

# Město jako značka

Bc. Veronika Ondrová

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---



---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika ONDROVÁ**  
Osobní číslo: **K10409**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Město jako značka**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o značce, brandingu a city branding. Na základě teoretického poznání formulujte cíle práce a výzkumné otázky. 2. Zpracujte analýzu současného stavu budování značky města. Konfrontujte komunikační aktivity města a úroveň povědomí o instituci u cílových skupin. Uvedte příklady úspěšných značek měst a srovnajte s daným městem. Formulujte silné a slabé stránky současného stavu branding a marketingové komunikace města. 3. Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt s návrhem nového branding a komunikační strategie města. Uvedte kritéria měření efektivity branding a komunikace dle Vašeho návrhu. Naznačte možnosti implementace v praxi, vymezte možné budoucí pokračování práce na tomto tématu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**DINNIE, Keith. City branding: theory and cases. New York: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 9780230241855.**

**KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. Moderní marketing. 4. Praha: Grada Publishing a.s, 2007, s. 1041. ISBN 9788024715452.**

**KOTLER, Philip ; H. HAIDER, Donald; REIN, Irving J. . Marketing Places, 2002. 400 s. ISBN 9780743236362.**

**RIES, Al; TROUT, Jack . Positioning : The Battle for Your Mind. [s.l.] : [s.n.], 2001. 213 s. ISBN 9780071373586**

**KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing a.s, 2007. ISBN 9788024714813.**

Vedoucí diplomové práce:

**PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

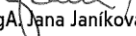
Datum zadání diplomové práce:

**1. října 2012**


Termín odevzdání diplomové práce:

**19. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA.  Jana Janíková, ArtD.  
děkanka



  
Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 19. 4. 2013

Veronika Oudrava'  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, u které-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## ABSTRAKT

Tato diplomová práce se věnuje vnímání města jako značky. Stejně jako pro obchodní značku znamená její budování a positioning zvýšený zisk peněz, lehčí zapamatovatelnost, kladné asociace a loajální chování při nákupu, můžeme tyto hodnoty převést na město. Ač si to mnozí nemusejí uvědomit, města mají spoustu konkurence – bojují mezi sebou o obyvatele, investory či turisty. Vytvoření jedinečné značky města a její správné umístění v mysli příjemce se městu mnohonásobně vrátí.

Klíčová slova: značka, brand, budování značky, branding, město, city branding, poziční strategie

## ABSTRACT

This diploma thesis is dedicated to the perception of city as a brand. As for the corporate brand branding and positioning mean increased profits, easier memorability, positive associations and loyal purchasing behavior, we can use these values to convert to the city. While many do not realize that cities also have a lot of competition – they are fighting among themselves for residents, investors and tourists. Create a unique brand of its correct location in the mind of recipient it will return to the city many times in profits and so.

Keywords: brand, branding, city branding, positioning, brand promise

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## Obsah

Úvod.....	10
I.....	11
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Značka .....</b>	<b>12</b>
1.1 Hodnota značky.....	15
1.1.1 Brand equity.....	15
1.1.2 Hodnota značky v myslích zákazníků .....	18
<b>2 Positioning.....</b>	<b>20</b>
2.1 Jak se dostat do mysli spotřebitele.....	21
<b>3 Branding.....</b>	<b>23</b>
3.1 Proces brandingů.....	24
3.2 Nový přístup k brandingů .....	26
<b>4 City Branding .....</b>	<b>30</b>
4.1 City branding vs branding obchodní značky.....	30
4.2 Proč budovat značku města?.....	31
4.3 City branding versus City marketing .....	31
4.4 Proces city brandingů .....	32
<b>5 Výzkumné otázky .....</b>	<b>33</b>
II.....	34
<b>Praktická část.....</b>	<b>34</b>
<b>6 Města, kde byl city branding úspěšný.....</b>	<b>35</b>
6.1 Paříž.....	35
6.2 Barcelona.....	35
6.3 New York.....	37
6.3.1 I love New York.....	37
6.4 Časté chyby v city brandingů.....	39
6.4.1 Podpodnadpis.....	40
<b>7 Brno – Město jako značka.....</b>	<b>41</b>
7.1 Identifikace cílových skupin pro komunikaci města (Brno/Praha).....	42



7.1.1	Identifikace .....	42
7.1.2	Obyvatelé města Brna .....	43
7.2	<i>Investoři</i> .....	44
7.3	<i>Partnerská města</i> .....	45
7.4	<i>Turisté</i> .....	45
7.4.1	Tuzemští turisté.....	45
7.4.2	Zahraníční turisté.....	46
7.5	<i>Analýza současné situace brandingů města</i> .....	47
7.5.1	City Identity.....	47
7.5.2	Strategie Brna .....	48
7.6	<i>Žít Brno</i> .....	49
7.6.1	Žít Brno žije vlastním životem .....	50
7.6.2	Brno – city of future .....	51
7.7	<i>Odpovědi na výzkumné otázky</i> .....	52
<b>III</b>	.....	<b>53</b>
<b>Projektová část</b>	.....	<b>53</b>
<b>8</b>	<b>Návrh komunikační strategie Města Brna vzhledem k brandingovým aktivitám..</b>	<b>54</b>
8.1	<i>Návrh obsahu aplikace „Průvodce Brnem“</i> .....	54
8.2	<i>Návrh komunikace Facebookové stránky Brna</i> .....	55
8.3	<i>Brno a emoce</i> .....	55
<b>Závěr</b>	.....	<b>57</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>58</b>
<b>Seznam použitých symbolů a zkratk</b>	.....	<b>60</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>61</b>

## ÚVOD

V své diplomové práci na téma „Město jako značka“ poukazuji na to, že i města, stejně jako výrobky si zaslouží odlišení od konkurence, pro toho, kdo nad tímto tématem nepřemýšlí a pouze ve svém městě žije, mu to může přijít jako zbytečné utrácení peněz z městského rozpočtu, ale pokud je branding města dělám správně, právě tato aktivita, vyžadující samozřejmě počáteční investici, nahrne do městské kašičky peníze zpátky a dokonce ve větším množství! Město, které bude v podvědomí lidí dobře usazeno, bude mít rázem více možností.

V teoretické části se zabývám značkou jako takovou, jaké má specifika, jak probíhá branding. Jaký je rozdíl mezi brandingem obchodní značky a brandingem města.

V praktické části se zabývám příklady měst s úspěšným brandingem.

A analyzuji dosavadní situaci města Brna z jejich sekundárních zdrojů.

V projektové části jsem navrhla nápady k oboustranné online komunikaci Brna, například na sociálních sítích, která zatím pokulhává.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZNAČKA

Značky se začaly používat již ve středověku, kdy řemeslnické cechy na trzích chtěli označit své kvalitní výrobky od ostatních. Pro slovo značka je i v českých končinách zaužívaný anglický pojem „brand“, jehož kořeny sahají do staronorského jazyka, kde pojem „brand“ znamená vypálit. Značky byly vypalovány na dobytek, k určení vlastníka. (Keller, 2007, s.33)

*„Značka je příslib uspokojení. Je to znak, metafora působící jako nepsaná smlouva mezi výrobcem a zákazníkem, prodávajícím a kupujícím, účinkujícím a divákem, prostředím a těmi, kdo je obývají, událostí a těmi, kdo je prožívají“ (Healey, 2008, s. 6).*

V současnosti má zákazník více možností na výběr a ideálně i více prostředků ke koupi. S větším výběrem ovšem roste paradox volby<sup>1</sup>, jako spotřebitelé jsme náročnější a tak míváme problémy si z nepřeberného množství vybrat a když už si přece jen vybereme, mnohdy se neubráníme pochybovačným myšlenkám, „co, kdybychom si vybrali jinou možnost“. Snem každého brand managera je, aby nám takovéto rozhodování ulehčila dobře vytvořená značka, protože za ní nevidíme jen název, ale i další hodnoty.

*„Značka je příslib, v nějž spotřebitel věří.“ (Chiaravalle, Findlay Schenck 2007, s.29)*

Na význam slova značka můžeme nahlédnout z dvou pohledů. Značky má význam identifikační. *„Název, termín, znak symbol design nebo kombinace těchto prvků, jejímž účelem je identifikovat zboží či služby jednoho prodejce nebo prodejní skupiny a odlišit je od konkurenčního zboží služeb.“ (Kotler, 2007, s. 1041)*

Dále pod pojmem značka v marketingu rozumíme jakousi přidanou hodnotu, to, co pomáhá rozhodnout se při koupi, to, jak celkově naše značka působí na zákazníky, společně s komunikací a image značky a firmy, positioningem a diferenciací značky, emocemi a asociacemi vyvolanými naší značkou. Souhrnem těchto a dalších atribut vzniká značka v myslích zákazníků. Značka není jen jméno, ale hodnota a pocit, který si vybavíte, když se s ní setkáte.

Většina lidí, nepohybujících se v marketingových sférách, si pod pojmem značka představí pouhé logo či název, což Keller (2007) připodobňuje „značce s malým Z“, kdežto to, co se

---

<sup>1</sup> Paradox volby - Barry Schwartz

utvoří v mysli zákazníka, něco hlubšího nazývá „Značka s velkým Z“. Rovněž Kneschke (2007, online) ve svém článku Brand není značka rozlišuje tyto dva pojmy, kdy říká, že značkou může být cokoliv, ale brandem se stane až po určité době fungování a po určitých zásluhách. Rozdíl mezi značkou a brandem vidí takto:

- *“Brand v sobě nese schopnost odlišit „své“ výrobky od ostatních.*
- *Brand je s výrobkem pevně spjatý, a tudíž lze výrobek, službu nebo člověka snadno rozeznat mezi ostatními.*
- *Brand je jedinečný, zapamatovatelný a snadno srozumitelný.*
- *Brand musí mít schopnost se dále rozvíjet jak do dalších produktových oblastí, tak i do jiných geografických končin.*
- *Brand umožňuje svému nositeli a potažmo i majiteli dosahovat lepších výsledků i postavení, je lépe viditelný na trhu.*
- *Brand oproti značce umožňuje inkasovat vyšší cenu – zákazníci jsou ochotni si za logo připlatit, preferují výrobky s brandem.*
- *Brand tudíž umí efektivně eliminovat konkurenci a vytváří emocionální pouto k výrobku nebo službě.” (Kneschke, 2007, online)*

Myslím si, že pro demonstraci rozdílu mezi těmito dvěma pojmy, nad kterými stále panují neshody by dobře posloužilo připodobnění 2D značka vs. 3D značka, kdy třetí rozměr představuje právě tu přidanou hodnotu a asociace usídlené v mysli zákazníka.

Sergio Zyman (2006) ve své knize „Konec reklamy, jak jsme ji doposud znali“ vnímá značku takto:

- Značka je určitým obalem, který obsahuje zákaznickou souhrnnou zkušenosti s produktem i s firmou.
- Značka zjednodušuje nákupní proces tím, že odlišuje produkt na základě něčeho jiného, než je cena.
- Značka je vějířem funkčních a emocionálních přínosů, vlastností, praktických zkušeností, ikon a symbolů, jenž ve svém souhrnu tvoří význam výrobku nebo služby.
- Značka je nejcennějším aktivem firmy. (Zyman, 2006, s. 49)

Značky jsou samozřejmě neoddělitelně spjaté s produktem. Kotler (Keller, 2007) uvádí, že produktem může být cokoliv, co nastoupí na trh k užítku spotřebitele, produktem může být

fyzický výrobek, služba, obchod, osoba, organizace, místo nebo dokonce i samotná myšlenka.

Dle Kotlera má produkt pět vrstev:

- 1) Vrstva základního užitku – uspokojena je základní potřeba již tím, že využijí službu nebo výrobek,
- 2) vrstva základního produktu – produkt zahrnuje vlastnosti nezbytně nutné pro jeho správnou funkci, nemá nic navíc,
- 3) vrstva očekávaného produktu – tyto vlastnosti spotřebitel očekává při koupi,
- 4) vrstva rozšířeného produktu – přidané vlastnosti produktu, výhody či služby navíc, jež je odliší od konkurenčních,
- 5) vrstva potencionálního produktu – zahrnuje všechna rozšíření a změny, které jsou možné do budoucna. (Keller, 2007, s. 34)

Pro značku a její budování je tedy dle dělení Kotlera důležitá čtvrtá vrstva produktu neboť vyrobit potřebný výrobek a naplnit očekávání zákazníků v dnešní době není takový problém, a proto je nezbytné se odlišit.

Keller (2007, s.34) dospěl k závěru, že „značka je tedy produktem, ale takovým, která dodává další dimenze, jež ji odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.“

Produkt vnímáme jako něco fyzického, jako komoditu, pod produktem víme přesně co si představit. Kdežto ve značce se sice odráží produkt samotný, ale hlavně to, jak ho vnímají spotřebitelé. Značka skrývá soubor hodnot, jež jdou hlouběji než jsou pouhé fyzické znaky, je složena z hmotných i nehmotných atribut.

