy mezi existující a rebrandovanou značkou, které by se neměly opouštět, i když dochází k rebrandingu. Získané stopy dokáží přispět k lepší orientaci při osvěžení značky. Skvělým příkladem je značka Adidas, která se prostřednictvím řady Adidas Originals vrátila ke kořenům a začala znovu využívat tradiční trojlístek v logu značky.

3. koncepce - "Obsluhování více segmentů a trhů vytváří menší rizika"

Rebranding může značce pomoci při vstupu na nový trh tím, že využije podpory stávajících segmentů. Při rebrandingu může dojít k přidání nových atributů, které mohou uspokojit spotřebitele na novém trhu. Vstupem na nové trhy může podkrývat nové potřeby značky, které reagují na současné dění na trhu.

4. koncepce - "Rebranding při akvizici a fúzi"

Při fúzích a akvizicích je značka aktivem, který spojuje společnost se zákazníky. Pokud je značka správně komunikována, může při rebrandingu vzbudit u zákazníků nejen vzrušení, ale i důvěru. V takovém případě spotřebitelé značku vnímají jako jakýsi symbol očekávané budoucnosti, která má zajistit pokračující výnosy.

Při rebrandingu u fúzí a akvizicích dochází ke čtyřem základním alternativám, kterými jsou: adopce (přivlastnění) jedné značky tou druhou, sloučení a kombinace značek, tvorba nové značky či nedojde ke změně žádné. Všechny tyto alternativy jsou pouze základní a ani jedna neřeší strategický problém na úrovni produktů a služeb.

5. koncepce - "Rebranding jako důsledek změny pověsti společnosti"

Na každém trhu se nachází nespočet společností, které si myslí, že jim rebranding pomůže změnit jejich pověst. Takové firmy bývají nepochopeny spotřebiteli, ale samy

o sobě si myslí, že chyba není na jejich straně. Rebrandingem se tedy snaží vytvořit atraktivnější logo či název, které by jim měly vynést pozitivní vnímání okolí. Většina firem ale zapomíná, že i minimální změny identity s sebou nesou vysoké náklady.

Pokud i přes značné náklady firma zkouší pověst firmy oživit pomocí rebrandingu, měla by na trh přijít opravdu s něčím novým. Rebranding v takových případech vysílá signály, že se značka zlepšila v lepší, což vede zákazníky k značnému očekávání.

6. koncepce - "Rebranding při vstupu na zahraniční trhy"

Jednou z nejsložitějších věcí na brandingů je skutečnost, že fungující značka na jednom trhu, nemusí na jiném trhu fungovat vůbec. A to obzvláště v případech, že se jedná o kulturně rozlišné trhy. V takových případech dochází k rebrandingu nejčastěji z důvodu politických, právních či historických. V některých případech jsou názvy či loga značek nevhodné a musí dojít ke změně.

3. Metodologie

Jako nástroj k provedení této případové studie jsem se rozhodla zvolit elektronické dotazování (tzv. CAWI.) za pomoci dotazníku vytvořeného na webových stránkách my.surveo.com. Respondenty jsem oslovovala pomocí sociální sítě Facebook. Oslovovala jsem fanoušky firemní stránky, protože jsem chtěla znát vnímání potenciálních zákazníků a současných uživatelů produktů značky Kastar. Pomocí tohoto dotazníku jsem zjišťovala, jaké je vnímání zákazníků firmy Kastar na rebranding firmy. Mezi dotazovanými bylo 86 mužů a 14 žen, největší zastoupení bylo ve věkové skupině 40-49 let.

K výzkumu ve firmě jsem se rozhodla zvolit hloubkové rozhovory s majitelem firmy a s jejími zaměstnanci. Rozhovory by měly vést ke zhodnocení restrukturalizace a rebrandingu firmy a komunikace ve firmě v takovýchto případech. S majitelem jsem provedla rozhovor o vzniku a důvodech přeměny značky. Také jsem se dotazovala na jeho komunikaci se zaměstnanci. Dále jsem provedla rozhovor se zbylými 3 pracovníky firmy, kteří jsou v Kastaru momentálně zaměstnaní. Otázky byly směřovány na jejich osobní názor a zkušenosti, které během restrukturalizace a rebrandingu nabrali. Zaměstnanci se rozprávěli o jejich působení ve firmě a jejich úlohách při změnách. Všechny tyto otázky slouží jako kritéria pro zhodnocení restrukturalizace a rebranding. Dále tato kritéria slouží k potvrzení či vyvrácení hypotéz, které byly stanoveny na začátku práce. Kritéria mají zhodnotit, zda firmě v krizi může pomoci včasná restrukturalizace a rebranding. Dále zda neustálá inovace a sledování trendů ovlivňuje úspěšné působení na trhu. Poslední hypotéza se zabývá otevřeností a komunikací se zaměstnanci, a zda tato skutečnost snižuje pravděpodobnost negativního přijetí změny jako je restrukturalizace či rebranding.

4. Praktická část

4.1. Pozadí a proces restrukturalizace a rebrandingu

V první podkapitole praktické části jsem se věnovala historii a celkovému procesu restrukturalizace a rebrandingu firmy Kastar, oba tyto procesy proběhly na podzim roku 2017.

4.1.1. Historie společnosti

Firma Kastar byla založena po Sametové revoluci a zaregistrována na začátku roku 1990. Za názvem Kastar nestojí žádné dlouhé uvažování o jméně firmy. Majitel firmy Karel Stárek byl přesvědčený, že když může mít Adi Dassler firmu Adidas, tak není nemožné, aby si on založil firmu a pojmenoval ji Kastar. Ještě než začalo veškeré podnikání ve firmě Kastar, předcházelo tomu zhruba tříleté opravování kol pro známé a kamarády ve sklepě. První logo navrhnul majitelův kamarád, který byl grafik a nadšenec do cyklistiky.

Už v roce 1990 se firma Kastar dohodla na spolupráci s francouzskou firmou Dan Bike, která umožnila Karlu Stárkovi dovážet do Československa světové značky cyklistiky. Již v roce 1991 se stal výhradním dodavatelem a servisem značky Mavic pro Česko a Slovensko.

4.1.2. Proces restrukturalizace

V roce 2017 už byl ve francouzské firmě Mavic delší dobu problém s platbami pro své obchodní zástupce a navíc se změnilo vedení firmy. Kastar se v danou chvíli nacházel v krizi, proto přešli k rozhodnutí o restrukturalizaci. Došlo tedy ke strategické restrukturalizaci, u které bylo potřeba nadefinovat si nový předmět podnikání a změnit celkovou strategii firmy. V rámci nové strategie firmy došlo i k restrukturalizaci finanční, protože firma musela vynaložit nemalé finanční prostředky ke změně předmětu podnikání. Kastar stále čekal na zaplacení odstupného od francouzských dodavatelů, aby mohl začít peníze investovat. Nový předmět podnikání se i nadále věnuje cyklistice a jejím komponentům, proto se nemusel měnit prostor, ve kterém se provozovna nachází, ale stačilo vyměnit vybavení, které muselo odpovídat novým požadavkům na výrobu ručně zaplétaných kol.

Hlavním důvodem k restrukturalizaci byla krize ve francouzské firmě Mavic, do které zároveň nastoupilo nové vedení. Tato firma byla hlavním dodavatelem pro Kastar, který měl na starosti distribuci a servis výrobků Mavic pro český a slovenský trh. Nový majitel se rozhodl, že dojde ke globalizaci firmy a nebude už využívat maloobchodů k prodeji svého zboží, ale bude si ho prodávat z velkoskladu přímo na prodejny. Kastar se tedy stal pouhým servisem pro Českou republiku a Slovensko. Zajišťovat servis značce Mavic se Kastaru finančně nevyplatilo, protože vlastníků těchto kol je na našem území velmi omezené množství. Bylo tedy nutné rozhodnout, zda tato krize ovlivní podnik natolik, aby skončil, či firma zkusí podnikání někde jinde.

