

Vnímání rebrandingu společnosti Decathlon českými zákazníky

Nikol Poštulková

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikol Poštulková**
Osobní číslo: **K22343**
Studijní program: **B0414P180003 Marketingová komunikace**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Vnímání rebrandingu společnosti Decathlon českými zákazníky**

Zásady pro vypracování

- Zpracujte teoretická východiska práce, definujte cíl práce, zformulujte výzkumné otázky pro dosažení cíle práce a definujte metodiku práce.
- Představte vybranou společnost a její rebranding.
- Pomocí kvalitativního výzkumu zjistěte, jak čeští zákazníci vnímají rebranding dané společnosti.
- Na základě získaných dat zodpovězte výzkumné otázky a vyvoďte závěry a doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

BANYÁR, Milan. *Značka a logo: vizuálne prvky značky a ich význam v procese brandingu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, 2017. ISBN 9788074546815.
CLIFTON, Rita; AHMAD, Sameena; ALLEN, Tony; ANHOLT, Simon; BARWISE, Patrick et al. *Brands and branding*, 2nd ed. London: Profile Books Ltd, 2009. ISBN 9781846681196.
HEALEY, Matthew. *Co je branding?* Praha: Slovart, 2008. ISBN 9788073911676.
KOTLER, Philip a LANE, Kevin Keller. *Marketing management*, 14. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 9788024741505.
TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2022. ISBN 9788027135356.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Kamila Gamalová, MBA**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2025**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2025**

L.S.

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 1. dubna 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská se zabývá rebrandingem společnosti Decathlon a jeho vnímáním českými zákazníky. V teoretické části jsou vymezeny klíčové pojmy spojené s retailem, značkou, brandingem a corporate identity. Praktická část se zaměřuje na představení samotné společnosti, jejího rebrandingu a kvalitativního výzkumu, který zkoumá, jak zákazníci vnímají změny v poslání a jednotlivých prvcích značky, konkrétně loga, symbolu, barvy, typografie a sloganu, které byli v rámci tohoto procesu představeny. Na základě zjištěných dat jsou pak zodpovězeny výzkumné otázky a vyvozeny návrhy a doporučení.

Klíčová slova: retail, corporate identity, značka, vnímání značky, prvky značky, branding, rebranding, Decathlon, logo, slogan, poslání značky.

ABSTRACT

This bachelor's thesis explores the rebranding of Decathlon and its perception by Czech customers. The theoretical part defines key terms related to retail, brand, branding and corporate identity. The practical part focuses on the presentation of the company itself, its rebranding and qualitative research, which examines how customers perceive changes in the mission and individual elements of the brand, specifically the logo, symbol, color, typography and slogan, which were introduced as part of this process. Based on the data obtained, research questions are then answered and suggestions and recommendations are drawn.

Keywords: retail, corporate identity, brand, brand perception, brand elements, branding, rebranding, Decathlon, logo, slogan, brand mission.

Tímto děkuji vedoucí práce Mgr. Kamile Gamalové, MBA za vstřícnost, trpělivost, lidský přístup a zpětné vazby, kterých si nesmírně vážím. Poděkování patří také participantům výzkumu za jejich ochotu a čas vložený do rozhovorů a všem, kteří mě při psaní práce a celého studia podporovali.

“You've got an idea, i've got one, we've got three. Let's do it!”

– Michel Leclercq

OBSAH

ÚVOD.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 RETAIL.....	15
1.1 STORE RETAIL	15
1.1.1 Specializované a úzce specializované prodejny.....	15
1.1.2 Diskontně orientované prodejny	16
1.1.3 Obchodní (nákupní) centra.....	16
1.2 NONSTORE RETAIL	16
1.3 RETAIL MARKETING	16
1.3.1 Prodejny a nákupní atmosféra.....	17
1.4 ZÁKAZNÍK A NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ	17
1.5 TRENDY A BUDOUCNOST RETAILU.....	17
2 ZNAČKA.....	19
2.1 GLOBÁLNÍ ZNAČKY	19
2.2 VÝZNAM A FUNKCE ZNAČKY.....	20
2.3 BRAND PORTFOLIA	20
2.4 PRVKY ZNAČKY.....	21
2.4.1 Název.....	22
2.4.2 Logo	22
2.4.3 Typografie.....	23
2.4.4 Barvy.....	24
2.4.5 Slogan.....	24
2.5 MANAGEMENT ZNAČKY	25
2.5.1 Budování značky.....	25
2.5.2 Řízení značky.....	25
2.5.3 Hodnota značky.....	26
2.5.4 Vize značky.....	26
2.6 ZNAČKA A RETAIL.....	26
3 BRANDING.....	27
3.1 PRVKY BRANDINGU.....	27
3.1.1 Positioning.....	27
3.1.2 Vyprávění.....	27
3.1.3 Design	28
3.1.4 Cena.....	28
3.1.5 Vztah se zákazníkem.....	28
3.2 REBRANDING.....	28
3.3 TRENDY A BUDOUCNOST ZNAČEK A BRANDINGU	29

4	CORPORATE IDENTITY	31
4.1	PRVKY CORPORATE IDENTITY	31
4.1.1	Corporate design.....	31
4.1.2	Corporate communication	32
4.1.3	Corporate culture	32
4.1.4	Produkt v rámci corporate identity	32
4.2	IMAGE ZNAČKY	33
4.3	TRENDY CORPORATE IDENTITY	33
5	METODIKA PRÁCE.....	34
5.1	CÍL	34
5.2	ÚČEL	34
5.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	34
5.4	METODA VÝZKUMU	34
5.5	OBJEKT VÝZKUMU.....	35
5.6	TIMING	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST	36
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DECATHLON	37
6.1	REBRANDING DECATHLONU.....	37
6.2	LOGO.....	39
6.2.1	Symbol.....	43
6.3	BARVY	45
6.4	TYPOGRAFIE	45
6.5	POSLÁNÍ	47
6.6	SLOGAN.....	49
6.7	DECATHLON V ČESKÉ REPUBLICCE	51
6.7.1	Rebranding Decathlonu v rámci České republiky	52
7	REALIZACE KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	53
7.1	CÍL VÝZKUMU	53
7.2	METODY VÝZKUMU	53
7.3	METODIKA ŠETŘENÍ.....	53
7.3.1	Rekrutace a výběr participantů.....	53
7.3.2	Průběh rozhovorů	54
7.3.3	Představení participantů	54
7.3.4	Limity výzkumu	55
7.4	VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	56
7.4.1	Logo.....	57
7.4.2	Symbol.....	58
7.4.3	Barvy	59

7.4.4	Využití loga na produktech	60
7.4.5	Využití prvků značky na příkladech příspěvků na sociálních sítích	60
7.4.6	Poslání	61
7.4.7	Slogan.....	63
7.4.8	Celkové vnímání změny poslání a prvků značky.....	64
7.5	SHRNUTÍ.....	66
8	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	67
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	69
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH	81

ÚVOD

Každá značka se časem mění, ať už kvůli trendům nebo touze oslovit nové publikum. Rebranding se tak stal běžným nástrojem, jak značku v dnešní chaotické době udržet naživu. Přestože se na první pohled může zdát, že jde obvykle pouze o změnu loga, barev nebo sloganu, ve skutečnosti jde o mnohem více. Dobrý rebranding zasahuje do samotného vnímání značky a klade si za cíl měnit to, jak ji lidé chápou a jaký k ní mají vztah.

Před rokem, v březnu 2024, se k tomuto kroku po dvou letech příprav odhodlal i Decathlon. V době, kdy se stále více mluví o zdravém životním stylu a rostoucímu problému obezity, se rozhodl jít cestou hry a motivace s cílem rozpohybovat lidi skrz krásy sportu. V rámci tohoto procesu představil nové logo, symbol, barvu, typografii, slogan a poslání, na které se tato práce zaměřuje. Pozměněno toho však bylo mnohem více – od nového obchodního modelu, přes positioning a brand portfolio až po uspořádání a vzhled prodejen a zážitku z jejich navštívení. Tato bakalářská práce se zabývá vnímáním těchto změn českými zákazníky.

Téma rebrandingu Decathlonu je stále aktuální nejen proto, že k němu došlo relativně nedávno, ale i proto, že otevírá širší diskusi o tom, jak lidé vnímají nejen značku, ale i celkovou důležitost sportu.

V teoretické části práce jsou pomocí odborných zdrojů popsány pojmy pojící se s retailem, značkou, brandingem a corporate identity. Praktická část představuje samotný Decathlon společně s jeho rebrandingem a věnuje se kvalitativnímu výzkumu, který je spjat s pozměněním prvků značky (loga, symbolu, barvy, typografií, sloganem a posláním) a jejich celkovému vnímání. Následně jsou zodpovězeny výzkumné otázky a vyvozeny návrhy a doporučení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RETAIL

Obchod se v České republice skládá z **velkoobchodu** a **retailu (maloobchodu)**. Velkoobchod prodává svým zákazníkům převážně na trhu B2B, velmi často právě **retailerovi**, který větší množství rozdělí na menší kusy a ty prodává na trhu B2C (Jaderná a Volfová, 2021, s. 16). Pod retail tedy spadají všechny aktivity související s prodejem zboží nebo služeb přímo konečnému spotřebiteli (Kotler a Keller, 2013, s. 487) pro jeho vlastní spotřebu či spotřebu jeho blízkých (Jaderná a Volfová, 2021, s. 16). Maloobchodníkem nebo maloobchodní prodejnou se stává každý podnik, jehož tržby pocházejí primárně z maloobchodu, bez ohledu na způsob či místo prodeje (Kotler a Keller, 2013, s. 487-488).

Důležitý je v oblasti retailu dobře zvládnutý marketing, který může pro retailery znamenat kritickou konkurenční výhodu (Jaderná a Volfová, 2021, s. 36).

1.1 Store retail

V České republice je nejobvyklejším druhem maloobchodu **store retail**. Ten je realizován v sítích prodejen a může se při něm jednat o prodej potravinářského i nepotravinářského sortimentu. Store retail pak dělí maloobchodní prodejny do tří základních typů: **Specializované a úzce specializované prodejny** uspokojující specifické požadavky spotřebitelů především na úrovni nepotravinářského prodeje, **diskontně-orientované prodejny**, nabízející většinou potravinářské zboží a **obchodní (nákupní) centra**, které tyto dva typy propojují (Jaderná a Volfová, 2021, s. 18-19).

1.1.1 Specializované a úzce specializované prodejny

Specializované prodejny nabízejí široký a hluboký sortiment především nepotravinářského zboží určité skupiny za vyšší ceny. Vyžadují odborný personál a často poskytují doplňkové služby. Bývají umístěny v místech s vysokou koncentrací poptávky, aby se zvýšila pravděpodobnost návštěv a potenciálních zákazníků. Často se proto nacházejí v nákupních centrech.

Úzce specializované prodejny mají velmi úzký, ale hluboký sortiment luxusního a značkového zboží s vysokými cenami. Klíčová je jejich lokalizace v městských centrech nebo prestižních nákupních zónách, kde oslovují movitější klientelu (Jaderná a Volfová, 2021, s. 20). „Zaměřují se například na prodej oděvů, spotřební elektroniky, nábytek, květiny, sportovní potřeby, knihy či jiné sortimentní skupiny zboží“ (Světlik, 2018, s. 131). Důraz je zde kladen také na úroveň interiéru prodejny (Jaderná a Volfová, 2021, s. 20).

1.1.2 Diskontně orientované prodejny

Diskontně orientovaný retail zahrnuje prodej potravinářského, ale v menší míře také nepotravinářského sortimentu a umožňuje spotřebiteli realizovat pravidelné nákupy produktů denní i dlouhodobější spotřeby.

Síť prodejen je velmi hustá a zahrnuje různé formáty. Patří mezi ně **superety** (malé samoobslužné prodejny nabízející základní sortiment potravin a drobného zboží za střední až vyšší ceny), **supermarkety** (velkoprodejny s širší nabídkou a nižšími cenami díky většímu objemu prodeje), **hypermarkety** (umožňující kompletní nákup na jednom místě, zahrnující i nepotravinářské zboží a doplňkové služby) a **diskontní prodejny** (snižující náklady omezeným sortimentem, jednoduchým balením a privátními značkami). Řadí se zde také **specializované velkoprodejny**, které oproti ostatním maloobchodním prodejnám (s výjimkou diskontních) disponují většími prodejními plochami, širokou nabídkou produktů v dané kategorii a zaměřují se na zákazníky s konkrétními potřebami, například domácí kutily, stavebníky nebo sportovce. Příkladem jsou prodejny elektroniky (Electroworld), **sportovního vybavení** (Decathlon) či hobby markety (OBI, Bauhaus) (Jaderná a Volfová, 2021, s. 21-22).

1.1.3 Obchodní (nákupní) centra

Obchodní (nákupní) centra jsou rozsáhlé maloobchodní komplexy s různými formáty retailových prodejen. Plní nejen nákupní, ale i společenskou funkci, jelikož zde lidé tráví svůj volný čas (Jaderná a Volfová, 2021, s. 24). Nabízejí také široký sortiment a služby, včetně restaurací, bank, cestovních kanceláří apod. (Světlík, 2018, s. 132).

1.2 Nonstore retail

Opakem store retailu je nonstore retail, který je realizován mimo fyzické prodejny. Jeho nejčastější formou je **e-commerce**, při kterém dochází k obchodu mezi podnikem a zákazníkem například prostřednictvím e-shopů na internetu, telemarketingu, teleshoppingu, katalogového prodeje a stánků (Jaderná s Volfovou, 2021, s. 118-120).

1.3 Retail marketing

Retail marketing se zaměřuje na uspokojení zákazníka a dosažení svých cílů a zisku prostřednictvím strategických opatření, jako je například vystavení zboží na prodejně či vytváření příjemné **nákupní atmosféry**.

Marketingová komunikace je v retail marketingu naplňována kombinací těchto nástrojů: **reklama** (např. noviny, časopisy, rádia, webové stránky), **podpora prodeje** (např. vystavení zboží, věrnostní programy), **sponzoring** (např. podpora komunit), **osobní prodej** (např. uspokojování zákazníků v prodejnách, budování vztahů), **přímý marketing** (např. digitální katalogy, online reklama, mobilní aplikace, blogy a emaily) a **public relations** (např. eventy, blogy, časopisy retailera) (Jaderná a Volfová, 2021, s. 37, 42).

1.3.1 Prodejny a nákupní atmosféra

Kotler a Keller (2013, s. 498) popisují **atmosféru** obchodu jako vzhled a fyzické rozvržení každé prodejny, díky kterému se lze po prodejně více nebo méně snadno pohybovat.

Jaderná a Volfová (2021, s. 49-50) se v souvislosti s nákupní atmosférou věnují důležitosti **externích a interiérových prvků prodejny**. **Externí prvky** se snaží přilákat zákazníka k navštívení prodejny a vstupní prostory by měly vstup zpříjemnit a zjednodušit v prodejně orientaci. Mezi **interiérové prvky** nákupní atmosféry pak patří například příjemné a správně vyřešené **osvětlení**, přirozené **využití barev** v souladu s firemní identitou, na místech, kde jednotlivé barvy dávají smysl, **materiály** zařízení prodejny nebo také **hudební kulisy**, **ovzduší** a **vůně**. Všechny tyto prvky zásadně ovlivňují pohyb zákazníka a zvyšují jeho celkové uspokojení a vůli zavítat do prodejny opakovaně.

1.4 Zákazník a nákupní chování

S maloobchodem jsou úzce spojeny pojmy zákazník a spotřebitel (Jaderná a Volfová, 2021, s. 54). Spotřebitel je obecnější a zahrnuje vše, co spotřebuje, tedy i to, co si nenakoupí. Zákazníkem je pak člověk, který zboží objednává, nakupuje a platí (Vysekalová et al., 2011, s.35).

Se spotřebitelem je spjata spotřební chování, které představuje proces výběru, nákupu, spotřeby, ale zároveň také následné procesy, jako je opouštění produktu nebo či vytváření loajality. Nákupní chování je jeho součástí a nepokrývá vše popsané. V rámci retailu je poměrně nesnadné určit, zda je pro tuto oblast vhodnějším označením člověka pojem spotřebitel či zákazník (Jaderná a Volfová, 2021, s. 54 -55).

1.5 Trendy a budoucnost retailu

Zákazník retailu je náročnější a pohodlnější, proto se v této oblasti stále častěji vyskytují trendy jako showrooming, webrooming nebo multichannel a omnichannel. Showrooming je

návštěva retailové prodejny, na kterou navazuje online hledání nejlepší ceny a následné uskutečnění nákupu online. Webrooming je obrácený proces, kdy zákazník hledá informace na internetu a prohlíží si položky online a prodejnu navštíví až následně. Multichannel přístupem je myšlena nabídka nákupu na různých prodejních kanálech (např. kamené prodejny, webové stránky, sociální sítě a další média) a omnichannel přístup se snaží o to, aby jednotlivé kanály zákaznickova rozhodnutí podporovaly průběžně (Jaderná a Volfová, 2021, s. 125 – 126).

V současnosti se mění také maloobchod se sportovním vybavením, který začíná zahrnovat nejen prodej sportovního vybavení a oblečení, ale myslí i na zdraví, fitness, wellness a správnou výživu, čímž reaguje na zvyšující se poptávku spotřebitelů po komplexních řešeních zdravého životního stylu (Scharpf, 2024). Trendem je v této oblasti také rostoucí důraz na udržitelnost, udržitelné materiály a výrobní metody, klimatické změny a personifikaci, kde bude hrát klíčovou roli 3D tisk a možnosti přizpůsobení (Planer, 2024). Důležitým prvkem obchodních strategií se stále více stává také AI (umělá inteligence), která se využívá například pro zlepšení zákaznické zkušenosti, optimalizaci zásobování a personalizaci nabídky (Evoluce, 2024).

V rámci digitalizace se začínají objevovat i chytrá zrcadla, která doporučují produkty na základě toho, co si zákazník zkouší, roboti pomáhají při orientaci v obchodě nebo asistují při hledání produktů. Některé prodejny už také využívají technologie pro zefektivnění procesů, například pomocí RFID (Beaufils, 2024). Ty se mohou skládat z chytrých mikročipů a elektronických čteček, mohou být umístěny na samotném výrobku či etiketě a v moment, kdy se ocitnou v blízkosti čtečky, vysílají signál do počítače (Kotler a Keller, 2013, s. 496) a nahrazují tak například čárové kódy (Jesenský et al., 2018, s. 428).

2 ZNAČKA

Pojem značka (brand) je vnímán mnoha způsoby a nejde jej definovat pouze jedním z nich. Jednotlivé chápání tohoto pojmu se liší v závislosti na tom, v jakém kontextu je použit (Banyár, 2017, s. 23).

Podle autorů knihy Brands and Branding značka může označovat:

- **pojmenovaný výrobek nebo službu**, kdy značka souvisí se samotnou označenou věcí,
- **obchodní značku**, vztahující se k názvu nebo symbolu v abstraktním smyslu
- nebo **zákaznickou představu** o výrobku nebo službě ztělesněnou obecně rozšířenými výroky (Healey, 2008, s. 6, Clifton et al., 2009, s. xiii).

Banyár (2017, s. 23) uvádí, že nejrozšířenější a nejčastěji používanou definicí značky je ta od Americké marketingové organizace, která značku chápe jako jméno, název, design, symbol nebo jakýkoliv jiný prvek, jehož účelem je identifikace produktů určité firmy a jejich odlišení se od konkurence (American Marketing Association, ©2025). Tato definice je však podle Karlíčka a jeho autorského kolektivu (2018, s. 129) nedostačující a tuto definici popisují jako pouhý vrchol ledovce. Značka podle nich není jen obyčejnou nálepkou, ale je především nositelkou významu. Podle Neumeiera (2008, s. 2) je značka instinktivní pocit člověka o produktu, službě nebo společnosti a nepředstavuje jen to, co o sobě říká firma samotná, ale to, co o ní říkají ostatní, čímž jsou myšleni zákazníci či jednotlivci, kteří si vytvářejí svou vlastní verzi značky (Neumeier, 2008, s 2-7). S tímto tvrzením se ztotožňuje také Healey (2008, s. 10), který uvádí, že značka je to, co si o ní myslí zákazník.