Pragmatickým názorem na značku se vyznačuje John Grant, který ve své knize „The Brand Innovation Manifesto - How to Build Brands, Redefine Markets and Defy Conventions” (2006,s. XV) říká, že “značka není nic abstraktního, žádná tajemná essence – je to jednoduše souhrn skvělých nápadů použitých k vybudování značky.” Také přirovnává značku k molekule, kdy je s postupem času stavěna z úspěšných a propojených ideí. Každá nová idea připojená ke značce pomůže udržet značku naživu, stejně jako udržet zájem spotřebitelů.

Grant (2006) přirovnává nejúspěšnější značky k lidem, jsou autentické a věrohodné, konzistentní neměnné chování je nereálné. Můžou si dovolit větší rozptýl aktivit, které nemusí

nutně přímo souviset se značkou (Dove – Kampaň za skutečnou krásu). Říká, že pouze lháři musí být konzistentní ve své komunikaci, Značky také připodobňuje příběhům – úspěšné mají pointu.

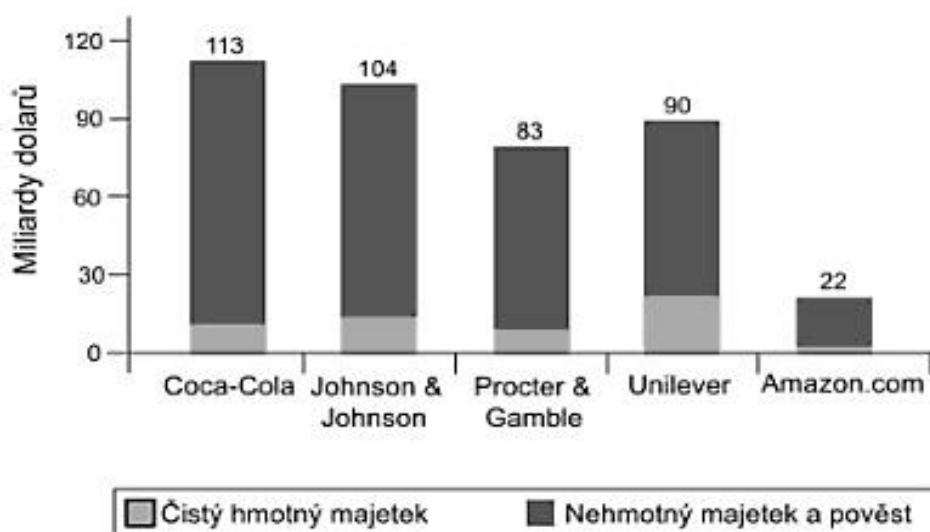
## 1.1 Hodnota značky

Již od roku 2001 společnost Interbrand každoročně vyhlašuje žebříček 100 nejlepších globálních značek. Značka Coca-Cola, jejíž hodnota byla vyčíslena na v roce 2011 na 71, získala ve všech hodnocených ročnících prvenství, druhé a třetí místo obsazují firmy IBM a Microsoft. Největším úspěchem je ovšem firma Google, která se objevila v žebříčku v poprvé v roce 2005 na 38 prvním místě a od roku 2010 zaujímá čtvrté místo za stálou trojicí výše uvedených. (Interbrand, 2012, online)

### 1.1.1 Brand equity

Pojem Brand equity, se obvykle nepřekládá, jelikož není obecná shoda na tom, jak by měl přesná překlad znít, ale marketingoví odborníci pod tímto pojmem rozumí „hodnotu značky“. Hodnotu značky, která je vlastně v myslích spotřebitelů, ale je schopna produkovat vyšší zisky než u stejného produktu neznámé značky.

Je všeobecně známé, že dobře fungující značka je nejcennější aktivum firmy, kdy brand equity může navýšit finanční hodnotu majetku firmy až několikrát, co je její hmotný majetek (Viz Obrázek 1.)



Obrázek 1 Struktura hodnoty značky (Zdroj: Keller, 2007, s.42)

Brand equity může být měřena na několika úrovních:

- Na úrovni společnosti – značka je hodnocena jako finanční aktivum, alias to, co by zbylo, kdyby se z celkové vyčíslené hodnoty odečetl její hmotný a měřitelný nehmotný majetek,
- na úrovni produktu – hodnota značky vychází jako rozdíl v ceně mezi značkovým produktem a srovnatelným neznačkovým/no name/privátním produktem,
- na spotřebitelské úrovni – zkoumá myšlenkové mapy spotřebitelů s cílem zjistit, jaké asociace jsou se značkou spojeny. Závisí na měření povědomí a brand image. (Datamar, 2013, online)

Měřit hodnotu značky, když představuje především něco nehmotného se může stát poněkud ošidné, ale firma Interbrand si vytvořila metodu skládající se ze tří faktorů:

- Finanční výsledky.
- Role značky – jako roli zastává značka v nákupním rozhodování vedle faktoru jako jsou cena a funkce; tuto hodnotu zjišťují primárním výzkumem, přehledem úlohy značky v historickém kontextu jejich odvětví a nebo panelovou diskuzí.
- Síla značky – sestává z vnitřních a vnějších faktorů
  - Jasnost – jakou hodnotu značka vyjadřuje v myslích zákazníku, jak je umístěna, proč ji zákazníci kupují,
  - závazek – zda se firma své značce dostatečně věnuje v oblasti času a investic, věří v ni a je jí oddaná,
  - ochrana – právní ochrana, majetku, designu apod.,
  - schopnost reagovat – jak značka reaguje na změny trhu, výzvy a příležitosti,
  - autenticita - definovány hodnoty a schopnost doručit je k očekávání,
  - důležitost – jak je značka důležitá pro spotřebitelovi potřeby, touhy a rozhodovací proces,
  - diferenciaci – jak je odlišena od konkurence,
  - konzistence – do jaké míry je značka bez úpadků a selhání,
  - přítomnost značky – jak moc se o značce ví/mluví,
  - porozumění značce – zda spotřebitelé znají a rozumí typickým kvalitám a charakteristikám značky. (Interbrand, 2012, online )



Při hodnocení značky nás jistě zajímá také naše pozice, vymezení vůči konkurenci a na to můžeme použít „barometr image“ (Datamar, 2013, online), který měří základní ukazatele značky a výstupem je její hodnocení na škále síla značky 0 – 100. Umožní nám zjistit vzhled spotřebitelů a při opakovaném výzkumu vývoj značky v čase.



Obrázek 2 Ukazatele síly značky,

Zdroj: <http://www.datamar.cz/wysiwyg/Barometr%20image.pdf>

**Znalost značky** - když brand funguje správně, je jeho pozice ukotvena v myslích zákazníků a tudíž i komplexně lehce vybavitelná narozdíl od pro něj nezajímavé značky, kterou si nevybaví. V tomto případě se k hodnocení sledují indikátory jako spontánní asociace, zapamatovatelnost jednotlivých atribut značky, nezaměnitelnost značky. K tomuto problému může být příkladem reklama „Bóbika“, kdy ji všichni milovali, byla velmi úspěšná, ale málo lidí si vybavilo, že je to reklama na internetový vyhledávač, a když si vybavili vyhledávač, spíš reklamu přiřadili konkurenčnímu Seznamu, jen díky tomu, že značka byla v jejich myslích více ukotvená, než zadavateli reklamy Centrumu, který ve spotu značku málo komunikoval.

**Emocionální hodnocení značky** – pro zaujetí spotřebitele v jakémkoliv odvětví marketingu je nejlépe využít vzbuzení emocí. Když v nás něco vzbudí emoci ať již kladnou či zápornou, je větší pravděpodobnost, že si danou věc zapamatujeme. Vlastně o čemkoliv si můžeme položit otázku: Jak to cítíš? Věci, která v nás nevzbudí žádné emoce a zájem se velice rychle zapomínají. Indikátory pro tuto část měření jsou například jak je nám značka sympatická, jakou v ní máme důvěru a jak vnímáme její prestiž.

**Racionální hodnocení značky** – i když emocionální hodnocení je důležité, pro potřeby měření jsou neméně důležité činy a reálný pohled na věc. Ukazuje to, jak spotřebitelé o značce smýšlí a jaké s ní mají zkušenosti. Indikátory k měření této skutečnosti jsou například: vnímaná kvalita, spokojenost zákazníků, výhody oproti ostatním značkám.

**Preference značky** – člověk samozřejmě může mít značku rád, může si ji vybavit, ale pro nás je důležité, aby tyto skutečnosti vedly k nákupu. Samozřejmě u spotřebitelů, kteří značku doteď nepoužívali můžeme počítat pouze s hypotetickými úmysly dotazovaného do budoucna a ochotu. Jako indikátory jsou použity například ochota zákazníka k nákupu, loajalita či jak je značka pro zákazníka důležitá.

Takovýto výzkum nám přinese komplexní pohled na značku ze strany zákazníka, která je pro nás důležitá, jelikož jako pracovníci ze značkou žijeme v „bublině“ značky a plně se nedokážeme do pohledu spotřebitelů vžít. (Datamar, 2013, online)

Než se ovšem ponoříme do měření úspěchu námi vytvoření značky, je třeba vytvořit jedinečnou hodnotu vnímanou spotřebiteli.

### **1.1.2 Hodnota značky v myslích zákazníků**

Pro žádoucí fungování značky je esenciální, aby si ji zákazníci spojili s určitými emocemi, image, aby ji důvěřovali a vytvořili si k ní osobitý vztah. Pozitivního výsledku dosáhneme, když je znatelný rozdíl mezi zájmem o naši značku, když je identifikovaná a o neznačkový výrobek. Osobitý vztah ke značce zvyšuje loajalitu zákazníků a jejich ochotu přizpůsobit se změnám, ať již se jedná o zdánlivě negativní změny, jako zdražení, či zhoršený přístup ke značce. Pozitivní asociace se značkou dodávají pozitivní pocity i ke službě či výrobku k němuž značka náleží a spotřebitelé budou mít vždy tendenci, ač někde nevědomě tu „jejich“ značku upřednostňovat.

*„Hodnota značky vycházející z pohledu zákazníka vzniká tehdy, když má spotřebitel vysoké povědomí značce, dobře ji zná a v paměti má silné, příznivé a jedinečné asociace se značkou.“ (Keller, 2008, s.98)*

Klíčovou hodnotou pro život značky je, do jaké míry ji zákazníci znají a mají v povědomí.

- **Povědomí o značce** - nejedená se pouze o znalost toho, že určitá značka existuje jak vypadá a co zastupuje, ale klíčová je zkušenost, kterou spotřebitel má se značkou a která „zakóduje“ chtěné asociace do jeho mysli. Pro tyto účely můžeme využít celou řadu marketingových nástrojů v čele s těmi, co jsou schopny vyvolat emoce jako jsou např. eventy. Lidský mozek myslí vizuálně, audio a kyneticky a nejlepší pro povědomí o značce je myslet na všechny tyto smysly.

V ideálním případě by se měla naše značka vybavit spotřebiteli ve spojení s danou kategorií například, když myslíme na boty vybavit si hned značku Baťa. (Keller, 2007, s. 103)

- **Příznivé asociace se značkou** – tyto asociace opět vznikají v myslích spotřebitelů, ovšem na nás je, abychom je pomohli vhodně zvolit a implementovat. Výběr asociací probíhá v rámci odlišení se od konkurence, tudíž je vhodné analyzovat konkurenční značky a zároveň analyzovat vnímání naší značky spotřebiteli. Pro tento účel pomáhá dělat focus group diskuze se spotřebiteli a zjišťovat jaké asociace je ke značce napadají a po zavedení značky jestli si vnímají tak, jak bylo zamýšleno. Zákazníka musíme přesvědčit, že značka má vlastnosti a funkce, jaké od ní očekává. (Keller, 2007, s. 103)

## 2 POSITIONING

Nyní je výraz positioning v marketingových kruzích známý a skloňovaný ve všech pádech, nicméně vždy tomu tak nebylo. S tímto konceptem přišli Al Reis a Jack Trout, když v roce 1972 přišli se sérií článků nazvaných „The Positioning Era“ pro noviny Advertising Age“ jako odpověď na tehdejší vývoj reklamy a marketingu. Reklamní slogany přestávaly tvrdit, že výrobek je první ve své třídě, ale marketéři se snažili přijít s pozičním sloganem, který by produkt umístil do jedinečné pozice či díry na trhu. (Ries a Trout, 2001).

Pro úspěšnou komunikaci je třeba být kontaktu s realitou. Realita může být pro každého trochu odlišná a proto ta, která se počítá je realita, která už je utvořena v mysli spotřebitele (Zákazník, má vždy (svoji) pravdu). Již v roce 2001, kdy vyšla kniha Ries a Trout, Positioning autoři zmiňují, že být natolik kreativní, aby bylo vytvořeno něco, co ještě v mysli spotřebitele neexistuje je velmi náročné či přímo nemožné. A co teprve teď s 12 letým vývojem od napsání knihy. Proto, spíše než vymýšlet zbrusu nové umístění, doporučují zacházet s již existujícími spojeními v myslích spotřebitelů a ovlivňovat je.