Vzhledem k tomu, že firma byla v ohrožení a v úpadku, muselo dojít ke strategii revitalizace. Pro Kastar bylo jednou z posledních možností nabrat nový dech a začít téměř znova. Majitel se rozhodl, že zkusí to, co si vždy přál a tím bylo zaplétat svá vlastní kola, která by byla čistě ručně dělaná, a vše by se vyrábělo u něj ve firmě. Druhou fází procesu by měla být analýza a shromažďování podkladů, bohužel k této části úplně nedošlo. Kastar se nachází na úzce specifickém trhu, tudíž zná svoji konkurenci. Majitel zná všechny své konkurenty převážně osobně a ví, co může čekat, možná proto na analýzu moc nesázel. Ve třetí fázi došlo k vlastnímu rozhodování, které bylo taky zkrácené, protože v rodinné firmě je rozhodujícím článkem právě majitel firmy. Od třetí fáze k té poslední, tedy čtvrté, uběhly pouhé dva měsíce.

V srpnu roku 2017 se rozhodlo o procesu restrukturalizace a v říjnu docházelo k testování prvních prototypů. Za tyto dva měsíce bylo nutné zajistit dodavatele, nakoupit zboží a nástroje, které jsou ke kompletaci kol zapotřebí, a v neposlední řadě vyškolit personál tak, aby bylo možné prototypy vůbec uvést na trať. Vše se ale za těchto 60 dní stihlo a první prototypy mohly být testovány profesionálními jezdci, které dřív pan Stárek sponzoroval ještě s koly značky Mavic. Prodeje se pohybují ve stovkách kusů ročně. V době, kdy firma zastupovala Mavic, měla obrat ročně kolem 12-15 milionů korun. Nyní je obrat firmy zhruba na třetině, ale vzhledem k tomu, že mají vysokou marži, jsou na tom celkové příjmy firmy jen o něco hůř než před restrukturalizací. Aktuálně Kastar získal partnera, kterého vývoj Kastarwheels nadchl. Současně se jedná o expanzi prodeje kol do Polska a dalších evropských států. Vše bude nadále pokračovat ve filozofii Kastar ID, u kterého si zákazníci sami zvolí, jak chtějí, aby jejich Kastarwheels vypadala.

S restrukturalizací podniku je úzce spojen i repositioning a revitalizace. Kastar se rozhodl, že bude prodávat kvalitní, ručně zapletená kola, která se budou specializovat především na profesionální a amatérské závodníky. Tento positioning se firmě povedl,

protože dnes na kolech značky Kastar jezdí z více jak 90 % závodníci na nejvyšší a profi úrovni. Zbýlých necelých 10 % tvoří takzvaní “hobbíci”. Tedy cyklisté, kteří závodí v amatérských závodech či jezdí pouze pro radost. Mezi zákazníky se však najde i pán, který se ve svých 70 letech rozhodl investovat do nových kol. Ročně najezdí na kole více než 500 kilometrů, a proto si vybral kvalitní karbonová kola, která mu zaručí, že tuto zátěž vydrží několik let. I přesto, že se značka specializuje na závodnická kola, jsou tato kola oproti konkurenci o 30 - 50 % levnější. Kastar si zakládá na tom, že kvalita se dá vyrábět i za nižší cenu a navíc dodává 3 roky záruku ke každému páru kol. Jednou z mnoha předností kol značky Kastar je určitě jejich váha. Pár kol se pohybuje kolem 1200 - 1500g.

4.1.3. Kastar ID

Kastar ID neboli KASTAR INDIVIDUALIZED DESIGN je jedinečným doplňkem, který odlišuje značku od konkurence. Hlavní vizí Kastaru je vyrobit zapletená kola tak, aby vyhovovala především parametrům a požadavkům zákazníka. V této fázi je důležité si říct, jakou disciplínu jezdec jezdí, ale i kolik váží, protože v tu chvíli se teprve mohou zvolit vhodné komponenty. Vedle nezbytných vlastností, kterými jsou funkčnost, spolehlivost, kvalita a bezpečnost zapletených kol, nabízí Kastar i INDIVIDUALIZED DESIGN u všech nabízených modelů. Dle přání zákazníka, technických požadavků a rámu kola firma nabízí různé druhy paprsků, nábojů a ráfků. Vše se zkompletuje podle zákaznickových požadavků přímo ve firmě. Součástí Kastar ID je i možnost volby typu a barevného provedení samolepek, které se navrhují přesně podle designu zákaznickova rámu, týmového oblečení či pouze podle jezdcových preferencí. Dále Kastar využívá laser, kterým do nábojů zakomponuje podpis majitele. Na náboje může být vylaserováno cokoliv, co si zákazník přeje. Po laserování se nanese barva a po jejím zaschnutí se opatrně oškrábe z míst, kde není logo nebo nápis. Barva jednoduše zůstane jenom v laserovaných drážkách. Na tomto konceptu si značka velice zakládá a ze strany zákazníků se setkává s velkým úspěchem.

Obrázek 1: Variace kol vytvořených podle Kstar ID



Zdroj: Kstar

Obrázek 2: Majitelův podpis vytvořený pomocí laseru



Zdroj: Kstar

Obrázek 3 a 4: Z druhé strany náboje může být vylaserováno cokoli si zákazník přeje.



Zdroj: Kstar

4.1.4. Kastar Akademie

V roce 2005 Karel Stárek založil Bike Akademii, ve které sám přednáší a vyučuje. Se změnami přišla i změna názvu pro tyto workshopy a v březnu roku 2017 se z Bike Akademie stala Kastar Akademie. Kastar Akademií prošlo již více jako 1 100 účastníků. Akademie se zaměřuje na profesní vzdělávání v oboru prodeje a servisu jízdních kol. Cílem těchto workshopů je pozvednout konkurenceschopnost prodejců jízdních kol a zkvalitnění úrovně poskytovaných servisů a odborných služeb. V dnešní době stále na území Česka a Slovenska neexistuje kompletní profesní kvalifikace formou denního studia na středních školách či učilištích. Je však nabízena možnost získání profesní kvalifikace pomocí složení profesní zkoušky. Kastar Akademie nabízí vzdělávací témata a workshopy, které jsou zaměřené na standardy a kompetence nutné pro složení profesní kvalifikace. Mezi nabízenými jsou například: mechanik jízdních kol či elektrokol, mechanik pro výrobu jízdních kol, cyklomechanik sportovního týmu a další. Všechny profesní kvalifikace jsou schválené národní kvalifikací a po složení zkoušky uchazeč získává kvalifikaci na úrovni výučního listu v uvedeném oboru, který je platný v celé Evropské unii a je podložený Osvědčením Ministerstva průmyslu.

4.1.5. Proces rebrandingu

Ve firmě Kastar probíhal převážně reaktivní rebranding, při kterém se firma snažila změnit svoje podnikání ještě před možným zánikem firmy. Současně by se dalo hovořit o rebrandingu proaktivním, jelikož firma využila inovací a trendů a přinesla na český trh něco, co tu ve stejné formě nikdo nedělal. Kroky, které vedly k rebrandingu, jsou velice podobné těm u restrukturalizace. Vše začalo sepsáním důvodů, pokračovalo to přes analýzu až po průzkum trhu. Po vytvoření nového positioningu byli spotřebitelé připraveni na přijímání změn. Tehdy tedy nastala vhodná doba na změnu identity značky. S tím se pojí založení sociálních sítí a oživení webových stránek.

Značka Kastar využila koncepci “Naše osvědčené hodnoty odolávají času”. Firma se pohybuje ve stejném odvětví, stále využívá stejný název, jsou v ní stejní zaměstnanci, kteří zaručují její kvalitu.