2.1 Globální značky

Strategií řady firem z vyspělých zemí je „posilovat úlohu firemních značek a budovat značky globální, které jsou nejviditelnější součástí globální marketingové strategie a jejich použití má celou řadu výhod, jako například ekonomické úspory, možnost posílení mezinárodní proslulosti a zvyšování důvěry a věrnosti spotřebitelů.

Koncepce globálního marketingu umožňuje uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Je založena na používání jednotné marketingové strategie na všech trzích a na těchto třech předpokladech:

- Na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů.

- Spotřebitelé upřednostňují příznivý poměr mezi kvalitou a cenou.
- Velkosériová výroba a uplatnění výrobků na světovém trhu snižují náklady (Machková a Machek, 2021, s. 16, 111–112).

2.2 Význam a funkce značky

Značky často představují klíčovou konkurenční výhodu (Karlíček et al., 2018, s. 129). Jejich základem je důvěra, kterou zákazníci získávají, když jejich zkušenost se značkou pravidelně splňuje nebo překračuje jejich očekávání (Neumeier, 2008, s. 149). Hodnotné značky zajišťují určitou garanci kvality, zvyšují užitek z produktu a usnadňují orientaci v produktových kategoriích (Karlíček et al., 2018, s. 131). Zákazník tak snadněji identifikuje produkt a urychlí nákup, aniž by musel produkt díky předchozím zkušenostem znovu hodnotit a srovnávat s produkty konkurenčními (Banyár, 2017, s. 51).

Pro výrobce znamená silná značka větší stabilitu na trhu, možnost vyšší cenotvorby a spokojenost a věrnost zákazníků, což pro firmu může znamenat například méně reklamací a vyšší zisk. Zavedená značka také usnadňuje vstup na trh s novými výrobky (Banyár, 2017, s. 51). Jaderná a Volfová (2021, s. 85) považují značky jako důležitou součást tvorby produktu marketingového mixu.

Značky mají v marketingové praxi mnoho funkcí, které se mění v závislosti na tom, které subjekty s nimi interagují, ať už jsou to výrobci, firmy, společnosti, distributoři či spotřebitelé a zákazníci (Banyár, 2017, s. 50). Vysekalová, Mikeš a Binar (2020, s. 24) charakterizují tři základní následovně:

- **Funkci identifikace**, kdy značka strukturuje nabídku a umožňuje rozpoznat a odlišit produkt na základě specifických charakteristik,
- **funkci garance**, kdy značka představuje kvalitu, kterou zákazník očekává a dává mu jistotu při nemožnosti ji posoudit objektivně,
- a **funkci personalizace**, kdy značka komunikuje zařazení v určitém sociálním prostředí a přispívá na jedné straně k integraci nebo na straně druhé k diferenciaci vůči němu.

2.3 Brand portfolio

Většina firem, které působí na mezinárodních trzích má ve svém portfoliu řadu značek (Machková a Machek, 2021, s. 114). Tato brand portfolio zahrnují všechny značky, které

spadají pod jednu společnost (Aaker, 2004, s. 16) a jejich šíře záleží na typu podniku, na specifických výrobcích a službách, které na zahraničních trzích firma nabízí, na cílovém trhu apod. (Machková a Machek, 2021, s. 114). Například Decathlon má své brand portfolio složeno podle kategorií sportu, na které nabízí vybavení. Jejich portfolio je tedy složené např. ze značek Quechua (hory), Domyos (fitness), Kipsta (týmové sporty) apod. (Decathlon, ©2024).

2.4 Prvky značky

Značka se skládá z jednotlivých prvků, které tvoří její **image**. Tyto prvky zároveň definují úroveň jejího rozpoznání a zapamatování spotřebiteli a měly by u nich vyvolávat pouze pozitivní reakce či asociace (Jaderná a Volfová, 2021, s. 87). Prvkem značky je vizuální nebo verbální informace, která slouží k identifikaci a diferenciaci produktu (Nagyová, Babčanová a Košičiarová, 2016, s. 18-19). **Firemní identita** (corporate identity) se pak zabývá tím, jak se firma prostřednictvím těchto prvků prezentuje (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 10). Firemní image a identitě značky se v této práci podrobněji věnuje kapitola 4.

Nejefektivnějšími kódy značky jsou ty, které jsou konzistentní, používají se nejčastěji, jsou zapamatovatelné a atraktivní pro spotřebitele, poskytují smyslové podněty a nepřekračují rozpočet (Pastiera, 2023, s. 397). Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 288) by měly být také smysluplné, líbivé, přenositelné, adaptabilní, ochrannitelné a měly by vytvářet co největší hodnotu.

Jaderná s Vorlovou (2021, s. 87) mezi tyto prvky řadí **název, logo, barvy, slogan, hudbu a maskoty**. Karlíček s kolektivem (2018, s. 130) se zmiňují také o **znělce** a **designu** a Banyár (2017, s. 80) o URL adresách. Pastier (2023, s. 395) kromě zmíněných, které uvádí jako kódy značky řadí také **ikonický symbol, zakladatele, tvar, font** (typografii), **vzor, vůni a ikonické styly** značek. Vizuální odlišnost každé značky může být kombinací kteréhokoli z nich (Clifton et al., 2009, s. 15). Podle Pastiera (2023, s. 271) by však měl být kladen důraz primárně na jeden, ze kterého se stane hlavní maják značky. Podrobněji jsou v následujících podkapitolách definovány ty, kterým se bude práce věnovat také v praktické části.

2.4.1 Název

Název je nejdůležitějším prvkem značky, protože se využívá dlouhodobě (Banyár, 2017, s. 80). Je to také prvek, který by se, narozdíl od ostatních, nikdy neměl měnit (Clifton et al., 2009, s. 15).

„Potřeba dobrých názvů pro značky vychází od zákazníků, protože ti vyžadují něco, co jim umožní pohodlně identifikovat, zapamatovat si, probírat a porovnávat značky. Správný název může být nejcennějším aktivem značky, nástrojem odlišení od konkurence a rychlejšího přijetí zákazníky“ (Neumeier, 2008, s. 82).

Při jeho výběru je třeba zohlednit více kritérií, kterými jsou například originalita, srozumitelnost, lehká zapamatovatelnost, jednoduchá výslovnost, unikátnost a odlišitelnost, ale také to, aby název vyvolával představivost a pozitivní emoce, vystihoval celkový význam značky a její hodnoty, a aby byl co nejvíce univerzální a dal se používat v různých zemích a kulturách, pokud chce značka působit na mezinárodních trzích (Banyár, 2017, s. 80-81).

2.4.2 Logo

Logo je hned po názvu druhým nejpodstatnějším prvkem, který vizuálně vyjadřuje značku a využívá se dlouhodobě. Představuje specifický grafický symbol (Banyár, 2017, s. 82). Ten je charakteristickým znakem, který funguje v kontextu s prostředím tak, aby v pozorovatelově mysli vyvolal představu značky, podnítl osobní zážitek a tento zážitek také posílil v přípravě na další setkání“ (Healey, 2008, s. 90).

Logo by mělo být jedinečné, jednoduché, dobře zapamatovatelné, použitelné na různých materiálech a mělo by vyjadřovat činnosti firmy. Už při jeho tvorbě je důležité si stanovit, jaké emoce má vyvolat, aby byly v souladu s celkovou firemní identitou (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 53). Dobré logo musí mít svůj emociální náboj, který má vliv na psychiku jednotlivců a tím přímo či zprostředkovaně ovlivňuje jejich chování. Aby mohlo ovlivnit vědomí recipienta, musí být jeho význam i jeho výpovědná hodnota lehce dekodovatelná nejen vybranými jednotlivci, ale také musí oslovit co největší počet lidí různé intelektuální úrovně, životního stylu, pohlaví, kultury apod. (Banyár, 2017, s. 143).

„Je charakteristické určitým fontem písma a obvykle také určitým doprovodným **symbolem**. U silných značek může být doprovodný symbol natolik známý, že může být používán i bez uvedení samotného názvu značky“ (Karlíček et al., 2018, s. 130).

Podle Pastiera (2023, s. 267-269) logo v dnešní chaotické době nestačí a větší důraz by měl být kladen na ostatní kódy značky, například na práci s barvami, symboly a tvary. Logo je pro něj primárně identifikátorem značky a nemělo by být komplikované, protože se tím snižuje jeho síla a efektivita.

Grafické zpracování loga rozdělují Vysekalová, Mikeš a Binar (2020, s. 55) na tři skupiny:

- **Typografická** (tvořena písmem),
- **obrázková** (tvořena grafickým symbolem, kdy se většinou jedná o symbol, který je oddělen z logotypu)
- a **kombinovaná** (tzv. logotyp, kdy jde o kombinaci symbolu a nápisu).

Banyár (2017, s. 143) uvádí tři nejhlavnější aspekty, které ovlivňují význam vizuální stránky loga. Jsou to **tvar, barva a písmo loga**.

Tvar (symbol) loga může obrazně vyjadřovat zaměření firmy a její tradice nebo například vlastnosti a silné stránky firmy a jejich produktů. Tvary log se mohou na základě jejich významu dělit na: geometrické tvary, loga obsahující zobrazení produktů, motivy vycházející ze zobrazení místa působení firmy, zobrazení lidských tváří, postav a zvířecích či rostlinných a přírodních motivů. Dále loga na základě sémiotické teorie, loga vytvářející iluzi prostoru, vícevýznamová loga, loga se skrytým symbolickým významem a interaktivní loga s variabilně se měnícím tvarem (Banyár, 2017, s. 143-172).

Podle Pastiera (2023, s. 274) je dobré, když má symbol značky svůj vlastní název. Jako příklad uvádí Nike, který svůj symbol nazývá Swoosh nebo McDonald, který má pro svůj symbol „m“ vlastní název Golden Arches. Symbol by měl být dobře viditelný z dálky a měl by fungovat v malých formátech (např. při komunikaci na sociálních sítích) (Pastier, 2023, s. 289).

2.4.3 Typografie

„Typografie se zabývá výběrem a používáním vhodného stylu písma neboli fontu způsobem, který posiluje sdělení vyjádřené slovy, aniž by od něj odváděl pozornost. Pro text je vhodný výrazný a čitelný typ písma, dekorativní tvary písmen nebo ornamenty narušují pozornost čtenáře“ (Healey, 2008, s. 96). Mělo by mít také vhodné grafické zpracování a estetickou kvalitu, které podpoří jeho vizuální přitažlivost a atraktivitu (Banyár, 2017, s. 205).

Typografická důslednost značku posiluje, zatímco chaos ji ničí (Healey, 2008, s. 96). Jeho výhodou je univerzalita, ve které ho mohou překonat už jen barvy a tvary značky (Pastier, 2023, s. 349).

2.4.4 Barvy

Barvy jsou v dnešní době chaosu pro rozpoznání značek klíčové (Pastier, 2023, s.293). Podílejí se na vytváření jejich identity a image, jsou významným identifikačním prostředkem, vyvolávají emoce vztahující se ke značce a ovlivňují nákup a podporují prodej produktů (Banyár, 2017, s. 190). Dělí se na:

- **Primární**, které mají potenciál stát se kódem značky a ideální je mít maximálně dvě,
- **sekundární** barvy, které nejsou určeny k primární komunikaci, ale spíše k orientaci
- a **doplňkové barvy**, které pomáhají kontrastům (Pastier, 2023, s. 304).

Výběr barvy loga je nejčastěji ovlivněn vztahem barvy k historii, kultuře a filozofii značky. Může však být, ve snaze barevně se odlišit, ovlivněn i konkurencí nebo spotřebiteli a jejich preferencemi. Při jejich výběru by měl být zohledněn také psychologický a kulturní význam a jejich celkové vizuální působení (Banyár, 2017, s. 190).

Healey (2008, s. 92-95) se na barvy v souvislosti se značkami dívá z pohledu **fyziky, psychologie, kultury a vědy**. Z pohledu fyziky popisuje kombinace barev a kontrasty, které jsou důležité pro správnou čitelnost a vnímání značky zákazníky. Z psychologického hlediska je základní chápání barev univerzální a lidé reagují na barvy stejným způsobem, jejich interpretace však může být ovlivněna kulturou a pro značku, která by se chtěla globalizovat, je důležité na to myslet. Věda se z tohoto pohledu zajímá o možné odchylky odstínů barev, způsobené například jinou technikou tisku či možnosti zobrazení.

2.4.5 Slogan

Slogan je krátké propagační heslo s určitou myšlenkou, která funkčně vystihuje například specifické vlastnosti produktů, nabízených služeb, zaměření firmy nebo hlavní benefity značky (Banyár, 2017, s. 85). Jeho cílem je upoutat pozornost, proto by měl být výstižný, stručný a lehce zapamatovatelný (Nagyová, Babčanová a Košičiarová, 2016, s. 24). Jeho základní funkcí je vytvořit v mysli spotřebitelů asociace či obrazové představy, které vytvářejí pozitivní vztah k produktu, firmě, či konkrétní značce a v dostatečné míře ji odlišit od konkurence (Banyár, 2017, s. 85).

Pro usnadnění pochopení značky vymezuje Pastier (2023, s. 385) tři principy sloganů. Je to princip „Napište pod název, co děláte“, princip „Napište pod název značky, za čím si stojíte“ a třetí „Napište pod název značky poselství odkazující na název“.

Slogany mohou být ovlivněny například posláním značky (Pastier, 2023, s.138), které je v této práci zmíněno v kapitole branding u vyprávění, které je jedním z jeho prvků.

2.5 Management značky

Management značky tvoří skupina osob v rámci organizační struktury, která se věnuje jejímu **budování** a **řízení** (Nagyová, Babčanová a Košičiarová, 2016, s. 41). Ty umožňují udržení kvality a odlišení se od konkurence a v jejich procesu je potřeba uvažovat koncepčně, dlouhodobě a v širších dimenzích (Banyár, 2017, s. 127). Součástí tohoto procesu je **vize značky** (de Chernatony, 2009, s. 101), výsledkem pak **hodnota značky** (Banyár, 2017, s. 133).

2.5.1 Budování značky

Budování značky (brand building) představuje náročný a systematický proces, který stojí firmy, společnosti či organizace velké množství času, úsilí a financí (Banyár, 2017, s. 49). Realizují se při něm marketingové aktivity souvisejících s vytvořením nové značky organizace či produktu a jeho uvedením na trh (Nagyová, Babčanová a Košičiarová, 2016, s. 41). Dá se tedy říci, že budování značky je budování budoucího zákazníka (Pastier, 2023, s. 465).

2.5.2 Řízení značky

Řízení značky (brand management) je proces realizace marketingových aktivit spojených se starostlivostí o značku organizace nebo produktu, která již na trh uvedená byla (Nagyová, Babčanová a Košičiarová, 2016, s. 41). K řízení je důležité stanovit její cíle a hodnoty a mít nástroj, jak těchto cílů dosáhnout (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 28). Mezi klíčové koncepty řízení značky pak patří její identita (corporate identity) a hodnota (brand equity) (Příbová et al., 2000, s. 148). Corporate identity bude popsána ve čtvrté kapitole, hodnotě se věnuje následující podkapitola.

2.5.3 Hodnota značky

Hodnota značky (brand equity) je výsledkem procesu budování a řízení značky (Banyár, 2017, s. 133) a její součástí jsou **nehmotné atributy** a **finanční hodnota značky**. Mezi nehmotné atributy, které jsou důležité pro retail patří:

- **povědomí o značce**, které udává, kolik procent z cílové skupiny danou značku zná či rozpozná, případně si ji vybaví v určité společnosti,
- **vnímaná kvalita**, která určuje spokojenost spotřebitele a je závislá na skutečné kvalitě nabízených produktů či služeb,
- **loajalita ke značce**, která má vliv na opakované nákupy,
- **ochota značku doporučit**, souvisí s loajalitou,
- a **asociace**, které daná značka u svých zákazníků vyvolává.

Finanční hodnotou značky je její **tržní cena**, která představuje skutečnou finanční částku, kterou by byl někdo ochoten za ni zaplatit (Karlíček et al., 2018, s.133; Jaderná a Volfová, 2021, s. 88-89).

2.5.4 Vize značky

Vize determinuje budoucnost značky. Základem její tvorby je uvědomit si, v jakém směru by mohla být značka dlouhodobě přínosem. Při jejím stanovení je dobré mít odvalu a určit si časový horizont budoucích změn. Je výhodné, když je do procesu jeho tvorby zapojeno co nejvíce pracovníků, které je potřeba namotivovat, aby změny s nadšením realizovali (de Chernatony, 2009, s. 101-106).

2.6 Značka a retail

V retailu mají značky mnoho důležitých funkcí. Značka může vzbudit u spotřebitele zájem, přízeň a věrnost obchodu. Spotřebitelé si díky ní mohou naučit od konkrétního obchodu očekávat konkrétní značky či výrobky (Keller, 2013, s. 43). Představují tak pro ně zjednodušení výběru a identifikace produktů, závazek zodpovědnosti výrobce, snížení rizika špatného nákupu, kulturní a společenský symbol a signál úrovně kvality (Jaderná a Volfová, 2021, s. 86).

3 BRANDING

Branding je proces budování (Banyár, 2017, s. 39), díky kterého získává výrobek či služba sílu značky (Kotler a Keller, 2013, s. 281). Může posílit dobrou pověst, zajistit kvalitu, zvýšit loajalitu a podpořit vnímání větší hodnoty, díky které může být produkt prodáván za vyšší cenu nebo může ujistit zákazníka, že vstoupil do pomyslného světa vyznávajícího stejné hodnoty (Healey, 2008, s. 10).

Jeho hlavní podstatou je vytváření rozdílů mezi výrobky (Kotler a Keller, 2013, s. 281) a výsledným produktem jeho aktivit je **značka** (Banyár, 2017, s. 41).

3.1 Prvky brandingů

Branding spojuje pět prvků, kterými jsou **brand positioning, příběh, design, cena a vztah značky se zákazníkem** (Healey, 2008, s. 8).

3.1.1 Positioning

Positioning se věnuje vytváření ideální pozice produktu, společnosti či značky v mysli spotřebitele a jeho cílem je nalézt ideální pozici mezi konkurenty (Jaderná a Volfová, 2021, s. 90). V rámci positioningu se mohou značky po určité době rozhodnout pro změnu její pozice – repositioning. Ten je spojen například se změnami na trhu či snahou najít ziskovější trh (Nagyová, Babčanová a Košičiarová, 2016, s. 50).

3.1.2 Vyprávění

„Příběh značky je atakem na psychologickou a emocionální rovinu v komunikaci se spotřebitelem. Značka tady funguje jako vysvětlení cesty, poslání a cíle společnosti, buduje konkrétní hodnoty produktu a oslovuje přímo ty spotřebitele, které právě tyto hodnoty podporují a rozumějí jim“ (Jaderná a Volfová, 2021, s. 90). Dobrá značka by tak měla vyprávět příběh, který vyvolává emoce (Healey, 2008, s. 28).

Poslání značky (brand purpose) je představení značky v jedné oznamovací větě, která odpovídá na otázky jako „Proč značka existuje?“ a „Co je pro značku více než zisk?“. Poslání by se zákazníkům mělo pravidelně a nejlépe také kreativně připomínat. Jak již bylo zmíněno, poslání může ovlivňovat například **slogany značky** (Pastier, 2023, s. 137-138, 149).

3.1.3 Design

Design je jedním ze zásadních faktorů pro prvotní zapamatování značky. Její vizuální stránka je to, co spotřebitel vidí jako první a slouží tak k vytvoření a ukotvení asociací (Jaderná a Volfová, 2021, s. 90). Jeho součástí je například tvorba obalů, etiket, webových stránek, reklamy a dalších marketingových nástrojů (Healey, 2008, s. 22).

3.1.4 Cena

„Cena značky je stejně jako jakákoli jiná cena, suma finančních prostředků, které požadujeme za poskytnutí produktu či služby“ (Jaderná a Volfová, 2021, s. 90). Cenová politika je v konkurenci značek velmi důležitá (Healey, 2008, s. 9), zákazník totiž může preferovat značku s vyšší cenou, protože ji chápe jako určitou garanci kvality. Cena produktu by však neměla být nízká ani vysoká, protože v okamžiku, kdy odráží preference spotřebitelů, značku poškozuje (Jaderná a Volfová, 2021, s. 90).