Positioning bychom česky mohli nazvat procesem umístování značky v myslích zákazníka nebo poziční strategie. Klíčové je umístit značku tak, aby byla jedinečná vůči konkurenci a to můžeme dosáhnout na několika rovinách.

- Výlučný prodejní prvek – unique selling proposition, zvláštní přínos, který konkurence nemá
- Cena/kvalita
- Užití – například sušenky Bebe dobré ráno představují sušenky nejen jako pamlsek, ale jako snídani
- Třída produktu
- Uživatelé produktu - podle cílových skupin
- Vymezení se a srovnání s konkurencí
- Kulturní aspekty (Geuens, Van Den Bergh, 2003, s. 140)

Například nápoj 7-up se rozhodl na trhu, kde vládly colové nápoje umístit ve spotřebitelově mysli jako „Un-Cola“ (Ne-Cola) nealkoholický nápoj. Tento krok se stal úspěšným, protože vyvolal zvědavost v myslích spotřebitelů:

- Je to nealkoholický nápoj
- Je jiný, než cola

- Poutavé - co je to Un-Cola? (Sengputa, 2007, s.10)

Positioning společně s budováním značky dává spotřebitelům důvod proč si vybrat zrovna tu danou značku. Přeneseně lze říci, že umístění značky je vybudování základny, na které lze vytvořit značku. Budování značky a positioning k sobě neodmyslitelně patří. (Ries a Trout, 2001).

Ries a Trout (2001) osvětlují že positioning není prováděn produktu! Positioning je prováděn v myslích potenciálního spotřebitele, jde o to, jak tam umístíme daný produkt. Nejde o to, že by positioning nezahrnoval změnu, často tomu tak je, ale změny jména, ceny či obalu vlastně nejsou změny produktu jako takového. Toto jsou změny „kosmetického rázu“, které dopomohou k zajištění hodnotné pozice v zákaznickově mysli.

V dnešní překomunikované době značky, které se zásadně neodlišují od konkurentů k zájmu spotřebitelů, zemřou. Opovředí na překomunikovanou dobu a spotřebitele zahlcené informacemi a čím dál více netečné k jakékoliv komunikaci, je co nejjednodušší sdělení.

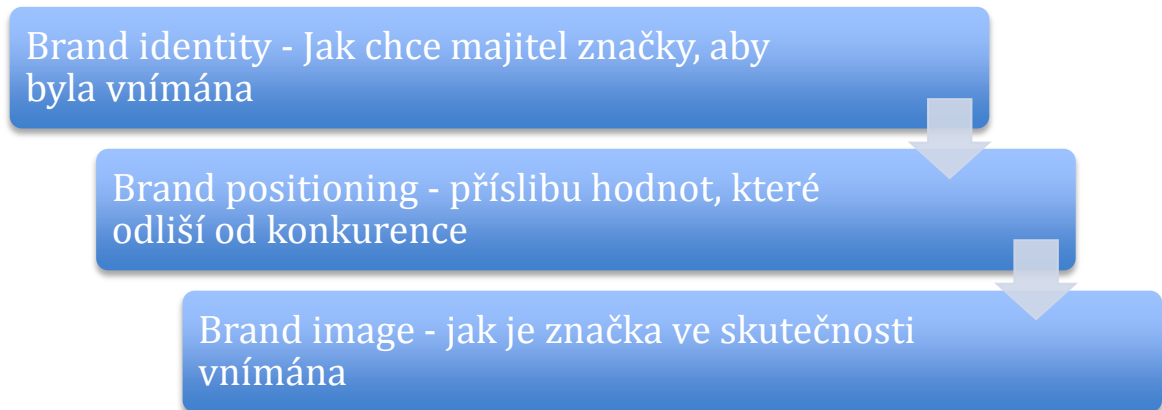
Skutečnost, že lidé čím dál více filtrují informace a věnují pozornost jen zlomku toho čím jsou zahlceni, by nás měla přimět se zaměřit spíše než na produkt samotný tak na to, jak jej bude vnímat adresát naší zprávy.

## 2.1 Jak se dostat do mysli spotřebitele

Nejjednodušší způsob je být první.

Pravděpodobnost, že si někdo zapamatuje druhé místo je o dost menší. Pro někoho může být obtížné si vzpomenout i na druhou lásku, na první naopak určitě nešlo zapomenout. Nicméně, to, že jsme první ještě neznamená, že máme vyhráno, musíme o sobě dát vědět. Může se stát, že se najde aktivnější konkurence, která sice přišla jako druhá, ale komunikovala se spotřebiteli jako první!

Když se nepodařilo být první, od toho tu je právě positioning, abychom našli tu skulinu, ve které si nás spotřebitel zapamatuje jako první nebo výjimečné. (Ries, Trout, 2001)



Obrázek 3 Složení značky podle Kavaratzise a Ashwortha, 2005

Reis a Trout (2001) zmiňují pojem „vtisknutí“, které je v biologii používáno pro popis prvního setkání mláďata se svojí matkou. Za pouhých pár sekund je obraz matky mláďate vtisknut do jeho mysli navždy.

Tak přesně takto bychom se chtěli vtisknout spotřebiteli do mysli se svým příslibem.

Nicméně úspěšná komunikace není jednostranná, takže jde také o to, aby byl příjemce dobře naladěný a otevřen naší zprávě. Jak Reis a Trout (2001) říkají nejvíce se počítá vnímavost. Například dva lidé pro potenciální vztah se musí potkat ve chvíli, kdy jsou oba otevřeni této myšlence a ani jeden z nich není zamilován do někoho jiného.

Samozřejmě, že je opravdu nejlepší být v myslích spotřebitelů na dané pozici jako první, ale i když nejsme Reis a Trout (2001) doporučují se na produkt podívat ze všech možných úhlů a najít skulinku ve které bychom mohli být první protože „Je lepší být velkou rybou v malém rybníčku (a potom zvětší velikost rybníčku) než malou rybou ve velkém rybníčku“.

### 3 BRANDING

*„Značky nabízejí řadu výhod zákazníkům i firmám. Značky jsou hodnotná nehmotná aktiva, která je potřeba řídit s opatrností. Cílem brandingů je naučit spotřebitele vnímat rozdíly mezi značkami v dané kategorii.“ (Kotler, Keller, 2007, s.341)*

Branding bychom česky mohli nazvat budováním značky. Je to proces při něm vzniká nejen značka ve smyslu rozpoznávacího znamení, ale tak hlavně dochází k vymýšlení obrazu, který by se měl usídlit v myslích spotřebitelů.

Společnosti, dokáží nabídnout spotřebiteli produkt/službu/informaci/zážitek k uspokojení jeho potřeb, což můžeme nazvat „nabídkou“. Brand je „nabídka“ ze zdroje co známe a máme k němu hodnotné asociace. Například u společnosti Apple si adresát vybaví: jednoduše, design, poslední technologie a trendy apod.

Všechny společnosti by rády dosáhly takového rozpoznání, pozitivních a jedinečných asociací v myslích zákazníků jak je tomu u společnosti Apple, McDonald's, Volvo apod. a právě toto je cílem úspěšného brandingů.

Co přinese správně provedený branding jako konkurenční výhodu?

- Spotřebitele jsou za výrobek ochotni zaplatit více, protože věří příslibu značky a doručení požadovaných benefitů,
- spotřebitelé zůstanou své značce věrni. Budou ji kupovat více, ve větším množství i když nebudou stále vystaveni její komerční komunikaci,
- obchodníci jsou ochotni poskytnout značkám lepší a viditelnější prostory, protože ví, že se lépe prodávají a tím získají i oni lepší zisky,
- když vlastníci značky chtějí uvést nový byznys, případně nemusí začínat od nuly, ale mohou navázat a využít úspěchu své stávající značky. Důvěra v značku může vést k jejímu rozšíření. Asi nejlepším příkladem na rozšíření značek je společnost Virgin, která má ve svém arsenálu od letecké společnosti, přes colový nápoj, rádiovou stanici, ponorku Virgin Oceanic na prozkoumání Mariánského příkopu, až po zdravotní pojišťovnu (Virgin care) ([ww.virgin.com](http://www.virgin.com)),
- vlastníci úspěšné značky budou atraktivnější pro potenciální zaměstnance a stávající zaměstnanci budou hrdí na to, že pro ni můžou pracovat,
- vlastníci značky budou profitovat z většího podílu na trhu, zájmu investorů a zvýšené hodnoty společnosti. (Chiaravalle, Findlay Schenck 2007, s. 12)

Keller (2007) tvrdí, že přidáním značky k produktu učíme zákazníka „kdo, co“ ten daný produkt je, tím, že mu přiřadíme jméno a další rozpoznatelné elementy. Dalším stupněm ovšem, je již rozpoznatelné značce dodat obsah neboli význam. Branding napomáhá vytvářet strukturu v myslích spotřebitelů, uspořádat jejich znalost a vlastní smýšlení o značce, tak, aby v konečném výsledku usnadnil rozhodování při nákupu.

Podle Kellera (2007) hrají značky několik významných rolí v myslí spotřebitele. Značky umožní rozpoznat od jakého výrobce pochází výrobek. Nesou význam, který je výsledkem minulých zkušeností spotřebitele a tím také usnadní nákupní rozhodování. Když spotřebitel rozpozná svoji oblíbenou značku, spojí s ní své minulé zkušenosti a příslib budoucích sníží to jeho časové náklady vložené do hledání toho, co by uspokojilo jeho potřeby.

Mnoho lidí značku vnímá jako symbol samotné kvality a garanci toho, že dostane co očekává, a tak, když se tomuto příslibu dostojí, může již tato skutečnost bez dalších přidáných hodnot napomoci k nákupu a loajalitě.

### 3.1 Proces brandingů

Podle Haeleyho (2008) je k výběrů nepřeborné množství různých diagramů a návodů na jak budovat značku, ovšem v jádru mají všichni vesměs stejný přístup a sice: analyzovat přednosti a slabiny, analyzovat co mají lidé rádi a co naopak nemohou vystát a vymyslet, jak změnit postoje zákazníků. Většinový postup je prý takový:

První krokem by měl být dobře realizovaný **výzkum současné situace**. Pomůže odhalit stávající značce a klientovi chybí. Tímto krokem získáváme informace o minulých jevech a faktorech podmiňujících jeho úspěch či neúspěch.

V druhém kroku bychom si měli **představit ideální budoucnost**. Máme již hotový výzkum, máme nápady a představy, jak by značka měla vypadat a jaké má mít hodnoty. Musíme si formulovat co je možné udělat pro to, aby značka přesáhla hranice své produktové kategorie nebo potřeby zákazníka a stala se tak pro něj ještě dokonalejším a žádanějším. Tento krok je často nazýván „inovace“ či „imaginace“. Společnosti, které inovují tímto často vytvoří silnou značku.

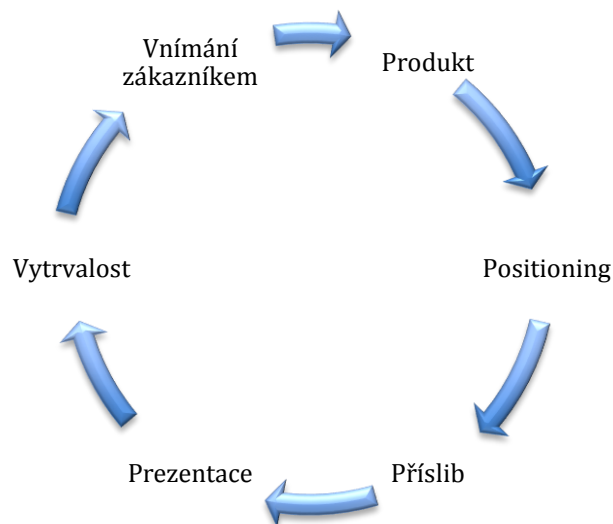
Třetím krokem je **kombinace strategie a kreativity**. Oboje je potřebné, ale je třeba tyto dvě složky vybalancovat k efektivitě. Budování značky není lehká, ani krátkodobá, natož



levná záležitost, proto bychom si měli uvědomit, že ani strategie, ani kreativní stránka procesu nemůžou úspěšně fungovat jedna bez druhé, je třeba je precizně vyvážit.

Posledním krokem, který Haeley (2008) uvádí je „Čekejte, až se to uchytlí, pak zopakujete krok č. 1“. Design, test, upravený design, tes. Jak Haeley správně podotýká, stejně jako je důležitý výzkum, je důležitá i jeho správná interpretace. Zároveň zmiňuje, že ne vždy skutečnost odpovídá výsledkům z výzkumu a to, co ve výzkumu propadne může v reálném světě fungovat a naopak, což může být pravda, nicméně tento jeho bod tedy do jisté míry stírá význam výzkumu.