Kastar se začal specializovat na závodníky, a to jak profesionální, tak ty amatérské. Svoji 30 letou tradicí si zaručila, že si zákazníci spojí jméno Kastar s ověřenou kvalitou. I přes svou cílovou skupinu je značka o 30-50 % levnější než její hlavní konkurence a to i v tom případě, že v rámci designu nabízí unikátní filozofii Kastar ID. Veškerý kontakt se

zákazníkem probíhá buďto osobně či po telefonu, a to zejména proto, že se firma snaží vše přizpůsobit zákazníkovi přímo na míru. Majitel si na této komunikaci zakládá a nestalo se, že by si s nějakým zákazníkem nepromluvil alespoň po telefonu, i když upřednostňuje osobní setkání. Osobní setkání se ukázalo jako pozitivní krok a posílilo to vnímání značky v očích potenciálních zákazníků.

Majitel se rozhodl, že při všech těch změnách jméno značky zůstane konzistentní a to zejména z toho důvodu, že se na trhu pohyboval přes 25 let a jméno značky je přímým odkazem na jeho osobu. Věděl, že ale nějakou změnu musí provést, a proto se v roce 2017 rozhodl pro změnu loga a celkové corporate identity firmy Kastar. Do té doby firma využívala žluto-černou kombinaci, a to zejména díky tomu, že firma zastupovala francouzskou značku Mavic, která disponuje touto barevnou variací. První logo firmy se postupně pouze upravovalo, ale od roku 1991 se nijak výrazně nezměnilo. S příchodem restrukturalizace došlo ke kompletní přeměně loga a i firemních barev. Do teď používanou žluto-černou kombinaci vystřídal oranžovo-bílá variace, kterou doplňuje černý název Kastar.

Vývoj loga

Obrázek 4: logo z roku 1990



Zdroj: Kastar

Obrázek 5: logo z roku 2010



Zdroj: Kastar

Obrázek 6 a 7: Logo z roku 2017 (logo po rebrandingu)



Zdroj: Kastar

Součástí oživení marketingu bylo obnovení webových stránek, které dostaly nový modernější nádech. Součástí webových stránek je i e-shop, workshop formuláře či informace o jednotlivých komponentech. Zásadním rozdílem bylo i nově vzniklé uživatelsky přátelské rozhraní. Firma si zakládá na tom, aby si každý potenciální zákazník na webových stránkách našel to, co hledá, v co nejkratším čase.

Jelikož se změny ve firmě děly v roce 2017, majitel došel k názoru, že je důležité založit sociální sítě, které jsou dnes již běžnou součástí marketingových aktivit. Kastar je tedy možné najít jak na Facebooku, tak i na Instagramu. Kvůli sociálním sítím vznikla i potřeba fotit promo fotky a nechat si posílat fotky i od ambasadů. Hlavně ambadorské fotky jsou velice důležité, protože podle zpětných vazeb, které firma dostala, dodávají značce na důvěryhodnosti a dokazují její kvalitu. Před restrukturalizací firma nikdy neinvestovala do žádné reklamy. Dnes si platí každý měsíc jeden sponzorovaný příspěvek na Facebooku i na Instagramu. Jinak prostojí průběžně a to vše vzhledem k sezóně.

4.2. Pohled zaměstnanců

Ve druhé podkapitole praktické části jsem udělala rozhovor s majitelem firmy a se všemi zaměstnanci, kteří ve firmě momentálně pracují.

4.2.1 Rozhovor s majitelem Karlem Stárkem

Rozhovor s majitelem firmy Karlem Stárkem jsem se rozhodla udělat proto, že je nejvyšším článkem v hierarchii firmy. Neopomněla jsem ani rozhovory s ostatními

zaměstnanci, protože i oni jsou důležitým článkem a je důležitý i jejich pohled na úspěch restrukturalizace.

Firma byla založena hned po Sametové revoluci v roce 1990. Už v tomto roce navázal Kastar spolupráci s francouzskou značkou Dan Bike, která umožnila dovážet do Československa značková kola na světové úrovni. V roce 1991 se stal výhradním dodavatelem a servisem pro francouzskou značku Mavic pro celé Československo.

Po 27 letech na trhu se Kastar dostal do krize, a to z důvodu, že Mavic změnil majitele a ten téměř okamžitě změnil strategii firmy. Zrušil všechny zástupce v jednotlivých zemích a prodává nyní přímo ze svého centrálního skladu na prodejny. Klasická globalizace firem, kde výrobce vyřadí z řetězce mezičlánky regionálních zástupců a velkoobchodů. Pan Stárek uvedl: „Mavic šel celkově v posledních 5 letech s kvalitou produktů hodně dolů a tak mi ani nevadilo, že jsme spolupráci ukončili. Jejich kvalita se totiž odrážela i na vnímání naší značky, protože moje zákazníci nezajímalo, že já jakožto dodavatel nikoli výrobce kvalitu produktů neovlivním.”

Na základě globalizace a rušení zástupců v okolních zemích ukončení spolupráce majitel čekal. A vzhledem k počtu zaměstnanců ve firmě a firemní kultuře to čekali i zaměstnanci. Odešel v té době jeden zaměstnanec, avšak z vlastního rozhodnutí. Jinak zůstal tým beze změn.

Proces ukončení spolupráce Mavicem byl podle pana Stárka rychlý. Během prvního jednání s novým „čističem“ managerem Mavicu byl majitel připravený na ukončení dlouholeté spolupráce a souhlasil s ním za podmínky vyplacení celkového odstupného. Jednalo se o velice riskantní tah, který ale naštěstí pro Kastar vyšel. Pan Stárek se rozpovídal i o podmínkách odkoupení a následné spolupráce. „Do podmínky jsem si dal i odkoupení veškerého marketingového materiálu a to se také setkalo s pozitivním ohlasem ze strany Mavicu. Pro značku dále provádíme reklamace a jsme za to i nadále placeni. Dodnes jsme zůstali Mavic Servis Centrem a provádíme specializované opravy pro Českou republiku a Slovensko.”

Po ukončení spolupráce byla firma stále ve větší krizi. Bylo tedy nutné konat, a proto se téměř okamžitě pan Stárek podle svých slov rozhodl ke změně podnikání. Chtěl si splnit velký sen, na který se díky propadu s Mavicem konečně dostalo. Tvorba vlastnoručně zaplétaných kol byla majitelovým dlouholetým přáním, a proto se rozhodl do něj vsadit úplně vše. Od momentu nápadu uběhly dva měsíce a už byly s jezdci (které dříve sponzorovali produkty Mavic) testovány první nové prototypy vlastní značky Kastar.

Ve vizi má pan Stárek jasno. Jak uvedl: „Vyrábět unikátní vlastní ručně vyráběná zapletená kola nejvyšší kvality na zakázku podle filosofie a požadavků našich zákazníků“. Všichni zaměstnanci o vizi vědí a řídí se jí. Vše je vyráběno na 100 % a přesně podle toho, jak si zákazník přeje, respektive podle toho, na čem se zákazníkem shodnou. Častokrát se totiž stane, že od zákaznickovy představy se musí kvůli závodním parametrům trošičku upravit komponenty. Co se týče designu, je vše pouze na kupujícím. Do toho nikdo jiný nemluví. Vše je vyráběno na přání.

I na takovémto úzce profilovaném trhu se najde konkurence. Jako konkurenci vnímá pan Stárek všechny renomované značky zapletených kol, které se k nám do České republiky dováží. Takových firem je na českém a slovenském trhu asi 5 nejsilnějších, které Kastar opravdu vnímá jako svoji hlavní konkurenci. Projekt Kastar ID se ale odlišuje. Konkurence nabízí hotové globalizované produkty, kterým se musí zákazník při svém výběru přizpůsobit. Značka Kastar jako jediná nabízí unikátní originály na zakázku a prodává je přímo koncovým zákazníkům. Neprodává v žádných prodejnách ani u žádných distributorů a to právě z důvodu, že je vše dělané na míru a je tedy velmi důležitá veškerá komunikace s kupujícím. Dalším odlišujícím parametrem je určitě cena. O té pan Stárek uvedl následující: “Dalším odlišujícím parametrem je určitě cena. Ve stejné kvalitě jsme o 30-50% levnější. Z výpočtu ceny odpadá 30-40% marže, kterou je potřeba obchodníkům nabídnout. Většina z nich to ale neeticky zneužívá na e-shopech a to snižuje konkurenceschopnost našich konkurentů. Snižuje to důvěru zákazníků, což nám hraje dost do karet.”

