

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Bakalářská práce**

**2019**

**Marie Jůzková**

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Rebranding značky Tonak a.s. se zaměřením na období  
mezi lety 2015 a 2017**

*Bakalářská práce*

Autor práce: Marie Jůzková

Studijní program: Marketingová komunikace a public relations

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Rok obhajoby: 2019

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 10. 5. 2019

Marie Jůzková

## **Bibliografický záznam**

JŮZKOVÁ, Marie. *Rebranding značky Tonak a.s. se zaměřením na období mezi lety 2015 a 2017*. Praha, 2019. 65 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

**Rozsah práce:** 60 234 znaků včetně mezer



## **Abstrakt**

Cílem této práce je popsat proces rebrandingu a zhodnotit komunikační aktivity společnosti Tonak a.s. mezi lety 2015 a 2017. V první kapitole je vysvětlena teorie brandingů a rebrandingu, a následně je na základě těchto dvou teorií popsáno, jak Tonak při tomto procesu postupoval a které prvky brandingů se rozhodl obměnit. Jako hlavní jsou zde zmíněny změny hodnoty značky, cen a designu. V další části je představen nový komunikační plán navazující na rebranding. Jsou zde definovány jednotlivé nástroje marketingové komunikace a na konkrétních příkladech je popsáno, jakým způsobem společnost každý z nástrojů využila. Práce se zaměřuje na relevanci rebrandingu a konkrétních vybraných komunikačních nástrojů a hodnotí, zda společnost Tonak postupovala správně.

## **Abstract**

The aim of this thesis is to describe the rebranding process and evaluate the communication activities of Tonak a.s. company between years 2015 and 2017. First part explains the theory of branding and rebranding, how these two theories are used by Tonak in this process, and which tools of branding were altered. Main changes explained in this thesis are in value of the brand, price, and its design. Further, this thesis introduces the new communication plan connected to the rebranding of the Tonak company. Tools of marketing communication were identified and specific examples characterize in which way the company applied these tools. The thesis focuses on the relevance of rebranding and specifically chosen communication tools that evaluate the propriety of Tonak company proceeding.

**Klíčová slova**

Tonak, klobouky, branding, rebranding, značka, móda, luxusní zboží

**Keywords**

Tonak, hats, branding, rebranding, brand, fashion, luxury products

**Title/název práce**

Rebranding of Tonak a.s. (2015–2017)

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. PhDr. Janu Haladovi, CSc. za vedení mé práce, za poskytnutí cenných rad a za ochotu.

Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům za podporu a trpělivost po celou dobu mého studia. Dík patří i mým sourozencům a přátelům.

# Obsah

ÚVOD.....	2
<b>1 HISTORIE ZNAČKY TONAK A. S.....</b>	<b>4</b>
1.1 POČÁTEK KLOBOUČNICKÉ VÝROBY V NOVÉM JIČÍNĚ A JOHANN HÜCKEL'S SÖHNE.....	4
1.2 ŽIVOT FIRMY MEZI SVĚTOVÝMI VÁLKAMI.....	6
1.3 ZNÁRODNĚNÍ A VÝVOJ PO ROCE 1945.....	7
1.4 PROCES PRIVATIZACE A NÁSLEDNÝ VÝVOJ.....	9
1.5 MARKETINGOVÉ ZNAČKY PŘED REBRANDINGEM.....	10
<b>2 REBRANDING ZNAČKY TONAK A. S. ....</b>	<b>12</b>
2.1 TEORETICKÝ NÁHLED NA ZNAČKU, BRANDING A REBRANDING.....	12
2.1.1 <i>Korporátní identita</i> .....	15
2.1.2 <i>Branding luxusního zboží</i> .....	15
2.2 STRATEGIE REBRANDINGU ZNAČKY A ZMĚNA HODNOT.....	17
2.2.1 <i>Změny v designu</i> .....	18
2.2.2 <i>Cenotvorba</i> .....	21
<b>3 MARKETINGOVÉ AKTIVITY MEZI LETY 2015 A 2017.....</b>	<b>22</b>
3.1 REKLAMA V TISKU A ONLINE MÉDIÍCH.....	22
3.2 WEBOVÁ PREZENTACE.....	23
3.2.1 <i>Online prodej</i> .....	24
3.3 BRAND AMBASADOŘI A SPOLUPRÁCE S MÓDNÍMI NÁVRHÁŘI.....	25
3.4 KOMUNIKACE V RÁMCI EVENTŮ.....	27
3.5 SPONZORING.....	29
3.6 MÍSTO PRODEJE JAKO KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJ.....	29
3.7 ZHODNOCENÍ VYUŽITÝCH NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	31
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>32</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>34</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>36</b>
<b>TEZE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....</b>	<b>40</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>43</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>44</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>45</b>

# Úvod

Na českém trhu dochází v posledních letech k jakémusi obrození řady tradičních tuzemských značek. Mezi ně se řadí také výrobce klobouků TONAK a.s. (dále jen Tonak) s více než dvoustetletou historií. Firma z konce 18. století tradičně dodávala klobouky jak na český, tak zahraniční trh. Po vzniku socialistického Československa však začal její vzhlas upadat, až tato značka téměř zmizela z pultů obchodů. V nedávné době však v Tonaku došlo k řadě strategických změn, které vedly k rebrandingu značky a současně k rozsáhlým změnám v její marketingové komunikaci. Tento proces mě zaujal, a proto jsem se rozhodla jej zpracovat v rámci své bakalářské práce.

Hlavním cílem této práce je analyzovat a zhodnotit proces obrození značky s využitím teorie brandingů a rebrandingu a s ní související novou podobu marketingové komunikace. Z hlediska marketingových aktivit se zaměřím na období mezi lety 2015 a 2017. Toto období je zajímavé, jelikož se jedná o vůbec první kroky v budování značky, u které marketingová komunikace do té doby v podstatě neexistovala.

V první kapitole se věnuji historii Tonaku. Ta bude uvedena pouze stručně, jelikož historie značky není hlavním tématem práce. Seznámení s ní je přesto důležité, aby čtenář pochopil, jak byla značka vnímána před rebrandingem, jakým způsobem s ním souvisí a jak je její historie využívána v dnešní komunikaci.

Druhá kapitola v sobě spojuje teoretickou a praktickou část rebrandingu. Jsou zde uvedeny základní kroky, které Tonak v rámci procesu podstoupil. Rozvedeny jsou především změny hodnoty značky a její identity a proměna designu a cen. Důležitou součástí je také představení brandingů luxusních značek.

Poslední kapitola je zaměřená na vznik nového komunikačního plánu a blíže popisuje komunikační nástroje využívané mezi lety 2015 a 2017. U každého z nástrojů jsou následně představeny konkrétní provedené aktivity, jako například událost na eventech, zapojení brand ambassadorů či účast na charitativních akcích.

Během psaní práce jsem se v několika částech odklonila od původní teze. V práci nebudu provádět SWOT analýzu a navrhovat možný komunikační plán, jelikož samotný rebrandingový proces a analýza komunikace jsou obsáhlá témata a práce by přesahovala rozsah bakalářské práce.

V bakalářské práci je použita metoda deskripce, která vychází z rešerše literatury, internetových zdrojů a vlastních kvalitativních rozhovorů. K této metodě jsem připojila tři rozhovory, a to konkrétně s jedním z majitelů Tonaku, Michaelem Těleckým, dále také s marketingovou koordinátorkou Klárou Šugárkovou, a se zástupcem ředitele Muzea Novojičínska, Radkem Poláchem. Rozhovory jsou hojně citovány a jejich plné znění je k dispozici jako příloha v závěru práce.

# 1 Historie značky Tonak a. s.

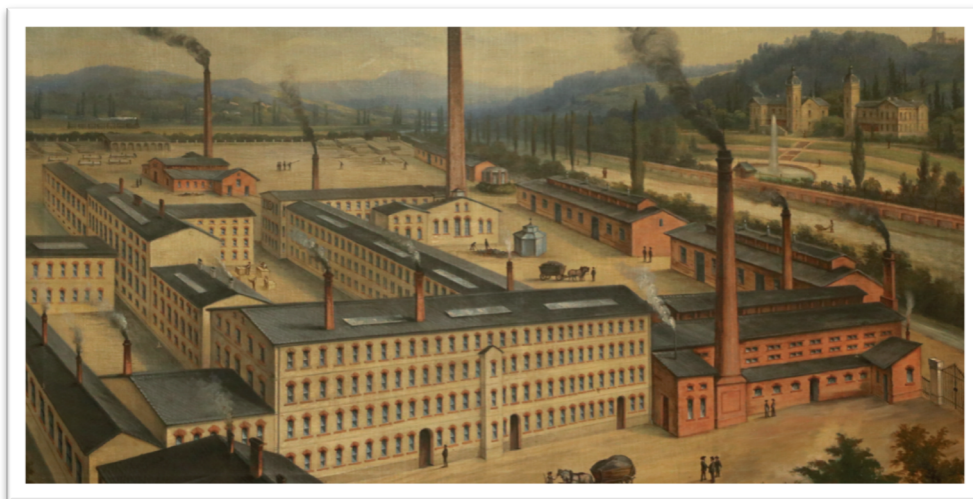
## 1.1 Počátek kloboučnické výroby v Novém Jičíně a Johann Hückel's Söhne

S historií společnosti Tonak je neodmyslitelně spojeno město Nový Jičín. Od středověku bylo toto město známé výrobou sukna, díky které se zde následně rozšířilo také kloboučnické řemeslo. Kloboučnická tradice se v Novém Jičíně píše již od sklonku 16. století (Lenderová a Polách, 2007, s. 35). Roku 1630 bylo novojičínskou radnicí potvrzeno cechovní privilegium. Výroba se značně rozrostla během 2. poloviny 18. století, kdy ve městě bylo evidováno třináct kloboučnických mistrů. K největšímu rozmachu došlo až s příchodem rodiny Hücklů (Jurok a Baletka, 2011, s. 135–136).