3.1.5 Vztah se zákazníkem

Dobré vztahy se zákazníky jsou základem dlouhodobého ekonomického úspěchu. Dobře budovaná značka spotřebitele přitahuje, podporuje je ve vyzkoušení jejich produktu a dává podněty pro vytvoření dlouhodobějšího vztahu. Firma by se je tak měla snažit budovat a udržovat (Jaderná a Volfová, 2021, s. 90).

3.2 Rebranding

„Vzhledem k tomu, že se zákazníci neustále mění a lidé se liší kulturou od kultury, je zcela přirozené, že značka by dnes měla vypadat jinak než před dvaceti lety“ (Healey, 2008, s. 18). V průběhu určitého období tak může dojít ke změnám, které se nazývají **rebranding** (Banyár, 2017, s. 41). „Jedná se o změny v existující značce s cílem vytvořit novou image a podnítit poptávku“ (Jaderná a Volfová, 2021, s. 90).

Důvody těchto změn mohou být různé. Dochází k nim například v okamžiku, kdy je jasné, že se značka nepotkává s nároky spotřebitelů (Jaderná a Volfová, 2021, s. 90) nebo při zásadních změnách ve firmě. Nejběžnějším impulsem je však potřeba inovace, která se nejčastěji projevuje změnou loga, či jiných vizuálních prvků, aby značka nepůsobila zastarale (Banyár, 2017, s. 41-42).

Jaderná a Volfová (2021, s. 90) řadí mezi tři základní cíle rebrandingu tyto:

- Zvýšení či změna cílové skupiny značky,

- rozvoj či posílení loajality ke značce,
- a jasnější diferenciaci značky vůči konkurenci.

K rebrandingu je důležité přistupovat zodpovědně a citlivě, protože při jeho nesprávné realizaci může dojít k poškození image značky, ztrátě věrných zákazníků a firma může přijít o své dobré jméno či velké množství financí (Banyár, 2017, s. 42). Musí to tedy být plánovaný proces, který zohlední všechny faktory včetně těch psychologických (Nagyová, Babčanová a Košičiarová, 2016, s. 53).

3.3 Trendy a budoucnost značek a brandingů

Kdysi se značkami a jejich vzděláváním v oblasti brandingů zabývaly firmy, dnes se jimi zabývají jednotlivci. Počet značek stále narůstá a u zákazníků je zřejmá ztráta pozornosti.

Současnou dobu charakterizuje Pastier jako dobu nejistoty a chaosu a dnešní svět je pro něj světem hyperkonkurence, kde nevítězí produkt, ale snaha zaujmout a udržet pozornost, která u moderních zákazníků stále více klesá. Mezi problémy této doby řadí kromě hyperkonkurence například také sezónní změny trendů, blokování přes ochranné známky, prodlužování procesu tvorby a registrace značky, nekonečné množství komunikačních možností a tlak na udržitelnost, transparentnost a společenskou odpovědnost. Oproti tomu by podle něj měl být kladen důraz na konzistentnost a snahu změnit tyto nevýhody na příležitosti (Pastier, 2023, s. 14-15, 31, 464).

Budoucnost značek a brandingů nelze jednoznačně předpovědět. Současné trendy však naznačují, že se budou soustředit na budování pocitů jistoty, stability, hodnoty, výjimečnosti, sounáležitosti a důrazu na emoce. Rozvoj nových médií a technologií bude nadále proměňovat spotřebitele z pasivních příjemců na aktivní tvůrce, což vede k éře digitálních značek. Jejich vznik a sílící globalizace zároveň podporují trend budování globálních brandů, které si upevňují pozici na mezinárodních trzích. Branding dnes navíc přesahuje komerční sféru a stává se nástrojem organizací veřejného, kulturního a neziskového sektoru (Banyár, 2017, s. 20). S tím, jak se značky stávají zběhlejšími ve zvládání svých sociálních a environmentálních dopadů, v inovacích a ve změně postojů zákazníků, existuje větší výzva, kterou je třeba ještě vyřešit. V nadcházejících letech se budeme muset vyrovnat s realitou měnícího se klimatu a rostoucí populací. Manažeři si už nebudou moct klást pouze otázku, zda zákazníci produkt chtějí, ale musí zohlednit také to, zda jsou sociálně prospěšné a zda minimalizují negativní dopady. Úspěšné značky budou ty, které dokážou propojit hodnoty

udržitelnosti, inovací a kvality bez kompromisů. Právě ony budou prosperovat a společnosti přinesou skutečné benefity (Clifton et al., 2009, s. 60).

4 CORPORATE IDENTITY

Corporate identity (firemní identita) je důležitou součástí firemní strategie a představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků, jejichž interakcí a vzájemné kombinaci se vytváří **image značky**.

Budování identity je důležitým, ale zároveň dlouhodobým, systematickým procesem, který by měl být promyšlený, řízený a koordinovaný (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 10, 19; Banyár, 2017, s. 253-254). Vytváří se s dlouhodobou perspektivou a vychází ze zkušeností, tradic, hodnot, atmosféry i způsobu komunikace (Jaderná, Volfová, 2021, s. 144). Je také součástí vývoje a růstu firmy, takže může mít vliv na její finanční ukazatele a produktivitu i na chování zaměstnanců (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 13). Podniky s kvalitní corporate identity profitují na konkurenčním poli a jsou považovány za prestižnější a mnohem atraktivnější pro oslovení novými partnery (Jaderná, Volfová, 2021, s. 145).

4.1 Prvky corporate identity

Význam značky se prolíná všemi prvky firemní identity (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 23). Patří mezi ně **corporate design** (firemní design), **corporate communication** (firemní komunikace), **corporate culture** (firemní kultura) a samotný **produkt** či služby firmy. Jejich využití a vzájemná kombinace vytváří celkový **image značky** (Banyár, 2017, s. 253; Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 42). Dohromady tak tvoří jednotný obraz o firmě, vzájemně se ovlivňují a vytvářejí různé vazby a vztahy (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 42)

4.1.1 Corporate design

Corporate design (firemní design), někdy také jednotný vizuální styl (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 42), vizuální identita nebo firemní vizuální identita (Matějková, 2022, s. 8) vizuálně vyjadřuje základní hodnoty firem, společností a vytváří jejich celkový obraz na veřejnosti. (Banyár, 2017, s. 253).

Jeho součástí je například název a způsob jeho prezentace, logo, písmo a barvy, slogan, služební grafika (propagační prvky a tiskoviny), orientační grafika (způsoby úprav interiérů, označení budov), oděvy zaměstnanců, design obalů, dárkové předměty a další prvky dle oboru podnikání (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 42-61). Některé z uvedených jsou součástí také prvků značky, byly tedy v této práci podrobněji definovány v části, která se té oblasti věnuje.

Dodržování pravidel jednotného vizuálního stylu je definován v **design manuálu** firmy (Banyár, 2017, s. 253). Je v něm stanoveno, jak s jednotlivými prvky a komponentami zacházet a jak je využívat, tak, aby vizuální prezentace byla jednotná a odpovídala celkové corporate identity (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 43).

4.1.2 Corporate communication

Corporate communication (firemní komunikace) zahrnuje všechny komunikační prostředky, kterými firma o sobě něco sděluje. Komunikuje tak s vnitřním i vnějším prostředím a jedná se o vnější projev corporate identity (Jaderná, Volfová, 2021, s. 146). Její úlohou je tak zabezpečit jednotný vizuální styl různých druhů komunikačních aktivit firmy s různými skupinami veřejnosti.

Důležitým nástrojem je pro ni hlavně public relations a s ní související krizová komunikace a komunikace se zaměstnanci, obchodními partnery, novináři a médii (Jaderná, Volfová, 2021, s. 146; Banyár, 2017, s. 254-255).

4.1.3 Corporate culture

Corporate culture (firemní kultura) je systém dlouhodobě se dodržujících a všeobecně akceptovaných hodnot a postojů firmy, jejich nepsaných zásad, etických norem a různých pravidel, kterými se firma řídí a chová. Má dopad nejen na chování zaměstnanců, ale i širokou veřejnost a může mít výrazný vliv na zvýšení efektivity práce i na pozitivní image firmy (Banyár, 2017, s. 256).

Mezi její prvky patří slovní i materiální **symboly** (pozdravy, hesla, příběhy, ale také oděvy, vyznamenání či ocenění), **hrdinové** (modely ideálního chování a nositeli tradice a vzorů), **rituály** (zvyky, obřady typu zaškolení či přijetí do kolektivu, průběhy porad nebo neformálních akcí, jako jsou oslavy narozenin zaměstnanců), a také **hodnoty** (obecné vědomí toho, co je dobré a špatné) (Jaderná, Volfová, 2021, s. 146).

4.1.4 Produkt v rámci corporate identity

Důležitým prvkem corporate identity je také produkt, který je v tomto smyslu vnímán jako podstata existence firmy, bez níž by ostatní prvky nemohly být účinné (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 84). Souvisí s celkovým portfoliem produktů nebo služeb firmy, které jsou určené cílovým skupinám spotřebitelů. Do této oblasti tak můžeme zařadit všechny prvky

související s produkty, například jejich kvalitu, funkčnost, design, cenu, hodnotu, distribuci, servis, záruku a další benefity (Banyár, 2017, s. 254).

4.2 Image značky

Jak už bylo zmíněno i v předchozích podkapitolách, týkajících se jednotlivých prvků corporate identity, jejich využití a vzájemná kombinace vytvářejí celkový image značky (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 42). Ta souvisí s celkovým stavem subjektivního vnímání firmy cílovou skupinou, zákazníky i širokou veřejností (Banyár, 2017, s. 253-256; Nagyová, Babčanová a Košičiarová, 2016, s. 29). „Lze tedy říci, že image má povahu zobecněného a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu“ (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 106).

4.3 Trendy corporate identity

„Firemní identita společností se vyvíjí. Jasný je trend zjednodušování, který je umocněn bojem o pozornost v „automatizovaném“ mediálním světě, nutností je být rozpoznatelný během zlomku sekundy, a to i v malých a „rychlých“ formátech na internetu či mobilu“ (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 15).

5 METODIKA PRÁCE

V této části je definován cíl a účel práce a jsou zde shrnuty metodické postupy pro vypracování praktické části.

5.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je analyzovat vnímání rebrandingu společnosti Decathlon českými zákazníky se zaměřením na změnu poslání a prvků značky.

5.2 Účel

Výzkum bude realizován za účelem analýzy vnímání rebrandingu Decathlonu českými zákazníky. Z důvodu velkého rozsahu rebrandingu, se bude zaměřovat primárně na změnu poslání a prvků značky.

Jeho výsledky mohou společnosti pomoci pochopit, jak tuto změnu zákazníci v českém prostředí přijali, jak ji vnímají samostatně i v porovnání se stavem před změnami a jestli a jak ovlivnila jejich nákupní chování. Na základě získaných poznatků vzniknou podněty, které mohou sloužit pro případné budoucí úpravy nebo personalizaci komunikace společnosti s českou klientelou. Mohou být však také využity pro další výzkumy zaměřené na podobná témata. Práce může být také informativní a inspirativní pro jiné společnosti, které by rebranding zvažovaly.

5.3 Výzkumné otázky

Na základě vydefinovaného cíle práce byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

VO1: Jak čeští zákazníci vnímají rebranding společnosti Decathlon se zaměřením na změnu poslání a prvků značky?

VO2: Jak nové poslání a prvky značky zákazníci vnímají v porovnání se stavem před rebrandingem?

5.4 Metoda výzkumu

Marketingový výzkum se podle typu dat, s nimiž se pracuje, dělí na kvalitativní a kvantitativní. Vzhledem k zaměření této práce byla pro výzkum zvolena metoda kvalitativní, jelikož se zaměřuje na hledání motivů, příčin a postojů.

Cílem zvolené metody je rozkrýt asociace, které v participantech zkoumané téma či objekt vyvolává a zjistit důvody, jež cílovou skupinu vedou či nevedou k nákupu nebo pozitivnímu vztahu k předmětu výzkumu. Její nejčastější formou jsou skupinové diskuze a individuální hloubkové a expertní rozhovory.

Kvalitativní výzkum probíhá na základě rozhovoru výzkumníka, který je označován jako moderátor, s menšími skupinami participantů nebo jednotlivci, kteří jsou vybíráni na základě stanovených kritérií. Tento proces výběru se nazývá rekrutace (Tahal et al., 2022, s. 33, 43-44). Osloven je většinou menší počet participantů, například deset, protože se při vyšším počtu odpovědi často začínají opakovat (Karlíček et al., 2018, s. 96).

Moderátor k rozhovoru obvykle využívá strukturovaný scénář, kdy má předem připravená a definovaná témata k probrání. Existují také polostrukturované scénáře, které dávají moderátorovi prostor reagovat a doptávat se na názory a odpovědi, které považuje za nejrelevantnější ke zkoumanému tématu. Protipólem jsou pak scénáře nestrukturované, které se využívají jen zřídka (Tahal et al., 2022, s. 43-44).

Data získaná kvalitativními metodami se podrobují obsahové analýze a je potřeba je uspořádat, kategorizovat a najít v nich potřebné relevantní informace (Tahal et al., 2022, s. 33). Výsledky zvolené metody výzkumu nelze zobecňovat jako celek (Karlíček et al., 2018, s. 92), výstupem tak často bývají hypotézy, které jsou určeny pro verifikaci následným kvantitativním šetřením“ (Tahal et al., 2022, s. 43).

5.5 Objekt výzkumu

Objektem výzkumu a stanoveným kritériem při rekrutaci se stali čeští zákazníci společnosti Decathlon obou pohlaví a různých věkových kategorií. Počet participantů byl stanoven na 10.

5.6 Timing

Výzkum byl realizován v březnu roku 2025, následně probíhalo zpracování výsledků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DECATHLON

Michel Leclercq přišel s nápadem na koncept, který do té doby ještě neexistoval. Chtěl vytvořit obchod, který by na jednom místě nabízel cenově dostupné vybavení pro více sportů najednou. Během týdne se tak obklopil šestičlenným týmem, který spojovala vášeň pro sport a odhodlání uspět. (Decathlon, ©2025b).

Z této myšlenky pak v roce 1976 vznikl **Decathlon** (Decathlon, ©2024) – francouzská rodinná firma, nabízející vybavení sportovcům bez ohledu na věk, úroveň či oblíbenou sportovní disciplínu (Decathlon Česká republika, 2025a). Tento název vychází ze slova decathlon (v češtině desetiboj) – jednoduše proto, že spojuje deset sportů, které chtěli ve svých začátcích reprezentovat (Decathlon, ©2025c).

Ze snu pár přátel se postupně stala globální společnost s více než 100 000 zaměstnanci, které nazývají spoluhráči, a více než 1 700 prodejnami v 70 zemích a regionech s nabídkou sportovního vybavení pro 80 sportů (Decathlon, ©2024). Decathlon tak sport zpřístupnil široké veřejnosti a stal se průkopníkem v maloobchodním sektoru (Decathlon, ©2025b).

Společnost bude podrobněji charakterizovaná v následujících kapitolách, které budou krom jeho rebrandingu popisovat také stav před změnami, které byli v rámci tohoto procesu provedeny.

6.1 Rebranding Decathlonu

V březnu roku 2024 prošel Decathlon rebrandingem (Žaloudek a Pišová, 2025, s.14), kterého se ujala agentura Wolff Olins, specializující se na corporate identity a její sesterská kreativní agentura AMV BBDO. Tyto změny se týkaly hlavně revitalizace vizuální identity, brand portfolio a zákaznického omnichannel zážitku (May, 2024).

K tomuto kroku vedlo zamyšlení se nad rychle se měnícím světem, který je plný inovací a nových technologií, které dokážou vyvolávat tlak a stres. Přispěl k tomu také fakt, že je populace stále méně zdravá například z důvodu sedavého zaměstnání, stoupající nadměrné spotřeby a narůstající obezity. Společnost se tak zaměřila na současnou důležitost sportu, díky kterému mohou přispět k tomu, aby byli lidé zdravější a šťastnější (Decathlon, ©2024). Cummins v rozhovoru pro LBB zmiňuje, že hlavním hnacím motorem změny byl nástup Barbary Martin Coppola jako nové generální ředitelky na začátku roku 2022. Barbara se svou jasnou vizí posunout Decathlon z maloobchodu na globální sportovní značku kladla důraz na prvky, jako je cirkularita a zákaznická zkušenost (Antonov, 2024). Marketingová

ředitelka Decathlonu v České republice Martina Melicherová uvedla, že důvodem byla také reakce na výzvy spojené s digitalizací a nástupem nových generací, které vyrůstají v digitální době. Cílem je tak v komunikaci pokrýt i nové kanály a připravit se na následující dekády (Levosphere, 2024).

V rámci tohoto procesu se v Decathlonu pozastavovali nad otázkami jako „Proč tu vlastně jsme?“, „Kým chceme být?“ a „Jaký je důvod, proč Decathlon existuje?“. Na jejich základě pak vznikla **North Star**, která je má vést k tomu, aby měli na svět co nejpozitivnější vliv. Stala se tak dlouhodobou ambicí, provázejícím světlem a nedílnou součástí při budování lepší budoucnosti pro lidi, společnost i planetu. Na jejím základě si definovali nové poslání značky, ze kterého vychází strategie s cílem změnit obchodní model (Decathlon, ©2024).

Tato nová strategie může společnosti pomoci změnit svůj positioning a lépe tak konkurovat a přiblížit se značkám jako je Nike, Adidas a Under Armor. Decathlon by tak mohl být místo maloobchodníkem vnímán spíše jako inovativní a specializovaný výrobce sportovního zboží (Hill, 2024) a měl by o sobě dávat vědět také to, jaký skutečně je – „globální multispecializovaná sportovní značka, která rozhýbe všechny, od začátečníků až po vrcholové sportovce, prostřednictvím zázraků sportu“ (Decathlon, ©2024).

Tato strategie se pak odvíjí od tří klíčových oblastí, kterými jsou:

- **zákaznický zážitek**, který se orientuje na zapojení zákazníků do pohlcujícího a komplexního zážitku. Tohoto docílí rozvíjením a vytvářením nových jednotlivých kontaktních míst a novou vizuální identitou.
- Druhou z nich je **udržitelnost**. Ta se projevuje změnou designu výrobků s ohledem na dopad na životní prostředí, inovacemi výrobních procesů a používáním obnovitelných materiálů. Je také úzce spojena s vytvářením nových cirkulárních obchodních modelů (např. Second Life, Buy Back, Rent, opravy a náhradní díly), které jsou založeny na prodloužení životnosti výrobků a umožňují tak svým zákazníkům jejich opětovné použití, opravu a recyklaci. V rámci udržitelnosti se zavázali například také k tomu, že se do roku 2050 stanou uhlíkově neutrálními.
- Třetí oblastí je pak **modernizace, racionalizace a digitalizace**. Ty se týkají začleňování digitálních technologií do celého procesu od nápadu a výroby, pohybu v zásobovacím řetězci, obsluhy zákazníků až po následné zavádění cirkulárních procesů jako je používání a opakované využití výrobků. Jejich přístup k digitálním

technologiím ztělesňuje například bezproblémové nakupování kdykoli a kdekoli a hledání nových způsobů, jak překvapit a potěšit zákazníky (např. aplikace na Apple Vision v USA). Využívají také AI algoritmy, které jim pomáhají plánovat sortiment, množství zásob apod. (Decathlon, ©2024).

Rebranding Decathlonu se připravoval dva roky (Antonov, 2024) a jeho součástí byla široká škála změn, která zahrnovala nejen upravení vizuální identity či prvků značky (loga, barvy, typografie, poslání, sloganu...), ale například také pozměnění strategie, obchodního modelu, prodeje a zážitku z jejich navštívení (Hill, 2024). Současně se dotýkal také positioningu a zjednodušení brand portfolio (Decathlon, ©2024). Podrobněji budou tyto změny společně se stavem před rebrandingem popsány v následujících podkapitolách. Nejvíce prostoru bude věnováno těm, které jsou součástí výzkumu.

6.2 Logo

Logo Decathlonu prošlo od doby svého vzniku několika změnami. Žádný z nich však před rebrandingem v roce 2024, krom pozměnění barvy, nezasahovala do graficky ztvárněného tvaru nápisu „DECATHLON“, které logo od svého počátku obsahovalo. Vývoj loga je zřejmý na následujícím obrázku.