Jak již zmínil Haeley výše, průběh budování značky se může dle jednotlivých autorů knih či marketérů měnit, ale jisté hodnoty zůstávají stejné, ty hodnoty co tvoří jádro značky. Jedno je jisté, značku je třeba vyvíjet, neustále obnovovat a doplňovat pro udržení zájmu. Není to jednorázová záležitost, ale nekončící cyklus.



Obrázek 4 Cyklus brandingového procesu (Zdroj: Branding for dummies, 2007, s. 15)

Pro proces budování značky si samozřejmě v první řadě musíme definovat správně produkt, co chceme uvést. Positioning alias umístění značky v mysli zákazníka je velmi podstatným krokem, kterému by měla být věnována pozornost a výzkum. Umožnit značce, aby mohla vyplnit to žádané a jedinečné místo na trhu a právě v mysli zákazníka. Dalším součástí procesu brandingového procesu je vymyslet příslib, který bude takovou páteří značky a ta se ho bude vždy držet. Je třeba dát dohromady logo a ostatní vizuální komunikaci, marketingovou komunikaci a zvolit vhodné kanály k oslovení naší cílové skupiny. Po uvedení značky na trh se může stát, že její majitelé nemají dostatečnou trpělivost k tomu, aby viděli vý-

sledky a začnou o značce pochybovat a měnit ji, mnohdy i její základní hodnoty jako osobnost a příslib. Toto se může stát značce osudným když již v začátcích zmate spotřebitele svojí nejednoznačnou a vytrvalou komunikací, značka má být přeci důvěryhodná. (Chiaravalle, Findlay Schenck, 2007)

Keller (in Kotler, Keller, 2009, s. 449 ) dal dohromady deset nejpodstatnějších rysů, kterými se vyznačují nejúspěšnější značky a sice:

- 1) Značka zůstává relevantní,
- 2) cenová strategie je založena na spotřebitelské vnímání hodnoty značky,
- 3) značka je správně umístěna v mysli zákazníka (positioning),
- 4) značka je konzistentní,
- 5) portfolio značek a jeho hierarchie dává smysl,
- 6) značka využívá a koordinuje celou škálu marketingových aktivit,
- 7) manažeři značky chápou, co tato značka znamená pro spotřebitele,
- 8) značka nabízí řádnou a trvalou podporu,
- 9) Společnost sleduje zdroje brand equity.

### 3.2 Nový přístup k branding

V první kapitole jsem zmínila pragmatický přístup Johna Granta (2006) ke značce, kdy věří, že značka není nic abstraktního a tajemného. Jeho definice značky zní „a brand is a cluster of (strategic) cultural ideas” - značka je souhrn (strategických) kulturních ideje. (Grant, 2006, s. 27) Termín kulturní ideje si zvolil proto, že kulturní sice znamená sdílený (Nápady/myšlenky/ideje jsou sdílené – jinak nemají doslova žádný význam, tím, že jsou sdílené je můžeme zažít jako vlastní myšlenky/ideje)<sup>2</sup> ale slovo ideje/myšlenky/nápady tomu dodává také osobní rozměr.

---

<sup>2</sup> The ideas are shared – otherwise they literally have no agreed meaning – and yet they are experienced as our own ideas. When we stand before a painting and get something from it, it is as if we had painted it ourselves; we get the same “ahah!” (Grant, 2006, s. 28)

Grant (2006) přichází se srovnáním dvou přístupů budování „Brand Image“ nazývá starým přístupem, který měl úspěch hlavně v době, kdy byla televizní reklama na vrcholu, ale některé firmy se tohoto přístupu stále drží a jako opozit pro tento starý trend přichází s pojmem „Brand Innovation“. Pro srovnání a lepší pochopení vytvořil následující tabulku:

## Brand Image vs. Brand Innovation

### Brand Image

- Sdělení
- Statická
- Slibuje
- Pohled a pocit
- Fantasie
- Reklama
- Cílová skupina
- Důslednost
- Image
- Pasivní

### Brand Innovation

- Zapojení
- Dynamická
- Skutečně splní
- Zkušenost
- Autentičnost
- Kultura
- Komunita
- Souvislost, spojitost
- Prožitek
- Interaktivní

Obrázek 5 Rozdíl mezi starým a novým přístupem podle Granta,  
Zdroj:<http://www.perfectcrowd.cz/2008/02/brand-image-vs.html>

Ono se nedá říct, že by to byl vyloženě nový a starý koncept, protože některé firmy stále používají ten „starý“ i když by jiný byl pro ně účinnější a některé i silné značky kombinují oba dva. možná by bylo vhodnější ho nazvat „zastarlý“.

Názorně ukázal na případu MP3 přehrávače iPodu, kdy by si každá strana našla argumenty, která strana má pravdu nebo šlo-li o kombinaci obou přístupů.

- *„Brand image přístup - Apple iPod dokazuje, že kultovní reklama, design, PR a stále fungují. Koneckonců, je výrobek jen MP3 přehrávač. Kvůli čemu vyniká je značka, pečlivá reklama a design. A jen se podívejte, jak jsou disciplinovaní a konzistentní. Kdyby je jen menší značky dokázaly následovat.“*
- *Brand innovation přístup - úspěch iPodu nemá nic společného s brand image*

*Je to skvělý produkt, radikálně odlišný zážitek, spojený s iTunes Music Store, který udělal stahování legální. Zdálo se, že ke vzletu přes napodobování - jako módní výstře-*

lek. Reklamy jen odráží skutečnost, že lidé chtěli iPod, když viděli, že ho ostatní mají.  
(Grant, 2006, s. 4-5)

To, co si Grant představuje pod pojmem kulturní ideje seskupil do 32 dvou prvků, z nichž pro lepší představu seskupil jakousi „periodickou tabulku“ viz obr. 5<sup>3</sup>. Jedním dechem dodává, že to není pořád úplně správné protože v kultuře není nic co by bylo pevně dané a nevyvíjelo se to. Kdyby tyto kulturní ideje byly město, byl by to spíš Londýn, který vznikl přirozeně, než New York, který byl navržen.

**A PERIODIC TABLE FOR BRAND IDEAS**

	(A) Personal	(B) Immediate	(C) Partisan	(D) Official
New traditions	1A. Habits <i>Nando's</i> <i>Häagen-Dazs</i>	1B. Spectacular <i>Sephora</i> <i>Selfridges</i>	1C. Leadership <i>Chanel</i> <i>Apple</i>	1D. Organisation <i>Pret a Manger</i> <i>Honda</i>
Belief systems	2A. Cognitive <i>Dyson</i> <i>IBM</i>	2B. Appreciation <i>Nespresso</i> <i>Johnnie Walker</i>	2C. Faith <i>Nurofen</i> <i>McKinsey</i>	2D. Atlas <i>Lonely Planet</i> <i>HSBC</i>
Time	3A. Regression <i>Mini</i> <i>Gorillaz</i>	3B. Now <i>Zara</i> <i>Budweiser</i>	3C. Nostalgia <i>Nigo</i> <i>VW Bug</i>	3D. Calendar <i>National Lottery</i> <i>Penguin 70</i>
Herd instincts	4A. Initiation <i>Alpha Course</i> <i>Fitness First</i>	4B. Crowds <i>C4 Cricket</i> <i>Fruitstock</i>	4C. Clans <i>Fast Company</i> <i>Harley</i>	4D. Crazes <i>Gmail</i> <i>iPod</i>
Connecting	5A. Co-author <i>Wikipedia</i> <i>HP</i>	5B. Socialising <i>Friends Reunited</i> <i>LEGO</i>	5C. Cooperative <i>Craigslist</i> <i>Biomat</i>	5D. Local <i>Saturn</i> <i>Guinness</i>
Luxury	6A. Concierge <i>Ocado</i> <i>Top Shop</i>	6B. Plenty <i>Waterstone's</i> <i>Hennessey</i>	6C. Exclusive <i>Beautifulpeople</i> <i>Amex Black</i>	6D. Exotic <i>YO! Sushi</i> <i>Virgin Atlantic</i>
Provocative	7A. Erotic <i>Coco de Mer</i> <i>Scruffs</i>	7B. Cathartic <i>KFC</i> <i>Pepperami</i>	7C. Scandal <i>Club 18-30</i> <i>Big Brother</i>	7D. Radical <i>Innocent</i> <i>Persil</i>
Control	8A. Personalised <i>Trailfinders</i> <i>Nike iD</i>	8B. In Control <i>Blackberry</i> <i>Barclaycalm</i>	8C. Competition <i>Pop Idol</i> <i>Accenture</i>	8D. Grading <i>eBay</i> <i>Economist</i>

Obrázek 6 Typologie kulturních idejí, Zdroj: Grant, 2006, s. 95

<sup>3</sup> Pro větší autentičnost a přesnost jsem tabulku ponechala v originálním anglickém znění.

Kulturní ideje se mu podařilo rozdělit do čtyř sfér:

- Personal – ideje, které jsou velmi individuální, svérázné a jedinečné, například osobní fantazie, fascinace, preference a interaktivní produkty, jako jsou přizpůsobení produktu a personalizace,
- Immediate (bezprostřední) – myšlenky, které jsou cítěny a zažívány právě teď a tady. Ať už jde o estetické zážitky, sportovní akce, společenské interakce. Často mají společenský kontext, například se dotýkají spíše veřejnosti, veřejných míst než soukromí jako tomu bylo v prvním případě.
- Partisan - sociální ideje, které jsou "vyšší" než cokoliv, co zažíváme individuálně. Často mají co do činění s identitou a sounáležitostí, například klany, přiklonění se k určitým stranám, patřit k elitě.
- Official - tohle jsou ty „nejvyšší“, instituční kulturní ideje. Jsou spíše „dané“ než zvolené. Odrážejí kulturní život národa, jeho veřejné formy spíše než individuální nebo volby společnosti. Na této úrovni jsou také nejvíce vidět dopady globalizace. (Grant, 2006, s. 96)

## 4 CITY BRANDING

V rozdělení produktu Kotler uvádí, že i místa můžeme vnímat jako produkt a tím pádem z něj vytvořit hodnotnou značku. Země, města i regiony soupeří o přízeň turistů investorů i vlastních obyvatel. Někdy k dobrému jménu stačí výhodná pozice a kladná pověst, vytvořená přirozeně postupem času, nicméně takovýchto šťastných měst je v celkovém světové měřítku mizivé procento.

Samozřejmě, že snaha o vytvoření identity měst byla již dávno předtím, než se přišlo přišel s výrazem City branding. City branding se podobá budování obchodní značky v tom, že těmito činnosti chtějí přilákat zájem cílových skupin.

City branding je tedy proces budování značky města pro jeho cílové skupiny, stejně jako u ostatních produktů za účelem odlišit se od konkurence a zaujmout speciálního místa v jejich myslích.

### 4.1 City branding vs branding obchodní značky

O tom, do jaké míry je city branding srovnatelný s brandingem obchodní značky můžeme najít odlišné názory. Někteří se domnívají, značka města je podobná a skrývají se za ní stejné úmysly jako za obchodní značkou – přesvědčit spotřebitele, že dané město je schopno naplnit jeho požadavky. Jiný názor je takový, že publikace na toto téma a veškeré diskuze jsou vedeny experty ze světa marketingu a tudíž je procesu brandingů je aplikován přístup 4P jako u produktu což sice prozatím funguje, ale tato disciplína by si zasloužila samostatné odborníky.

Základním rozdílem mezi city brandingem a brandingem obchodní značky je, že značku jsme uměle vytvořili na míru spotřebitelům, kdežto město tu již nějakou dobu je, je vnímáno určitým způsobem, který se samovolně vyvinul za dobu fungování, má své zažité jméno a konotace. Takže i zde platí, jak jsem zmínila výše od Ries a Trout (2001), nejlepší je ovlivnit vnímání města, které už v mysli mají vytvořeno k obrazu svému, než zavádět nové vymyšlené.

Kromě toho existuje několik dalších základních rozdílů:

- Zatímco například výrobce počítačů soutěží jen s hrstkou dalších výrobců, města soutěží s tisíci dalšími městy a obcemi. Zejména nyní v globalizovaném světě.
- Vzhledem k tomu, jakou funkci město zastává a také jaký je jeho "produkt", který se příliš neliší od ostatních měst je velmi důležité snažit se odlišit.
- Město jsou lidé, je třeba, aby obyvatelé města a návštěvníci byli zahrnuti do komunikace a procesu budování značky, pomůžou manažerů značky získat potřebný vhled k situaci.

## 4.2 Proč budovat značku města?

Budování značky u čehokoliv není rozhodně levný proces ať už se jedná o časové vklady či kapitálové a proto bychom do toho měli vstupovat s rozmyslem a stanoveným cílem toho, čeho chceme dosáhnout a ne se do toho pouštět, jen proto, že je to teď čím dál větší trend.