Rodina Hücklů má svůj původ v německém Würzburgu. V roce 1625 se jeden ze synů rozhodl opustit rodné město a usadil se ve Fulneku, městě na hranicích Moravy a Slezska. Tam Hücklovi začali provozovat kloboučnické řemeslo a pokračovali v něm dalších více než sto padesát let (Sulovská et al., 2012, s. 7).

Johann Nepomuk Hückel se řemeslo učil od svého otce a zanedlouho odešel jako uředník do Nového Jičína. Roku 1799 zde získal mistrovské právo a následně si ve městě vybudoval vlastní dílnu. Tento rok je nyní považován za vznik firmy Hückel (Sulovská et al., 2012, s. 7). Je ovšem třeba jej brát s nadhledem. V roce 1799 byl do kloboučnického cechu přijat první člen rodiny Hücklů, k opravdovému rozvoji jejich dílny však začalo docházet až ve 30.–40. letech 19. století (Polách, 2019).

Později byl do novojičínského kloboučnického cechu přijat i bratr Johanna Nepomuka, Augustin. Každý z bratrů pracoval sám a jejich dílny spojil roku 1848 až Augustinův syn, Johann (Jan) Albert Hückel. S jeho nástupem došlo k jedné z největších změn ve výrobě klobouků. Johann Albert totiž prozíravě poslal své tři syny na zkušenou, aby zjistili nejnovější trendy z jiných evropských zemí a na základě jejich poznatků se roku 1865 rozhodl pořídit stroje poháněné parou. Hücklové tak jako první v habsburské monarchii přešli k tovární výrobě a jejich obrat dynamicky vzrostl. To také vedlo k výstavbě nové, moderně zařízené továrny a následně k založení veřejné obchodní společnosti Hutfabrik Johann Hückel's Söhne v roce 1868. Ve stejnou dobu také Johann Albert Hückel předal firmu svým synům, Augustinovi, Johannovi a Carlovi, a sám již působil pouze jako odborný poradce (Sulovská et al., 2012, s. 7). Obecně byl jejich hlavním výrobním artiklem pánský plstěný klobouk (viz Příloha 1).



*Obrázek 1: Továrna Johann Hückel's Söhne, přelom 19. a 20. století (Muzeum Novojičínka)*

Bratři Hücklové si i po přechodu k tovární výrobě zakládali na vysoké kvalitě, aby navázali na vynikající úroveň předchozí výroby ruční. Díky tomu také brzy pronikli na rakouský trh a do mnoha jiných zemí. Jedním z důležitých faktorů bylo také to, že uměli pod jednou střechou nejen vyrobit finální podobu klobouků, ale zároveň si na ně připravit materiál. Byli tak zcela soběstační a nahradili dosavadní import zboží z Belgie, Francie a Německa (Jurok a Baletka, 2011, s. 174). Během prusko-francouzské války v letech 1870–1871 společnost pružně zareagovala a své zboží začala dodávat do zámořských zemí, které byly předtím zásobovány pruskými a francouzskými firmami. Úspěch na světovém trhu jim umožňoval zkvalitňovat a rozšiřovat výrobu (viz obr. 1)<sup>1</sup>. V důsledku všeobecné industrializace (zavádění strojové výroby) také docházelo ke zvýšení nezaměstnanosti, což firmě zajistilo dostatek pracovní síly. Kombinace všech těchto faktorů vedla k upevnění pozice Johann Hückel's Söhne v rámci rakouských zemí (Sulovská, 2012, s. 10). O jedinečných podnikatelských a diplomatických schopnostech svědčí také řada ocenění, které firma obdržela. Jedná se o ocenění ze světových výstav (například nejvyšší ocenění z Philadelphie z roku 1876 či cena Grand Prix z Paříže z roku 1900) a vyznamenání Zlatým záslužným křížem od císaře (Chobot et al., 2008, s. 96). Díky účasti na těchto výstavách získávali Hücklovi další důležité kontakty v zahraničí a společnost tak mohla expandovat (Polách, 2019).

---

<sup>1</sup> Většina obrázků pochází z Muzea Novojičínka a z archivu Kláry Šugárkové, a pro účely této práce jsou oskenované. Proto mohou některé z nich působit, že nejsou správně zarovnané. To je ovšem způsobeno chybným skenováním.



Koncem 19. století bylo ve firmě zaměstnáno na 1200 osob, roku 1910 se počet zvýšil až na 2000. Podnik se o své zaměstnance staral a poskytoval jim například bydlení v dělnické kolonii či starobní a invalidní pojištění. Členové rodiny Hüecklů se zároveň aktivně podíleli na kulturním a společenském rozvoji města Nový Jičín, podporovali i výstavbu (například stavbu vodovodu, dráhy a jatek). Všichni bratři byli jmenováni čestnými členy města, jejich manželky se angažovaly v charitativních aktivitách, a obecně se snažili zajistit blaho všem obyvatelům (Sulovská et al., 2012, s. 11–17).

Je důležité také zmínit, že bratři Hüecklové nebyli v Novém Jičíně jediní výrobci klobouků. Jejich úspěchem se inspirovali také bratři Böhmové a Anton Peschel. Všichni ve městě působili paralelně a dále se ještě ukáže, k jaké interakci mezi nimi později došlo (Jurok a Baletka, 2011, s. 174).

## **1.2 Život firmy mezi světovými válkami**

Rozvoj kloboučnické továrny se zastavil s příchodem první světové války. V průběhu války zemřeli všichni bratři zakladatelé a do čela společnosti byli dosazeni jejich synové. Podobně jako u předchozích generací odešla většina z mladých Hüecklů do světa, aby načerpali nové zkušenosti. Krátce po válce se ještě mladým členům rodiny podařilo firmu rozšířit a postavit několik nových závodů, jeden v roce 1919 v polském Skoczově a druhý roku 1922 v německé Ratiboři. Tak se jim podařilo získat zpět odbytiště ztracená během války (Sulovská et al., 2012, s. 27). Vznik Československa neměl na obraz novojičínského průmyslu výrazný dopad, kloboučnická výroba zde stále dominovala. Všechny tři závody v Novém Jičíně dokonce pocítily během konjunktury první poloviny 20. let prudký vzestup. Jeho vrcholem byl rok 1929 (tedy velmi krátce před propuknutím světové hospodářské krize), kdy bylo v kloboučnickém průmyslu zaměstnáno kolem 4500 pracovníků (Jurok a Baletka, 2011, s. 238–239). Příkladem produktů z tohoto období jsou klobouky na obrázku 2.

Krize ve 30. letech 19. století však postihla i Johann Hüeckel's Söhne (potažmo i další kloboučnické firmy). Postupně začalo docházet k poklesu zakázek ze zámoří, Anglie a skandinávských zemí. Následkem toho musely všechny továrny začít propouštět zaměstnance a snižovat mzdy. Poměrně běžným procesem po nástupu krize, ke kterému docházelo na území celé země, byl růst napětí mezi českým a německým obyvatelstvem. Nový Jičín byl tvořen převážně německým obyvatelstvem, díky čemuž zde brzy začaly získávat větší moc německé nacionalistické strany (Jurok a Baletka, 2011, s. 245).

Důležitým milníkem pro další vývoj byla 2. světová válka. Podobně jako v řadě dalších podniků byla i u Hücklů omezena výroba klobouků a polotovarů. Místo nich se zde vyráběla výbava pro vojáky v Africe (například přilby, ponožky, rukavice a kukly) a součástky do zbraní pro wehrmacht. Roku 1940 zde navíc byla zřízena závodní kuchyně. Válka tak pro továrnu znamenala pozastavení jakéhokoliv technického vývoje. Posledním větším počinem bratří Hücklů byla koupě Böhmovy továrny, která byla během války zabavena jakožto židovský majetek. Dále však již rodina do firmy neinvestovala a na přelomu let 1944 a 1945 se rozhodla Nový Jičín zcela opustit. Část Hücklů se přestěhovala do Německa, část do Rakouska. Fritz Hückel, člen čtvrté generace, se rozhodl v kloboučnické tradici pokračovat i za hranicemi. Firma relativně dobře fungovala, ovšem pouze do jeho smrti roku 1973. Brzy poté byl provoz definitivně ukončen (Sulovská et al., 2012, s. 28–29).