Obrázek 1 Vývoj loga

(zdroj: Decathlon, ©2025c)

Jak je z obrázku 1 zřejmé, logo se v průběhu času měnilo a přešlo z barevnějších a dynamičtějších variant na ty, které jsou spíše modernější a minimalističtější (Sanderson, 2024).

První z log na obrázku 1 využívala společnost v letech 1976 až 1980. Design tohoto loga obsahuje černý název značky, který je doprovázen výraznými vodorovnými pruhy modré a zelené barvy vycházející z tvaru písmene „A“ a jsou umístěny nad i pod textem. Jeho zajímavým aspektem je vzájemná propojenost určitých písmen, jako je sloučení „O“ s „L“ a „N“, „A“ s „C“ a „E“ s „D“. Dalším pozoruhodným prvkem je zkrácená přední noha „A“, která je propojená s písmenem „C“ a není v souladu se základní spodní linií písmen a končí mírně nad ní. Geometrické tvary a propojená písmena odrážejí přesnost a soudržnost, která je vlastní sportu a fyzické aktivitě, a odráží závazek značky podporovat lásku ke sportu prostřednictvím svých produktů. Výrazný styl typografie a pruhy značí dynamiku a modernost značky a účinně komunikují identitu Decathlonu jako pokrokového prodejce v odvětví sportovního zboží. Tento nadčasový design také pokládá pevný základ pro budoucí vizuální identitu značky a připravuje půdu pro její vývoj v průběhu let (Logolook, 2024).

V roce 1980 se komunikace Decathlonu ujala agentura RSCG, která zavedla slogan na každý měsíc, které se vždy vztahovali k aktuální sezóně. Těmito slogany byly například „full on cycling“ v březnu, „full on hiking“ v dubnu, „full on tennis“ v květnu apod. Zářijový slogan zněl „Full on fitness!“, což je francouzsky „A fond la forme!“. Ten se Benoîtovi Poizatovi z RSCG líbil natolik, že se ho rozhodl používat všude. Byl tedy využit také v logu společnosti (Decathlon, ©2025c). Toto zelené logo, u kterého bylo upuštěno od pruhů, bylo používáno mezi roky 1980 a 1990 (Sanderson, 2024). Písmena u druhého řádku u něj kvůli jejich rozdílným výškám různě odskakují a postupně se zvětšují, čímž dodávají celkovému designu na dynamičnosti a hravosti. Využití zelené barvy přitom může představovat růst, vitalitu a silné spojení značky s udržitelností (Logolook, 2024).

Poté logo Decathlon opět zjednodušil a přistoupil k výrazné variantě s bílým textem na světle modrém obdélníku (viz obrázek 2). Přitom byla zachována také typická typografie. Tato historická kontinuita odráží také schopnost vyvíjet se s dobou, i když se zároveň opírá o své kořeny a je to harmonická směs starého a nového, která symbolizuje neochvějnou oddanost Decathlonu být spolehlivým partnerem na cestě každého sportovce (Logolook, 2024). Toto logo znázorňuje také přátelskost značky (1000logos, 2024). Využívalo bylo až do rebrandingu v roce 2024 (Decathlon, ©2025c).



Obrázek 2 Logo využívané před rebrandingem

(zdroj: Decathlon, ©2025c)

V letech 2020 (někde uváděno také 2021) až 2024 se začalo objevovat také toto sekundární logo (viz obrázek 3) (Decathlon, ©2025c). Znovu byl ponechán rozpoznatelný logotyp, ale barva se změnila na černou. Zároveň text doplnil grafický prvek v podobě černého čtverce s dvěma bílými tvary, které mohou znázorňovat písmeno „D“ (Logolook, 2024).



Obrázek 3 Dočasně využívané logo

(zdroj: Decathlon, ©2025c)

Toto logo je stále viditelné i na některých momentálně nabízených produktech (viz obrázek 4).



Obrázek 4 Batoh s dočasně využívaným logem

(zdroj: Decathlon Česká republika, 2025b)

Informace o tomto logu jsou spíše nedohledatelné. Lze však říci, že se s ním začala objevovat snaha o to, mít nějaký symbol, který by byl více využitelný na různých formátech a sjednocoval vizuální komunikaci celého portfolia značek společnosti.

V březnu roku 2024 v rámci rebrandingu krom dalších změn představil Decathlon také nové logo, které je zobrazeno na následujícím obrázku.



Obrázek 5 Nové logo

(zdroj: Decathlon, ©2025c)

Toto nové logo se skládá ze dvou prvků – z nápisu „DECATHLON“, který má písmena dál od sebe a nového symbolu (Decathlon, ©2024). Jak zmiňuje Vaniček (2024, s. 4) ve svém článku v časopisu Decathlonu: „Nové logo spojuje naši minulost s budoucností. Vytvořeno z našeho nejrozpoznatelnějšího prvku, slovního označení, bylo vyvinuto k demonstraci změny a představuje začátek další kapitoly. Zbrusu nový prvek, náš symbol, jsme

pojmenovali **Orbit**“. Důležitým pokrokem je také více možností, kde lze toto logo umístit (Levosphere, 2024).

6.2.1 Symbol

Symbolem nové éry a vyjádřením projektu North Star se stal **Orbit**, který vychází z minulosti a směřuje do budoucnosti. Každý si jej může interpretovat podle sebe. Jeho vrchol představuje například horu, plachtu, vlnu nebo dokonce tlukot srdce. Jeho pohyb se úzce pojí s cirkularitou a je inspirován designem loga s ikonickým „A“, které společnost využívá (Decathlon, ©2024).



Obrázek 6 Orbit

(zdroj: Logos world, 2024)

Nový symbol vyjadřuje také nové poslání Move People Through the Wonders of Sport (Antonov, 2024) a měl by se stát stejně rozpoznatelným jako například Swoosh značky Nike (Retail Detail, 2024)

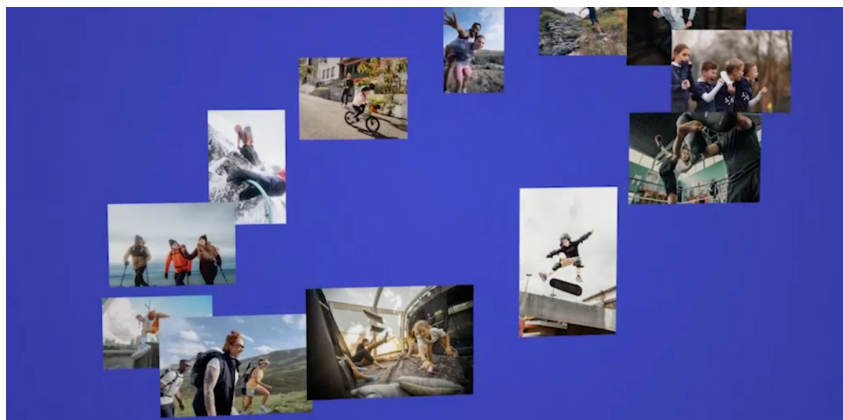
Vaníček (2024, s. 4) ve článku, který se týká nové vizuální identity Decathlonu uvádí: „Orbit symbolizuje úžasný vesmír sportu kombinací prvků. Tvar hory odkazuje na naše outdoorové dědictví, zatímco orbitální forma, inspirovaná ikonickým spojením C/A, v našem logu symbolizuje pohyb a úžas. Orbit do budoucna uvidíte i na našich produktech“.



Obrázek 7 Příklad využití orbity na produktu

(zdroj: Decathlon, ©2024).

Spojení s cirkularitou zmiňuje také marketingová ředitelka Decathlonu v České republice Martina Melicherová, když v podcastu týkajícího se rebrandingu společnosti hovoří o kruhu, který tuto cirkularitu a udržitelný cirkulární model vyjadřuje. Mluví také o pohybu a animacích, které jsou nového vizuálu součástí a růstu a touze vyvíjet se (Levosphere, 2024).



Obrázek 8 Příklad využití animace, která vychází z tvaru orbity (fotografie se při této animaci po tvaru orbity pohybují)

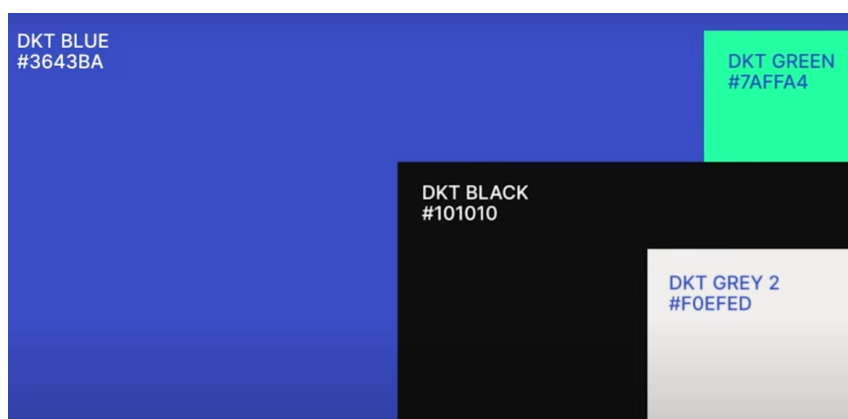
(zdroj: Decathlon, ©2024).

Tento symbol nové éry společnosti reflektuje také nové poslání a snahu otevírat se světu (Decathlon, ©2025c).

6.3 Barvy

Nový odstín modré je živý a plný energie a představuje Decathlon jako důvěryhodnou sportovní značku. (Decathlon, ©2024). Inspirován je původní barvou první prodejny společnosti, která je jasná a znovu nabíjí energií, signalizuje pokrok, možnosti a je optimalizovaná pro digitální použití. „Modrou doplňuje zelená. Modrá signalizuje akci, zatímco zářivá zelená zdůrazňuje důležité informace“ (Vaníček, 2024, s. 4). Modrá je také svěžejší a doplňková svítivě zelená odkazuje na produkty, které společnost nabízela ve svých počátcích.

Důvodem této změny mohlo být podle Melicherové to, že starší barvy působily více retro (Levosphere, 2024).

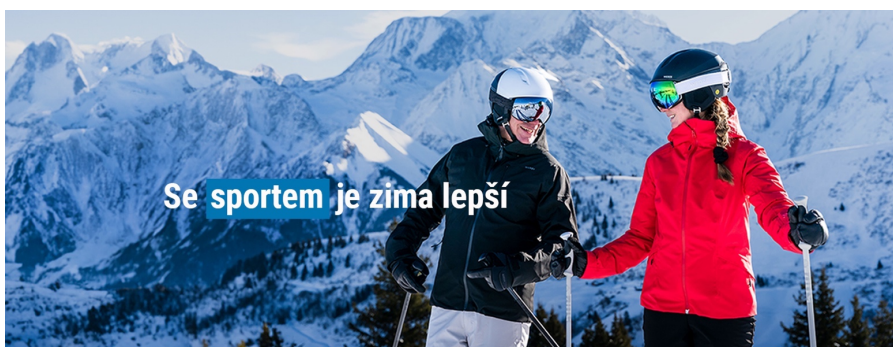


Obrázek 9 Barvy, které byly představeny v rámci rebrandingu

(zdroj: Decathlon, ©2024).

6.4 Typografie

„Fontem, který dlouhé roky provázel Decathlon, bylo Roboto“ (Vaníček, 2024, s. 4).



Obrázek 10 Příklad využití fontu Roboto

(zdroj: Decathlon – Česká republika, 2024a)

V rámci rebrandingu vytvořila švýcarská společnost Grilli Type font Decathlon Sans. Toto písmo představuje nový rukopis značky a jeho cílem je vdechnout do písma radost a zároveň stále zdůraznit i výkonnostní stránku sportu. To jde v textu vidět na některých zakřivených písmenech, které odkazují na orbitu například u písmen „o“ a šikmé úseky odrážející sport například v písmenech „m“ a „y“. Tato písmena byla záměrně vybrána tak, aby ztělesňovala oba aspekty značky a rebrandingu (Canny, 2024). Zároveň je tímto písmo také více v pohybu (Levosphere, 2024).



Obrázek 11 Příklad využití fontu Decathlon Sans s některými zkosenými písmeny

(zdroj: Decathlon – Česká republika, 2024b)

V době, než byl font Decathlon Sans hotov bylo využíváno také písmo Inter, které je čisté, čitelné jak v nadpisech, tak i v hlavním textu, a stylisticky ladí stejným směrem jako Decathlon Sans (Vaniček, 2024, s. 4).



Obrázek 12 Příklad možného využití fontu Inter

(zdroj: Decathlon – Česká republika, 2024c)

Do typografie bylo zasaženo už před rebrandingem například u log značek, které Decathlon nabízí, se snahou docílit větší sjednocenosti a spojení celého brand portfolio pod hlavní značku, kterou se stal Decathlon. Tato nová verze je tak více konzistentní a využitelná na

různých formátech od tisku po komunikaci v digitálním prostředí (Black foundry, ©2014-2025).

ARTENGO	B'TWIN	DOMYOS	fOuganza
GEONaute	INESIS	KIPSTA	nabaiji
OUTSHOCK	OXELO	Quechua	simond
SOLOGNAC	TARMAK	TRIBORD	wed'ze

Obrázek 13 Brand portfolio Decathlonu před změnou typografie

(zdroj: Black foundry, ©2014-2025).

ARTENGO	BTWIN	DOMYOS	FOUGANZA
GEONAUTE	INESIS	KIPSTA	NABAII
OUTSHOCK	OXELO	QUECHUA	SIMOND
SOLOGNAC	TARMAK	TRIBORD	WEDZE

Obrázek 14 Brand portfolio Decathlonu po změně typografie

(zdroj: Black foundry, ©2014-2025)

6.5 Poslání

Součástí rebrandingu bylo také představení nového poslání značky.

Poslání před rebrandingem znělo: „**Udržitelným způsobem zpřístupnit výhody a radost ze sportu co nejvíce lidem**“, jehož záměrem bylo klást větší důraz na to, jak bude v budoucnu vypadat naše planeta (Dekáč, 2020). Ve videu, které se tímto posláním zabývalo zdůrazňovali, že je to jejich smyslem existence a například také to, že tvorba jejich výrobků

za nejnižší cenu není jen jejich prací ale jejich posláním, díky kterému toto nabízejí všude a všem, protože si svých sportovců a zákazníků váží (Decathlon Česká republika, 2021).

Novým posláním je: „**Move People Through the Wonders of Sport**“ (rozpohybovat lidi skrz krásy sportu). Toto poslání se skládá ze slov „**move**“ (pohybovat se), „**people**“ (lidé) a „**wonders of sport**“ (kouzla sportu). Slovem „move“ chtějí vyjádřit **fyzičnost** a to, že chtějí lidem pomáhat žít aktivním životním stylem, **psychiku**, díky které sport přináší radost a podporuje mezilidské vztahy, a **přístup**, se kterým se pojí i nové a udržitelné návyky. Slovo „people“ pak využívají ve významu zpřístupňování sportu všem a na všech úrovních – od začátečníků po experty. V souvislosti s tímto slovem zmiňují také technicitu, kterou disponují a díky které jsou schopni konkurovat produktům světové úrovně. „Wonders of sport“ pak poukazuje na kouzlo toho, že každý může sportovat po svém, překonávat vlastní hranice nebo si jen užívat radost ze sportu. K tomuto dodávají: „Naše poslání si lze vykládat různými způsoby podle toho, co je pro koho nejdůležitější, a to je to, co ho dělá tak výjimečným“ (Decathlon, ©2024).

V souvislosti s novým posláním také zmiňují: „Nabízíme kvalitní sportovní produkty, které nejsou jen o stylu. Jsou to kousky, které drží krok s bezpečností, jednoduchostí a vysokou kvalitou. Přesto nezapomínáme ani na design, aby vše bylo nejen funkční, ale i moderní“ (Decathlon, ©2025a).

Toto nové poslání vznikalo díky kvantitativnímu výzkumu s více než 12 000 respondenty z jejich šesti klíčových trhů, na kterých působí (US, Francie, UK, Německo, Japonsko a Čína) a denních online záznamů 70 lidí. Wolff Olins s Decathlonem si pokládali jednoduchou otázku: Jakou roli hraje sport v našem životě? Výzkum odhalil, že láska lidí ke sportu není zakořeněna ve vítězství, ale v prožitku a zdraví, které přináší. Tento zásadní poznatek vedl k myšlence zázraku. „Wonder“ je totiž příslibem zesílení všech emocí sportu: prožitku, propojení, dobrodružství, vzestupů i pádů a všeho mezi tím. Je to tak pozvánka pro lidi, aby hráli po svém a podle svých pravidel (Antonov, 2024, Wolff Olins, ©2025).

Kreativní ředitel Wolff Olins Steffan Cummins v rozhovoru uvedl, že toto poslání vzniklo také z insightu, který vyplynul z nesouladu mezi zobrazováním sportu velkými značkami a skutečnými zážitky každodenních milovníků sportů. Zároveň však zmínil, že nechtějí stavět hru proti výkonu, ale spíše ukázat, že spolu mohou i harmonicky koexistovat (Antonov, 2024).

Marina Melicherová dodává, že myšlenku zpřístupňování sportu, kterou má Decathlon od začátku, chtějí stále zachovat a tento krok je toho spíše rozšířením, díky kterému mohou čelit novým výzvám a pokrýt i nově přicházející kanály. Doplnuje to slovy: Stále chceme být ta otevřená značka, která je tu pro různé lidi a nové poslání to posouvá na další level (Levosphere, 2024).

6.6 Slogan

Další částí rebrandingu byla změna sloganu. Před ní měl Decathlon slogan „**Děláme sport dostupnější**“ který se zaměřoval hlavně na nízké ceny, na které myslel i při navrhování samotných výrobků (Decathlon Česká republika, 2017). Tímto sloganem chtěl „udržitelným způsobem přiblížit sport co nejvíce lidem, ale zároveň nabízet produkty pro velké množství sportů všech výkonnostních kategorií“, což jde ruku v ruce s posláním, které společnost využívala před rebrandingem (Jakl, 2021). Levný dokáže být především díky tomu, že si své produkty sám vyvíjí, vyrábí, testuje a prodává v obchodech, které jsou navrženy tak, aby ceny zbytečně nenavýšovaly (Skondrojanis, 2018).

Zpřístupňovat sport chtějí i nadále, jejich novým sloganem však bude „**Ready to play?**“ (Vaníček, 2024, s. 4). Těmito slovy chtějí v lidem vzbuzovat radostné emoce a umožnit jim sportovat podle vlastních představ. „Je to výzva pro všechny spoluhráče i zákazníky po celém světě, aby přijali to, co máme všichni v sobě, to, co cítíme ode dne, kdy jsme se narodili. To, čemu nezáleží na tom, jak jsme staří, jak jsme bohatí, jak jsme silní nebo zdatní. To, co nás provází sportem i životem s větší energií a radostí. Nic by vás nemělo brzdit“ (Decathlon, ©2024). Nový slogan je o hravosti a o tom, aby každý našel svůj způsob, jak sportovat. Jde to také přenést do různých eventů či kampaní, které poslouží k dovysvětlení positioningu (Žaloudek a Pišová, 2025, s.14).

6.7 Brand portfolio

Změnám se v rámci rebrandingu nevyhnula ani struktura brand portfolio.

Sortiment Decathlonu tvoří převážně jeho vlastní značky. Ty si tato společnost od prvního návrhu až po samotnou výrobu vytváří sama. Produkty také sami testují ve svých laboratořích i reálných podmínkách daných sportu. Spolupracují přitom i s experty, profesionálními sportovci i sportovci z řad dobrovolníků (Decathlon Česká republika, 2025a). Své vlastní značky označují jako passion brands a každá z nich je zaměřena na jinou kategorii sportů (Decathlon ©2025e). Jejich velké množství (85) v rámci rebrandingu

Decathlon s Wolff Olins sjednotili pod jednu značku, kterou se stal samotný Decathlon a zjednodušili je na dvě kategorie – **specializované** a **expní** značky, u kterých je kladen důraz na výkonné produkty pro zkušené uživatele. Nová struktura a zaměření jednotlivých značek je následující:

Specializované kategorie

- **Quechua** (hory),
- **Tribord** (voda a vítr),
- **Rockrider** (outdoorová cyklistika),
- **Domyos** (fitness),
- **Kuikma** (raketové sporty),
- **Kipsta** (týmové sporty),
- **Caperlan** (příroda),
- **Btwin** (městská mobilita)
- a **Inesis** (přesnostní sporty).