Mezi zákazníky jsou z 90% závodníci na nejvyšší a profi úrovni a hobbíci, kteří také závodí. Za dva roky se prodalo 300 párů kol značky Kastar. Tedy minimálně 200 z nich bylo vyrobeno pro skutečné závodníky.

Partnersky Kastar spolupracuje aktuálně asi s 50 jezdci a ambasadory. Zde je také dobré zdůraznit, že na rozdíl od konkurence, která jezdce sponzoruje, si kola Kastar všichni ambasadoři koupili. Všech těchto 50 jezdců a ambasadorek zakoupilo kola Kastar za speciální cenu, která se ale nedostala pod cenu pořizovací. Díky efektivnosti, kterou toto partnerství přináší a zvyšuje výkon a spolehlivost, si to značka může dovolit. Značka s nikým smlouvu nemá, vše se řeší pouze ústní dohodou. Vybírá si vždy jen solidní partnery, proto se číslo ambasadorek pohybuje kolem 50 jezdců. Mezi podmínkami pro ambasadorství je jezdit na kolech celou sezónu, posílat je na vyžádání na kontrolu a servis (tím také získá Kastar zpětnou vazbu a vychytává konstrukční chyby, kterým se občas člověk prostě nevyhne). A v neposlední řadě požaduje zasílání informací a fotek a aktivitu

na jejich vlastních sociálních sítích. Tyto fotky a recenze se pak sdílí na firemních sociálních sítích, kde mohou potenciální zákazníci vidět, že jsou s koly závodníci spokojeni. Kastar se pyšní tím, že kola Kastar jsou vidět na všech možných závodech po celém světě. Obzvláště pokud se jedná o výsledky takzvaně na bedně.

4.2.2. Rozhovor se zaměstnanci firmy

Ve firmě pracuje majitel, který se stará jak o chod firmy, tak je hlavním článkem ve výrobě. Dále jsou v kanceláři zaměstnány dvě dámy. Jednou z nich je manželka majitele, která se stará o podklady k účetnictví a administrativní chod firmy. Druhá se stará o veškeré objednávky, reklamace a plánování oprav. V dílně pracuje na stálo jeden mechanik, který zajišťuje jak výrobu nových výrobků, tak veškeré opravy a servisy. Druhý mechanik před pár měsíci firmu opustil. Dále si pan Stárek najímá externí pracovníky na kompletní účetnictví, web a další. Se všemi stálými zaměstnanci jsem provedla rozhovor, z něhož jsem poté vytvořila souhrnnou analýzu.

Ve firmě se nachází 3 stálí zaměstnanci a majitel. Paní Iva, která pracuje v kanceláři a má na starosti veškeré objednávky a reklamace, pracuje ve firmě od samého začátku, tedy celých 30 let. Manželka pana majitele, Radka, od začátku manžela podporovala a snažila se ve firmě pomáhat, ale jako zaměstnanec ve firmě působí 12 let. Nejkratší dobu je ve firmě mechanik Vlasta, který do Kastaru nastoupil v době, kdy se prováděly veškeré firemní změny.

Ze všech provedených rozhovorů vyšlo najevo, že vizí firmy „Vyrábět unikátní vlastní ručně vyráběná zapletená kola nejvyšší kvality na zakázku podle filosofie a požadavků našich zákazníků“ se řídí všichni zaměstnanci. Obzvláště mechanik dbá na to, aby každý výrobek značky Kastar byl vytvořený podle této vize.

Jak bylo již několikrát v této práci zmíněno, komunikace se zaměstnanci je v případě provádění restrukturalizace klíčovým aspektem. Přestože se majitel o změnách rozhodl zcela impulzivně a sám, hned o svém rozhodnutí informoval všechny zaměstnance. Jeden zaměstnanec se před několika měsíci rozhodl, že firmu opustí, ale k tomuto závěru došel sám. Všichni zaměstnanci změnu uvítali a dnes se na celou věc koukají zcela pozitivně. Zaměstnanci se shodli, že o důvodech změn věděli. Vzhledem k situaci, kdy majitel o všem rozhodl téměř ihned, byly všechny informace o nadcházejících změnách sděleny zaměstnancům najednou. Zaměstnanci byli obeznámeni se situací a vše jim bylo dopodrobna vysvětleno. Majitel zaměstnancům sdělil, jaké změny nastaly ve vedení

francouzské firmy Mavic a seznámil je se svým nápadem - vyrábět vlastní ručně zapletená kola. Tento nápad se začal téměř ihned realizovat a po dvou měsících byly na světě první prototypy. Bez jejich vědomí a pomoci by k tak rychlému procesu nedošlo. V oblasti administrativy nedošlo k výrazným změnám. Změna se dotkla hlavně výrobní části, kde se majitel s oběma mechaniky museli začít orientovat nejen v servisu, ale i ve výrobě.

Odpovědi pracovníků na otázku zhodnocení procesu změn se víceméně shodovali. Všichni pozitivně hodnotí vzestup firmy, která se po krizi dokázala vzpamatovat a dostala úplně nový směr. Obchodu se daří a v kanceláři se téměř nezastaví. To samé platí dvojnásob i ve výrobě. Mechanik je milovníkem cyklistiky a je nadšený, že místo servisů je jeho hlavní náplní práce výroba a to pomocí nejrůznějších moderních technologií. Uvedl, že kvituje pozitivní postavení majitele k jeho připomínkám na zlepšení techniky a procesů. Dnes mají zakázek tolik, že majitel je více ve výrobě než v kanceláři, kde se věnuje především zlepšování techniky a zdokonalení designu. Na otázku ohledně zlepšení jsem dostala odpověď „vše se dá vždy zlepšovat, ale momentálně děláme vše, co je v našich silách, aby se firmě dařilo”.

Všichni uvedli, že se jim líbí nová filozofie firmy a její inovativní pojetí, které je vidět především na Kastar ID, díky němuž může mít každý zákazník svůj vlastní originál. Mechanik v rozhovoru uvedl: „Do práce se těším víc než kdy dřív. Nikdy nevím, jaký originál budu vytvářet, a to mě drží ve střehu. Líbí se mi, že nedělám nic stereotypního, i když pořád vyrábím ta samá kola, nikdy to nejsou ta totožná kola. A jsem si stoprocentně jistý, že tuto filozofii oceňují právě naši zákazníci.”

U této otázky ohledně preferencí loga došlo k jednoznačné odpovědi. Nové logo zvítězilo a to především díky modernějšímu pojetí. Staré logo si dnes zaměstnanci spojují s krizí, ve které se firma nacházela před restrukturalizací.

4.3. Pohled zákazníků

Třetí podkapitola mé praktické části se věnuje zpracování dotazníkového šetření, ze kterého jsem si vzala 100 respondentů jako reprezentativní vzorek.