*Obrázek 2: Klobouky z období 1. republiky (Muzeum Novojičínska)*

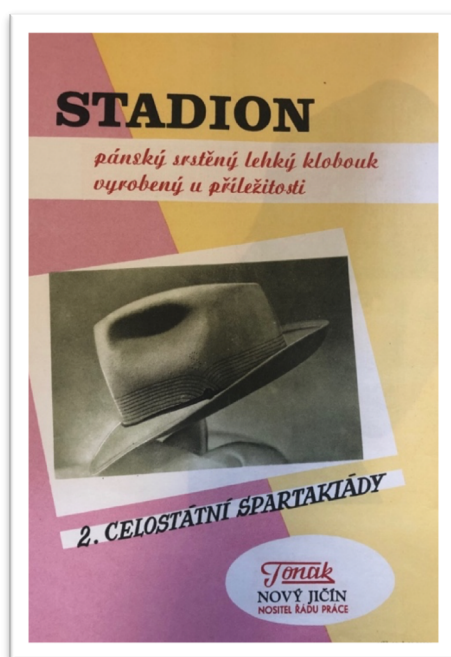
### **1.3 Znárodnění a vývoj po roce 1945**

Rudá armáda do Nového Jičína vstoupila 6. května 1945 (Jurok a Baletka, 2011, s. 273). Na základě dekretů prezidenta republiky Edvarda Beneše, vydaných 28. října 1945, docházelo ke slučování továren do tzv. národních podniků. Jedním z hlavních nedostatků procesu znárodnění bylo to, že v nich bylo zaměstnáno velké množství zaměstnanců, kteří ale nebyli dostatečně kvalifikovaní (Čurda a Dvořák, 2015, s. 106). Tento osud potkal i firmu Johann Hückel's Söhne. Oficiálně byla firma odstraněna z obchodního rejstříku 4. dubna 1946 a dostala nové jméno, „Továrna na klobouky n. p. se sídlem v Novém Jičíně“, zkráceně Tonak (Sulovská et al., 2012, s. 29). Kromě nekvalifikovaných zaměstnanců byl jedním z důvodů poválečného úpadku nedostatek základní suroviny potřebné k výrobě klobouků. Hücklovi si po generace zakládali především na kvalitě svých výrobků, proto na klobouky používali kvalitní zvířecí kožky (především z králíků, zajíců a bobrů) dovážené ze zahraničí,

jejichž přísun byl po válce limitován. Na základě snížení prodejů byla veškerá výroba přesunuta pouze do jednoho závodu původní továrny (Jurok a Baletka, 2011, s. 281).

Zásadní vliv na další vývoj firmy mělo především rozdělení zahraničního trhu po roce 1948. Ten byl rozdělen na dvě části – východní a západní. Na západ Tonak vyvážel již hotové produkty, a jelikož nové jméno nikdo neznal, prodával stále pod značkou Hückel. Kvůli tomu se také v 70. letech 20. století dostal s rodinou Hücklů do soudních sporů o ochrannou známku. Rodině však nebyl nárok na známku přiznán a ta tedy zůstala pod Tonakem (Polách, 2019). Směrem na východ, tedy do zemí Sovětského svazu však Tonak i nadále prodával módní a luxusní zboží pod vlastní značkou, neboť zde žádná jiná kloboučnická značka neexistovala (Jurok a Baletka, 2011, s. 281).

Jelikož došlo v podstatě k odklonu od západu, nepřecházely k nám ani nejnovější západní trendy v módě a produkty tak byly poměrně jednoduché a styl jednotný (viz Příloha 2). Přesto však i v Československu existovaly určité trendy, na základě kterých potom docházelo ke značným výkyvům v sortimentu Tonaku. Ideálním příkladem je zvýšení poptávky po klobouku typu Stadion po II. celostátní spartakiádě (viz obr. 3). Dále pravděpodobně ve firmě nedocházelo k žádným větším změnám. Zprávy o výsledcích jsou nekonkrétní a hovoří pouze o tom, že Tonak plnil socialistické cíle a plány výroby (Jurok a Baletka, 2011, s. 281).



Obrázek 3: Klobouk typu Stadion (Muzeum Novojičinska)

## 1.4 Proces privatizace a následný vývoj

Po sametové revoluci došlo obecně v celé zemi k zásadní transformaci hospodářského vývoje, a to především kvůli přílivu konkurenčních výrobků ze zahraničí. Jinak tomu nebylo ani v Novém Jičíně. Restrukturalizace Tonaku začala již v roce 1988, kdy se z něj stala akciová společnost. Ve firmě začalo docházet ke značným strukturálním změnám, bylo propuštěno velké množství zaměstnanců a stouplо množství exportu do zahraničí (Jurok a Baletka, 2011, s. 320).

V roce 1998 přišla na český trh nizozemská investorská společnost Stark, která měla za cíl kupovat místní podniky se zřejmým potenciálním růstem (hodnotovým i ziskovým). První akvizicí Starku se stalo strakonické Fezko. Fezko v té době vyrábělo zboží v několika divizích a Stark viděl potenciál mimo jiné v divizi pokrývek hlavy<sup>2</sup>. Hlavním artiklem byly v té době pletené fezy (Tělecký, 2019). V roce 2001 Stark odkoupil přes 80 % akcií Tonaku a následně se rozhodnul novojičínskou společnost spojit s divizí pokrývek hlavy Fezka. Vznikla tak dnešní podoba společnosti (Jurok a Baletka, 2011, s. 320).

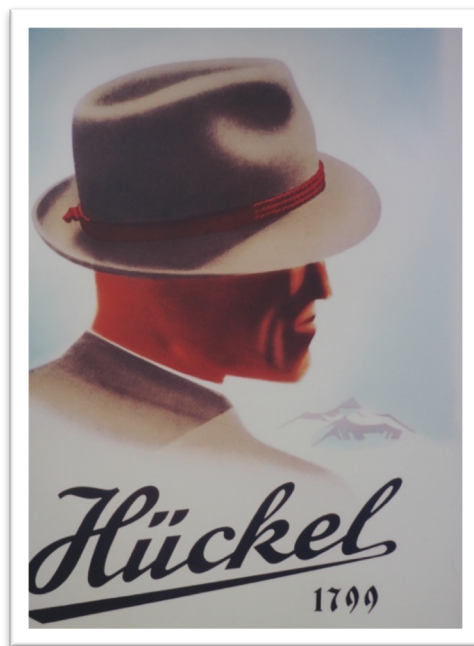
Společnost Stark postupně restrukturalizovala a prodala další společnosti ve svém portfoliu, až jí v roce 2008 zůstal pouze Tonak. V samotném Starku došlo k určitým strukturální změnám a někteří akcionáři ji opustili. Stark byl postupně zlikvidován a Tonak byl převeden pod holdingovou společnost PCTC Invest AB se sídlem ve Švédsku. Ta vlastní většinovou část akcií Tonaku dodnes. Členy PCTC Invest AB jsou mimo jiné dva Češi, Michael Tělecký a Jan Vrba (Tělecký, 2019). V současné době vyrábí Tonak kromě klobouků také čepice, barety a fezy, a přibližně 75 % všech svých produktů prodává jako polotovary, které jsou následně dále zpracovávány (Šugárková, 2019).

---

<sup>2</sup> Další divizí, kterou Stark vyhodnotil jako perspektivní, byla divize autotextilií. Její další vývoj není předmětem této práce. Je ovšem možné si o něm přečíst bližší informace v příloženém rozhovoru s Michaelem Těleckým, jedním ze spolumajitelů společnosti Tonak.

## 1.5 Marketingové značky před rebrandingem

Z marketingového hlediska měla společnost do roku 1989 poměrně jasnou pozici na trhu. Jelikož se jednalo o firmu s minimální konkurencí, nebylo příliš složité zákazníka zaujmout a přesvědčit ho ke koupi produktů. Klobouky Tonak se řadily mezi tradiční, cenově dostupné, a především se soustředily na kvalitu produktů. Na obrázku 4 je vidět příklad klasické ilustrované reklamy z období první republiky (více ilustrací je k nahlédnutí jako Příloha 3). Společnost v té době prosperovala, což se odráží i v celkovém vzhledu reklamy.



*Obrázek 4: Reklamní plakát z období 1. republiky (Muzeum Novojičínska)*

V období mezi lety 1948 a 1989 se obvykle jednalo o fotografie (pouze hlava s kloboukem) doplněnou novým firemním logem a případně ilustrací (viz obr. 5). Na logu je možné si všimnout, že podnik přišel s novým designem bez odkazu na rodinu zakladatelů (viz Příloha 4).