Expní značky

- **Van Rysel** (silniční kola),
- **Simond** (běh),
- **Kiprun** (turistika, horolezectví a expertní horolezectví),
- a **Solognac** (lov) (Decathlon, ©2024, Decathlon ©2025e).

Na svém webu, který se věnuje změnám tohoto procesu Decathlon uvádí: „Tato nová struktura značek umožní zákazníkům lépe pochopit naši nabídku. Tato změna je v souladu s naší schopností poskytovat kvalitní vybavení a sportovní řešení jak pro profesionály, tak pro začátečníky, aby každý mohl sportovat podle svých podmínek a svým vlastním způsobem“ (Decathlon, ©2024).

6.8 Prodejny

I nové prodejny mají působit svěžeji, čistěji a minimalističtěji. Je v intenzivně využit nový odstín modré barvy a mění se i jejich koncept, díky kterému Decathlon postaví zákazníka do

centra nákupního dění. Prodejny kompletně změní například fasády, vybavení a vystavené zboží, které začne být vystaveno cirkulárně (Levosphere, 2024). Zákazníkům tak společnost nabídne intuitivní navigaci, větší viditelnost výrobků, poutavé vystavení a estetickou atmosféru. Budou v nich zahrnuty také showroomy, skřínky s možností bezkontaktního vyzvednutí objednávek a další fyzické i digitální prvky, které usnadní objevování, zkoumání a porovnávání produktů (Decathlon, ©2024). Melicherová jí popisuje jako změnu k lepšímu a doufá, že se to bude zákazníkům líbit. (Levosphere, 2024).

Změna nemine ani zaměstnance Decathlonu. V rámci rebrandingu totiž společnost představila i nové vesty, které budou spoluhráči v nových prodejnách využívat. Ty jsou více přizpůsobitelné, taktéž v nových barvách a mají pozměněný střih (Decathlon, ©2024).

6.9 Positioning

Jak již bylo zmíněno – součástí tohoto rebrandingu je proměna v inovativního specializovaného výrobce sportovního zboží, díky kterému bude Decathlon moci konkurovat a přiblížit se značkám jako je Nike, Adidas a Under Armor (Hill, 2024).

Tento nový positioning, vyjádřený slovy „**Make Sport Yours**“ (udělej si sport svým), zdůrazňuje přístupnost a radost z pohybu pro všechny, bez ohledu na věk, schopnosti nebo úroveň dovedností. Cílem je odstranit sportovní exkluzivitu a perfekcionismus a místo toho podporovat účast a dobrodružství. Tato přeměna je reakcí na dynamické změny spotřebitelských trendů v oblasti sportu a snahu Decathlonu stát se více než jen prodejcem – chce být tvůrcem sportovních zážitků, které inspirují a motivují lidi k aktivnímu životnímu stylu (Antonov, 2024).

6.10 Decathlon v České republice

V České republice byla první prodejna Decathlonu otevřena v roce 2010 v Liberci. Poté následovala Ostrava, Olomouc, Plzeň a Praha. Dnes zde má 25 poboček s více než 1 600 spoluhráči (zaměstnanci) v téměř všech krajských městech, ale také v Táboře, Opavě, Mladé Boleslavi a Teplicích (Decathlon Česká republika, 2025a). V roce 2025 v Praze, konkrétně v OC Arkády Pankrác, byla otevřena také první menší specializovaná prodejna, která je zaměřená na běh a fitness. Představili tak svůj nový koncept poboček (MAM, 2025).

V česku je z pohledu zákazníků kladen větší důraz na sortiment spojený s cyklistikou a celkovou technicitu produktů. Upozaděn je například surfing, na který zde nejsou vhodné

podmínky. Český zákazník je podle Melicherové technický a má zájem o benefity produktů (Levosphere, 2024).

Zajímavým faktem je, že zde má společnost svůj vlastní český podcast Decast (Baštanová, 2020) a časopis Dekáč, který vznikl jako prostředek interní komunikace a díky velkému úspěchu je sdílen také veřejně (Decathlon Česká republika, 2025c).

6.10.1 Rebranding Decathlonu v rámci České republiky

Melicherová uvádí, že zde změna ze začátku nebyla tak intenzivní jako například ve Francii. Když do společnosti na post marketingové ředitelky nastoupila, tak bylo skoro vše autonomní, a to podle ní občas způsobovalo na trzích v různých zemích rozdílný positioning (Levosphere, 2024). Teď však spolupracují s nadnárodním týmem United, jenž komunikaci globalizuje, a je kladen větší důraz na centralizaci (Žaloudek a Pišová, 2025, s.14). Tu vnímá Jiří Matějovský, který stál u zrodu českých prodejen, spíše negativně a v rozhovoru pro časopis Dekáč zmiňuje výjimečnost českých Decathlonů, která je spjata s blízkou prací se zákazníkem a rychlými reakcemi. Zmiňuje také to, že starší koncept Decathlonu funguje a nemusel by se měnit (Baštanová, 2020).

Melicherová se o centralizaci vyjadřuje takto: „To se prolíná do způsobů, jakým kampaně vznikají a jak se následně adaptují na lokální úrovni. Je za tím více procesů, komunikace a reportu... Má to své výhody i nevýhody. Něco šetří čas, něco je naopak náročnější na přizpůsobování, protože ne všechno respektuje naše lokální potřeby“ poznamenala pro časopis Mam (Žaloudek a Pišová, 2025, s.14). Kampaně aktuálně vznikají ve Francii, ale v česku si je stále mohou adaptovat a rozhodnout se, co je pro tento trh relevantní. Na lokální úrovni si mohou přizpůsobit například PR eventy a práci s komunitou, i přes to, že je vizuální identita již jasně daná. To považuje Melicherová za pozitivní, protože díky tomu nenastávají disbalance a vizuálně vše zůstává sjednocené.

V České republice je změna stále v procesu a je jen otázkou času, než se promění například všechny prodejny. To by mělo trvat přibližně dva roky (Levosphere, 2024).

7 REALIZACE KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

Pro výzkum v této práci byla zvolena kvalitativní metoda. Následující podkapitoly se věnují vymezení cíle výzkumu, popisu použitých metod, metodice šetření, prezentaci získaných výsledků a jejich shrnutí.

7.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak čeští zákazníci vnímají rebranding společnosti Decathlon, konkrétně pak změnu poslání a prvků značky.

7.2 Metody výzkumu

Vzhledem k zaměření práce byl zvolen kvalitativní výzkum, který se soustředí na hledání motivů, příčin, postojů a asociací, které v participantech změny značky Decathlon vyvolávají. Jelikož výzkum není založen na číselném vyhodnocování, ale na hloubkové interpretaci individuálních výpovědí, byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů. Tyto rozhovory byly vedeny na základě předem připraveného scénáře (viz příloha PI).

7.3 Metodika šetření

Cílem této části je popsat průběh sběru výzkumných dat. Kapitola se zaměřuje na způsob rekrutace participantů, výběrová kritéria, organizaci rozhovorů a způsob jejich dokumentace. V jedné z podkapitol byl věnován prostor také přiblížení možných limitů výzkumu.

7.3.1 Rekrutace a výběr participantů

Participantů byli rekrutováni s pomocí online dotazníku, který byl vytvořen v nástroji Google Forms. Distribuován byl prostřednictvím sociálních sítí autorky práce. Jeho cílem bylo získat základní demografické údaje, jako věk, pohlaví, aktuální status (např. student, zaměstnanec, důchodce) a u těch, kteří jsou zákazníky také města, ve kterých prodejny nejčastěji navštěvují a ověřit, zda dotázaní splňují stanovená kritéria (zda jsou českými zákazníky Decathlonu). Jeho text a otázky jsou v této práci dohledatelné v příloze P V.

Dotazník vyplnilo celkem 61 respondentů, přičemž 33 z nich na sebe zanechalo kontaktní údaj (e-mail, telefonní číslo nebo účet na sociálních sítích). Z tohoto počtu bylo následně vybráno 10 participantů, kteří byli prostřednictvím uvedené kontaktní údaje osloveni a byl s nimi domluven termín rozhovoru. Výběr byl proveden tak, aby byl vzorek

co nejvíce vyvážený z hlediska pohlaví (osloveno bylo 5 mužů a 5 žen) a zároveň co nejvíce věkově rozmanitý.

7.3.2 Průběh rozhovorů

Před zahájením samotného sběru dat byl proveden zkušební rozhovor, který trval 45 minut. Ten do výzkumu zahrnut nebyl, ale pomohl autorce odhadnout přibližnou délku dalších rozhovorů. Na základě této zkušenosti byli ostatní účastníci informováni, že bude trvat přibližně 40 minut.

Samotné rozhovory pak byly realizovány v druhé polovině března 2025. Vedeny byly pomocí předem připraveného scénáře (viz příloha P I) osobně nebo přes platformu Google Meet. Všichni účastníci na začátku souhlasili s pořízením audiozáznamu a byli seznámeni, kromě informace o předpokládané délce, také s účelem výzkumu, způsobem zpracování audionahrávek a zachováním jejich anonymity. V rámci těchto rozhovorů jim byly ukazovány obrázky, které jsou v této práci dohledatelné v příloze P II. Odkaz na audiozáznamy rozhovorů je uveden v příloze P IV, nahrávky zde budou dostupné do termínu obhajoby této práce.

Nejdelší z rozhovorů trval 1 hodinu a 32 minut, nejkratší 32 minut a ostatní rozhovory se pohybovaly v rozmezí 33 až 59 minut.

K vypracování této práce byla využita také AI. Konkrétně Transkriptor, který pomohl s přepisy rozhovorů do textové formy a Chat GPT pro pomoc se zpracováním dat získaných z výzkumu.

7.3.3 Představení participantů

Tato podkapitola představuje participanty, se kterými byly vedeny rozhovory a popisuje základní informace jako je jejich pohlaví, věk a aktuální status (např. student, zaměstnanec, důchodce). Pro zachování anonymity budou v práci uváděni podle počátečního písmene křestního jména. V případech, kdy se toto písmeno opakuje, bude pro rozlišení přidáno k písmenu také číslo.

Součástí této části je i přehled jejich vztahu k Decathlonu, důvody, proč jsou jejich zákazníky a prodejny, které nejčastěji navštěvují. Veškeré uvedené informace byly získány pomocí dotazníku a provedených rozhovorů.

Participantů jsou tedy následující:

- **Participant H** – muž, 16 let, student.
- **Participantka L1** – žena, 19 let, student.
- **Participant F** – muž, 24 let, zaměstnanec.
- **Participantka K1** – žena, 27 let, zaměstnanec.
- **Participant V1** – muž, 34 let, podnikatel.
- **Participantka L2** – žena, 39 let, zaměstnanec.
- **Participant R** – muž, 42 let, zaměstnanec.
- **Participantka K2** – žena, 46 let, zaměstnanec.
- **Participant A** – muž, 50 let, zaměstnanec.
- **Participantka V2** – žena, 68 let, důchodce.

Většina z nich uvedla, že v Decathlonu minimálně příležitostně nakupují. Jejich postoj k němu je kladný až neutrální a nikdo nevyjádřil negativní zkušenost. Participant K1 a V1 jej dokonce označili jako svou první volbu při nákupu sportovního vybavení a A jako svůj oblíbený obchod.

Jako hlavní důvody pro výběr tohoto prodejce participant opakovaně uváděli příznivý poměr ceny a kvality, široký sortiment, možnost výběru z různých cenových úrovní a dobrou dostupnost prodejen. Například K1 a V1 oceňují, že si tam jsou vždy schopni vybrat vše, co potřebují. Někteří participant zmínili také doporučení od trenéra (L1) či kladné zkušenosti s konkrétními produkty (V2). Celkově Decathlon vnímají jako spolehlivé místo pro nákup sportovního vybavení a oblečení, kde lze najít vše na jednom místě za dostupnou cenu.

Ze získaných odpovědí také vyplývá, že jsou všichni českými zákazníky Decathlonu a jsou tak relevantní pro výzkum této bakalářské práce. Zmiňovanými městy, ve kterých prodejny nejčastěji navštěvují jsou Ostrava, Opava, Praha a Brno.

7.3.4 Limity výzkumu

V této práci je také důležité upozornit na následující limity výzkumu, které mohli ovlivnit jeho výsledky.

Vzhledem ke zvolené kvalitativní metodě nelze závěry zobecňovat jako celek a nevztahují se tak automaticky na celou českou populaci. Jeho cílem bylo hlubší porozumění

postojům a vnímání jednotlivců, výsledky tedy představují vhled do tohoto tématu, ale nereflktují většinový názor veřejnosti.

Jako další omezení lze považovat fakt, že většina z participantů navštěvuje nejčastěji prodejny v Moravskoslezském kraji, konkrétně v Ostravě a Opavě. Tyto prodejny byly nejčastěji uváděny také v odpovědích v dotazníku, který sloužil k rekrutaci. Tento problém mohl nastat tím, že z tohoto kraje pochází také autorka práce a dotazník se nejvíce šířil mezi lidmi v jejím okolí.

Limitem práce může být také úzké zaměření výzkumu, který se týkal hlavně změn posláních a prvků značky a nevěnoval se všem částem rebrandingu.

7.4 Výsledky kvalitativního výzkumu

Tato kapitola představuje výsledky získané v rámci realizovaného výzkumu.

Po úvodních otázkách, které se týkaly vztahu participantů ke značce a důvodů nákupů se rozhovor (vzhledem k tématu práce) přesunul ke zjištění povědomí o samotném pojmu rebranding. Autorka se participantů zeptala, co si pod tímto pojmem představují. V případě potřeby byl pojem následně představen či dovysvětlen. Poté byli dotázáni na to, zda u Decathlonu zaznamenali nějaké změny, které by mohly s rebrandingem souviset. Pokud byla odpověď pozitivní, tak se jich autorka práce doptala také na to, jak na tyto změny reagovali.

Z odpovědí participantů vyplývá, že většina z nich rebranding nezaznamenala. Pouze tři (K1, K2 a A) si nějaké změny povšimli a jejich reakce byly spíše neutrální až mírně pozitivní.

K1 uvedla, že zaznamenala vizuální změny na billboardu u dálnice D1 v blízkosti pražské prodejny. Prvotní reakce byla spíše skeptická, kvůli zvyku totiž preferovala původní podobu. Postupně si však na změnu zvykla a dnes ji vnímá jako přirozenou. A zmínil, že zaznamenal pozměnění loga a K2 si povšimla příjemných změn textu, nedokázala je ale blíže specifikovat. Ostatní participanté žádné změny nepostřehli, případně si toho nebyli vědomi.

Následně se rozhovor zabýval představením jednotlivých částí změn posláních a prvků značky a jejich porovnání se stavem před rebrandingem. Okruhy otázek se týkaly loga, symbolu, barev, příkladu využití vizuální identity, posláních, sloganu a celkového vnímání těchto změn. Tyto poznatky jsou podrobněji popsány v následujících podkapitolách.

7.4.1 Logo

Jako první bylo participantům ukázáno logo, které Decathlon využíval před rebrandingem. Otázky se týkaly jejich vnímání a asociací či dojmů, které v nich vyvolává.

Většina z nich hodnotila staré logo jako jednoduché, přehledné a příjemně známé. Tyto vlastnosti byly často vnímány pozitivně, především ve smyslu rozpoznatelnosti a srozumitelnosti. Například K1 uvedla, že původní logo bylo pro ni to, na co byla zvyklá a popsala ho jako „modré, jednoduché a zřetelné“. Někteří participanté vyzdvihli především čistotu provedení, jako například K2, která uvedla, že je logo jednoduché, jde dobře přečíst a že ho má s obchodem spojené. Podobně R ocenil, že logo není křiklavé, je čitelné a dává vědět, o co se jedná.

Naopak V1 ho označil jako „možná trochu nudné“, vyvolává v něm neutrální pocit a nevzbuzuje žádnou speciální emoci. Mírně kritický postoj zaujala také nejstarší z participantů V2, podle níž by logo mohlo být nápaditější a kvůli čitelnosti ji vadí, že „písmenka jsou hodně zmačkaná k sobě“. Uvedla však také to, že by uvítala výraznější barvu a přidání obrázku.

Někteří respondenti si všimli i konkrétních prvků designu loga. Například H okomentoval netypické zpracování písmen „c“ a „a“, které na něj působilo zajímavě, i když to nedokázal blíže vysvětlit.

Další část otázek se týkala nového loga, které jim bylo nejprve představeno samostatně. Následně jim bylo ukázáno společně se starším logem, aby mohli porovnat a vyjádřit se k tomu, jak tuto změnu vnímají.

Reakce byly většinou pozitivní. L1 uvedla, že se jí nové logo líbí více než staré, především kvůli použití tmavší a podle ní klidnější modré barvy. F ocenil přidání symbolu i změnu barvy svými slovy „líp působí na oči“ a označil nové logo za promyšlenější a elegantnější. Zmínil však také svou nejistotu: „nevím, jestli bych si toho úplně všiml, kdybych jako šel do obchodu.“ Podobně jej hodnotila i L2, která uvedla, že nové logo na ni působí moderněji a „má větší šmrnc“. K1 uvedla, že jí změna nepřišla příliš výrazná, přesto ji vnímala jako pozitivní a svěží. K1 a H ocenili odstranění obdélníku, což podle H logu umožňuje snadnější použití na různých formátech. K2 jej popsala jako příjemné, zejména díky nové barvě a možnosti použít přidáný symbol samostatně. A vnímal nový design jako krok směrem ke sjednocení identity a přirovnával jej ke značkám jako Nike. Podle něj může symbol, stejně jako pro K2, fungovat samostatně a zaujmout i bez celého názvu. V2 uvítala

změnu hlavně z důvodu větší přehlednosti, jelikož jí, jak již bylo zmíněno, staré logo kvůli hustě seskupeným písmenům připadalo hůře čitelné. R uvedl, že nové logo více přitahuje pozornost díky modrému nápisu na bílém pozadí, celkově mu připadá decentní a tvrdil, že více zaujme. Naopak V1 měl rozporuplné pocity. Na jednu stranu ocenil lepší kontrast a výraznější barvu, na druhou stranu kritizoval spojení písmen „c“ a „a“, které mu ztěžovalo čitelnost.

Pokud šlo o celkovou preferenci, část participantů dávala přednost novému logu (L1, L2, K2, V2), jiní zůstávali u starší verze kvůli zvyku (H, F, K1, V1). K1 však dodala, že je to otázka času. A uvedl, že se mu k Decathlonu více hodí to starší i přesto, že se mu nové logo líbí více a R zmínil, že se mu k této společnosti hodí „v podstatě obě“.

7.4.2 Symbol

Součástí nového loga je také grafický symbol – Orbit, který byl participantům následně samostatně ukázán, a kterého se týkaly následující otázky. Jeho vnímání se mezi jednotlivci spíše lišilo.

Někteří participanti v symbolu viděli konkrétní význam. H uvedl, že mu připomíná horu nebo sportovní trať, zároveň v něm rozpoznal písmeno „d“, které by mohlo znázorňovat počáteční písmeno názvu společnosti a ocenil jeho jednoduchost. Podle R může symbol evokovat hory a přírodu, což stejně jako u H odpovídá sortimentu, který Decathlon nabízí. A v něm viděl vstupní ovál, který symbolizuje vchod do sportovního světa, a znovu připomněl svůj pozitivní vztah k tomu, že tímto krokem značka získala nový samostatně použitelný prvek.

Jiní participanti však uvedli, že si nejsou jisti, co symbol znamená. L1 jej popsala jako „šišku“ a přiznala, že jej nechápe. F rovněž uvedl, že mu nic nepřipomíná a působí na něj neutrálně. K1 symbol připodobnila k zavináči a písmenu „a“, ale také přiznala, že si není jeho významem jistá. Zavináč si pod ním představila také L2, ve které symbol vzbuzoval také slova: „Jdeme do toho!“. Uvedla i to, že symbol vnímá jako „zkratku“ značky. I K2 v něm viděla písmeno „a“ a zmínila, že by mohl znázorňovat stan či kolo. V2 jej přirovnala k tenisové raketě nebo puku a V1 hádal, že by mohlo jít o míč nebo disk, ale nebyl si jistý. Mluvil také o možnostech využití symbolu například na „grafických materiálech do pozadí“ či jako důvod k rychlejší zapamatovatelnosti a výraznosti. Zároveň však poznamenal: „Osobně si nemyslím, že v tomto případě se to úplně povedlo“. Krom V1 se i další z

participantů domnívali, že důvodem zavedení symbolu je možnost jeho použití na produktech (H, L1, K2, A).