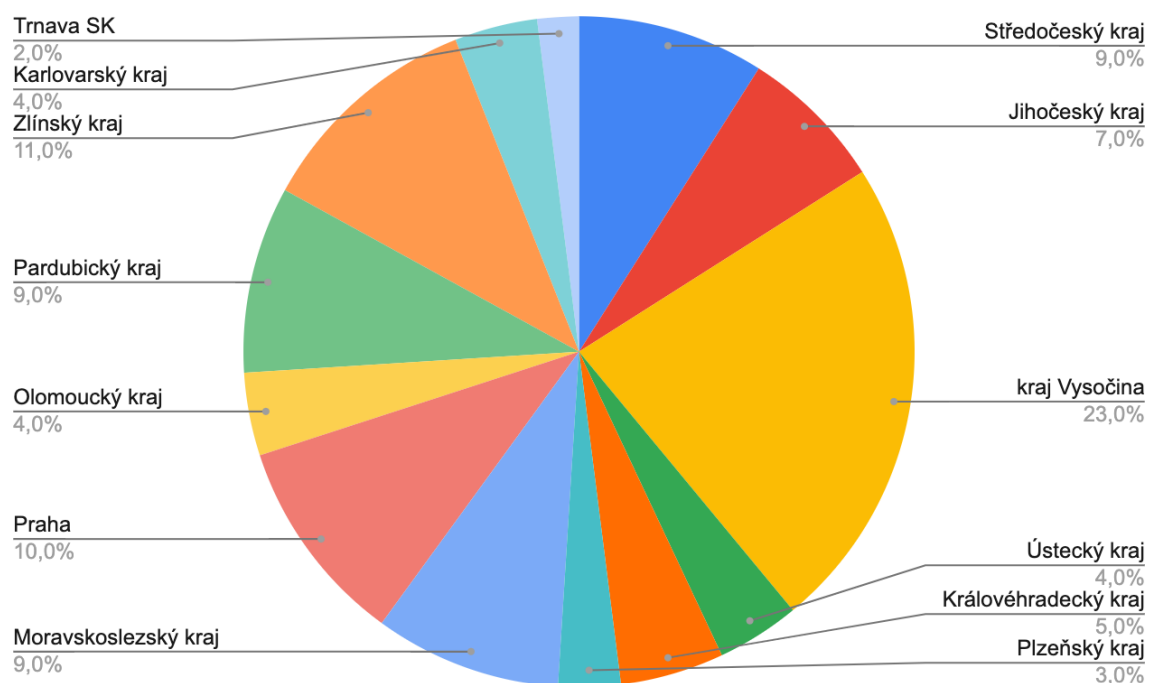
Dotazníkové šetření

Pro získání informací z pohledu zákazníků jsem se rozhodla pro dotazníkové šetření, které proběhlo pomocí polostrukturovaného dotazníku, který byl distribuován na sociální síti Facebook. Rozhodla jsem se ho sdílet pouze na facebookové stránce firmy Kastar, kde

jsem zacílila na stávající či potenciální zákazníky, kteří však firmu znají a mají k ní už vybudovaný nějaký vztah.

Mezi dotázanými bylo 86 % mužů a 14 % žen. Tato skutečnost odpovídá i celkovým prodejm firmy. Napříč cyklistickými disciplínami je velká převaha mužských závodníků. 33 % respondentů bylo ve věkové skupině 40-49 let. Na druhém místě se umístily hned dvě věkové skupiny a to 20-29 let a 30-39 let, které každé zastupovali 25 % respondentů. Předposlední místo zaujala skupina mezi 15-19 lety s 11 % a na posledním místě je věková skupina 50 + se 6 %.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi respondenty nebyl žádný z Libereckého a z Jihomoravského kraje. Největší zastoupení mezi respondenty měl kraj Vysočina celými 23 %, v tomto kraji se nachází i samotná firma Kastar a celkově je zde spousta nadšenců do cyklistiky. Zbytek českých krajů je zastoupen méně než 12 % respondentů (viz grafické zobrazení). A mezi respondenty byly i 2 % z kraje Trnava na Slovensku.



Zdroj: Vlastní

Před rokem 2000 objevilo značku Kastar 15 % respondentů. Po roce 2017 byl Kastar objevený 28 % respondentů. Největší nárůst byl mezi roky 2000-2017 a to o celých 57 % dotazovaných.

V dotazníkovém šetření následovala otevřená otázka odkud respondenti firmu Kastar znají. Dostala jsem tedy velké množství rozdílně formulovaných odpovědí. Nejvíce lidí na

tuto otázku odpovědělo, že znají majitele Karla Stárka osobně. Druhou nejčtenější odpovědí bylo, že se o značce dozvěděli na českých závodech Enduroserie, která se jezdí po celé republice a Kastar má na většině svůj stánek, kde provádí servis svým závodníkům. Lidé se o značce dozvěděli i skrz ambasadory, kteří na zapletených kolech Kastar jezdí. V neposlední řadě se respondenti se značkou seznámili skrz dřívější napojení na francouzskou značku Mavic, nebo z cyklistického časopisu Velo.

Z dotázaných 59 % uvedlo, že si od firmy Kastar nikdy nic nepořídili. Zbylých 41 % uvedlo i typ výrobku. Mezi nakoupenými produkty byly zapletená kola jak od značky Kastar, tak od značky Mavic. Dále lidé nakoupili různé cyklistické doplňky značky Mavic. Na otázku ohledně nákupu zboží firmy Kastar musela navazovat otázka četnosti nákupů. V této otázce 59 % lidí odpovědělo, že u firmy nakoupili 0x, což jasně vyplývá z předchozí otázky, kde lidé uvedli, že u firmy nikdy nic nenakoupili. Zbylých 41 % bylo rozděleno na 1-2 nákupy a to 20 %. 8 % respondentů nakoupilo sortiment 3-4x a zbylých 13 % nakoupilo u Kastaru více jak 5x.

Přestože firma prošla rebrandingem, svůj původní název si ponechala, a to především proto, že souvisí přímo s majitelem firmy. Výsledky této otázky mne tedy velice překvapily, protože pouhé 3 % respondentů nevěděla, co název znamená. Celých 97 % respondentů odpovědělo, že ví, co název znamená a i správně napsali, že se jedná o akronym jména a příjmení majitele Karla Stárka. Se jménem firmy se pojí i určitá symbolika. Jak již bylo známo, název Kastar vznikl jako akronym jména a příjmení Karla Stárka. Z otázky výše vyplývá, že na tuto otázku dokázalo kladně odpovědět maximálně 97 % respondentů, kteří vědí, co název znamená. Všichni odpověděli kladně. Velký počet dotázaných zmínil, že je v oblasti cyklistiky pojem Kastar něco, od čeho lidé očekávají kvalitu a ví, že ji i dostanou. Líbí se jim propojení s majitelem, který tvrdě pracuje, dodává českou kvalitu a spolehlivost, tím si také vybudoval silné jméno na trhu a všichni ho v oblasti cyklistiky znají. Jeden z respondentů odpověděl, že se mu jméno líbí a symbolizuje pro něj, to co od značky očekává, ale pro lidi mimo obor nemusí být název dostatečně vypovídající.

S rebrandingem přišlo i obnovení loga. Firemní logo se za 27 let měnilo spíše v detailech, ale jeho původní obrysy a barevnost zůstávaly stále stejné. Díky změnám došlo k modernizaci loga a zvolení nových firemních barev, které už nemají přímé napojení na francouzskou značku Mavic. Respondenti se 97 % shodli, že se jim líbí nové logo, které na ně působí rozhodně moderněji než to staré, které pro některé bylo v pořádku před 25 lety, ale dnes je nevýrazné. Žlutá barva většině dotázaných připomíná doby, kdy Kastar

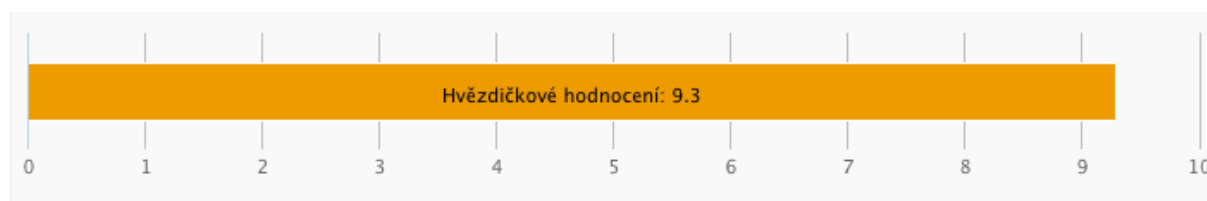
zastupoval Mavic. Dále v dotázaných nové logo evokuje svěžest, profesionalitu, jednoduchý styl a jistotu. Zbylá 3 % odpověděla, že se jim nové logo vůbec nelíbí a že firma měla zůstat u starého, které zákazníci dokázali rozpoznat.