Jak již bylo zmíněno výše, rok 1989 přinesl všeobecný přísun zahraničních investorů, což pro značku znamenalo oslabení konkurenceschopnosti. Tonak měl do té doby na českém trhu výsadní postavení, postupně se však povědomí o značce snižovalo a podobně tomu bylo i s prodeji koncovým zákazníkům. Hlavním zdrojem zakázek byly objednávky v segmentu B2B (viz Příloha 5).



Obrázek 5: Reklama z 60. let 20. století (dětské klobouky) (Muzeum Novojičínska)

V roce 2014 došlo k zásadnímu rozhodnutí o změně strategie celé společnosti. Na základě průzkumu povědomí o značce bylo zjištěno, že veřejnost ji vnímá jako „old schoolovou“ a představí si pod ní klobouky, které nosili jejich babičky a dědečkové.<sup>3</sup>

„To je něco, co se nyní snažíme změnit. Nízké povědomí jsme se značkou zdělili a veškeré naše úsilí směřuje k tomu, abychom ji restaurovali a aby koncový zákazník věděl, co Tonak je. Firmu máme tedy rozdělenou na B2B prodej po celém světě, a B2C segment na českém trhu, což je zárodek našeho nového přístupu,“ uvedl Michael Tělecký (2019), jeden z vlastníků společnosti.

V souvislosti se zmíněným postavením značky a přechodem do segmentu B2C<sup>4</sup> na českém trhu se společnost rozhodla pro změnu brandingů a korporátní identity. Zároveň se chce nově řadit do segmentu luxusního zboží (Vlková, 2015). S těmito rozhodnutími také úzce souvisí změny v komunikační strategii. Chce-li značka úspěšně projít procesem rebrandingu a přechodem do nového segmentu, je zcela zásadní zvolit vhodnou komunikaci.

<sup>3</sup> O tomto výzkumu se v osobním rozhovoru zmínil Michael Tělecký, bližší výsledky však nejsou k dispozici.

<sup>4</sup> Segment B2B, tedy business-to-business, znamená prodej mezi společnostmi, kdy jsou nakoupené výrobky dále zpracovány a až potom prodány, pronajímány či dodány koncovému zákazníkovi. B2C segment je trhem spotřebním a zboží je v něm přímo prodáno koncovému zákazníkovi (Jakubíková, 2013, s. 65).

## 2 Rebranding značky Tonak a. s.

### 2.1 Teoretický náhled na značku, branding a rebranding

Slovo značka, anglicky „brand“, má celou řadu významů a ve světě marketingu je různě definováno mnoha autory. Značku může mít výrobek, služba, organizace, a dokonce i člověk (Healey, 2008, s. 6). Je tvořena jménem, názvem, výrazem, znakem, symbolem a designem produktu, případně jejich kombinací (Kotler a Keller, 2013, s. 280). Na základě všech těchto atributů by měl být zákazník schopen značku identifikovat a odlišit její produkty či služby od konkurence (Halada, 2015, s. 25). Může se jednat o odlišnosti racionální, emocionální, funkční či nehmotné a jejich vztah ke značce může být zcela abstraktní. Ostatně značky jako takové jsou nehmotné a existují pouze v našich hlavách (Kotler a Keller, 2013, s. 280).

To, co si spotřebitelé o značce myslí a to, jaké pocity a emoce v jejich mysli vyvolává, má zcela zásadní vliv na nákupní chování a rozhodování. A ačkoliv si to spotřebitelé často neuvědomují, jednají na základě obsahu, který byl vytvořen správným marketingem, reklamou či publicitou značky právě za tímto účelem. Toto vše vzniká při procesu tvorby značky, branding (Healey, 2008, s. 6).

Vznik prvních značek můžeme sledovat již ve středověku, kdy řemeslníci začali označovat své výrobky. Důvody pro označování byly dva. Řemeslník tím jednak chránil svou pověst, a zároveň svým zákazníkům zaručoval určitou kvalitu (Kotler a Keller, 2013, s. 280). Značky v takové podobě, jako je známe dnes, začaly vznikat v době průmyslové revoluce, tedy na přelomu 18. a 19. století, kdy čím dál více docházelo k nadprodukcí výrobků a nastala tak možnost si mezi nimi vybírat (Healey, 2008, s. 8).

Branding je komplexní proces řízení a vytváření všech prvků souvisejících se značkou, které následně utkví v mysli zákazníka (Healey, 2008, s. 6). Podstata branding je prostá – vytvořit rozdíl mezi výrobky a dodat tak značce sílu a hodnotu. Kdyby mezi nimi zákazník neviděl žádné rozdíly, rozhodoval by se při koupi čistě na základě ceny (Kotler a Keller, 2013, s. 281).

Pod pojmem hodnota značky rozumíme přidanou hodnotu, kterou daný produkt či služba díky značce získávají, a která následně může zvýšit jejich konkurenceschopnost. Má čtyři klíčové součásti, kterými jsou znalost značky (povědomí o značce), vnímaná kvalita, loajalita ke značce a asociace s ní spojené. Každá značka se chce také určitým způsobem

prezentovat na veřejnosti. To, co značka představuje, jaký slib dává svým zákazníkům, jaké asociace a vlastnosti v sobě spojuje, se nazývá identita značky (Aaker, 2010, s. 7–8). Subjektivním obrazem či představou o značce je potom image značky (Halada, 2015, s. 26).

Jedním z vůbec hlavních cílů brandingů je to, aby asociace se značkou, tedy veškeré myšlenky, pocity a emoce, byly silné, jedinečné a pozitivní. V rámci procesu dochází k tvorbě emocí a vymezení benefitů, které nám značka přináší (Kotler a Keller, 2013, s. 282). Tvorba značky vychází ze znalosti cílové skupiny, jejích potřeb a očekávání, a je důležitou součástí marketingové strategie. Chceme-li značku budovat efektivně, je nezbytné se zákazníky komunikovat pomocí vhodných nástrojů marketingové komunikace (Jurášková a Horňák, 2012, s. 38).

Dříve byla hlavním komunikačním nástrojem brandingů reklama (Healey, 2008, s. 26). Dnes však lidé přicházejí k informacím jiným způsobem, a to především vlastním pozorováním nebo zkušeností, skrze své blízké, v online prostoru a při interakci se zaměstnanci společnosti. Je proto potřeba vybrat nástroje k tomuto vhodnější, jako jsou například media relations, účast na událostech (eventech), digitální komunikace, sponzoring (případně spolupráce ve věci určité důležité společenské otázky), vznik klubů a komunit zákazníků či endorsement. (Kotler a Keller, 2013, s. 289). Reklama je stále ještě při vytváření značky užitečná, není však vhodné ji využívat při zavádění nové značky nebo při komunikaci změn značky (Healey, 2008, s. 26). Aby byla komunikace efektivní, je třeba aby byla konzistentní a obsahovala emocionální apel (Jurášková a Horňák, 2012, s. 38).

Dle Healeyho (2008, s. 8) v sobě dnešní podoba brandingů spojuje následujících pět prvků:

- positioning,
- příběh,
- design,
- cenu a
- vztah se zákazníkem.

Positioning je proces navržení nabídky a image značky tak, aby zaujal jasnou a významnou pozici v mysli spotřebitelů. Je třeba jej vytvářet částečně z aktuální povahy a stavu trhu, zároveň ale vyhlížet do budoucna, aby značka rostla a rozvíjela se. Výsledkem positioningu je formulovat jasné důvody, proč by zákazníci měli daný produkt kupovat, jaký užitek, výhody a kvality jim přinese (Kotler a Keller, 2013, s. 312). Jak již bylo zmíněno



dříve, jedním z cílů brandingů je vyvolat v zákazníkovi emoce a zanechat v něm silný zážitek, což mezi ním a značkou vytvoří určité pouto a zcela neuvědoměle může ovlivnit jeho nákupní chování. Jedním z kroků k vytvoření tohoto pouta je vyprávění příběhu. Obvyklým motivem marketingových příběhů je například dlouholetá tradice značky (Healey, 2008, s. 28). Pod pojem design se kromě vizuální stránky produktu skrývá celá řada dalších prvků. Designem značky je i její jméno, obal či materiál, ze kterého jsou produkty vyrobeny (Healey, 2008, s. 22). Cena do značné míry ovlivňuje image značky, jelikož na základě ní můžeme určit, který produkt je kvalitnější a více prémiový. Posledním prvkem brandingů je řízení vztahu se zákazníky, pomocí kterého se značka snaží je přesvědčit o tom, že jí na nás opravdu záleží.