7.4.3 Barvy

Následně byla participantům představena starší barva v porovnání s tou, kterou Decathlon začal v rámci rebrandingu využívat. Participanté pak odpovídali na otázky zaměřené na jejich vnímání, jaké emoce v nich vzbuzují a celkovou vhodnost zvolených barev.

Reakce na změnu barvy byly různorodé, ale v mnoha případech převažovalo pozitivní hodnocení nové barvy. Mnozí participanté popsali nový odstín jako modernější, svěžejší a vizuálně přitažlivější. L1 uvedla, že nová barva je „hezčí, uklidňující a působí jako večerní letní obloha“. K2 ji označila za „příjemnou, námořnickou modrou“, zatímco V2 ji vnímala jako „jasnější, optimističtější a vhodnější pro mladší zákazníky“.

Naopak někteří participanté (H, A, F) stále preferovali starší barvu, a to především z důvodu zvyku. H uvedl, že světlejší odstín se mu k Decathlonu hodí více, ale zároveň připustil, že nová barva může být praktičtější pro použití na produktech. F ocenil novou barvu jako vizuálně zajímavější, ale poznamenal, že původní barva je s Decathlonem více spjatá.

Starší barva většinou nevyvolávala silné reakce a emoce. Někteří ji popsali jako „vybledlou“ (K1, R, F) nebo „mdlou“ (V2), zatímco L1 v ní cítila „uklidňující tón“ a K1 vnímala „melancholii“. Naopak nová barva byla často spojována s pozitivními emocemi. K1 ji popsala jako „veselejší“, R jako „rozzářenější“ a A jako „pozitivní vývoj“.

V odpovědích na otázku, která z barev se podle nich k Decathlonu hodí více, převažovala podpora nové barvy. V1 i R ocenili její větší kontrastnost a schopnost více zaujmout. R uvedl, že „více lahodí oku“.

Na otázku, co mohlo společnost vést ke změně barvy, se objevovaly úvahy o snaze značky „jít s dobou“, „osvěžit vzhled“ nebo „více zaujmout mladší cílovou skupinu“. Například L1 zmínila, že nová barva může působit moderněji, zatímco V2 spekulovala o tom, že cílem této změny mohla být snaha o zvýšení prodeje. A interpretoval změnu jako „přirozený vývoj značky“, který má zákazníkům signalizovat, že se něco děje a lákat je k navštívení prodejen.

7.4.4 Využití loga na produktech

V rámci výzkumu byli následně participanti seznámeni s příklady, jak se nové logo a symbol objevují na výrobcích a v příspěvcích na sociálních sítích. Byly jim ukázány konkrétní příklady staršího i novějšího designu, na jejichž základě odpovídali na další řadu otázek.

Při pohledu na nové vizuální zpracování produktů většina participantů hodnotila změnu pozitivně. Nové logo, tvořené symbolem bez textového doprovodu, bylo vnímáno jako jednodušší, přehlednější a esteticky příjemnější. H uvedl, že na něj nové logo působí „hodně pozitivně“, protože přináší jednoduchost a jasnější sdělení než předchozí slovní označení. Podobně A zmínil, že nové logo je jednoduché, srozumitelné a umožňuje mu v mysli spojit produkty se značkou.

L1 vyzdvihla, že nové logo působí na produktech moderněji a minimalističtěji, což podle ní zlepšuje celkový dojem z produktů. Rovněž F ocenil standardizaci a sjednocení, protože dříve bylo používáno místo jednoho sjednocujícího symbolu více log – symbolů a názvů značek (např. Quechua), což považoval za matoucí. K1 zdůraznila výhodu sjednocení značky pomocí jednoho symbolu, který podle ní na produktech působí decentněji než původní slovní označení.

Někteří participanti ale upozornili na možnou počáteční nejasnost nové symboliky. V1 uvedl, že si zatím nedokáže nový symbol spojit s Decathlonem a považuje to za možný problém, pokud nebude dostatečně komunikován. Přesto většina participantů považovala změnu za pozitivní – například R a L2 ji hodnotili jako esteticky přínosnou a přehlednější, a K2 poznamenala, že nový symbol na batohu působí jednoduše a jasně.

7.4.5 Využití prvků značky na příkladech příspěvků na sociálních sítích

U příkladů příspěvků na sociálních sítích hodnotili jejich grafické zpracování. Představeny jim byly ukázky, které jsou dohledatelné v příloze P II. Při jejich výběru byl kladen důraz na to, aby byli ve starší i novější verzi sobě významově co nejvíce podobné.

Při porovnání ukázek se názory lišily – zatímco někteří preferovali starší grafiku kvůli silné značkové identifikaci a zřetelné barevnosti, jiní ocenili svěží a modernější vzhled novějších příspěvků.

H uvedl, že ho více zaujaly nové příspěvky díky lepší typografii a grafickému rozmístění textu. Podobně R a V2 ocenili snahu o kreativnější a výraznější zpracování. V2

zmínila, že nový styl působí živěji a přitažlivěji. A podtrhl, že změna grafiky jde s dobou a modernější typografií více upoutá zákaznickou pozornost.

Naopak F, K1 a V1 dávali přednost starším příspěvkům. Poukazovali především na to, že starší příspěvky byly více vizuálně spojeny s Decathlonem – například prostřednictvím modrého obdélníku, který vždy zvýrazňoval jedno slovo, které na něm bylo navíc napsáno bílým písmem stejně jako tomu bylo i u staršího loga. K1 uvedla, že starší příspěvky byly jednoznačněji rozpoznatelné a více vypovídaly o tom, že se jedná o Decathlon. V1 se velmi kriticky vyjádřil k novému fontu a celkové čitelnosti nových příspěvků, které podle něj neobsahují jasnou identifikaci značky a působí příliš složitě.

L2 uznala, že obě varianty mají své kvality – starší byly jasnější, zatímco nové jsou barevnější a dynamičtější. K2 vyzdvihla modernější písmo u novějších návrhů, přestože že starší jí přišly více klasické. L1 ocenila u starších příspěvků již zmíněné zvýraznění klíčového slova v modrém obdélníku, ale u novějších ji zaujala celková kreativita zpracování.

Celkově lze říct, že změna vizuální komunikace na sociálních sítích i u produktů vyvolala u participantů převážně pozitivní odezvu, zejména díky čistějšímu, sjednocenému a modernějšímu designu. Výzvou do budoucna zůstává zajištění dostatečné znalosti nového symbolu mezi zákazníky a posílení jeho spojení se značkou Decathlon.

7.4.6 Poslání

Součástí rebrandingu byla i změna poslání „Udržitelným způsobem zpřístupnit výhody a radost ze sportu“ na „Move People Through the Wonders of Sport“. Ta mezi participanty vyvolávala různé reakce. Někteří ji vítali, jiní ji hodnotili spíše kriticky.

Staré poslání považovala většina participantů za výstižné a v souladu s tím, jak značku Decathlon vnímají. Často zaznívalo, že odpovídá tomu, co Decathlon nabízí – tedy širokou škálu sportovních produktů za dostupné ceny. Například L1 a K1 ocenily, že poslání vystihuje snahu značky být dostupnou pro všechny bez ohledu na rozpočet nebo sportovní úroveň. F ocenil důraz na dostupnost i udržitelnost, a K2 spolu s L2 uvedly, že Decathlon je díky tomu vnímán jako obchod pro běžné lidi. Pro A bylo toto poslání pozitivní, motivující a viděl v něm snahu zapojit více lidí ke sportu a zdravému životnímu stylu.

Někteří ale staré posláni kritizovali. V1 ho označil za zbytečně dlouhé a složité. Vadilo mu použití slova "udržitelný", které podle něj nemusí působit dobře na všechny zákazníky. Považoval také tuto formulaci za málo srozumitelnou a nevýraznou.

Nové posláni „Move People Through the Wonders of Sport“ zaujala především participanty, kteří ocenili jeho stručnost a emotivní náboj. R, A, L2 a V1 to vnímali jako pozitivní, silnější a více zaměřené na pohyb, radost a zapojení různých skupin lidí. A se například zamýšlel i nad tím, že pod "krásou sportu" si může každý představit něco jiného – včetně fanoušků, atmosféry zápasů nebo radosti z pohybu.

Jiní naopak cítili, že novému posláni chybí důraz na přístupnost a praktičnost. F jej označil za generické a nevýrazné, připomínající spíše frázi bez hlubšího významu, kterou mohla vymyslet umělá inteligence. K1 i K2 se shodly, že nové posláni je sice motivační, ale už neříká, že Decathlon je tu pro každého, od začátečníků po profesionály. K2 to okomentovala takto: „Jako zní to dobře takové sdělení. Ale už tam není ta přístupnost pro všechny jakoby“.

Důležitým tématem bylo i využití angličtiny. L1, K2 nebo V2 vyjádřili přání, aby bylo posláni v češtině, protože anglické znění může být bariérou, zejména pro starší generace. I ti, kteří angličtinu ovládají, vnímali češtinu jako přirozenější pro komunikaci značky, která na tomto trhu působí.

Při srovnání obou poslání někteří participanti jasně upřednostnili to starší. H, F, K1, K2 a L2 vnímali, že Decathlon nejlépe vystihuje právě důraz na cenovou dostupnost a podporu začátečníků. Podle nich má být značka vstřícná pro každého a tuto myšlenku původní posláni vystihovalo lépe. Naopak R, A, L2 nebo V1 považovali nové posláni za modernější, jednodušší a více motivující. V1 ocenil jeho srozumitelnost a sílu sdělení, zatímco A v něm viděl větší prostor pro zapojení i širších skupin, například už zmíněných fanoušků.

V otázce osobního ztotožnění převažovala preference staršího poslání, které bylo konkrétnější a více známé. Někteří, jako L1 nebo A, ale uváděli, že i s novým posláním se dokážou ztotožnit, především právě díky jeho otevřenému a inspirativnímu tónu.

Většina participantů také uvedla, že změna poslání nijak výrazně neovlivnila jejich pohled na tuto společnost. A, L1, H, R i K2 uvedli, že pro ně značka zůstává stejná a do prodejen budou chodit pořád stejně jako doted, kvůli konkrétním produktům. Naopak F nebo V1 uvedli, že změna naznačuje posun ke globálnějšímu a profesionálnějšímu pojetí značky.

Celkově lze shrnout, že změna poslání byla účastníky vnímána rozporuplně – zatímco nová formulace je stručnější a emotivnější, pro některé participanty postrádá konkrétnost a charakteristický apel na dostupnost, který podle nich Decathlon dlouhodobě vystihoval. Změna však byla často chápána také jako přirozený krok s cílem posunout značku dál.

7.4.7 Slogan

Změna sloganu byla participantům nejdříve představena videi, která slogan obsahuje a která jim více ukázala. Odkazy na tato videa se nachází v příloze P III. Následně jim byl ukázán graficky znázorněný slogan.

Původní slogan „**Děláme sport dostupnější**“ byl většinou respondentů hodnocen jako velmi výstižný, konkrétní a úzce spjatý s podstatou značky. Participanté jej spojovali s myšlenkou, že značka nabízí sportovní vybavení za přijatelné ceny a zpřístupňuje sport široké veřejnosti, včetně těm, kteří nemají na drahé vybavení tolik finančních prostředků. Například H, L1, K1, R nebo L2 vyzdvihovali, že slogan přesně vystihuje filozofii Decathlonu, která spojuje cenovou dostupnost s kvalitou. Lidé tento slogan vnímali jako srozumitelný, jednoduchý a výstižný. K2 shrnula, že Decathlon tímto vyjadřuje: „Nemusím kupovat nejdražší věci, když to jde i úsporněji a jednodušeji.“ Pro A bylo heslo spojeno s tím, že sport je pro lidi a firma nabízí dostupné možnosti pro různé typy sportovců – od začátečníků po pokročilé.

V1 však poukázal na to, že přílišný důraz na snižování cen může působit „lacině“ nebo „neuctivě vůči zákazníkovi“. Zvláště pak pokud nezaznívá současně i akcent na kvalitu. Přesto i on vnímal slogan jako srozumitelný a pozitivně spojený s hodnotami značky. Spojoval si ho však spíše s dobrou dostupností ve smyslu vzdálenosti prodejny od svého bydliště a pohodlným parkováním, ne s cenovou dostupností.

Nový slogan „**Ready to play?**“ vzbudil mezi participanty širší škálu emocí. Obecně jej mnozí hodnotili jako modernější, energičtější a více motivační. Například L2 nebo A jej označili jako výzvu ke startu a spojovali si ho se slovními spojeními: začni se hýbat, začni hrát, začni se sportem. L2 dokonce popisuje slogan jako „druhý krok“ – zatímco starší heslo člověka přiláká na ceny, nový slogan ho motivuje k tomu s určitou aktivitou doopravdy začít.

Všichni se shodli na tom, že nový slogan dobře ladí s novým posláním značky „Move People Through the Wonders of Sport“. Obě sdělení podle nich tvoří logický celek, kdy

poslání říká, proč značka existuje, a slogan pak funguje jako přímá výzva: pojd' si to vyzkoušet.

Někteří však vnímali nový slogan jako méně konkrétní nebo až příliš obecný. F jej označil za „generický“, tedy podobný mnoha jiným výrokům, a postrádal v něm spojení s Decathlonem. K1 cítila, že výraz „play“ evokuje spíš zábavu nebo značku herní elektroniky než sportovní obchod. I přesto však většina respondentů připouští, že slogan je líbivý, snadno zapamatovatelný a dobře vizuálně zpracovaný.

Odpovědi na otázky ohledně srovnání obou sloganů ukazují, že starší slogan „Děláme sport dostupnější“ zůstává v očích mnoha zákazníků silně spjatý se značkou a jejími původními hodnotami. H, F, K1 a L1 uvedli, že i když nový slogan působí svěže a hravě, starý slogan jim přijde výstižnější pro značku, kterou znají. Ať už díky své srozumitelnosti, konkrétnosti nebo odrazu reality v nabídce a cenové politice společnosti.

Naopak například A, L2, V2 nebo R dali přednost novému sloganu. Ocenili jeho schopnost vyvolat pozitivní emoce, dodat energii a povzbudit k pohybu. Vnímali ho jako výzvu k akci i jako potvrzení širšího směřování značky – nejen jako prodejce sportovního zboží, ale jako motivátora k aktivnímu životnímu stylu.

Převládající postoj ke změně sloganu byl celkově pozitivní, i když doprovázený nostalgií po původních hodnotách. Respondenti jako V1 nebo K1 vnímali změnu jako přirozenou součást vývoje značky, ale zároveň si uvědomovali, že starší slogan měl výhodu jasnějšího a funkčnějšího sdělení.

Změna sloganu neměla na většinu participantů zásadní dopad ve smyslu změny postoje ke značce Decathlon. Většina ji vnímala jako změnu, která může oslovit nové zákazníky, ale nemění to, jak v Decathlon sami stále vnímají – tedy jako obchod s dobrým poměrem ceny a kvality, kde vědí, co chtějí koupit.

7.4.8 Celkové vnímání změny poslání a prvků značky

Poslední část otázek byla věnována celkovému vnímání změny poslání a prvků značky.

Většina z participantů vnímá tyto celkové změny spíše pozitivně, přičemž oceňují jejich především modernější a více motivační charakter. Nové prvky, zejména slogan „Ready to play?“ a poslání „Move People Through the Wonders of Sport“ jsou hodnoceny jako svěží, úderné a inspirativní. Zároveň se ale objevují i výhrady. Někteří respondenti, například F nebo K1, vnímají posun ke generičtějšímu a méně konkrétnímu sdělení jako oslabení identity

značky. Podle nich dřívější prvky lépe vystihovaly konkrétní výhody Decathlonu – zejména dostupnost a dobrý poměr ceny a výkonu. F označil nové prvky za „copy-paste“, bez jedinečného charakteru, a měl dojem, že se značka odklání od svých původních hodnot.

Častou výtkou byla, nejen podle F a K1, právě tato ztráta důrazu na cenovou dostupnost. Starší slogan „Děláme sport dostupnější“ i předchozí poslání „udržitelným způsobem zpřístupňovat výhody a radost ze sportu“ tuto výhodu komunikovali i v samotném textu poslání. I H, L1, K1 a K2 tuto rovinu považovali za velmi důležitou součást značky, která byla ve změnách částečně potlačena. K1 uvedla, že nové prvky působí víc jako mainstreamová korporátní komunikace a že starší forma více zdůrazňovala odlišnost Decathlonu.

Naopak V1 změnu vítá – podle něj nový styl působí profesionálněji, kvalitněji a je lépe zapamatovatelné. Zmínil také, že nový slogan se více podobá běžným mezinárodním standardům a může posílit vnímání značky jako globálního hráče.

Velké téma představovala i jazyková forma – konkrétně přechod z češtiny do angličtiny v novém sloganu a poslání. Část respondentů (např. L1, K2, V2) uvedla, že by preferovali českou verzi, protože angličtina může být pro některé zákazníky, zejména starší, méně srozumitelná. Jiní (L2, V1) využití angličtiny vnímali jako přirozený krok směrem k modernizaci a větší profesionalizaci značky.

Respondenti často hodnotili slogan „Ready to play?“ a nové poslání jako dobře sladěné – vyzývající, pozitivní, univerzální. Např. R ocenil jejich propojení. Poslání podle něj motivuje k pohybu a slogan vybízí k prvnímu kroku. A a L1 hodnotili slogan jako hravý a blízký každému, kdo má chuť se hýbat, což s posláním koresponduje také.

Převážná většina respondentů uvedla, že změna vizuální identity nijak zásadně nezměnila jejich vztah ke značce. Například H, R, K2 nebo L1 řekli, že do Decathlonu chodí nakupovat cíleně a tyto změny jejich nákupní chování nijak neovlivní. U některých však došlo k mírnému posunu ve vnímání – např. u F nebo K1, kteří mají pocit, že značka ztrácí část své autenticity a vztah k běžným zákazníkům.

Naopak L2 nebo A vnímají novou identitu jako inspirativní a motivační, která může nové zákazníky spíše přilákat, včetně těch, kteří dosud sport nevyzkoušeli. Nové sdělení je pro ně tedy výzvou k aktivnímu životnímu stylu.

7.5 Shrnutí

Pomocí kvalitativního výzkumu a polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, jak čeští zákazníci vnímají zkoumané části rebrandingu. Z jeho výsledků vyplývají následující informace:

- Staré **logo** bylo vnímáno jako jednoduché, známé a čitelné, zatímco nové působí moderněji, elegantněji a více přitahuje pozornost. Přidaný symbol některým připomínal přírodu a sportovní prvky, jiným ale nedával jasný smysl. Přesto byl většinou hodnocen pozitivně, zejména díky více možnostem jeho využití.
- Změna **barvy** byla většinou přijata kladně. Nový tmavší odstín modré pro participanty působil svěžeji a moderněji. Některým z participantů se ale k Decathlonu více hodila starší barva, kterou preferovali hlavně kvůli zvyku.
- U **příkladu využití produktů a sociálních sítí** participanté ocenili sjednocení a jednodušší vizuální styl, ale upozorňovali i na potřebu výraznější identifikace značky.
- U změny **poslání** se názory participantů lišily. Část z nich ocenila jeho inspirativnost, jiní postrádali důraz na cenovou přístupnost a praktičnost. Podobně na ně působil i nový **slogan**, který byl vnímán jako hravý, motivační a v souladu s novým posláním. Přesto někteří hodnotili starší slogan jako výstižnější a více odpovídající tradičním hodnotám značky.

Celkově byly změny přijaty spíše pozitivně jako krok směrem k modernizaci a globálnímu směřování značky. Někteří z participantů však zároveň upozornili na riziko odklonu od původní identity a potřebu zachovat v komunikaci důraz na přístupnost. Pro většinu z nich ale změny neměly zásadní vliv na jejich vztah ke značce ani nákupní chování.

8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V této kapitole jsou na základě poznatků z kvalitativního výzkumu zodpovězeny výzkumné otázky.