Zdroj: Vlastní

V dotazníku jsem se také ptala, jakými slovy by značku popsali. U této otázky jsem očekávala, že zjistím, jak na zákazníky Kastar působí a co se jim vybaví, když se vůbec název této značky řekne. Hodně často se opakovala slova jako: kvalita, jistota, tradice, rodinná firma, individualita, spolehlivost, odolnost, designovost, profesionalita, pokrokovost, inovace, zkušenost, důvěra, dostupnost, skvělý přístup. Mezi odpověďmi se nacházelo i “zlaté české ručičky” či “nejkvalitnější český výrobce zapletených kol”

Pro mě důležitou otázkou byla i spokojenost zákazníků se značkou. V této otázce byly odpovědi stejné jako u otázky ohledně nákupu. 59 % dotázaných odpovědělo, že od značky nic nevlastí a zbylých 41 % respondentů sdělilo, že jsou s Kastarem spokojeni. V další otázce respondenti měli za úkol zaškrtnout počet hvězdiček, který vypovídá, jak je pravděpodobné, že by značku doporučili svým známým. Obrázek vypovídá o tom, že Kastar získal hodnocení 9,3 z 10 možných hvězdiček.



Zdroj: Vlastní

V předposlední otázce jsem se respondentů zeptala, zda si myslí, že značka reaguje na trendy na trhu. Z dotázaných 98 % respondentů sdělilo, že Kastar na trendy reaguje. Podotázkou bylo, čím podle nich značka reaguje. Zde se nejčastěji objevovala personalizace výrobků, vývoj produktů, nové technologie a širší produktového portfolia. Podle většiny dotázaných je značka Kastar špičkou ve svém oboru, a to hlavně díky kvalitě a možnosti přizpůsobení nejen designu, ale i parametrů jednotlivých produktů. Poslední otázka se týkala personalizace výrobků neboli Kastar ID. Tato otázka se setkala se stoprocentní shodou. Všichni respondenti odpověděli, že se jim líbí možnost personalizování veškerých produktů Kastar k obrazu svému.

Celkově bych vnímání rebrandingu z pozice zákazníků viděla jako velice pozitivní. Lidé, kteří od značky někdy něco zakoupili, jsou spokojení a nebojí se nakoupit znovu či značku doporučit svým známým. Ani ti, co u značky doposud nenakoupili, nemají problém značku doporučit, protože jí sami věří.

4.4. Zhodnocení restrukturalizace a rebrandingu

Závěrem praktické části je mé osobní zhodnocení procesu restrukturalizace a rebrandingu ve firmě Kastar. Tato syntéza vyplývá z rozhovorů a dotazníkového šetření. Proběhlé změny hodnotím na základě všech svých podkladů převážně pozitivně. Firma procházela krizí a jednou z možností byla restrukturalizace, které se majitel zhostil velice dobře. U malé firmy jako je Kastar došlo k zásadním rozhodnutím pouze dle uvážení majitele, který zaměstnance o všem informoval a snažil se jim nastínit a vysvětlit celou situaci. Dá se předpokládat, že u větších firem by k něčemu takovému muselo docházet po hlubší analýze a delším časovém úseku, než tomu bylo v případě Kastaru.

Prodeje jsou momentálně na takové úrovni, aby je rodinná firma stihla vyrábět a zaplatit veškeré náklady, včetně svých zaměstnanců, a přesto si udržet svoji exkluzivitu na trhu. Značka je zaměřena především na závodníky, je tedy jasné, že nedosahuje kvantitativních prodejů, ale zaměřuje se naopak na ty kvalitativní. Produkuje originální personalizovaná zaplétaná kola, která jsou vyráběna ručně v malé vesnici na Vysočině. Majitel si všechno navrhuje sám a snaží se inovovat. S tím také přichází jistá úskalí, kterými je například časová a výrobní náročnost některých produktů. Dále se s tím pojí majitelova vyčerpávanost, jež pramení z jeho přítomnosti nejen v kanceláři, ale především v dílně, kde realizuje veškeré své nápady. Největším nedostatkem Kastaru je určitě jistá absence marketingu. Firma se snaží působit na sociálních sítích (Facebook a Instagram) a poslední 3 roky se účastnila veletrhu TEST&EXPO, který jsme s panem Stárkem pořádali. Dále se účastní největšího cyklo veletrhu v Praze "FOR BIKES", který se koná každoročně koncem března v pražských Letňanech. Stánek Kastaru objíždí také různé závody po České republice, kde poskytuje především servis svým ambasadurům, ale je možné si zde s majitelem projít nějaké produkty, či se domluvit na osobní schůzce. O značce Kastar vědí tedy spíše cyklističtí nadšenci a závodníci než široká veřejnost. Tato skutečnost se ovšem pojí s positioningem značky. Značka je úzce profilovaná, a tudíž nemá zapotřebí platit si reklamu v různých periodikách. Pokud se Kastar objeví v nějakém časopisu, je to vždy PR článek či rozhovor, nikdy se nejedná o placenou reklamu. Placená

reklama probíhá pouze na sociálních sítích značky a to většinou jednou za měsíc. Z tohoto tedy vyplývá, že hlavním zdrojem nových zákazníků je tzv. WOM (word of mouth) a vliv ambasadorů, kteří lákají nové zákazníky pomocí svých úspěchů, které na zapletených kolech značky Kastar sbírají.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě vnímání zaměstnanců a zákazníků analyzovat celý proces restrukturalizace a rebrandingu firmy Kastar. Tyto poznatky byly demonstrovány na základě předem popsané teorie a analýza byla doplněna případnými doporučeními.

Proces je teoreticky popsán v první části, ve které jsou vysvětleny základní pojmy pro danou problematiku. Teoretická část také poukazuje na možná rizika, která by mohla při neúspěšném procesu nastat, a jak se jim vyvarovat

V praktické části je zahrnuto představení společnosti Kastar včetně popisu restrukturalizace a rebrandingu, kterým tato firma prošla. Následně se v praktické části objevuje analýza interview se zaměstnanci a rozbor dotazníkové šetření, které proběhlo mezi zákazníky. Poslední částí je analýza s využitím výsledků z provedeného výzkumu, která zahrnuje i navržená doporučení.

Z analýzy vyplynulo, že se společnosti Kastar podařilo úspěšně rebrandovat a zachránit tím celou značku, která v české cyklistice má již zavedené jméno. Celý proces byl úspěšný hlavně díky prozřetelnosti majitele společnosti, který v restrukturalizaci a rebrandingu Kastaru spatřoval vysoký potenciál, který se mu dokázalo úspěšně využít.

Během výzkumu k mé bakalářské práci jsem také dospěla ke zjištění, že se názory zaměstnanců shodují s názory zákazníků. Všichni hodnotí změny v Kastaru velice pozitivně a myslí si, že tyto změny přispěly k oživení podniku a jejímu následnému rozkvětu. Firma je zaměřená na kvalitativní výrobu pro závodní jezdce. Po zmonitorování veškerých procesů mohu uvést, že firma Kastar směřuje správným směrem a restrukturalizace a rebranding zvýšil potenciál značky. Firmě bych doporučila zaměřit se na marketing a propagaci na sociálních sítích. I přes malou produkci je dobré budovat povědomí o značce za pomoci sociálních sítí.

Zároveň se mi podařilo potvrdit na vybrané firmě všechny tři dané hypotézy. Firmě v krizi může změna jako rebranding či restrukturalizace výrazně pomoci. Kastar se rozhodl pro obě tyto změny a značka díky nim mohla být zachována. S proběhlými změnami muselo dojít i ke sledování trendů na světovém trhu, které Kastar jako jediný implementuje na českém trhu. Třetí hypotéza se zabývala otevřeností a komunikací se zaměstnanci, které snižují negativní dopad na vnímání rebranding a restrukturalizace. Pan Stárek se svými zaměstnanci probral veškerý postup ještě před začátkem změn. To se setkalo ze strany zaměstnanců s velkým úspěchem.

Seznam literatury

Monografie

AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6885-6.