Chceme-li výše zmíněné prvky značky měnit u již existující společnosti, hovoříme o rebrandingu. Muzellec (et al., 2003, s. 32) jej definoval jako „*Proces obnovy jména značky v myslích zákazníků a rozlišení jejího postoje mezi konkurenty.*“ Rebranding by se měl především dotknout podstaty značky, to jest jejího vnímání zákazníky, základních idejí a hodnot. Healey uvádí, že pokud se značka rozhodne pouze změnit logo či barvu, nejedná se o rebranding (2008, s. 20). Dílčí změny je ovšem třeba vnímat z širšího pohledu, neboť i ony mohou u značky vést ke změně vnímání veřejností. Jako příklad lze uvést McDonald's a jeho výměnu červené barvy za zelenou. Nedošlo tím pouze k nahrazení barvy pro značku zcela charakteristickou, ale také k vyjádření jedné z hodnot značky – úcty k přírodě (Fránek, 2009).

Důvodů, které vedou společnost k rebrandingu je hned několik a lze je dělit do čtyř základních skupin. Mohou jimi být změny v oblastech:

- struktury vedení společnosti (spojování, přechod z veřejného do soukromého sektoru a naopak),
- korporátní strategie,
- pozici v mysli zákazníků (snížení povědomí, problémy s reputací) a
- externích faktorů (legislativa, katastrofy a krize) (Muzellec et al., 2003, a. 34).

Rebranding je nutné provádět velice opatrně a dbát při něm na dostatečnou komunikační podporu, aby nedošlo ke zmatení zákazníka (Bauer, 2014, s. 157). Cíle obou procesů, tedy brandingů i rebrandingu, jsou shodné, a sice vytvořit silnou značku a zajistit tak úspěch produktu. Dobrý branding (jakož i rebranding) může pomoci posilovat pověst, zvyšovat loajalitu a zajistit kvalitu výrobků a služeb (Healey, 2008, s. 10).

V souvislosti s rebrandingem je vhodné zmínit také pojem revitalizace. Ta je založena na návratu značky zpět ke kořenům, změně hodnot a repositioningu (Keller, s. 490–491).

V určitých bodech se oba dva procesy shodují. Součástí obou je například repositioning. Autoři se zároveň shodují na tom, že takto důležité změny značky musejí probíhat revolučně, spíše než evolučně. Společnost Tonak prošla také revitalizací, výsledkem které je stanovení čtyř základních hodnot značky (Šugárková, 2019).

### **2.1.1 Korporátní identita**

*„Disciplína brandingu je nevládní dítě grafického designu, reklamy, marketingu, PR a korporátní identity.“* (Healey, 2008, s. 66.) Tyto obory spolu souvisejí natolik, že při rebrandingu značky bude s největší pravděpodobností docházet i ke změnám ve většině z nich, tedy i změně korporátní identity.

Dle Foreta (2011, s. 55) zahrnuje korporátní identita interní i externí komunikaci ve směru shora dolů. Znamená to komunikaci jak se zaměstnanci ve společnosti, tak se širokou veřejností a všemi klíčovými subjekty mimo společnost. Jejím cílem je vyjádřit jedinečnost a specifčnost podniku, stabilitu, schopnost zapojit všechny členy do aktivit podniku, jakož i jeho jednotnost a dlouhodobý charakter.

V rámci jednotnosti by měla společnost disponovat tzv. design manuálem, ve kterém je přesně definován vizuální styl. Z něj by potom měla vycházet veškerá komunikace směrem ven i dovnitř. Součástí by však neměly být jen záležitosti grafického rázu, ale také vyjádření poslání, hodnot a vize společnosti.

Společnosti stanovují korporátní identitu na několik let předem, existují ovšem speciální důvody, kvůli kterým může dojít k vytvoření zcela nového plánu či manuálu. Těmito důvody může být například zaměření se na nový segment, změna obsahu komunikace či snaha zvýšit hodnotu značky, než bude celá společnost prodána (Foret, 2011, s. 60).

### **2.1.2 Branding luxusního zboží**

S pojmem luxus se v dnešní době setkáváme čím dál častěji, mnohdy však dochází k jeho nesprávnému používání. Dle Kapferera a Bastiena (2012, s. 47) existuje několik atributů, které by měl luxusní produkt mít. Mělo by se jednat o kvalitní produkt s dlouhou životností, jehož výrobce je tradiční a disponuje specifickým know-how. Místa prodeje by měla být omezená a již samotný nákup by měl být zážitkem. Navíc je třeba, aby byl prodej doprovázen servisem na vysoké úrovni. Produkt zákazníkovi dodává pocit jedinečnosti a exkluzivity.

Jako poslední, přesto velmi důležitý atribut, je třeba zmínit cenu. Ačkoliv by se mohlo zdát, že luxusní zboží musí být drahé, není tomu vždy tak. Jak již bylo zmíněno, zboží je kvalitní, tedy i náročnější na výrobu, cena však vždy mnohonásobně převyšuje jeho funkční hodnotu. S tím také souvisí skutečnost, že luxusní zboží není něco, co potřebujeme, ale co chceme mít.

A podle Philipa Treacyho, předního britského módního návrháře, tomu není jinak ani u klobouků: *„Klobouk je symbol pozitivního myšlení, protože ho vlastně nepotřebujeme. Je to ale něco, čím si můžeme zlepšit náladu.“*

Z marketingového hlediska jsou značky luxusního zboží velmi specifické, a to od vlastností produktu až po komunikaci se zákazníkem. V tomto duchu je také potřeba přistupovat k jejich brandingům a potažmo rebrandingu, v některých krocích by se měl tento proces od ostatních značek lišit. Příkladem je positioning. Místo něj by se totiž značka měla spíše snažit vytvořit určitou identitu, tedy jak chce být v očích zákazníků viděna. Neměla by ale mít potřebu srovnávat se s konkurencí (Kapferer a Bastien, 2012, s. 65). Kotler uvádí, že luxusní výrobky jsou nejryzejším příkladem brandingů, jelikož hodnota a bohatství příslušných společností je založena především na značce a její image. Luxusní značky jsou znakem určitého společenského statutu a lidé skrze ně mohou vyjádřit, kým jsou, nebo kým by chtěli být (Kotler a Keller, 2013, s. 372).

## 2.2 Strategie rebrandingu značky a změna hodnot

Cílem rebrandované značky je prosadit se v segmentu B2C a postupně zde zaujmout pozici luxusního zboží. Začátkem celého procesu bylo vytvoření „nového“ produktu, který bude schopen oslovit různé zákaznické skupiny.

Doposud nebylo zmíněno, kdo je cílovou skupinou Tonaku. Jednoduše řečeno, žádná úzká segmentace cílové skupiny není. V širším pojetí je cílovým zákazníkem každý ve věku 20 let a výše, ženy i muži v různých příjmových kategoriích. Tomu je přizpůsoben i produkt a komunikace. Ideálními představiteli jsou ovšem ženy a muži ve věku 30–40 let, s nadprůměrným příjmem. Jsou to lidé, kteří žijí ve městě a zajímají se o módu a životní styl.

Tímto se dostáváme ke změně hodnot a identity značky. V mysli zákazníka chce být Tonak viděn jako tradiční česká značka, která zákazníkům poskytne kvalitní produkty a zároveň dotváří jejich osobnost a dodává jim pocit exkluzivity (Tělecký, 2019). V souvislosti s tím jsou také stanoveny čtyři základní hodnoty značky – dokonalost, tradice, jednoduchost a luxus (Šugárková, 2019). Dokonalost je jednou z hodnot, o kterou usiluje většina společností. Do jaké míry se jim podaří ji zaručit je však diskutabilní (Healey, 2008, s. 78). Tonak může toto své odhodlání podpořit faktem, že každý produkt projde až sto padesáti výrobními operacemi, a odkazem na tradiční ruční výrobu s dlouholetou zkušeností. Veškeré stroje v továrně v Novém Jičíně jsou navíc původní (tedy z roku 1799) a od zahájení výroby zde nikdy nedošlo k přerušení provozu (Šugárková, 2019). Právě dlouholetá tradice je jedním z příběhů, které marketéři často a s oblibou využívají. V zákaznících totiž vzbuzuje loajalitu a důvěryhodnost a značce přidává na přitažlivosti (Healey, 2008, s. 30). Pro společnost s více než dvoustoletou tradicí je samozřejmostí zakomponovat tuto skutečnost do příběhu značky a využít ji ve svůj prospěch. Rok 1799 je tak i dnes součástí jejího loga. Jednoduchost podle Tonaku spočívá v tom, že veškeré produkty jsou precizně zpracované, jsou spojením klasické elegance s moderním inovativním designem, díky čemuž jsou nadčasové. To souvisí i s luxusem a obecně s brandingem módních značek. *„Měl by to být produkt ikonický, jako když si například koupíte značkovou kabelku. Tu také neodložíte po druhé sezóně. Máte ji jako nadčasový prvek svého šatníku.“* (Tělecký, 2019.)

Od těchto hodnot se dále odvíjí také změna v oblasti designu a ceny.