VO1: Jak čeští zákazníci vnímají rebranding společnosti Decathlon se zaměřením na změnu poslání a prvků značky?

Z výzkumu vyplývá, že čeští zákazníci vnímají rebranding Decathlonu spíše pozitivně. Je to pro ně převážně krok směrem k modernizaci a globálnímu směřování značky. Pro většinu z nich však tyto změny nemají zásadní vliv na jejich nákupní chování a nemění ani jejich vztah ke značce.

Nové poslání a jednotlivé prvky značky (logo, symbol, barva, typografie a slogan) jsou českými zákazníky vnímány následovně:

- Nové **logo** na ně působí moderněji, elegantněji a více přitahuje jejich pozornost.
- Přidaný **symbol** některým připomínal přírodu a sportovní prvky, jiní si nebyli jisti, co si pod ním představit. Přesto byl většinou hodnocen pozitivně, zejména díky jeho možnosti využití na různých formátech a produktech.
- Změna **barvy** byla přijata také kladně. Nový tmavší odstín modré pro většinu participantů působil svěžejším a modernějším dojmem.
- U **příkladů využití na produktech i sociálních sítí** ocenili sjednocení a jednodušší vizuální styl, ale upozorňovali i na potřebu výraznější identifikace značky u nového symbolu.
- Změna **poslání** z konkrétního na emotivnější názory rozdělila. Části participantů se líbila jeho inspirativnost, jiní postrádali důraz na cenovou přístupnost a praktičnost.
- Podobně působil i nový **slogan**, který byl vnímán jako hravý, motivační a dobře ladící s novým posláním. Přesto někteří hodnotili starší slogan „Děláme sport dostupnější“ jako výstižnější a více odpovídající hodnotám značky.

VO2: Jak nové poslání a prvky značky zákazníci vnímají v porovnání se stavem před rebrandingem?

Změny participanté považovali za spíše pozitivní. Porovnání je přiblíženo v následujících bodech.

- Starší **logo** zhodnotili jako jednoduché, známé a čisté. V porovnání s novým, které je pro ně spíše modernější, elegantnější a přitahující větší pozornost.
- Změny pozitivního vnímání starších a nových prvků rebrandingu se nejvíce lišily u **poslání a sloganu**. V těchto případech někteří z participantů uváděli, že starší z nich se jim k Decathlonu hodí více. To může být způsobeno z důvodu zvyku a menšího zaměření na přístupnost a cenovou dostupnost, která se novými prvky a posláním pro některé vytratila. Tyto preference a důvody někteří uváděli i u změny **barvy**.
- U příkladu **využití na produktech i příspěvků na sociálních sítích** participanté ocenili sjednocení a nový jednodušší vizuální styl. Upozorňovali však také na potřebu výraznější identifikace značky. U novějších příkladů příspěvků na sociálních sítích postrádali využití modré barvy, která se na těch starších vyskytovala a díky které si příspěvky dokázali se značkou lépe spojit. Nově využívanou **typografií**, někteří ocenili. Naopak jeden z jich ji považoval za spíše negativní, protože mu přišla méně sjednocená.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě výsledků kvalitativního výzkumu lze formulovat několik návrhů a doporučení.

Decathlon by mohl více myslet na **jazykovou inkluzi**. Slogan i poslání jsou totiž v angličtině, což může být pro některé lidi překážkou. Doporučuje se tedy se více zaměřit také na český překlad nebo přidat české titulky do videí (např. u videa, které bylo v této práci využito a puštěno při rozhovoru v souvislosti s novým sloganem), aby byly informace srozumitelné pro všechny.

Participantů se u příkladů příspěvků na sociálních sítích často pozitivně vyjádřili k využití modré barvy na příkladech před rebrandingem. Díky využití této modré a tomu, že zvýrazněné slovo na těchto příkladech vizuálně připomínalo samotné logo Decathlonu, si příspěvky se značkou více spojovali. U nového designu se tomu tak nedělo. Decathlon by se tedy mohl v komunikaci zamyslet nad **častějším využitím modré barvy a prvků značky**, díky kterým si je lidi s nimi lépe spojí.

V odpovědích participantů byla v souvislosti s novým posláním a sloganem zmiňována také jejich generičnost a neoriginalita. Dobrým nápadem by tedy mohlo být spojit je s reálnými příběhy, díky kterým by je zákazníci mohli vnímat jako **více autentické**.

Silným tématem byla i **cenová dostupnost**, kterou by značka měla i nadále výrazně komunikovat napříč všemi kanály – například skrze příběhy zákazníků, cenová srovnání. Tento aspekt totiž někteří participantů u stavu po rebrandingu postrádají.

Zároveň je důležité **zvýšit povědomí o tom, že rebranding vůbec proběhl**, protože ne všichni zákazníci o změnách před prováděným výzkumem věděli.

V neposlední řadě je nutné **věnovat pozornost kvalitě online prostředí** – například odstraněním jazykových chyb a překlepů, které se na stránce, která o rebrandingu informuje (např. Decathlon, ©2024), objevují.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala rebrandingem společnosti Decathlon a jeho vnímáním českými zákazníky, přičemž důraz byl z důvodu požadovaného rozsahu práce kladen zejména na změnu poslání a jednotlivých prvků značky – loga, symbol, barvy, sloganu, a typografii. Cílem práce bylo analyzovat, jak tyto změny zákazníci vnímají.

Tento rebranding, který proběhl relativně nedávno, je aktuálním tématem nejen pro samotný Decathlon, ale i pro jeho zákazníky a další společnosti, které na českém trhu působí a které by podobnou transformaci zvažovali. Může představovat také současné trendy v oblasti branding, které mohou být inspirací při vzniku nebo proměně jiných značek.

V teoretické části se práce zaměřila na vymezení pojmů souvisejících s tématem. Konkrétně na ty, které jsou spojeny s retailem, značkou, brandingem a corporate identity. V praktické části byla společnost společně s jejím rebrandingem představena. Prostor v ní byl věnován také kvalitativnímu výzkumu, jeho výsledkům a návrhům a doporučením, které z nich plynou. Byly v ní rovněž zodpovězeny i výzkumné otázky.

Provedený výzkum i práce může sloužit jako základ pro budoucí zkoumání, které by probíhalo s větším časovým odstupem od provedeného rebrandingu. Následné výzkumy by se mohly zaměřit i na další oblasti provedených změn, které byly tohoto procesu součástí (například na pozměněné brand portfolio, vzhled a uspořádání prodejen a zážitku z jejich navštívení, positioning či zákaznickou zkušenost). Ty by mohli přispět k dalšímu rozvoji značky. Výzkum by se rovněž mohl udělat v dalších zemích, kde Decathlon působí, a výsledky by se následně mohly porovnat se zjištěným vnímáním českých zákazníků.

Po úspěšné obhajobě bude práce společnosti Decathlon zaslána.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] 1000LOGOS. *Decathlon logo*. Online. In: 1000logos, 5. 4. 2024. Dostupné z: <https://1000logos.net/decathlon-logo/>. [cit. 2025-03-25].
- [2] AAKER, David A. *Brand Portfolio Strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York: Free press, 2004. ISBN 978-0-7432-4938-6.
- [3] AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definitions of marketing*. Online. In: Ama.org. ©2025 Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. [cit. 2025-01-22].
- [4] ANTONOV, Zoe. *Decathlon's new identity: from sports retailer to global sports brand*. Online. In: LBBOnline. 13. 5. 2024. Dostupné z: <https://lbbonline.com/news/decathlons-new-identity-from-sports-retailer-to-global-sports-brand>. [cit. 2025-03-23].
- [5] BANYÁR, Milan. *Značka a logo: vizuálne prvky značky a ich význam v procese brandingu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, 2017. ISBN 978-80-74546-81-5.
- [6] BAŠTANOVÁ, Petra. 10 let Decathlonu v příbězích našich kolegů. *Dekáč: magazín pro spoluhráče Decathlonu*. Online. 2020, číslo 3, s. 2–5. Dostupné z: https://view.publitas.com/decathlon-cz/deca1073-dekac_web-1/page/4-5. [cit. 2025-03-15].
- [7] BEAUFILS, Christoph. *AI in retail: Intelligence is sexy*. Online. In: Ispo.com, 2.5.2024. Dostupné z: <https://www.ispo.com/en/sports-business/ai-retail-how-technology-transforming-shopping-experience>. [cit. 2025-01-26].
- [8] BLACK FOUNDRY. *Decathlon Brand Font*. Online. ©2014-2025. Dostupné z: <https://black-foundry.com/case-studies/decathlon-brand-font/>. [cit. 2025-03-28].
- [9] CANNY. *Decathlon's Bold Rebrand: Redefining the World of Sports Branding*. Online. 13. 3. 2024. In: Canny creative. Dostupné z: <https://www.canny-creative.com/news/decathlons-bold-rebrand/>. [cit. 2025-03-28].
- [10] CLIFTON, Rita; AHMAD, Sameena; ALLEN, Tony; ANHOLT, Simon; BARWISE, Patrick et al. *Brands and branding*, 2nd ed. London: Profile Books Ltd, 2009. ISBN 978-1-84668-119-6.
- [11] DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2007-1.

- [12] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. [Dárky stvořené pro radost z pohybu]. Online, příspěvek. 9. 12. 2024b. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=983031703848466&set=a.637472111737762>. [cit. 2025-03-27].
- [13] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. [Vánoce vyřešte sportem]. Online. 10. 11. 2022b. Dostupné z: https://www.facebook.com/photo/?fbid=8368274093243223&set=a.637472111737762&locale=bs_BA. [cit. 2025-03-27].
- [14] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. [Zažij léto s Decathlonem!]. Online, příspěvek. 12. 6. 2024c. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=857717959713175&set=a.637472111737762>.
- [15] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. *Čerstvý prašan, mrazivé ráno...* Online, příspěvek. 2. 1. 2024a. Dostupné z: Facebook, <https://www.facebook.com/photo/?fbid=757338939751078&set=a.637472111737762>. [cit. 2025-03-27].
- [16] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. *Dámská turistická nepromokavá bunda MH 500*. Online. 2025d. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/p/damska-turisticka-nepromokava-bunda-mh-500/_/R-p-307383?mc=8786645. [cit. 2025-03-27].
- [17] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. *Dámská turistická nepromokavá bunda MH 100*. Online. 2025c. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/p/damska-turisticka-bunda-mh-100/_/R-p-351385?mc=8919841. [cit. 2025-03-27].
- [18] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. *Dámské turistické boty MH 500 Light*. Online. 2025e. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/p/damske-turisticke-boty-mh-500-light/_/R-p-336219?mc=8668430. [cit. 2025-03-15].
- [19] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. *Dnešek je novým startem pro Decathlon!...* Online. 12. 3. 2024d. Dostupné z: příspěvek. <https://www.facebook.com/watch/?v=942932467233531>. [cit. 2025-03-27].
- [20] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. *Chceš zdolat své první stěny...* Online, příspěvek. 17. 1. 2025. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=1010310054453964&set=a.637472118404428>. [cit. 2025-03-27].

- [21] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. *Chcete začít sportovat...* Online. 17. 10. 2022a. Dostupné z: https://www.facebook.com/photo.php?fbid=8168451739892127&id=451306181606760&set=a.489334847803893&locale=bs_BA. [cit. 2025-03-27].
- [22] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. *Turistický batoh MH 100 35 l.* Online. 2025g. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/p/turisticky-batoh-mh-500-38-l/_/R-p-352976?mc=8903407. [cit. 2025-03-27].
- [23] DECATHLON – ČESKÁ REPUBLIKA. *Turistický batoh MH 500 38 l.* Online. 2025f. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/p/turisticky-batoh-mh-500-38-l/_/R-p-352976?mc=8903407. [cit. 2025-03-27].
- [24] DECATHLON ČESKÁ REPUBLIKA. *Batoh na Skateboard Rolltop BP500 s integrovaným nářadím na skateboard.* Online. 2025b. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/p/batoh-na-skateboard-rolltop-bp500-s-integrovanym-naradim-na-skateboard/_/R-p-341143?mc=8757774. [cit. 2025-03-28].
- [25] DECATHLON ČESKÁ REPUBLIKA. *DECATHLON: Naše mise a poslání | Decathlon Česká republika.* Online, video. 26. 4. 2021. Dostupné z YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=LqvwPbUPfWg>. [cit. 2025-04-10].
- [26] DECATHLON ČESKÁ REPUBLIKA. *Dekáč.* Online. 2025c. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/Blog-Dekac_lp-FRGPW8. [cit. 2025-03-15].
- [27] DECATHLON ČESKÁ REPUBLIKA. *Děláme sport dostupnější | Decathlon Česká republika.* Online, video. 3. 3. 2017. Dostupné z YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=2yCWYc3jnbs>. [cit. 2025-04-10].
- [28] DECATHLON ČESKÁ REPUBLIKA. *O nás.* Online. 2025a. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/o-nas_lp-KF2DD1. [cit. 2025-03-15].
- [29] DECATHLON. *My jsme Decathlon.* Online. ©2025a. Dostupné z: <https://kariera.decathlon.cz/o-nas>. [cit. 2025-04-03].
- [30] DECATHLON. *Decathlon's founders: the gang og Michel Leclercq.* Online. ©2025b. Dostupné z: <https://sustainability.decathlon.com/decathlons-founders-the-gang-of-7>. [cit. 2025-04-03].

- [31] DECATHLON. *Decathlon's founders: the gang og Michel Leclercq*. Online. ©2025c. Dostupné z: <https://sustainability.decathlon.com/decathlon-does-its-comm>. [cit. 2025-04-03].
- [32] DECATHLON. *Nová etapa*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.decathlon-united.media/decathlon-new-identity-cz>. [cit. 2025-04-03].
- [33] DECATHLON. *Passion sports & sport passion*. Online. ©2025e. Dostupné z: <https://sustainability.decathlon.com/passion-sports-sports-passion>. [cit. 2025-04-10].
- [34] DEKÁČ. *Chráníme naši planetu. Dekáč: magazín pro spoluhráče Decathlonu*. Online. 2020, číslo 1, s. 20. Dostupné z: <https://view.publitas.com/decathlon-cz/dekac-magazin-1/page/20-21>). [cit. 2025-04-03].
- [35] EVOLUCE umělé inteligence v retailu: Konference odhalí nové horizonty nakupování. In. *Retailnews.cz*, 13.9.2024. Publikováno pod zkratkou blue events. Dostupné z: <https://www.retailnews.cz/aktualne/evoluce-umele-inteligence-v-retailu-konference-odhali-nove-horizonty-nakupovani/> [cit. 2025-02-05].
- [36] HEALEY, Matthew. *Co je branding?* NOVOTNÁ Jana (překladatel). Praha: Slovart, 2008. ISBN 978-80-7391-167-6.
- [37] HILL, Eloise. *Decathlon unveils global rebrand as it overhauls logo, stores, and business model*. Online. In: *Retailgazette*. 12. 3. 2024. Dostupné z: <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2024/03/decathlon-global-rebrand/>. [cit. 2025-03-23].
- [38] JADERNÁ, Eva a VOLFOVÁ, Hana. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2021. ISBN 978-80-271-1384-2
- [39] JAKL, František. *Po stopách vývoje značky Inovik*. Online. In: Decathlon. 10. 12. 2021. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/Blog-Po-stopach-vyvoje-znacky-Inovik_lp-AWN3AN. [cit. 2025-04-9].
- [40] JESENSKÝ, Daniel; BASTLOVÁ, Iva; BOČEK, Martin; KROFIÁNOVÁ, Daniela; LÁSKA, Martin et al. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0252-5.
- [41] KARLÍČEK, Miroslav; MACHEK, Martin; NOVINSKÝ, Marek; CHYTKOVÁ, Zuzana; DVOŘÁK, Jaroslav et al. *Základy marketingu*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

- [42] KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-273-77941-4.
- [43] KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*, 14. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [44] LEVOSPHERE. *Decathlon rebranduje: Adaptácia na digitálny vek a súčasné výzvy*. Online, video. 13. 6. 2024. Dostupné z: YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=fQaOVkGtc3E>. [cit. 2025-03-24].
- [45] LOGOLOOK. *Decathlon logo*. Online. In: Logolook, 26. 4. 2024. Dostupné z: https://logolook.net/decathlon-logo/#google_vignette. [cit. 2025-03-23].
- [46] LOGOS WORLD. *Decathlon logo*. Online. 20. 5. 2024. In: Logos-world. Dostupné z: <https://logos-world.net/wp-content/uploads/2020/01/Decathlon-Symbol.png>. [cit. 2025-03-25].
- [47] MACHKOVÁ, Hana a MACHEK Martin. *Mezinárodní marketing*, 5. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2021. ISBN 978-80-271-3006-1
- [48] MAM. *Decathlon testuje nový koncept. První specializovaná prodejna cílí na běžce a fitness nadšence*. Online. In: Mam. 6. 3. 2025. Dostupné z: <https://www.mam.cz/novinky/zadavatele-a-znacky/2025-03/decathlon-testuje-novy-koncept-prvni-specializovana-prodejna-cili-na-bezce-a-fitness-nadsence/>. [cit. 2025-04-9].
- [49] MATĚJKOVÁ, Kateřina. *Doporučení pro obce: jak na vizuální identitu*. Online. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022. ISBN 978-80-7538-416-4. Dostupné z: https://www.czechdesign.cz/files/jak_na_vizualni_identitu_2023.pdf. [cit. 2025-04-3].
- [50] MAY, Tom. *Decathlon relaunches as a global sports brand with focus on 'Wonder'*. Online. In: Creative Boom. 12. 3. 2024. Dostupné z: <https://www.creativeboom.com/news/decathlon-relaunches-as-a-global-sports-brand-with-focus-on-wonder/>. [cit. 2025-03-15].
- [51] NAGYOVÁ, Ľudmila; BABČÁKOVÁ, Dagmar a KOŠIČIAROVÁ, Ingrida. *Značka: nositeľ imidžu výrobcu*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2016. ISBN 978-80-552-1556-3
- [52] NEUMEIER, Marty. *The brand gap*. Praha: Anfas spol. s.r.o., 2008. ISBN 978-80-254-2150-5

- [53] PLANER, Boris. *Sport retail of the future: these trends are changing the industry*. Online. In: Ispo.com, 19.9.2024. Dostupné z: <https://www.ispo.com/en/sports-business/future-trends-sports-retail-what-expect>. [cit. 2025-01-23].
- [54] PŘIBOVÁ, Marie; MYNÁŘOVÁ, Lenka; HINDLS, Richard a HRONOVÁ, Stanislava. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 8086119270.
- [55] RETAIL DETAIL. *Why Decathlon wants to renovate all of its stores*. Online. In: RetailDetail, 12. 3. 2024. Dostupné z: <https://www.retaildetail.eu/news/leisure/why-decathlon-suddenly-needs-to-renovate-all-of-its-stores/>. [cit. 2025-03-26].
- [56] SANDERSON, Ryan. *How to tell if Decathlon is vintage: Logos, Tags & Tips*. Online. In: Vintageclothingguides. 22. 12. 2024. Dostupné z: <https://vintageclothingguides.com/tags-labels/how-to-tell-if-decathlon-is-vintage/>. [cit. 2025-03-23].
- [57] SCHARPF, Sarina. *Unlocking the Future of Sports: Trends, Challenges, and Insights*. Online. In: Ispo.com, 11.5.2024. Dostupné z: <https://www.ispo.com/en/sports-business/future-sports-retail>. [cit. 2025-01-26].
- [58] SKONDROJANIS, Petr. *Jedinečná sportovní firma, která vás překvapí*. Online. In: Cocuma. 27. 9. 2018. Dostupné z: <https://www.cocuma.cz/cult/jedinecna-sportovni-firma-ktera-vas-prekvapi/>. [cit. 2025-04-7].
- [59] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*, 4. upravené vydání. Online. Praha: VŠPP, a.s., 2018. Dostupné z: <https://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>. ISBN 978-80-86847-81-8
- [60] TAHAL, Radek; ŠIMEČKOVÁ, Tereza; ŘÍHOVÁ, Hana; HUNTOVÁ, Hana; VARJU, Katarína et al. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2022. ISBN 978-80-271-3535-6.
- [61] VANÍČEK, Jakub. Představujeme vám novou vizuální identitu Decathlonu! *Dekáč: magazín pro spoluhráče Decathlonu*. Online. 2024, číslo 5, s. 4–5. Dostupné z: <https://view.publitas.com/decathlon-cz/dekac-magazin-jaro-2024/page/4-5>. [cit. 2025-04-10].
- [62] VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

[63] VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan. *Image a firemní identita*, 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.