Přesvědčivým důvodem je, že vybudovaná značka města dopomůže k přilákání obyvatel a peněz v podobě turistů a investorů či nových obyvatel.

Budování značky města či jakékoliv destinace bychom mohli je pro brand manažery velkou výzvou, jelikož obsahuje elementy jako historie, kulturní dědictví či obyvatelstvo, nad kterými manažer nemá žádnou kontrolu a musí je vzít takové, jaké jsou.

## 4.3 City branding versus City marketing

Tyto dva pojmy jsou často zaměňované. Pravdou je, že neznamenají to stejné a měli by být rozlišeny používány separátně. Dle Billa Bakera ( 2012, online) můžeme tyto dva přístupy rozlišit takto:

Budování značky města poskytuje rámec pro organizování, diferenciaci a zaměření se na konkurenční výhodu města, jeho výraznou identitu. Branding zajistí, že chtěné sdělení značky a zkušeností s ní budou natolik odlišné, obohacující a přesvědčivé jak jen to bude možné. Nejdůležitější je, aby příslib značky byl založen na pravdě a realitě.

Marketing zahrnuje procesy a činnosti marketingové komunikace, vývoje produktů, cenové politiky a propagace vedoucí k usnadnění transakcí s koncovými zákazníky. To zahrnuje zprostředkování prvku strategie značky jako je positioning, osobnost značky její hodnoty a celkové naladění.

Branding je strategický a dlouhodobý. Marketing by také měl být strategický, ale většinou je praxe taková, že je krátkodobý a především taktický. Značky mají schopnost odlišit se, kdežto samotný marketing nemá.

Závěrem Baker dodává, že marketing je součástí brandingu, ne naopak. Samotný marketing nemůže vybudovat značku města.

V podstatě Marketing umožňuje komunikaci příslibu a hodnoty značky města, kdežto branding souvisí s konkurenceschopnou identitou města a tím, jak dostojí příslibu své značky. (Baker, 2012, online)

#### **4.4 Proces city brandingu**

Skutečnost, že je propastný rozdíl mezi tím, jak je město vnímání na venek a tím, jak jej vnímají vlastní obyvatelé nikoho nepřekvapí. Samotní obyvatelé, kteří již mají v mysli zažit určitý obraze a zkušenost s městem si nemusí uvědomit, že jejich město se někam posunulo a je třeba vnímáno návštěvníky jako zajímavé pro něco úplně jiného než by obyvatel přepokládal. Navíc každý přistupuje k městu, které navštíví a má čas jen na omezený zážitek jinak než k městu, ve kterém žije. Osobně se ráda ptám cizinců, kteří navštívili Českou republiku co je zaujalo, malé střípky co si pamatovat, protože naši zemi nebo konkrétní město vidí úplně jinýma očima. Tuto skutečnost musíme brát na vědomí jednak z hlediska výzkumu a posléze k přizpůsobení komunikace jednotlivým cílovým skupinám.

Proces brandingu města je ve své podstatě velmi podobný brandingu obchodní značky.



## **5 VÝZKUMNÉ OTÁZKY**

**Město Brno nebuduje svoji značku.**

**Brno je oblíbenou destinací pro IT investory.**

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 MĚSTA, KDE BYL CITY BRANDING ÚSPĚŠNÝ

### 6.1 Paříž

Paříž jako město, má natolik rozsáhlou historii, že se k ní může ztotožnit pouze pár podobných měst.

Roku 250 př. nl lidé objevili oblast, nyní známou jako Paříž, tehdy pojmenované Loukteih (keltsky "bažina"), během druhé doby železné.

Nyní je Paříž světově proslulá svou krásou a šarmem, a pro svou dlouhou historii jako centrum historického učení, kultury a poznání.

Paříž je případem sama pro sebe, její silná značka se vytvořila sama postupem času bez větších brandingových aktivit a bohatě jí stačí provádět marketing místa, jako turistické destinace.

Se zvyšující se popularitou city brandingů si i tak úspěšná města, které mají svoji značku vytvořenou usmyslí, že by si měli vytvořit slogan, Tak tomu bylo i roku 2008, kdy si to usmyslelo vedení Paříže. Každý starostové ní o sloganu, který bude stejně úspěšný jako I love New York, ale v případě Paříže byla takto aktivita naštěstí za pár měsíců ukončena.

### 6.2 Barcelona

Barcelona je druhé největší město španělská čítající 1 600 000 obyvatel. Je to hlavní město Katalánska, což je také důvod zklamání spousty lidí, co se učí španělsky a těší se do Barcelony jelikož to s jazykem nebudou mít tak jednoduché. 2000 let historie a kulturního dědictví, aby lákadel nebylo málo návštěvník jistě potěší 4, 85 Km pláží, až je centrum dění města omrzí.

V měření „Saffron european city barometr“, který hodnotí sílu evropských měst zajímá Barcelona třetí místo. „Paříž, Londýn a Barcelona jsou evropské top značky měst.“(Saffron in Útvar rozvoje hlavního města Prahy, online). Barcelona se umísťuje prakticky ve všech žebříčcích co hodnotí města předních příčkách.

Dle Anholtovi – Gfk Roper City Brands Index 2009 zaujímá Barcelona 6. Místo za Paříží, Sydney, Londýnem, Římem a New Yorkem ale naopak se umístila před městy jako například San Francisco, Los Angeles, Vídeň nebo Madrid: Každoročně Barcelonu navštíví

kolem 6, 5 milionu turistů, to přeci musí znamenat, že něco dělají dobře. (Beloso in Denie, 2011, s.118)

Klíčové faktory úspěchu brandingu Barcelony

1. Branding probíhal společně s transformací města

K prvním změnám začalo docházet již kolem roku 1980 a pokračovaly až do roku 1992, jak tomu již bývá motivačním důvodem byly Olympijské hry, které se v roce 1992 konaly v Barceloně. Město mělo strategický plán na rozvoj, který zahrnoval novou infrastrukturu – letiště, přístav, příjezdové cesty do města, zvelebení sousedství, navýšení počtu vysokých škol apod.

2. Vize a vedení obecních představitelů.

V roce 1979, se v Barceloně konaly první demokratické volby, což ohlásilo počátek globálního redesignu Barcelony s dvěma hlavními cíli: zlepšit kvalitu života svých občanů a zvýšení globální povědomí o Barceloně. Měli vše potřebné k uskutečnění - nové vize a silné vedení i významné alokace zdrojů, aby se to stalo.

Vizionářské vedení tehdejšího starosty v Barceloně, Pascuala Maragalla, a účast samotných občanů v průběhu celého procesu, byly nezbytné.

To, že Barcelona hostovala Olympijské hry v roce 1992, byla pouze třešnička na dortu a podpořilo to jejich dosavadní snahy a zajistilo zdroje potřebné k dokončení plánované nového brandingu.

3. Zapojení a účast občanů.

Branding nové Barcelony byl doprovázen účinnými komunálními kampaněmi a podporou komunikace, která přispěla k objasnění cílů a iniciativy ke změně, a vytváření důvěry a šíření optimismu mezi občany, aby byli motivováni se maximálně zapojit a zavázat se projektu.

4. Role Olympijských her.

- stimulovaly transformaci města,
- zapojit všechny občany v kolektivní centra projektu,
- ukázaly světu přebudované město a jeho odlišující hodnoty
- prokázaly, Barcelona je schopná a má kapacity na úspěšné řízení tak obrovského projektu,

#### 5. Jedinečná a odlišená identita města.

Barcelona je vnímána jako výrazné středomořské město, přívětivé a „lidské“ město. Neméně k obrazu města přispívá přátelský charakter jeho obyvatel.

#### 6. Kreativita, inovace a odvaha.

Samotné město je díky jeho avantgardní architektuře, smyslu pro design apod. ukázkou kreativity a odvahy. (Belloso in Dennie, 2011, s.118)

V Praze se nenechali postavit ani Kaplického Blob a Barcelona je plná nevšedních kousků od Gaudího, což je taky neoddelitelnou součástí její značky.

### 6.3 New York

V roce 1626, udělali Holanďani asi nejvýhodnější obchod v dějinách. Koupili nynější New York od místních indiánů v podstatě za pár dolarů a pojmenovali ho Nový Amsterdam.

Vzhledem k tomu, Nový Amsterdam se nacházel uprostřed anglických kolonií na severu a na jihu, střet s Anglií byl nevyhnutelný. V roce 1664 si Charles II nárokoval všechny pozemky patřící Holanďanům a daroval je vévodovi z Yorku. Holanďané se nebránili a tak z Nového Amsterdamu vznikl New York. (New Amsterdam, Wikipedia)

New York má vícero přezdivek – „Velké jablko“, „Světové finanční centrum“, „Město světla“ (díky světelnému znečištění).

#### 6.3.1 I love New York

Kolem 70. let 20 století New York zaznamenal snížený počet návštěvníků, hlavně z lukrativního segmentu obchodních cestujících i odliv společností do Connecticutu, který byl pro ně finančně příznivější. Tyto skutečnosti spojené s krizí byly pro New York (dále NYC) důrazným budíčkem, že je potřeba něco dělat. Díky půjčce z banky byl najat top marketér William S. Doyle, který uskutečnil průzkum, z něhož vyplynulo, že NYC může nabídnout dva „produkty“ a sice:

- New York City – hlavní atrakce byly divadla na Broadway, nakupování, kvalitní restaurace a muzea, přitažlivé především pro páry, ale i jednotlivce z

celého regionu, země i ciziny

- rekreaci ve volné přírodě, ve státě New York mimo měst: Hory, jezera, velkolepé a rozmanité scenérie a spousta venkovních rekreačních příležitostí lákala rodiny z celého státu a okolních států. (Bendel in Dennie, 2011, s.181)



Obrázek 7 Logo I love New York, Zdroj:  
<http://unescoforum.blogspot.cz/2010/08/we-love-nyc.html>

S těmito výsledky Doyle přesvědčil, že je třeba uspořádat kampaň a byla najata agentura Wells, Rich, Greene' a posléze umělec a grafický designér Milton Glaser, sestrojil logo "I love New York" s podobě, jaké jej známe dodnes. Kolem toho loga byla spuštěna celá kampaň. Tvrdí, že logo tehdy udělal zadarmo. ((Bendel in Dennie, 2011, s.181)

## 6.4 Časté chyby v city branding

Bill Baker (2012, online) dal dohromady 15 nejčastějších chyb, kdy města jako značky začnou velmi dobře s nadšením, ale brzy jim dojde dech, jelikož si předtím neuvědomili, že proces budování značky města je zdlouhavý, vyžaduje neustálou pozornost a co všechno obnáší. Zde uvedu pár příkladů:

### **Nedostatečné pochopení branding.**

Některým komunitním projektům branding se nepodaří získat finanční podporu, nebo se utápí v nepochopení, protože klíčoví názoroví vůdci nebyli dostatečně informováni o tom, co je projekt a co není. Komunikační schůzky s názorovými vůdci by měly být již součástí plánovací fáze, aby zajistily, že zúčastněné strany jsou dobře informovány o strategické povaze této značky a z toho vycházejících výhodách. Všichni co se podílejí a přijdou do styku s budováním značky a následnou implementací si musí být plně vědomi toho, co branding města je ve skutečnosti je a, že je mnohem více než nové logo, slogan nebo reklamní kampaň. Na tomto místě je také důležité vysvětlit přínosy projektu pro obyvatele, a co pro ně mohou znamenat.

### **Nedostatek zájmu zúčastněných stran.**

Udržení značky při životě, vyžaduje, aby byla široce přijata a správně používána všemi zúčastněnými stranami, které budou později v kontaktu se příjemci značky města. Když je značka používána pouze vizuálně, skrz reklamu, bude její dopad omezený. V rámci konzistentní komunikace musíme tedy dbát na to, aby zainteresované strany značce od začátku rozuměli, přijmuli ji a tím ji i předávali dál.

### **Nesprávné uchopení branding.**

Jde o upřednostňování vizuální komunikace, sloganu a podobně nad vlastním zážitkem návštěvníka daného města. Branding poskytuje přísliby, které se, ale musí naplnit poskytnutím jedinečného zážitku! Branding je ve skutečnosti více než jen kreativní disciplína, jde v něm i o strategii a management.

### **Zaměření na krátkodobé výsledky**

Musíme pamatovat na to, že proces budování značky města je dlouhodobý proces, žádné změny se nedějí přes noc. Vybudovat pozitivní povědomí, asociace, jméno, uznání a pověst přeci jen chvíli trvá.

### **Zapomínání na pohled cílové skupiny**

Mezi největší překážky při budování úspěšné značky patří nedostatečné zaměření na zákazníka a nepatřičný politický vliv či vlastní zájmy. Může se stát, zájmy vhodné pro politickou kariéru v očích voličů mohou být v rozporu s ekonomickým vývojem města a nastavením jeho konkurenceschopnosti. Soustředit bychom se měli na zvýraznění nejsilnější konkurenční výhody, na kterou uslyší externí cílové skupiny. Mnohé snahy o city branding neuspějí z důvodu, že jsou postavené jen na tom, jak se vidí město (lidé zodpovědní za branding) zevnitř.