### 2.2.1 Změny v designu

V brandingů se pod pojmem design rozumí design produktu jako takového a následně také všechny jeho další aspekty, tedy jméno, logo, obal, etiketa, dokonce i nástroje marketingu jako jsou webové stránky či tiskové materiály (Healey, 2008, s. 22).

Jméno je jednou z mála věcí, kterou se Tonak rozhodl neměnit. Jedná se o zkratku ze slov TOvárna NA Klobouky. Doslova tak vyjadřuje, co společnost nabízí, je krátké, má snadný pravopis a výslovnost, čímž splňuje hned několik kritérií pro vytvoření dobrého jména značky (Healey, 2008, s. 89). Ve všech zmínkách by se měl název společnosti psát velkými písmeny.<sup>5</sup>

U dalších aspektů designu však došlo k podstatným změnám. Jelikož se jedná o značku módní, rozhodl se Tonak jít směrem dvou produktových kolekcí ročně, tedy kolekce jaro/léto a podzim/zima. Aby bylo vyplněno i meziobdobí, je mezi tyto dvě někdy vložena limitovaná či speciální kolekce.<sup>6</sup> Příkladem speciální kolekce z roku 2017 je spolupráce s jednou ambasadorkou značky, Simonou Krainovou (viz obr. 6). Produkty jsou spojením elegantního, klasického, zároveň ale moderního a nadčasového designu (viz Příloha 6) (Tělecký, 2019). Do velké míry se nechalo současné designové oddělení inspirovat původními klobouky a pracuje i s kolekcemi z posledních dvaceti let. „*Když jsem do Tonaku nastoupila, řešila jsem přípravu nové kolekce. Když jsem procházela sklady, uvědomila jsem si, že nemusíme vymýšlet nic nového, že stačí posbírat to, co už bylo vyrobeno.*“, uvedla v rozhovoru pro magazín Esprit bývala marketingová koordinátorka, Klára Skálová (Jansa, 2015).



*Obrázek 6: Klobouk z kolekce Tonak by Simona (Tonak, 2017)*

<sup>5</sup> Autorka této práce po dohodě s paní Šugárkovou používá název psaný tímto způsobem: Tonak.

<sup>6</sup> V případě produktů je v tomto textu zmiňováno pouze zboží pro B2C segment v České republice. Mimo to Tonak dodává klobouky také pro myslivce, policii, armádu či letušky. Velké množství pokrývek hlavy je distribuováno do celého světa (Jansa, 2015).

Jednou z nejdůležitějších změn v oblasti designu produktů je také spolupráce s uznávanými módními návrháři, jako jsou například Klára Nademlýnská, Petra Ptáčková, Kateřina Geislerová či Jiří Kalfař. Tomu se blíže věnuje kapitola 3.3.

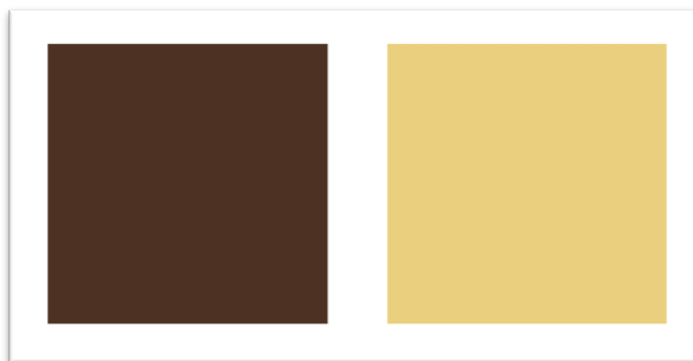
K zásadní proměně došlo u loga, firemních barev, písma a celkového vizuálního stylu. Za účelem dodržování jednotného vizuálního stylu vznikl již v roce 2014 Brand Identity Guideline, tedy designový manuál. V něm jsou mimo jiné uvedeny i základní hodnoty značky a její filosofie (Tělecký, 2019). Manuál byl vytvořen ve spolupráci s Petrem Jindrou, který se kromě Tonaku věnoval také marketingu značek Swarovski, Stefaneli či Lancôme (MediaGuru, 2015).

Současné logo společnosti v sobě nese odkaz na logo původní, tedy společnosti Johann Hückel's Söhne, a nápis Tonak (viz obr. 7). Původní logo s bobrem a králíkem, rokem vzniku 1799 a nápisem Hückel, vzniklo ve 2. polovině 19. století a s drobnými změnami bylo používáno až do roku 1946. Po znárodnění začal podnik používat nově vzniklé logo Tonak a logo Hückel bylo využíváno pouze při exportu na západ. Logo Tonak se skládalo z nápisu a klobouku nad ním. Do 80. let bylo různě upravováno podle místa využití. Po privatizaci se společnost určitým způsobem vrátila ke kořenům, a kromě nápisu Tonak také začala využívat původního loga bratří Hücklů. To vydrželo až dodnes, došlo ovšem ke změně jeho barev. Novými barvami Tonaku jsou zlatá a tmavě hnědá (viz obr. 8). Za žádných okolností není možné je měnit, vyjma tisku zlaté barvy. Podobně je tomu u typu písma, konkrétně byl zvolen typ ITC Officina Serif CE. To je využíváno na veškerých tištěných materiálech (Brand Identity Guidelines, 2014).



*Obrázek 7: Nové logo společnosti (Brand Identity Guidelines, 2014)*

Celkové vyznění prezentace značky působí, jako kdybychom se vrátili v čase přibližně do období první republiky (Janotová, 2017). Kromě samotného designu produktu a barev značky se to odráží také ve stylu obrázků, které jsou používány v komunikaci, a ve stylu krabic, ve kterých jsou klobouky prodávány. Ty svým způsobem kopírují dříve běžné kloboukové krabice, shodují se s novými firemními barvami (celá krabice je tmavě hnědá se zlatým logem společnosti, červeným vnitřkem a zlatou šňůrkou na držení, viz obrázek 9).



*Obrázek 8: Nové barvy společnosti (Brand Identity Guidelines, 2014)*



*Obrázek 9: Krabice na klobouky Tonak (Tonak)*

### 2.2.2 Cenotvorba

Cena je nedílnou součástí značky a přímo souvisí s positioningem. Ačkoliv se jedná o jeden z jejích méně fascinujících prvků, je jedním z těch nejdůležitějších. Značka produktu dodává schopnost být prodán za vyšší cenu než stejný produkt bez ní. Pokud si zákazník při koupi hledí především na kvalitu, funkce, snadné použití či příjemné asociace s výrobkem spojené, a je ochoten si za splnění těchto faktorů připlatit, funguje značka tak, jak by měla. Při tvorbě ceny je třeba brát v potaz například to, kam stanovenou cenou umístíme produkt v porovnání s konkurencí a jak bude značka na základě ceny vnímána (Healey, 2008, s. 112).

Tonak se chce nyní řadit spíše do high-end módy, zatím však neaspiruje na ten nejvyšší luxus (Straková, 2015). Tomu je také přizpůsobena cenová politika. Michael Tělecký (2019) uvádí, že kdyby chtěl Tonak srovnat s automobily, nechtěl být Rolls Roycem, jako je například italský výrobce klobouků Borsalino nebo irský designér Philip Treacy, ale rád by se stali kloboučnickým Audi. Zároveň nechtěl být v cenách konkurencí tzv. „fast fashion“ značek, kde si zákazníci za nižší cenu kupují zboží na jednu sezónu. Vyšší cena tedy souvisí i s tím, že Tonak prodává pokrývky hlavy, které jsou vysoce kvalitní a nadčasové. Zároveň je třeba, aby byla cenová politika sebevědomá a vypovídala tak o hodnotě značky.

Ceny produktů se liší podle druhu pokrývky hlavy. Tonak kromě klasických plstěných klobouků, cylindrů a buřinek nabízí také barety, pletené a šité čepice či slaměné klobouky. Barety a pletené čepice lze pořídit již od pěti set korun a slaměné klobouky od osmi set korun. Plstěné klobouky potom začínají na ceně 1 600 korun a vyšplhají se až na 5 800 korun. Od dvou do pěti tisíc se potom pohybují i ceny cylindrů a buřinek (Tonak, 2017).

Ve srovnání s luxusní italskou značkou Borsalino je v cenách stejných produktů přibližně na polovině. 80 % veškerých nákupů v Praze tvoří turisté, kteří jsou při pohledu na cenovku překvapeni, jelikož by čekali vyšší cenu. „*Prostor pro zvýšení tedy Tonak ještě má,*“ zmiňuje Tělecký (2019).