[64] WOLFF OLINS. *Decathlon*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://wolffolins.com/work/decathlon>. [cit. 2025-04-9].

[65] ŽALOUDEK, Petr a PÍŠOVÁ, Petra. Náš nový koncept přiblíží Decathlon zákazníkům. *Marketing & media: týdeník o komerční komunikaci*. 2025, ročník XXV, číslo 5, s 14–16. ISSN 1212-9496.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vývoj loga	39
Obrázek 2 Logo využívané před rebrandingem	41
Obrázek 3 Dočasně využívané logo	41
Obrázek 4 Batoh s dočasně využívaným logem	42
Obrázek 5 Nové logo	42
Obrázek 6 Orbit	43
Obrázek 7 Příklad využití orbitu na produktu	44
Obrázek 8 Příklad využití animace, která vychází z tvaru orbitu (fotografie se při této animaci po tvaru orbitu pohybují)	44
Obrázek 9 Barvy, které byly představeny v rámci rebrandingu	45
Obrázek 10 Příklad využití fontu Roboto	45
Obrázek 11 Příklad využití fontu Decathlon Sans s některými zkosenými písmeny	46
Obrázek 12 Příklad možného využití fontu Inter	46
Obrázek 13 Brand portfolio Decathlonu před změnou typografie	47
Obrázek 14 Brand portfolio Decathlonu po změně typografie	47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář k rozhovorům

Příloha P II: Obrázky, které byly využity u rozhovorů

Příloha P III: Odkazy na videa, která byla využita při rozhovorech

Příloha P IV: Audionahrávky rozhovorů

Příloha P V: Text dotazníku k rekrutaci

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ K ROZHOVORŮM

Dobrý den,

moc děkuji za vyplnění dotazníku a zanechání kontaktního údaje, díky kterému s Vámi mohu vést tento rozhovor.

Rozhovor se zaměřuje na vnímání prvků rebrandingu společnosti Decathlon a jeho výsledky budou sloužit k vypracování mé bakalářské práce, která se tímto tématem zabývá. Rozhovor bude trvat přibližně 40 minut a bude nahráván, zároveň však bude zachována Vaše anonymita. Audio nahrávka bude použita výhradně za účelem zpracování výzkumu v mé práci. Po obhajobě bakalářské práce bude nahrávka smazána.

Souhlasíte a můžeme začít?

Na začátek bych se chtěla zeptat:

- Jaký je Váš vztah k Decathlonu?
- Proč nakupujete právě tam?

Jak již bylo zmíněno. Tento rozhovor se bude týkat rebrandingu.

- Co si pod tímto pojmem představíte?

Rebranding je plánovaný proces, který provádí změny existující značky. Může jít například o změnu názvu či vizuálních prvků jako je například logo, barva apod.

Zaznamenali jste něco takového v posledním roce u Decathlonu?

- Pokud ano
 - Kde a v čem jste změnu zpozorovali?
 - Jaká byla vaše reakce?

Rozsah rebrandingu Decathlonu byl velký a v České republice je to proces, který ještě neskončil (bude ještě trvat, než se předělají všechny prodejny apod.). V tomto rozhovoru se tak zaměříme na části, které jsou u nás už viditelné na celém území. Jedná se o pozměněné poslání a prvky značky, kterými je logo, symbol loga, barva, typografie a slogan a jejich příklady využití.

Jako první se zaměříme na logo.

(umístění obrázku před participanta – logo ze stavu před rebrandigem)

Před rebrandingem Decathlon používal toto.

- Jak se Vám líbí a co si o něm myslíte?
- Jak byste toto logo popsali 3 slovy?
- Proč zrovna tato slova?

(umístění obrázku před participanta – logo po rebrandigu)

Takto vypadá nové logo.

- Jak se Vám líbí a co si o něm myslíte?
- Jak vás toto logo oslovilo?
- Jak byste toto logo popsali 3 slovy?
- Proč zrovna tato slova?

(umístění obrázku před participanta – staré a nové dohromady)

Když si obě loga porovnáme.

- Jak tuto změnu loga vnímáte?
- Je pro Vás spíše pozitivní či negativní? A proč?
- Které z těchto log se vám více hodí k Decathlonu? A proč?
- Co vnímáte jako největší změnu loga?

(umístění obrázku před participanta – symbol loga)

V rámci rebrandingu byl do loga přidán také tento symbol.

- Jak tento symbol vnímáte?
- Co si pod tímto symbolem představíte?
- Je něco, co Vám připomíná?
- Napadá Vás něco, co by mohlo vést k této změně?

(umístění obrázku před participanta – primární barva před a po rebrandingu)

Změnila se také barva.

- Jak na vás tato změna barvy působí?
- Jaké emoce ve Vás vyvolává barva před rebrandingem?

- Je něco, co si s touto barvou spojujete?
- A jaké emoce ve Vás vyvolává nová barva?
- Co si s ní spojujete?
- Která se podle Vás k Decathlonu hodí více a proč?
- Co myslíte, že je mohlo vést ke změně barvy?

Nové logo bude, v některým případech už je, využíváno také na produktech.

(umístění obrázků před participanta – příklady využití na produktech)

První fotografie, v případě ukázky bund první a druhá, znázorňují nerebrandované produkty.

Na ostatních jsou produkty s novým logem.

- Jak na Vás tato změna působí?
- Považujete ji spíše za pozitivní či negativní? A proč?

Ted' se podíváme na příklady využití nových prvků značky na příspěvcích na sociálních sítích.

(umístění obrázků před participanta – příklady využití na příspěvcích na sociálních sítích)

Zaměřte se na grafické zpracování příkladů – využití písmo a grafické prvky.

- Které Vás více oslovují?
- Dokážete říct proč?
- Co se Vám na příkladech líbí a co ne?

V rámci rebrandingu změnili také své poslání.

Poslání značky je představení značky v jedné oznamovací větě, která odpovídá na otázky jako „Proč značka existuje?“ a „Co je pro značku více než zisk?“.

(umístění textu před participanta – poslání ze stavu před rebrandigem)

Poslání před rebrandingem:

Udržitelným způsobem zpřístupnit výhody a radost ze sportu co nejvíce lidem.

- Jak vnímáte toto poslání?
- Co si pod tímto posláním představíte?

- Co si myslíte, že tým chtěl Decathlon říct?

(umístění textu před participanta – posláni ze stavu po rebrandigu)

Posláni po rebrandingu je toto:

Move people through the wonders of sport. (Rozpohybovat lidi skrz krásy sportu).

- Jak vnímáte toto posláni?
- Co si pod tímto posláním představíte?
- Co si myslíte, že tým chce Decathlon říct?

(umístění textu před participanta – posláni ze stavu před i po rebrandigu)

- Které posláni se podle Vás hodí k Decathlonu více? A proč?
- Které vás více oslovuje?
- Se kterým se více ztotožňujete?
- Považujete změnu posláni za spíše pozitivní či negativní?
- Máte pocit, že nové posláni mění Vaše vnímání Decathlonu?

Změněn byl také slogan.

V této části Vám pustím dvě videa, která slogan obsahují, po nich pak ukážu graficky znázorněný slogan. Obě videa pustím dvakrát.

Nyní si pustíme video se stavem před rebrandingem.

(přehrání videa se sloganem před rebrandingem)

- Jak na Vás toto video působilo?
- Vyvolalo ve Vás video nějaké pocity? Jaké?
- Jak byste toto video popsal 3 slovy?
- Proč zrovna tato slova?

Na konci videa zazněl slogan „**Děláme sport dostupnější**“.

(umístění textu graficky vyobrazeného sloganu před participanta ze stavu před rebrandigem)

- Jak vnímáte tento slogan?
- Co chtěl tímto sloganem podle Vás Decathlon svým zákazníkům sdělit?

Ted' pustím video obsahující nový slogan.

(přehrání videa se sloganem po rebrandingu)

- Jak na Vás toto video působilo?
- Vyvolalo ve Vás video nějaké pocity? Jaké?
- Jak byste toto video popsal 3 slovy?
- Proč zrovna tato slova?

Na konci videa zazněl nový slogan „**Ready to play?**“ (Připraven hrát?).

(umístění textu graficky vyobrazeného sloganu před participanta ze stavu po rebrandingu)

- Jak vnímáte tento slogan?
- Co chtěl tímto sloganem podle Vás Decathlon svým zákazníkům sdělit?
- Jak tento slogan vnímáte v souvislosti s novým posláním Decathlonu - **Move people through the wonders of sport.** (Rozpohybovat lidi skrz krásy sportu) – sedí to k tomu?

(umístění textu graficky vyobrazeného sloganu před participanta ze stavu před i po rebrandingu pro porovnání)

- Jak vnímáte tuto změnu sloganu?
- Je pro Vás spíše pozitivní či negativní? A proč?
- Který slogan se podle Vás hodí k Decathlonu více? A proč?
- Mění nový slogan Vaše vnímání Decathlonu? Případně jak konkrétně?

Ted' bude následovat pár otázek ke změně poslání a prvků značky celkově.

- Jak tuto změnu prvků značky a poslání vnímáte celkově?
- Myslíte si, že bylo potřeba na Decathlonu něco měnit? Proč?
- Proč si myslíte, že tato změna mohla nastat?
- Jak tyto změny ovlivnily Váš pohled na Decathlon?
- Máte pocit, že se s celkovou změnou prvků značky a posláním ztotožňujete více či méně?
- Vnímáte, že mají tyto změny vliv na Vaše nákupní chování?

- Myslíte si, že Decathlon svými změnami nově cílí na jinou skupinu zákazníků než dříve?
 - Pokud ano, tak jaké zákazníky se podle Vás snažil oslovit předtím a jaké se snaží oslovit teď?

Představte si typického zákazníka Decathlonu.

- Jak by vypadal?
- Jaký vliv by mohla mít změna poslání a prvků značky na nákupní chování tohoto typického zákazníka?

Poslední otázka na závěr.

- Kolik přesně je Vám let?

To je vše. Dostali jsme se na konec rozhovoru. Moc Vám děkuji.

PŘÍLOHA P II: OBRÁZKY, KTERÉ BYLY VYUŽITY U ROZHOVORŮ

Logo před rebrandingem



(zdroj: Decathlon, ©2025c)

Logo po rebrandingu



(zdroj: Decathlon, ©2025c)

Logo před i po rebrandingu



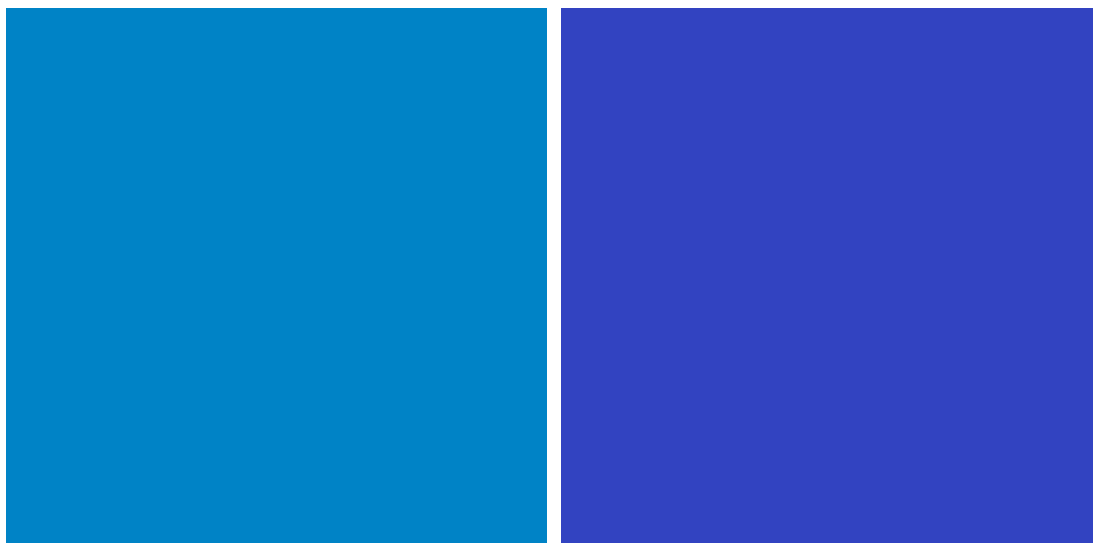
(zdroj: Decathlon, ©2025c)

Symbol loga po rebrandingu



(zdroj: Logos world, 2024)

Změna barvy



(zdroj: vlastní)

Příklady využití na produktech



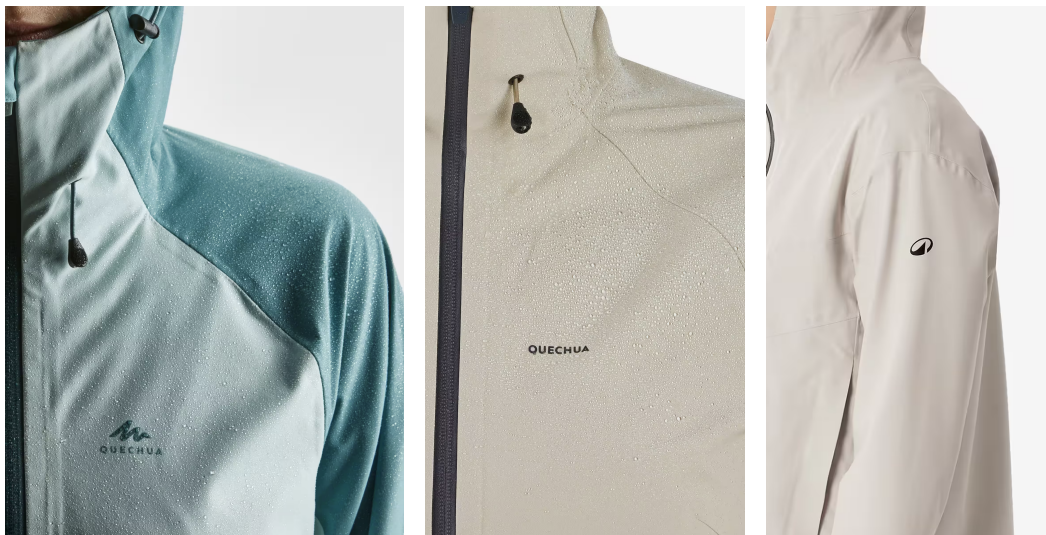
(zdroj: Decathlon Česká republika, 2025f, Decathlon Česká republika, 2025g)

Příklady využití na produktech



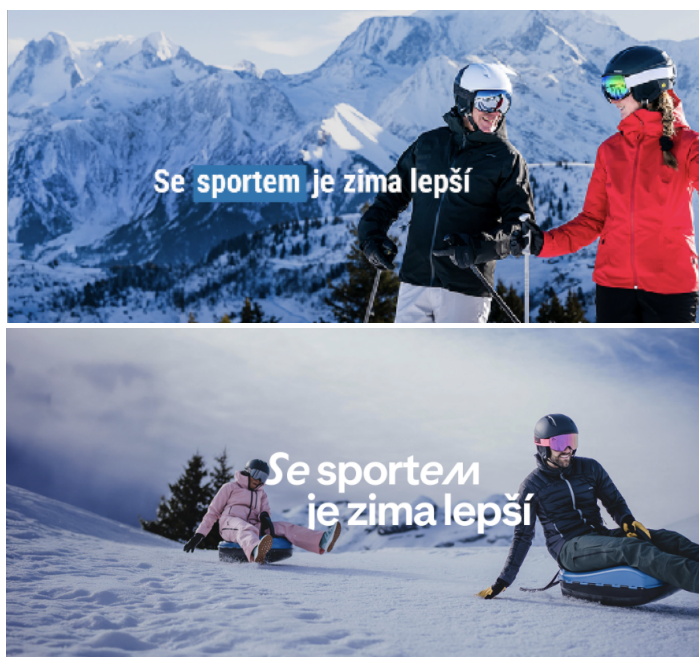
(zdroj: Decathlon Česká republika, 2025e)

Příklady využití na produktech



(zdroj: Decathlon Česká republika, 2025c, Decathlon Česká republika, 2025d)

Příklady využití na sociálních sítích



(zdroj: Decathlon – Česká republika, 2024a, Decathlon – Česká republika, 2024a)

Příklady využití na sociálních sítích



(zdroj: Decathlon – Česká republika, 2025, Decathlon – Česká republika, 2022a)

Příklady využití na sociálních sítích



(zdroj: Decathlon – Česká republika, 2024b, Decathlon Česká republika, 2022b)

Poslání před rebrandingem

**Udržitelným způsobem
zpřístupnit výhody a radost
ze sportu co nejvíce lidem.**

(zdroj: vlastní)

Poslání po rebrandingu

**Move people through the
wonders of sport.**

(Rozpohybovat lidi skrz krásy sportu.)

(zdroj: vlastní)

Slogan před rebrandingem



DĚLÁME SPORT DOSTUPNĚJŠÍ

(zdroj: Decathlon Česká republika, 2017)

Slogan po rebrandingu



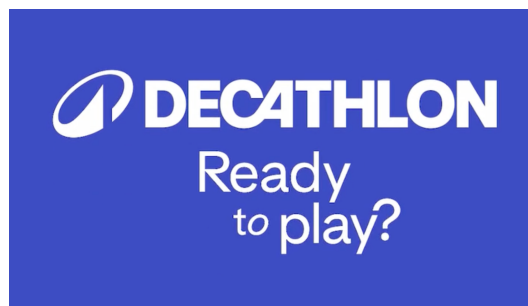
(Připraven si hrát?)

(zdroj: Decathlon – Česká republika, 2024d)

Slogan před i po rebrandingu



DĚLÁME SPORT DOSTUPNĚJŠÍ



(Připraven si hrát?)

(zdroj: Decathlon – Decathlon Česká republika, 2017, Česká republika, 2024d)

PŘÍLOHA P III: ODKAZY NA VIDEO, KTERÁ BYLA VYUŽITA PŘI ROZHOVORECH

Odkaz na video, obsahující sloganem využívaný před rebrandingem:

<https://www.youtube.com/watch?v=2yCWYc3jnbs>

Odkaz na video, obsahující slogan, který byl v rámci rebrandingu představen:

https://www.youtube.com/watch?v=tZ_UCkFgkkY&t=8s

PŘÍLOHA P IV: AUDIONAHRÁVKY ROZHovorů

Odkaz na audionahrávky rozhovorů:

https://drive.google.com/drive/folders/1tNs1G9ncJvyLm6roQdux-V8iIEcAcYja?usp=share_link

PŘÍLOHA P V: TEXT DOTAZNÍKU K REKRUTACI

Dobrý den,

jmenuji se Nikol Poštulková a jsem studentkou oboru Marketingová komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Tento krátký dotazník je součástí mé bakalářské práce, která se zabývá **rebrandingem společnosti Decathlon**.

V rámci výzkumné části práce budu realizovat rozhovory. Pokud byste měli zájem se rozhovoru zúčastnit, budu moc ráda, když na sebe na konci dotazníku zanecháte kontakt, na který bych Vás mohla v případě výběru oslovit.

Dotazník je anonymní a případné poskytnutí kontaktního údaje bude sloužit výhradně k účelu domluvy rozhovoru.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu!

Jste zákazníkem Decathlonu? (povinná otázka)

- Ano
- Ne

Pokud ano, v jakých městech jste Decathlon navštívili? (dobrovolná otázka + možnost otevřené odpovědi)

Kolik je Vám let? (povinná otázka)

- 16–19 let
- 20–26 let
- 27–35 let
- 36–50 let
- 51–65 let
- 66 a více

Jste: (povinná otázka)

- Žena

- Muž
- Jiné

Jste: (povinná otázka)

- Student
- Zaměstnanec
- Podnikatel
- Nezaměstnaný
- Jiné...

Zde můžete zanechat svůj kontakt (jméno, příjmení a kontakt na sociální síť, e-mail nebo telefonní číslo), na který bych Vás mohla v případě výběru oslovit k rozhovoru.

Tato část je dobrovolná. Vaše případně poskytnuté kontaktní údaje budou sloužit výhradně k účelu domluvy rozhovoru. (možnost otevřené odpovědi)