### **Neshody o tom, co přesně je součástí city branding.**

Jaké jsou hranice? Je to jen centrum města, nebo celé město? Je to zastřešující značka pro veškerou komunikační jménem města? Pokud se značka snaží zakrýt příliš široké oblasti a řešit příliš mnoho na různé cílové skupiny, může „vyprchávat“. Od začátku procesu by mělo být vše jasné ze zadání.

### **Nedostatečný nebo irelevantní pro výzkum**

Důležité je, že musíte vědět, jak potenciální zákazníci pohlíží na město, ve srovnání s jinými a jak se jejich vnímání odpovídá jejich potřebám. Stává se, že si města nechají udělat výzkum, který prostě přináší zbytečné "hezké vědět," informace. Místo toho by se měli zaměřit na informace, které je opravdu nezbytné pro činnost a strategické analýzy potřebných pro budování městského značky.

### **Slabý positioning**

Nesnažte se být vším pro všechny lidi. Některá města si myslí, že můžou, nabídnou všechno, cokoli by si návštěvník přál. To je sice, hezké, no kdo říká, že umí všechno, nemá nic z toho na jedinečné úrovni. Tvrzení, že vaše město nebo region "má všechno" může možná oslovit nějaké skupiny, ale ve výsledku je tento positioning jakoby ani žádný nebyl. Značka není vůbec vyhraněná, musíme zdůrazňovat nejsilnější stránky značky z pohledu potenciálního zákazníka,

### **Nesplnění příslibu značky**

Jednoduché, jako v životě, když nemůžeme něco splnit, neměli bychom to slibovat.

(Baker, 2012, online)

#### **6.4.1 Podpodnadpis**



## 7 BRNO – MĚSTO JAKO ZNAČKA

Brno je druhým hlavním městem České republiky a centem Jihomoravského kraje. Čítá téměř 400 000 obyvatel s trvalým pobytem a okolo 150 000 osob jezdí do Brna za prací, studiem či například kulturní životem

Nechtěla bych zahrnovat nudnými statistickými informacemi o Brně a tak zde chci zmínit zajímavá „NEJ“ Brna, která dala dohromady Encyklopedie Brna (2013, online), jde přeci o to být první nebo se odlišit:

- “Nejstarší brněnská městská práva, tzv. Jiura originalia civitatis Brunensis z roku 1243 se stala základem všech městských práv Zemí Koruny české,
- brněnské Mahenovo divadlo bylo prvním divadlem v Evropě, které rozzářily malé Edisonovy žárovky,
- Brno bylo svědkem příjezdu prvního vlaku z Vídně do Brna (7. 6. 1839) ten přijel po tehdy zcela nově vybudované Severní Ferdinandově dráze z Vídně do Brna (při návratu vlaků se nedaleko Brna stala první a naštěstí ne příliš tragická železniční nehoda na evropském kontinentu),
- právě v Brně tiskaři Stahel a Preinlein v roce 1486 vytiskli vůbec první knihu (dokonce rok před Prahou),
- v brněnské Francouzské ulici v náhodně objeveném pravěkém hrobě v roce 1891 byla odkryta a nelezena dosud na světě jediná soška z mamutoviny, která je více než 30 000 let stará (a představuje nikoliv ženu, ale muže!),
- v roce 1926 se v Brně uskutečnila první světová premiéra opery Leoše Janáčka „Věc Makropulos“,
- v Brně na malé zahrádce klášterního zákoutí se J. G. Mendelovi podařilo poodhalit tajemství zákonů dědičnosti a položit tím základy dnešního světového genového inženýrství,
- Brno jako jediné město u nás má pavilon Anthropos se zajímavou expozicí vývoje člověka a lidstva vůbec,
- v letech 1786-1787 v Brně vznikl největší a v té době nejkrásnější městský park u nás – park Lužánky,
- v Brně ve Štorkových závodech se v roce 1919 zrodila první Kaplanova turbína na světě,

- na brněnském náměstí Svobody se v roce 1924 rozzářil vůbec první Vánoční strom republiky u nás,
- po Brňanovi Josefu Jiřím Kamelovi je dokonce pojmenována krásná květina Kamélie,
- v Brně byla provedena první operace srdce s mimotělním oběhem krve ve střední Evropě (rok 1958),
- vůbec první dítě ze zkumavky u nás se narodilo právě v Brně (rok 1982),
- Brno je jediným městem v Evropě, které má romské muzeum (Muzeum romské kultury bylo otevřeno v roce 1991),
- v roce 2005 poprvé v Evropě právě v Brně proběhla vůbec první trojnásobná transplantace orgánů najednou (srdce, játra a ledviny)”  
( Facebook Encyklopedie Brna, 2012, dostupná online)

## **7.1 Identifikace cílových skupin pro komunikaci města (Brno/Praha)**

Segmentace úzce souvisí s budováním značky a positioningem v myslích zákazníků. Stejně jako pro produkt, aby byl úspěšný, musíme zjistit na jakou cílovou skupinu se zaměřit, tak i pro město pokud chceme budovat jeho značku. Nemůžeme automaticky přepokládat, že všichni se zajímají o to, co komunikujeme a samozřejmě, jako profesionálové musíme komunikovat efektivně a správným směrem.

### **7.1.1 Identifikace**

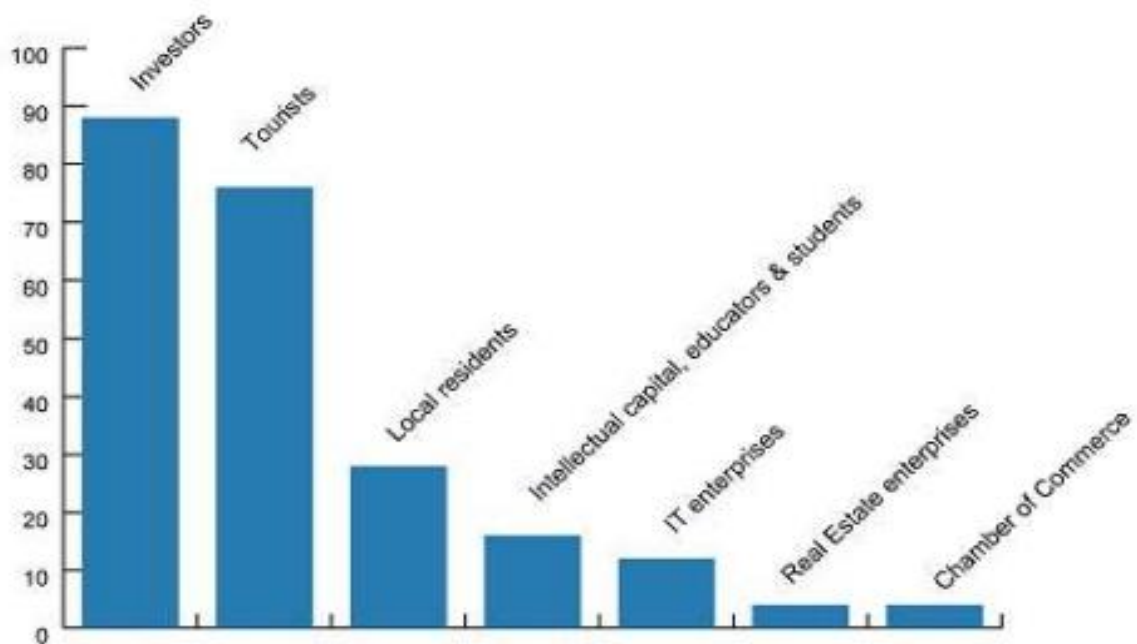
Abych určila cílové skupiny nebylo potřeba výzkumu, ale použila jsem sekundární data a inspirovala jsem se v obecném procesu budování značky města a cílovými skupinami v nim použitými.

Domnívám se, že použití demografických informací k segmentaci je až druhořadé a využitelnější v tomto konkrétně případě jsou informace psychografické a chování segmentů.

Z demografických dat můžeme cílové skupiny brandingu města Brna rozdělit na

- tuzemské
- zahraniční.

Protože tyto dva ukazatele můžeme rozlišovat prakticky u všech vytvořených cílových skupin. Další data jako je například věk a pohlaví budou až druhotně uvedeny ve specifikaci jednotlivých skupin.



Obrázek 8 Cílové skupiny dle důležitosti, Zdroj: Seisdedos (2006) dostupné z [http://urbact.eu/fileadmin/Projects/OP\\_ACT/outputs\\_media/WP1\\_RESULTS\\_BRANDING.pdf](http://urbact.eu/fileadmin/Projects/OP_ACT/outputs_media/WP1_RESULTS_BRANDING.pdf)

### 7.1.2 Obyvatelé města Brna

Obyvatele bychom mohli nazvat interní komunikací. Jelikož lidé a interakce s nimi je součástí prožitku z pobytu ve městě, měli bychom posílit jejich „pýchu“ na to, že jsou součástí značky a povědomí o značce jakou ji chceme mít.

Tato skupina zahrnuje všechny věkové skupiny, pohlaví, náboženské skupiny, vzdělání a ostatní demografické prvky.

Podsegmentem cílové skupiny obyvatel města Brna jsou:

### 7.1.2.1 *Potencionální obyvatelé Brna*

Jedná se o studenty ve věku 19-25 let, kteří do Brna přijdou za studiem na Universitě a je velká šance, že se v Brně posléze usadí.

Urbanizace. Příliv obyvatel nenarozených v Brně, například z okolních vesnic či menších měst, zejména za prací. Tato skupina také nemá věková a jiná demografická specifika.

Lidé ze zahraničí, pracující v Brně v mezinárodních firmách a často přicházející i s celou rodinou. Věkově se tato skupina pohybuje od 25 let nahoru. Většinou se jedná se o vzdělané a specializované lid na post technických či vědeckých pracovníků.

## 7.2 Investoři

Součástí budování značky města Brna bude vytvořit atraktivní image Brna pro investory ať již domácí či ze zahraničí. V současné době si Brno v tomto ohledu vede velice dobře. I díky Brněnskému výstavišti a veletrhům a průmyslové tradici.

V současné době se jedná především o mezinárodní společnosti z oboru informačních technologií. Investory vyhledávaná kvalifikovaná a jazykově vybavená pracovní síla díky 13 univerzitám na kterých studuje více než 80 000 studentů.

Chtějí mít pobočku tam, kde mohou ušetřit jak ceně za stavbu provoz apod., ale také na mzdách., na místě s dobrou dopravní dostupností.

To, že je Brno městem oblíbeným pro Investory dokazuje, že Ruský bankovní gigant Sberbank se chystá zvažuje Brno jako kandidáta na zřízení dceřinné společnost své divize Sberbank Technologies, která by se měla starat o IT systémy celé sítě jejích evropských bank, přičemž šance Brna jsou vysoké. (Hospodářské noviny, online)

To, že je Brno je velmi oblíbené mezi IT investory dokazuje fakt, že v současné době zde mají pobočky firmy jako například IBM, InfoSys, NetSuite, Solar Winds nebo RedHat či dokonce jádro antivirové firmy AVG. (Hospodářské noviny, online)

Brno je na investory dobře připravené, účastní se mezinárodních veletrhů, kde propaguje město jako vhodné pro investici.

Regionální rozvojová agentura jižní Moravy připravila pro potencionální i stávající investory "Survival kit" jakýsi informační balíček přežití, který má v tištěné podobě 92 stran plných informací od základních o Jižní moravě až po praktické informace pro ulehčení

každodenního života. V online podobě je ke shlédnutí dostupný na <http://survival.rrajm.cz/> v české a anglické podobě.

### 7.3 Partnerská města

Jedná se o města, která s Městem Brnem navázali jakoukoli spolupráci. Například v ekonomické oblasti, kulturní, školské apod. Mnohá města se podílejí i na různých společných projektech.

V současné době se jedná o tyto města: Bratislava, Charkov (Ukrajina), Leeds (UK), Poznaň, St. Polten (Rakousko), Utrecht(Niz.), Voroněž, Dallas, Kaunas (Litva), Lipsko, Rennes (Fr.), Stuttgart, Vídeň.<sup>4</sup>

### 7.4 Turisté

Turisty přijíždějící do Jihomoravské metropole si můžeme hned na začátku rozdělit na tuzemské a zahraniční.

#### 7.4.1 Tuzemští turisté

- **základní a střední školy v době školních výletů** - Této cílové skupině nemusíme tolik komunikovat jako ostatním, protože návštěvu druhého největšího města České Republiky mají většinou v rámci povinného výletu. Ovšem pro školy jsou vhodné balíčky na poznávání Brna nebo Jižní Moravy.
- **rodiče s dětmi školního věku** - Tito návštěvníci přijíždějí nejčastěji s rodinou na výlet ať již na víkend či o prázdninách. Často spojují návštěvu města a památek s návštěvou ZOO, nákupy a poté pokračují v poznávání ostatních krás Jižní Moravy.