### 3 Marketingové aktivity mezi lety 2015 a 2017

Společně s rebrandingem byla vytvořena také celá nová komunikační strategie. Dle Kláry Šugárkové (2019), současné marketingové koordinátorky, se jedná o něco, co Tonak do té doby v podstatě vůbec neměl. Společnost se rozhodla neinvestovat do celoplošné reklamní kampaně. Místo toho zvolila formu komunikace skrze brand ambasadory, tedy celebrity endorsement. Ta je doplněna online komunikací na sociálních sítích a vedením moderní webové stránky. Dále se Tonak účastní řady eventů, většinou se jedná o fashion weeky, designové výstavy a sportovní či kulturní události. V rámci placené reklamy si Tonak kupuje mediální prostor několika časopisů zaměřených na módu a lifestyle (Tělecký, 2019).

#### 3.1 Reklama v tisku a online médiích

Ačkoliv váha reklamy v posledních době upadá, stále je vlajkovou lodí marketingové komunikace. Jejimi hlavními funkcemi je zvyšovat povědomí o značce a ovlivňovat postoje k ní, takže při snaze o budování značky je ideálním nástrojem komunikace (Karlíček a Král, 2011, s. 49). Ve světě módy je reklama v tištěných médiích stále ještě velmi populární, což dokazuje i veliké množství módních časopisů (Posner, 2011, s. 165).

Ve věcech spojených s placenou inzercí v časopisech spolupracuje Tonak s vydavatelstvím Bauer Media, které nyní spadá pod mediální skupiny MAFRA. Veškeré časopisy jsou dostupné v tištěné i online verzi, konkrétně se jedná o následující: Můj svět, Cosmopolitan, Esquire, Harper's Bazaar a Žena a život. V nich vždy s příchodem nové kolekce vyjde jedna celostránková inzerce. Fotografie je vždy vybrána podle cílové skupiny daného časopisu. Inzerce v Harper's Bazaar tak bude zobrazovat luxusnější produkt než ta v časopise Můj svět.

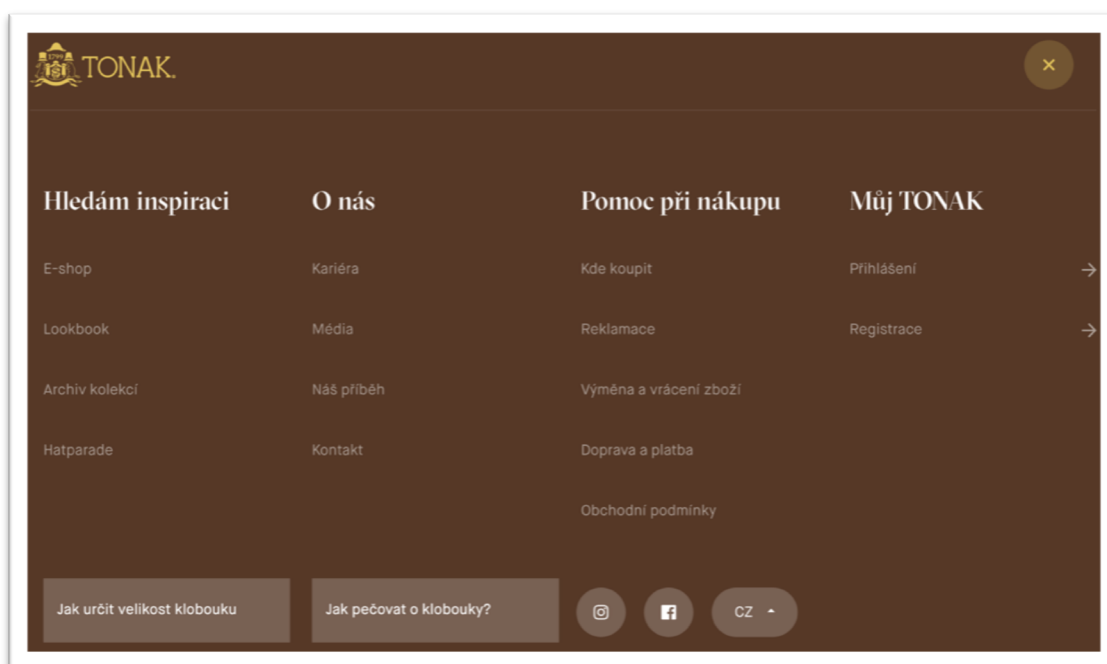
Kromě Bauer Media spolupracuje Tonak také s magazínem Lui (vychází online i v tištěné verzi), který se zaměřuje na lifestyle moderního muže a mimo jiné i na gaye, dále s časopisem Muži v Česku nebo stránkou móda.cz. Vycházejí také online články na jenproženy.cz, jenproholky.cz a jenpromuže.cz (Šugárková, 2019).

Na výběru je vidět velmi široký záběr, co se cílové skupiny týká. Každý je zaměřen na jinou věkovou kategorii, společně se ale všechny věnují módě a životnímu stylu.

### 3.2 Webová prezentace

Webové stránky jsou dnes nezbytné pro jakoukoliv firmu, společnost či instituci. Je to jeden z hlavních komunikačních nástrojů v online prostředí a svým způsobem zastupuje i funkce direct marketingu (je možné zde nakoupit zboží), reklamy, public relations (umožňuje komunikaci s veřejností a může poskytovat informace pro média) i podpory prodeje (je možné zde umístit kupón či soutěž). Pro je nutné, aby byly webové stránky pro cílovou skupinu atraktivní (z hlediska vizuálu i obsahu), snadno dohledatelné v prohlížečích a přesvědčivé. Ve chvíli, kdy návštěvník prochází web, je nutné, aby byla samotná stránka přehledná, intuitivně ovladatelná a dobře se na ní orientovalo (Karlíček a Král, 2011, s. 178–179). Gwyneth Moore ve své knize Propagace módy (2012, s. 113) uvádí základní náležitosti webu s módou. Jsou jimi „lookbook“ (chronologicky uspořádaná galerie obrázků), videa z módních přehlídek, historie značky, prostor pro média, profil designérů a e-shop, případně informace o tom, kde je možné produkty zakoupit. U značek luxusního zboží musí webová prezentace na první pohled vyjadřovat identitu značky a ztvárňovat atmosféru luxusu (Okonkwo, 2007, s. 127).

Web Tonaku je laděn do nových firemních barev a návštěvníka informuje o novinkách (nová kolekce v záložce *Lookbook*), poskytuje mu informace o historii a vývoji společnosti a zároveň přináší inspiraci formou *Hatparade*. Strukturu webu je vidět na obrázku 10.



Obrázek 10: Ukázka menu webové stránky Tonak (Tonak, 2017)

Nalezneme zde informace o aktuální kolekci. To neznamená pouze fotografie, ale také příběh celé kolekce. V záložce *Média* jsou potom dostupné informace pro veřejnost, tedy dění uvnitř (například zápis z valné hromady), účast na akcích, otevírací doby obchodů nebo různé soutěže. Dále jsou zde také zveřejňovány tiskové zprávy a fotografie. V případě potřeby je možné kontaktovat příslušná oddělení na telefonních číslech a e-mailových adresách uvedených v záložce *Kontakty*. V záložce *Nás příběh* je potom uvedena stručná historie společnosti i s doprovodnými fotografiemi, ve spodní sekci záložky je k dispozici logo společnosti a řada certifikátů a potvrzení o dodržování norem pro ochranu životního prostředí a o jakosti produktů, vše s možností stažení (Tonak, 2017).

Pro zákazníky je zde také celá záložka o tom, jak si správně vybrat velikost klobouku a jak se o něj následně starat. Zároveň se na stránce nachází od roku 2017 zcela jedinečný zkoušeč klobouků. Do něj návštěvník nahraje fotografii svého obličeje, vybere klobouk a za chvíli se dozví, jak by mu daný klobouk seděl (Tonak, 2017).

### **3.2.1 Online prodej**

Součástí webu je i e-shop. Zde vyvstává otázka, zda je online prodej správnou volbou ve světě luxusního zboží. Kapferer a Bastien (2012, s. 247) uvádějí, že online prodej je v tomto segmentu zkrátka tabu. Vyjadřují se o něm jako o dilema a narážejí na to, že prodávat luxus přes internet je ukázkou hloupého následování davu a následkem nátlaku moderní společnosti. Komunikace přes internet je žádoucí, to ano. Prodej však nikoliv. S tím souvisí i skutečnost, že i přes existenci e-shopů je zde uskutečňováno pouze 10 % veškerých nákupů (obecně v oblasti módy, nikoliv pouze luxusního zboží). Na webových stránkách si lidé rádi zboží prohlédnou a zjistí cenu (Jackson a Shaw, 2009, s. 167). To potvrzuje i Michael Tělecký (2019), podle kterého slouží e-shop spíše jako online katalog a naprostá většina prodejů produktů Tonak probíhá v kamenných prodejnách.