DAIGNE, J. F., *Ozdravná opatření v podniku*. Přel. E. Vergeinerová. 1. vyd. Praha: HZ, 1996. 133 s. ISBN 80-901918-8-6

HEALEY, M.; TESAR, G. *Co je branding?: případové studie*. V Praze: Slovart, 2008. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-7391-167-6.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRAFTOVÁ, I. *Rezervy na restrukturalizaci v českém účetnictví. Účetnictví v praxi*, 2002, vol. 6, no. 7, s. 8-10. ISSN: 1211-7307

KRATOCHVÍLOVÁ, H. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 239 s. ISBN 80-7175-087-5

MAŘÍK, M. *Koupě podniku jako součást podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 176 s. ISBN – 80-7079-558-1

PŘIBOVÁ, M.; TESAR, G. *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha: Professional Publishing, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-864-1938-X.

TETŘEVOVÁ, L. *Výchozí pojetí restrukturalizace podniku*. In: Sci. Pap. Univ. Pardubice, Ser. D, 6, 1. vyd., 2001.

TETŘEVOVÁ, L.; TESAR, G. *Finanční restrukturalizace firmy: úvod do problému : kombinované studium*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. Business books (Computer Press). ISBN 80-719-4788-1.

TOMÁNEK, J. Reengineering a management změn. In.: *Sborník managementu změn a reengineeringu*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1

UMLAUFOVÁ, M.; PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-52-1

VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Sekundární zdroje

Definition of 'Rebranding'. In: *TheEconomicTimes* [online]. New Delhi: Bennett, Coleman & Co., 2020 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/rebranding>

MERRILEES, Bill; MILLER, Dale. Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing* [online]. 2008, Vol. 42, No. 5/6, [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/principles-of-corporate-rebranding-Rlvok6ZMz4>>. ISSN 0309-0566.

POSITIONING. *Mediaguru.cz* [online]. Praha: mediální agentura PHD, 2020 [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/positioning/>

POSITIONING. *Marketing mind* [online]. České Budějovice: Petryl, 2018 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/positioning/>

PRODUKTOVÝ DESIGN. *Cotu.cz* [online]. Praha: cotu, 2020 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.cotu.cz/blog/29/produktovy-design>

REBRANDING: 14 TIPŮ, JAK (NE)VZKŘÍSTI ÚSPĚCH ZNAČKY. *Flumpy.cz* [online]. Olomouc: Flumpy, [2018] [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://flumpy.cz/blog/rebranding-14-tipu-jak-nevzkrisit-uspech-znacky>

WHAT IS REPOSITIONING? In: *Market Segmentation Study Guide* [online]. Market Segmentation Study Guide, 2020 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.segmentationstudyguide.com/understanding-repositioning/repositioning/>

ZÁKON O OCHRANNÝCH ZNÁMKÁCH. In: *Zákony pro lidi* [online]. Česká republika, 2003 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-441>

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| OBRÁZEK 1: VARIACE KOL VYTVOŘENÝCH PODLE KASTAR ID | 37 |
| OBRÁZEK 2: MAJITELŮV PODPIS VYTVOŘENÝ POMOCÍ LASERU | 37 |
| OBRÁZEK 3 A 4: Z DRUHÉ STRANY NÁBOJE MŮŽE BÝT VYLASEROVÁNO COKOLIV SI ZÁKAZNÍK PŘEJE. | 37 |
| OBRÁZEK 4: LOGO Z ROKU 1990..... | 39 |
| OBRÁZEK 5: LOGO Z ROKU 2010..... | 39 |
| OBRÁZEK 6 A 7: LOGO Z ROKU 2017 (LOGO PO REBRANDINGU)..... | 40 |

Přílohy

Příloha č. 1: Rozhovor s majitelem Karlem Stárkem

Příloha č. 2: Rozhovory se zaměstnanci

Příloha č. 3: Dotazník pro veřejnost

Příloha č. 1 - Rozhovor s majitelem Karlem Stárkem

Kdy vznikla firma Kastar?

Firmu jsem založil hned po Sametové revoluci v roce 1990. Už v tomto roce jsem navázal spolupráci s francouzskou značkou Dan Bike, která mi umožnila dovážet do Československa značková kola na světové úrovni. V roce 1991 jsem se stal výhradním dodavatelem a servisem pro francouzskou značku Mavic pro celé Československo.

Co tě vedlo k tomu, abys po tolika letech spolupráce „skončil“ s Mavicem a začal jsi vyrábět vlastní zapletená kola?

Mavic změnil majitele a ten téměř okamžitě změnil strategii firmy. Zrušil tedy všechny zástupce v jednotlivých zemích a prodává nyní přímo ze svého centrálního skladu na prodejny. Klasická globalizace firem, kde výrobce vyřadí z řetězce mezičlánky regionálních zástupců a velkoobchodů.

Celkově šel ale Mavic v posledních 5 letech s kvalitou produktů hodně dolů a tak mi ani nevadilo, že jsme spolupráci ukončili. Jejich kvalita se totiž odrážela i na vnímání naší značky, protože moje zákazníci nezajímalo, že já jakožto dodavatel, nikoli výrobce, kvalitu produktů neovlivním.

Informoval jsi o změnách své zaměstnance? Konzultoval jsi s nimi celý proces, nebo jsi je postavil před hotovou věc?

Na základě globalizace a rušení zástupců v okolních zemích jsem ukončení spolupráce čekal. A vzhledem k počtu zaměstnanců ve firmě a naší firemní kultuře to čekali i moji zaměstnanci. Odešel nám v té době jeden zaměstnanec, avšak z vlastního rozhodnutí. Jinak zůstal tým beze změn.

Jak probíhal proces jednání se zástupci Mavicu?

Při prvním jednání s novým „čističem“ managerem Mavicu jsem byl připravený a souhlasil jsem s ukončením spolupráce za podmínky vyplacení celkového odstupného. Jednalo se o velice riskantní tah, který ale naštěstí pro Kastar vyšel. Do podmínky jsem si dal i odkoupení veškerého marketingového materiálu a to se také setkalo s pozitivním ohlasem ze strany Mavicu. Pro značku dále provádíme reklamace a jsme za to i nadále placeni. Dodnes jsme zůstali Mavic Servis Centrem a provádíme specializované opravy pro Českou republiku a Slovensko.

Jak dlouho trvalo, než jsi od pouhé myšlenky změny v podnikání došel k akci?

Rozhodl jsem se v podstatě okamžitě. Chtěl jsem si splnit velký sen a ve všem tom zlém, co se s Mavicem pojilo, jsem našel něco pozitivního a dospěl jsem k závěru, že buď teď, nebo nikdy. Od momentu nápadu uběhly dva měsíce a už jsme s jezdci (které jsme dříve sponzorovali produkty Mavic) testovali naše první nové prototypy vlastní značky Kastar.

Má Kastar nějakou vizi? Pokud ano, ví o ní zaměstnanci?

Vize je v naší firmě jasná “Vyrábět unikátní vlastní ručně vyráběná zapletená kola nejvyšší kvality na zakázku podle filosofie a požadavků našich zákazníků”. Všichni naši zaměstnanci o vizi ví a řídí se jí. Vše vyrábíme na 100 % a přesně podle toho, jak si zákazník přeje, respektive podle toho, na čem se zákazníkem shodneme. Častokrát se totiž stane, že od zákaznickovy představy se musí kvůli závodním parametrům trošičku upravit komponenty. Co se týče designu, je vše pouze na kupujícím. Do toho mi nemluvíme. Vyrábíme vše na přání.

Koho vnímáš na českém trhu jako svoji konkurenci?

Jako svoji konkurenci vnímám samozřejmě všechny renomované značky zapletených kol, které se k nám dováží. Takových firem je na českém a slovenském trhu asi 5 nejsilnějších, které opravdu vnímám jako svoji hlavní konkurenci. Náš projekt se ale odlišuje. Konkurence nabízí hotové globalizované produkty, kterým se musí zákazník při svém výběru přizpůsobit. My jako jediní nabízíme unikátní originály na zakázku a prodáváme je přímo koncovým zákazníkům. Neprodáváme v žádných prodejnách ani u žádných distributorů, a to právě z důvodu, že vše děláme na míru a je pro nás tedy důležitá veškerá komunikace s kupujícím. Dalším odlišujícím parametrem je určitě cena. Ve stejné kvalitě jsme o 30-50% levnější. Z výpočtu ceny odpadá 30-40% marže, kterou je potřeba obchodníkům nabídnout. Většina z nich to ale neeticky zneužívá na e-shopech a to snižuje konkurenceschopnost našich konkurentů. Snižuje to důvěru zákazníků, což nám hraje dost do karet.