---

<sup>4</sup> Partnerská města. *Brno* [online]. 2012 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-organizacni/odbor-zahranicnich-vztahu/mezinarodni-vztahy/partnerska-mesta/>

- **lidé nad 50 let, „prázdné hnízdo“** - Jedná se o návštěvníky staršího věku, kteří nejčastěji přijíždějí se skupinou (přátelé, zájezd), ale i s rodinou. Jako zdroj informací častěji využívají papírové propagační materiály, ale i internet. Jejich výlet je často spojený s návštěvou nějaké pořádané kulturní akce.

#### 7.4.2 Zahraniční turisté

- **Erasmus studenti** – na výběr mají ze 13 univerzit v městě Brně, které spolupracují s univerzitami po celém světě.

Věk 18-25 let. Původem z celého světa.

- **Gayové** – pro gaye, kteří se hlavně chtějí bavit je v současné době velmi populární a přívětivá Praha (více než 60 podniků věnovaných gayům). Bylo by vhodné jejich zájem rozšířit i do zbytku české republiky. Nevadí jim utrácet za zábavu a kvalitu.
- **„Backpack“ cestovatelé** – jedná se především o mladé lidi, většinou ještě studující a cestující nalahko a za levno. O to raději poznávají méně komerční a turisticky přehlčená místa. Věk 18-28, nižší příjmy.
- **Lidé nad 50 „prázdné hnízdo“** - viz tuzemští cestovatelé, našetřené úspory.

Brněnské letiště je spojeno například s Londýnem, Moskvou, Eindhovenem a Milánem s navazujícími spojeními po celém světě. Dostat se do Brna letecky, tedy vůbec není těžké.

## 7.5 Analýza současné situace brandingu města

Pro potřeby analýzy jsem užila sekundární zdroje vytvořené pro potřeby města Brna, jelikož by bylo kontraproduktivní dělat si vlastní výzkum, při kterém bych nedosáhla zdaleka tak dobrých a rozsáhlých výsledků jaké jsou ve zpracování výzkumu pro město Brna.



Obrázek 9 Oficiální logo města Brna, Zdroj: Brno.cz

Také jsem komunikovala s referátem marketingu města Brna po emailu, byli velice vstřícní, i osobní schůzka proběhla, kde zodpověděli veškeré moje dotazy a schůzku mi napomohla získat vhled do současné situace i plánů do budoucna. Bohužel mi nebylo dovoleno dělat si záznam, abych mohla schůzku prezentovat jako interview a tak mám pouze psané poznámky, které vyjadřují osobní názory a ne oficiální stanovisko Magistrátu města Brna.

### 7.5.1 City Identity

*“Identita města (City Identity) představuje obraz města, který si o něm vytvářejí různé skupiny lidí, zejména však jeho obyvatelé, návštěvníci a podnikatelé. Tento obraz přitom vychází z charakteristik města, které jsou pro něj typické, a zároveň z těch, které vypovídají o jeho specifičnosti – o tom, co je v něm jedinečné a neopakovatelné. Je to i emocionálně podbarvený obraz, ve kterém se odráží také mýty, legendy, stereotypy, aspirace, představy a potřeby různých skupin.”* (Brno, Identita města, online)

Identita Brna je tvořena čtyřmi klíčovými hodnotami a sice:

**B** – Blízkost - V Brně je vše relativně blízko a i lidé jsou jsi blízcí.

**R** – Rozvoj – rozvoj není cíl, ale nástroj k dosažení vyšší kvality života. Zaměření na dynamiku. Pro Brno je klíčové vytvářet podmínky, které rozvoj umožňují, a proto Brno podporuje vzdělávání, vědu, výzkum a inovace.

**N** – nápaditost – Brno se profiluje jako město inovací, dává prostor kreativním a schopným lidem. Je ochotné překročit svůj vlastní stín a vyjít lidem vstříc.

**O** – otevřenost – Brno je otevřené, pohostinné a snaží se jak obyvatelům tak návštěvníkům zprostředkovat nejlepší zážitek z města.

### 7.5.2 Strategie Brna

*„Brno chce být městem s pozitivní image, dobrou ekonomickou základnou zaručující jeho konkurenceschopnost v evropském prostoru, optimální dopravní dostupnost, kvalitními podmínkami pro život obyvatel, zdravým životním prostředím a také centrem inteligence, výzkumu a inovací“*

Strategie pro Brno byla strukturována do 5 priorit:

- 1) *„Image města a vnitřní/vnější vztahy*
- 2) *Místní ekonomický rozvoj*
- 3) *Kvalita života*
- 4) *Výzkum, vývoj, inovace a vzdělání*
- 5) *Doprava a technická infrastruktura“*

(Brno, Pojetí strategie, dostupné online)





Obrázek 10 Identita města Brna, Zdroj: Brno.cz, Identita města Brna

Z výzkumů, které si Brno nechalo zpracovat vyplývá, že Brno je vnímáno jako město rozvoje, inovace a vědy. Brno je považováno za vysokoškolské město, což nepřímo navazuje na důvod, proč je tak oblíbené investory - vědí, že zde naleznou kvalifikovanou pracovní sílu.

## 7.6 Žít Brno

Město Brno si v roce 2010 nechalo vytvořit studii „*City Identity města Brna a jeho hodnot, která obsahovala analýzu dostupných strategických a analytických dokumentů Brna z pohledu vnímání města různými cílovými skupinami včetně několika dotazníkových šetření, které byly důležitým podkladem pro definování hodnot města a samotného sloganu.*” (Brno.cz? mohlo by vás zajímat, online)

Celá studie přišla na 600 tis. Kč a na jejím základě byl vytvořen slogan “Žít Brno”.

Slogan v takovémto “nečeském” tvaru vzbuzuje kontroverzi, ale toho jsou si tvůrci vědomi a také to upoutá pozornost a snáze se zapamatuje.

### 7.6.1 Žít Brno žije vlastním životem

Magistrát města Brna udělal tu zásadní chybu, že si nepodchytil doménu pro svůj slogan, přeci, když je to část brandingů a má vyjadřovat hodnoty, měl by mít svůj poctivý kousek na webové síti. Navíc by se takové stránky daly skvěle využít pro komunikaci s občany a pro budování image. Jak víme, zabírání domén, které budou možná v budoucnu chtěné nebo naopak kupování domén velmi podobně znějících může být výhodný business, proto je vhodné si doménu uhlídat.

On by to nebyl až takový problém, dosavadní majitel domény ji nabídl k odkoupení za prý nevalnou, rozumnou částku, ale magistrát města Brna to odmítnul. Jak uvádí Brno na svém webu v sekci „Mohlo by vás zajímat“. Brno nikdy nemělo v plánu doménu si pořizovat a chtělo si vystačit s doménou třetího řádu na svém webu: [zit.brno.cz](http://zit.brno.cz)

Po roce od zavedení sloganu městem Brnem a nezájmu o doménu [zitbrno.cz](http://zitbrno.cz) ji majitel dal k dispozici pro psaní satirických článků, mystifikací a komunální satiru.

Magistrát, v té době již rok po zavedení sloganu Žít Brno moc nekomunikoval, a to byla chyba. Když se strhla lavina okolo satirického webu, který vypadá naprosto jako oficiální a jejich důvěryhodně zpracované zprávám mnohdy s citacemi (smyšlenými) i od politiků, či oficiálně vypadajícími tiskovými zprávami, způsobilo to u mnohých lidí zmatení a paniku, byl slogan již lapen a získal jiné asociace, než bylo původně zamýšleno, ale aspoň žije.

Zpráva co způsobila nejvíc paniky, přilákala na jejich facebookovou stránku nejvíce fanoušků a celé to odstartovala a díky které jsem i já objevila web [zitbrno.cz](http://zitbrno.cz) bylo, že Brno se oficiálně přejmenuje na Krno. „Brno mění své priority. Musí se kvůli tomu přejmenovat“<sup>5</sup> Naráží tak na City identity Brna, kterou jsem zmínila výše, a říká, že B jako blízkost chce Brno změnit na K jako Koncepce a tak by vzniklo Krno.

Musím dodat, že autoři písňů na web [zitbrno](http://zitbrno.cz) mají notnou dávku kreativity, avšak věnují se ožehavým tématům, sice satirickou formou, ale možná právě tato občany víc zaujme. Navíc se něco děje. Brno žije. Brno oficiální se k tomuto webu staví tak, že ho nechává žít, Brno je přeci město kreativní a inovační a tak si ze sebe může udělat srandu. Paradoxně to

---

<sup>5</sup> Dostupné z <http://www.zitbrno.cz/hlavni-clanek/brno-meni-sve-priority-musi-se-kvuli-tomu-prejmenovat>

dopomáhá i znalosti sloganu Žít Brno, který Brno moc nekomunikuje, bude používat tam, kde se bude hodit, ale i vzhledem k současným asociacím spojeným se sloganem neplánují nějakou komunikační kampaň co větší implementaci sloganu do běžného života. Navíc, to měli dělat hned, jak slogan zavedli. Slogan, hodnoty, značku Brna vtisknout cílovým skupinám.

Magistrát klade důraz spíše na jiné aktivity než online aktivity pro propagaci města a implementaci vytvořeného sloganu, jde do hloubky branding a soustředí se i na cílové skupiny nežijící v internetové bublině, což je chvályhodné.

Například podporuje aktivity divadla Husa na provázku, tzv. Husa klub, kde občané diskutují každý měsíc o ožehavém o dění v Brně:

*„Žijeme Brnem, aby námi mohlo ožít, mohlo se radovat z našeho každodenního zájmu, z naší energie, starostlivosti a péče, kterou mu věnujeme. Máme chuť a odvahu otevřeně přemýšlet a diskutovat o potřebách a rozvoji našeho města a měnit ho k lepšímu. Žijeme Brnem, aby bylo významnou evropskou metropolí, rušnou křižovatkou kultur, tradic, myšlenek, inspirativním a tvůrčím prostředím. Žijeme Brnem, aby bylo co nejpříjemnějším domovem pro naše děti a jejich děti. Žijeme Brnem a jsme na ně pyšní!“* (www.husaklub.cz)

### **7.6.2 Brno – city of future**

Město Brno získalo významné ocenění v soutěži „European Cities and regions of the future“, kterou pořádalo vydavatelství The Financial Times.. Umístilo se v roce 2012/2013 v pozici Top Ten v kategorii Eastern Europe City. (Brno město pro business, tištěné)

## 7.7 Odpovědi na výzkumné otázky

Svým výzkumem za použití sekundárních zdrojů jelikož je Město Brno sdílné ke svým občanům a všechny má na webu nevyjímaje celou studii, která předcházela vzniku sloganu a city identity. A jak jsem již zmínila, také semnou komunikovali a odpověděli na požadované otázky.

### **Město Brno nebuduje svoji značku.**

Město Brno svoji značku buduje, ale dle mého názoru, a to v Brně žiji, to nedostatečně komunikuje. Ano, je tu „problém“ se sarkastickým webem, ale ten již ztrácí na dechu a je to otevřen nový prostor pro řádnou komunikaci. Když už Brno šlo do City branding, nemělo by se dopustit chyby a nechat ho vyšumět bez povšimnutí. Ano, branding je zdlouhavý proces a Brno má svoji strategii na nejméně deset let, ale myslím si, že určité věci nepodchytili nebo zaspali.

Nicméně je třeba si uvědomit, že kvalitní proces vyžaduje jak finanční, tak lidské zdroje. Snaha se cení a snad se Brnu do budoucna podaří City Identity implementovat do myslí zákazníků.

### **Brno je oblíbenou destinací pro investory.**

Tato hypotéza se potvrdila. Čím dál více firem, samozřejmě nejen firem, přichází do Brna, protože tu může mít pobočku za výhodných podmínek.

Při rozhovoru s lidmi z Referátu marketingu Brna jsem se dozvěděla, že jsou na investory připraveni a připravují pro ně speciální balíčky. Občasným problémem je prý to, že firmy po vypršení daňově výhodného pobytu odcházejí, s nimi i lidé, protože nemají důvod tady zůstat a tímto se prý teď také zabývají. V Brně existuje Expat centrum, kde pomohou cizincům, kteří sem přišli například právě s investory, se vším co si dokážeme představit, volnočasová aktivity, pro děti, doporučení zubaře, který umí anglicky, plus samozřejmě organizační věci jako bankovníctví, mobilní operátoři, bydlení apod. Brno se stará, aby se tu cítili jako doma a zůstali. Survival kit pro investory jsem již zmínila výše.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 8 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚSTA BRNA VZHLEDEM K BRANDINGOVÝM AKTIVITÁM

Původně jsem patřila k těm, kteří si říkali, že slogan Žít Brno bylo pouhé nepovedené vyhození peněz a chtělo by to něco lepšího, nicméně, jak jsem pronikla do materiálů a odůvodnění proč zrovna takovýto slogan, začal se mi líbit.

Slogan pro komunikaci bych tedy neměnila. Problém vidím v tom, jak jsme zmínila výše, že

Při komunikaci s lidmi z Referátu marketingu města Brna, jsem se zeptala, na jakou cílovou skupinu se zaměřují předně. Bylo mi řečeno, že obecně se zaměřují klasicky na obyvatel, turisty a podnikatele/investory.

Ve své projektové části bych se chtěla zaměřit na skupinu obyvatel a turistů online komunikaci.

Brno nemá a bylo mi sděleno, že v nejbližší době neplánuje oficiální profil na Facebooku. Na otázku z jakého důvodu nemají a neplánují, mi bylo sděleno, že jednak je to otázka personální, alias nemají na to někoho, kdo by tomu věnovat čas a druhak, tápou v tom, co přesně by měli na svém profilu sdílet, jak často apod. A jestli by o to byl zájem.

Jistě, na Facebooku je pouze určitá cílová skupina pro komunikaci Brna, ale myslím si, že by to k procesu brandingů a komunikace nové identity Brna nebylo od věci.

Také jim jde o tom, že Facebook je druh oboustranné komunikace na rozdíl od všemožných webových stránek a vyžaduje tak mnohem více času a péče. Uvažuje se avšak o zřízení účtu Twitter, který je méně oboustranný než Facebook.

Současně se připravuje realizace „Průvodce Brnem“ pro chytré telefony. (Zdroj informace emailová komunikace). Což si myslím, že je skvělý nápad, ale záleží na provedení a do jaké míry bude interakce s uživatelem.

### 8.1 Návrh obsahu aplikace „Průvodce Brnem“

Myšlím si, že aplikace by měla být interaktivní a spojena přímo i s navigací. Například, když bychom šli po městě, zobrazovalo by se nám, co máme v blízkosti, co musíme vidět či navštívit. U kulturních památek by měl být v aplikaci k dispozici hlasový průvodce.

Průvodce by neměl obsahovat jen památky a historii, ale také zábavu, kam se jít pobavit a co dělat. Samozřejmě každý uživatel by si ji mohl přizpůsobit. Uživatelé by se mohli na atrakcích zmíněných v průvodci označovat, nechávat jim recenze či připomínky, plus možná krátké fotky či video vzkazy z navštíveného místa (10-15sec). V podstatě by pomáhali aplikaci tvořit a vyvíjet a dodávat na ni další místa. Nicméně aby aplikace nebyla zahlcena, měla by podléhat vyšší kontrole.

## 8.2 Návrh komunikace Facebookové stránky Brna

Tato stránka by více než na informování obyvatel Brna či návštěvníků měla sloužit ke zvýšení sounáležitosti a hrdosti obyvatel. Nekomunikovat, co je kde rozkopané, na to může být jiný profil, stránka, aplikace... Navíc uživatele nesmíme zahlcovat, 1-2 příspěvky za den jsou optimální. Brno by mělo sdílet, co se kde (V Brně, ve spojení s Brnem) povedlo zajímavého a kde by ti, co stránku sledují, rozhodně neměli chybět. Jako inspiraci se můžeme podívat na stránku Amsterdamu. Amsterdam si vytvořil slogan Iamsterdam, který používá všude, implementoval ho. Má samozřejmě své stránky, má Facebookový profil. Lidi ho na facebooku „lajkují“, protože s ním mají právě ty dobré chtěné asociace a líbí se jim, jak hrdě svoji city identity komunikují.

Je třeba nebát se oboustranné komunikace, spotřebitelé maní mnohem raději značky, které jsou s nimi v interakci.

Na dané schůzce jsem se také dozvěděla, že je připravován jakýsi agregát, který sloučí a ukáže všechny akce, co probíhají v Brně, z různých kulturních odvětví i nesouvisejících s aktivitami Brna. To si myslím, že chybělo a bude mít velký úspěch. Samozřejmě jsou nějaké stránky, časopisy, co se o takovouto činnost snaží, ale buď je to neúplné, nebo jsou zobrazení jen Ti, kteří si za tu inzerci zaplatí.

## 8.3 Brno a emoce

Chtěla bych dodat Brnu nějakou emoci, podnítit v obyvatelích ten patriotismus a hrdost na to, čeho jsou součástí. Kdo hledá chyby, vždycky si je najde, a tak by se daly samozřejmě najít i v Brně, jako všude jinde, pojďme, ale zaměřit na vyvolání těch pozitivních emocí.

Pod stránkou Brna nebo právě na Facebooku bych udělala takový videoblog, který by ukazoval rozličné obyvatele/návštěvníky Brna a to, co v Brně prožívají. To dobré i zlé (zase

tak, aby to nepoškodilo značku), radosti a strasti. Například student co přijel do Brna na vysokou školu, školačka do první třídy, řidič tramvaje někdo, kdo přijel na výstavu, někdo, popelář apod. použít opravdové lidi, kteří se sami budou chtít podílet, ale do jisté míry to hlídat. Komunikovat hodnoty značky přes lidi. A lidi mají stále rádi reality show a jisté šmírování ostatních.



## ZÁVĚR

Branding jako takový, ať již se jedná o obchodní značku nebo město je podle mě skutečně důležitý, stejně jako je důležité mít dobrý positioning a produkt.

Slabí jedinci vyhynou, taková je evoluční teorie podle Darwina a to stejné platí i pro značky.

City branding je jedinečná disciplína, která je složitá právě proto, s čím vším se musíme potýkat a co je součástí kulturního dědictví daného města.

Jak říká Ries a Trout (2001), být druhý nic neznamena. Kdybychom si to převedli na města a přímo na Brno, tak tu máme dvojitou výzvu. Jednak je to druhé největší město v republice a druhak má množství konkurence dalších druhých měst, či jen podobných.

Dosavadní brandingové aktivity Brna nebyly plně komunikovány a implementovány, jak bylo očekáváno, ale jedná se o dlouhodobý proces, dlouhodobou strategii a tak mu dejme šanci cílové skupiny seznámit s City Identity Brna!

Brno vykročilo správným krokem a sice snahou udělat se lepším.

Při procesu psaní této diplomové práce a zabývání se tématem branding a city branding jsem narazila na množství zajímavých materiálů a rozhodně mě psaní této práce obohatila, ač se mi nepodařila přesně dle mých představ. Rozhodně se chci však nadále o tyto témata zajímat. Stejně tak, jako se zajímat, jak bude Brno pokračovat a možná se i pokusit na tom podílet.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] [1] *Brno* [online]. 2012 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO. *Brno* [online]. 2012 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/>
- [2] [2] Brno láká investory. Je páté nejlepší na východě. SPĚŠNÝ, Jan. *Brněnský deník* [online]. 2012 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: <http://brnensky.denik.cz/podnikani/brno-laka-investory-je-pate-nejlepsi-na-vychode-20120414.html>
- [3] Analýza brand equity. In: *Datamar: Marketing research & consulting* [online]. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.datamar.cz/wysiwyg/Brand%20equity.pdf>
- [4] Barometr Image. In: *Datamar: Marketing research & consulting* [online]. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.datamar.cz/wysiwyg/Barometr%20image.pdf>
- [5] BELLOSO, Juan Carlos a Keith DINNIE. *City Branding*. New York: Palgrave Macmillan, 2011, s. 118-121. ISBN 9780230241855.
- [6] Brand Image vs. Brand Innovation. *Perfect Crowd* [online]. 2013 [cit. 2013-2-18]. Dostupné z: <http://www.perfectcrowd.cz/2008/02/brand-image-vs.html>
- [7] Brand není značka. In: KNESCHKE, Jana. *Marketingové novinky* [online]. 2007 [cit. 2013-02-15].
- [8] Brand strength. *Interbrand: Creating and managing brand value* [online]. [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Brand-Strength.aspx>
- [9] CHIARAVALLE, Bill a Barbara FINDLAY SCHENCK. *Branding for dummies*. Indiana: Wiley Publishing, 2007, s. 29. ISBN 9781118052846.
- [10] Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=5161](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5161)
- [11] Fifteen Place Branding Pitfalls. *Tourism destination branding* [online]. 2012 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://destinationbranding.com/brandfail>
- [12] GEUENS, Maggie a Joeri VAN DEN BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 140. ISBN 9788024702544.
- [13] Identita města. *Brno* [online]. 2012 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/zitbrno/identita-mesta/>
- [14] *Interbrand: Creating and managing brand value* [online]. 2012 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: <http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>  
a. ISBN 9788024714813.
- [15] KANCELÁŘ PRIMÁTORA VE SPOLUPRÁCI S KANCELÁŘÍ STARTEGIE MĚSTA. *Brno město pro business: www.brno.cz*. Statutární město Brno, 2013.
- [16] KAPFERER, Jean-Noël a Keith DINNIE. *City Branding: Theory and Cases*. New York: Palgrave Macmillan, 2011, s. 184-188. ISBN 9780230241855.

- [17] KAVARATZIS, M. and ASHWORTH, G. J. (2005), CITY BRANDING: AN EFFECTIVE ASSERTION OF IDENTITY OR A TRANSITORY MARKETING TRICK?. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 96: 506–514. doi: 10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x
- [18] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing a.s, 2007, s.98. ISBN 9788024714813.
- [19] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing a.s, 2007, s.103.
- [20] KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. Praha: Grada Publishing a.s, 2007, s. 1041. ISBN 9788024715452.
- [21] Partnerská města. *Brno* [online]. 2012 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-organizacni/odbor-zahranicnich-vztahu/mezinarodni-vztahy/partnerska-mesta/>
- [22] Pojetí strategie. *Brno* [online]. 2012 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/koncepcni-dokumenty/strategie/>
- [23] RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: The Battle For Your Mind*. USA: McGraw-Hill, 2001. ISBN 9780070533752.
- [24] Ruský gigant jde do Evropy přes Brno. SKALKOVÁ, Olga. *Hopodářské noviny* [online]. 22. 3. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-59556150-rusky-gigant-jde-do-evropy-pres-brno>
- [25] SCHWEDLER, Hanns-Uve. Governance and new narratives - city image, branding and marketing. In: *UrbanAct* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: [http://urbact.eu/fileadmin/Projects/OP\\_ACT/outputs\\_media/WP1\\_RESULTS\\_BRANDING.pdf](http://urbact.eu/fileadmin/Projects/OP_ACT/outputs_media/WP1_RESULTS_BRANDING.pdf)
- [26] SENGUPTA. *Brand positioning: strategies for competitive advantage*. Tata McGraw-Hill Education, 2007, s. 10. ISBN 9780070581593
- [27] What's the Difference Between Branding and Marketing?. *Small City Branding Around the World* [online]. 18. 2. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://citybranding.typepad.com/city-branding/2012/01/whats-the-difference-between-branding-and-marketing.html>
- [28] ZYMAN, Sergio a Armin BROTT. *Konec reklamy, jak jsme ji dosud znali*. Management Press, 2004, s. 49. ISBN 9788072611072.
- [29]

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd. A tak dále

NYC New York City

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Struktura hodnoty značky (Zdroj: Keller, 2007, s.42) .....	15
Obrázek 2 Ukazatele síly značky, .....	17
Obrázek 3 Složení značky podle Kavartzise a Ashwortha, 2005 .....	22
Obrázek 4 Cyklus branding (Zdroj: Branding for dummies, 2007, s. 15).....	25
Obrázek 5 Rozdíl mezi starým a novým přístupem podle Granta, Zdroj: <a href="http://www.perfectcrowd.cz/2008/02/brand-image-vs.html">http://www.perfectcrowd.cz/2008/02/brand-image-vs.html</a> .....	27
Obrázek 6 Typologie kulturních idejí, Zdroj: Grant, 2006, s. 95 .....	28
Obrázek 7 Logo I love New York, Zdroj: <a href="http://unescoforum.blogspot.cz/2010/08/we-love-nyc.html">http://unescoforum.blogspot.cz/2010/08/we-love-nyc.html</a> .....	38
Obrázek 7 Cílové skupiny dle důležitosti, Zdroj: Seiseddos (2006) dostupné z <a href="http://urbact.eu/fileadmin/Projects/OP_ACT/outputs_media/WP1_RESULTS_BRANDING.pdf">http://urbact.eu/fileadmin/Projects/OP_ACT/outputs_media/WP1_RESULTS_</a> <a href="http://urbact.eu/fileadmin/Projects/OP_ACT/outputs_media/WP1_RESULTS_BRANDING.pdf">BRANDING.pdf</a> .....	43
Obrázek 8 Oficiální logo města Brna, Zdroj: Brno.cz .....	47
Obrázek 9 Identita města Brna, Zdroj: Brno.cz, Identita města Brna.....	49