Kdo jsou tedy zákazníci firmy Kastar? Kolik závodníků jezdí dnes na tvých kolech?

Našimi zákazníky jsou z 90% závodníci na nejvyšší a profi úrovni a hobbíci, kteří také závodí. Za dva roky jsme prodali 300 párů kol značky Kastar. Tedy minimálně 200 z nich jsou vyráběné pro skutečné závodníky.

Partnersky spolupracujeme aktuálně asi s 50 jezdci a ambasadory. Zde je také dobré zdůraznit, že na rozdíl od naší konkurence, která jezdce sponzoruje, si naše kola všichni koupili. Všechny těchto 50 jezdců a ambasadorek dostalo kola Kastar za speciální cenu, která se ale nedostala pod cenu pořizovací. Díky efektivnosti, kterou nám toto partnerství přináší a zvyšuje výkon a spolehlivost si to můžeme dovolit.

Máš s ambasadory nějakou smlouvu o spolupráci, nebo si tvá kola kupují sami?

Jak už jsem řekl, všichni si kupují kola za vlastní peníze, tudíž s nikým smlouvu nemáme, vše se řeší pouze ústní dohodou. Vybíráme si vždy jen solidní partnery, proto se číslo ambasadorek pohybuje kolem 50 jezdců. Mezi podmínkami pro ambasadorství je jezdit na kolech celou sezónu, posílat nám je na vyžádání na kontrolu a servis (tím také získáváme zpětnou vazbu a vychytáváme konstrukční chyby, kterým se občas člověk prostě nevyhne). A v neposlední řadě požadujeme zasílání informací a fotek a aktivitu na jejich vlastních soc. sítích. Tyto fotky a recenze si pak sdílíme na našich sociálních sítích, kde mohou potenciální zákazníci vidět, že jsou s našimi koly závodníci spokojeni. Je nám ctí vidět kola Kastar jezdit na všech možných závodech po celém světě. Obzvláště pokud se jedná o výsledky takzvaně na bedně.

Příloha č. 2 - Rozhovory se zaměstnanci

Jak dlouho ve firmě pracujete?

Paní Iva, která pracuje v kanceláři a má na starosti veškeré objednávky a reklamace pracuje ve firmě od samého začátku, tedy celých 30 let. Manželka pana majitele Radka od začátku manžela podporovala a snažila se ve firmě pomáhat, ale jako zaměstnanec ve firmě působí 12 let. Nejkratší dobu je ve firmě mechanik Vlasta, který do Kastaru nastoupil v době, kdy se změny prováděly.

Znáte vize firmy?

Ze všech provedených rozhovorů vyšlo najevo, že vizí firmy “Vyrábět unikátní vlastní ručně vyráběná zapletená kola nejvyšší kvality na zakázku podle filosofie a požadavků našich zákazníků” se řídí všichni zaměstnanci. Obzvláště mechanik dbá na to, aby každý výrobek značky Kastar byl vytvořený podle této vize.

Věděli jste, že se ve firmě budou dít změny? (změna loga, změna předmětu podnikání)

Přestože se majitel o změnách rozhodl zcela impulzivně a sám, hned po svém rozhodnutí informoval všechny zaměstnance. Jeden zaměstnanec se před několika měsíci rozhodl, že firmu opustí, ale k tomuto závěru došel sám. Všichni zaměstnanci změnu uvítali a dnes se na celou věc koukají zcela pozitivně.

Věděli jste, z jakého důvodu budou ve firmě nastávat změny?

Všichni zaměstnanci potvrdili, že o důvodech změn věděli. Majitel zaměstnancům sdělil, jaké změny nastaly ve vedení francouzské firmy Mavic a seznámil je se svým nápadem - vyrábět vlastní ručně zapletená kola. Tento nápad se začal téměř ihned realizovat a po dvou měsících byly na světě první prototypy.

Jak s vámi byly průběžně komunikovány a jaká byla vaše úloha v prováděných změnách?

Vzhledem k situaci, kdy majitel o všem rozhodl téměř ihned, byly všechny informace o nadcházejících změnách sděleny zaměstnancům najednou. Zaměstnanci byli obeznámeni se situací a vše jim bylo dopodrobna vysvětleno. V oblasti administrativy

nedošlo k výrazným změnám. Změna se dotkla hlavně výrobní části, kde se majitel s oběma mechaniky museli začít orientovat nejen v servisu, ale i ve výrobě.

Jak byste ty změny zhodnotili z pozice zaměstnance (co bylo přínosné, co byste ještě změnili...)

Odpovědi pracovníků se víceméně shodovaly. Všichni pozitivně hodnotí vzestup firmy, která se po krizi dokázala vzpamatovat a dostala úplně nový směr. Obchodu se daří a v kanceláři se téměř nezastaví. To samé platí dvojnásob i ve výrobě. Mechanik je milovníkem cyklistiky a je nadšený, že místo servisu je jeho hlavní náplní práce výroba a to pomocí nejrůznějších moderních technologií. Uvedl, že kvituje pozitivní postavení majitele k jeho připomínkám na zlepšení techniky a procesů. Dnes mají zakázek tolik, že majitel je více ve výrobě než v kanceláři, kde se věnuje především zlepšování techniky a zdokonalení designu. Na otázku ohledně zlepšení jsem dostala odpověď “vše se dá vždy zlepšovat, ale momentálně děláme vše, co je v našich silách, aby se firmě dařilo”.

Líbí se Vám nová filozofie firmy?

Všichni dotazovaní uvedli, že se jim líbí inovativní pojetí, které je vidět především na Kastar ID, díky němuž může mít každý zákazník svůj vlastní originál. Mechanik v rozhovoru uvedl: “Do práce se těším víc než kdy dřív. Nikdy nevím, jaký originál budu vytvářet, a to mě drží ve střehu. Líbí se mi, že nedělám nic stereotypního, i když pořád vyrábím ta samá kola, nikdy to nejsou ta samá kola. A jsem si stoprocentně jistý, že tuto filozofii oceňují právě naši zákazníci.”

Které logo se Vám líbí více?

U této otázky došli všichni k jednotnému názoru. Nové logo zvítězilo a to především díky modernějšímu pojetí. Staré logo si dnes zaměstnanci spojují s krizí, ve které se firma nacházela před restrukturalizací.

Příloha č. 3 - Dotazník pro veřejnost

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- Jiné

Jaký je Váš věk?

- 15-19
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50+

V jakém kraji žijete?

Jak dlouho firmu Kastar znáte?

- Před rokem 2000
- 2000-2017
- Od roku 2017

Odkud jste se o značce Kastar dozvěděli?

Koupil/a jste si někdy něco od firmy Kastar?

- Ne
- Ano (o jaký výrobek se jednalo?)

Kolikrát jste nakoupil/a sortiment značky Kastar?

- 0
- 1-2
- 3-4
- 5+

Víte co znamená název “Kastar”?

- Ne
- Ano znamená to...

Symbolizuje tento název podle vás značku?

Které logo se Vám líbí více?

- Staré logo
- Nové logo

Jak na Vás nové logo působí?

Jak byste firmu Kastar popsali 5 slovy?

Jste s touto značkou a spokojeni?

- Ano
- Ne
- Nic od této značky nevlastním

Doporučili byste tuto značku svým známým?

Přijde vám, že značka Kastar reaguje na trendy na trhu?

- Ne
- Ano (čím?)

Líbí se Vám možnost personalizace Vámi vybraného produktu od značky Kastar?

- Ano
- Ne
- Jiná..