### 3.3 Brand ambasadoři a spolupráce s módními návrháři

Za jednu z efektivních forem public relations je považován celebrity endorsement neboli spojení tváře známé osobnosti se značkou či jejím produktem. Tento vztah pro ně může být oboustranně prospěšný, jelikož celebrita tak získává i prostor pro propagování sebe samé (Hejlová, 2015, s. 142). Jedná se o známé tváře z velice rozdílných polí působnosti, od herců a zpěváků, přes sportovce až po dnes oblíbené bloggery a influencersy. Ti propůjčují značce svou tvář a přenášejí na ni tak své hodnoty a postoje. Tím zákazníkům ukazují, že i oni mohou mít stejný produkt, jako používá ten či onen zpěvák nebo modelka (Kapferer a Bastien, 2012, s. 263). Častým požadavkem značky je, aby se ambasador ukázal v daném produktu na nějaké prestižní kulturní události, čímž vyjadřuje značce svou podporu (Jackson a Shaw, 2009, s. 192).

Pro Tonak je toto jednou z nejpoužívanějších forem propagace a komunikace. Společnost má velice rozsáhlý seznam ambasadorů, který neustále rozšiřuje a obměňuje na základě pozorování stakeholderů. Spolupráce s každým z nich je v určitých krocích odlišná. Ačkoliv o ambasadorech značky obvykle hovoříme při dlouhodobé spolupráci (Hejlová, 2015, s. 143), Tonak tak nazývá i ty, kteří značku podporují pouze krátkodobě. Někteří se značkou spolupracují od roku 2015 dodnes, někteří byli její tváří pouze v rámci jedné kolekce. Spolupráce všech probíhá formou barteru a společnost chce samotné ambasadory pro značku nadchnout a zahrnout je do jejího příběhu. Jejich tvář je potom používána na jejich i firemních sociálních sítích, tedy Facebooku a Instagramu. Zároveň se ambasadoři ukazují v kloboucích Tonak na veřejnosti a jsou zváni na tzv. VIP shoppingů a přehlídky nových kolekcí, což samozřejmě přitahuje pozornost médií (Šugárková, 2019).

Mezi první ambasadory patří například Aneta Vignerová, Miss World z roku 2009, Pavel Kortán, make-up artista celebrit, nebo Lukáš Pollert, bývalý olympijský slalomář a lékař. Z tohoto složení je vidět, že ačkoliv Tonak nemá určené konkrétní cílové skupiny, určitým způsobem se snaží cílit právě volbou ambasadorů. *„Snažíme se komplexně pokrýt různé věkové kategorie. Máme ambasadory, kteří oslovují kategorii až do třiceti let, jako jsou například Dominika Pokludová. Dále máme nějaké, které osloví ženy mezi 25 a 35 let, Zorka Hejdová, Kamila Nývltová, Ina T, Kateřina Říhová. Nově jsem přišla s tím, že je třeba přijít s ambasadory, kteří osloví věkovou skupinu od 50 let.“*, uvádí Klára Šugárková (2019).



*Obrázek 11: Aneta Vignerová pro kalendář podzim/zima 2018/2019 (Šugárková)*

Speciální ukázkou celebrity endorsementu je focení kalendáře pro kolekci podzim/zima 2018/2019 (viz obr. 11). Na rozdíl od předchozích kalendářů zde došlo ke spolupráci brand ambasadů. Na fotografiích se objevuje deset ambasadů z různých branží. Jsou mezi nimi například Simona Krainová, výše zmínění Lukáš Pollert, Aneta Vignerová a Pavel Kortán, nebo módní návrhářky Kamila Vodochodská a Kateřina Geislerová (Pešková, 2018).

To je jedním z dalších výrazných komunikačních prvků společnosti. Kolaborace se známými návrháři je ve světě módy velmi častá a oblíbená. Taková spolupráce je výhodná jak pro značku, tak pro návrháře, jelikož oběma přináší nové zákazníky, značka působí více důvěryhodně a atraktivně, a celkově mají o kolekce větší zájem média (Posner, 2011, s. 177–179).

Tonak tímto způsobem spolupracoval například s Klárou Nademlýnskou či Kateřinou Geislerovou. Právě spolupráce s Kateřinou Geislerovou je velice zajímavá, jelikož má v rámci komunikace značky obrovský přesah. Návrhářka představila kolekci v rámci své přehlídky na Mercedes-Benz Prague Fashion Week v březnu 2017 (viz obr. 12) (Tonak a.s. Nový Jičín, 2017). To samo o sobě je zaručením zájmu médií, jelikož se jedná o největší módní událost v České republice. Geislerová následně o spolupráci poskytla řadu rozhovorů, ve kterých značku Tonak velice chválí (Janotová, 2017). Tonak toto téma rovněž využil v komunikaci, především na sociálních sítích.



*Obrázek 12: Kateřina Geislerová na Mercedes-Benz Prague Fashion Week 2017 (Tonak a.s. Nový Jičín, 2017)*

### **3.4 Komunikace v rámci eventů**

Jednou ze součástí komunikačního mixu je účast na eventech nebo jejich organizování. Jejich podstatou je zapojení cílové skupiny do činnosti společnosti a tím zprostředkování více intenzivního a emocionálního zážitku s danou značkou. Event marketing tak vede ke zvyšování oblíbenosti značky, zvyšování loajality současných zákazníků, zvyšování povědomí o značce a může také docházet k vyvolání pozitivního WOM a publicity (Karlíček a Král, 2011, s. 137–138). Mezi základní eventy, kterých by se módní značky měly účastnit nebo je samy pořádat patří uvádění nových produktů, charitativní akce a sponzoring, módní přehlídky a privátní nákupní akce pro VIP hosty. Na tyto akce může společnost navíc zvat celebrity, VIP hosty, ambasadory a v neposlední řadě novináře (Posner, 2011, s. 189).

Šugárková (2019) uvádí, že v rámci změny komunikační strategie se Tonak nejprve účastnil velkého množství akcí, a tak postupně vykrystalizovaly ty, které mají pro společnost význam a kterých se bude účastnit i do budoucna. V letech 2015 a 2016 Tonak spolupracoval s ELLE Beauty Lounge na Mezinárodním filmovém festivalu v Karlových Varech. ELLE na této akci připravil pro vybrané hosty studio, kde se mohli nechat nalíčit a obléct. V letech 2015 a 2016 zde navíc byla možnost použít jako doplněk klobouky Tonak. Obě strany na svých sociálních sítích zveřejnily řadu fotografií (příklad viz obr. 13). Šugárková však dodává, že tato akce je velice specifická a cílem ELLE není zviditelnit zúčastněné značky, proto Tonak v následujících letech spolupráci s ELLE Beauty Lounge nevyužil.



*Obrázek 13: Hudebnice Terezie Kovalová s kloboukem Tonak v ELLE Beauty Lounge 2015 (tonak\_hats)*

K většímu zapojení do eventů dochází až s příchodem roku 2017. Již v únoru bylo Tonak vidět v pop-up Storu na Národní třídě v rámci Czech Design Weeku, následně v březnu představila Kateřina Geislerová svou spolupráci s Tonakem na Mercedes-Benz Prague Fashion Week. Červen a září byly pojaty v duchu sportu. Na červnových Primátorkách (veslařský závod v Praze) byla představena nová letní kolekce. „*Primátorky jsou společenskou a sportovní akcí, která má již vybudované dobré jméno a také svou tradici. Zároveň je to akce elegantní a spojení s klobouky nám přišlo jako velmi přirozené,*“ uvedla v rozhovoru pro Ženy-in Ivana Hrehová z komunikační agentury Tonaku (Škaldová, 2017). V září poskytnul Tonak klobouky hostům na Prague Polo Cup ve Velké Chuchli.

Mezi vlastní eventy Tonaku patří představování módních kolekcí a tzv. VIP shoppingů. Ty se tradičně konají ve Flagship storu (hlavní obchod) v Žatecké ulici v Praze. Na tyto akce společnost zve své ambasadory, známé osobnosti a novináře (Šugárková, 2019).



*Obrázek 14: David Svoboda na Instagramu Tonaku v rámci akce Movember 2017 (tonak\_hats)*

### 3.5 Sponzoring

Tonak se formou hmotné podpory věnuje také sponzoringu. Na dobročinných akcích poskytuje klobouk do dražby, dodá klobouky k zapůjčení, případně poskytne určitou částku z každého produktu prodaného v rámci limitované edice. Vybraným případem je podpora charitativní akce Movember, která každý rok v listopadu usiluje o zvýšení povědomí o zdravém životním stylu mužů a získání finanční podpory na léčbu mužských onemocnění (například rakoviny varlat či rakoviny prostaty). Název Movember je odvozen od spojení anglických slov mustache a November, tedy knír a listopad. Tonak v listopadu 2017 představil limitovanou edici klobouků s plackou s knírem. Z každého prodaného klobouku bylo následně tři sta korun posláno nadaci Movember ČR (Šugárková, 2019). Účast na této akci se promítla v komunikaci na sociálních sítích Tonaku (viz obr. 14).

### 3.6 Místo prodeje jako komunikační nástroj

Ve světě módy je jedním z komunikačních nástrojů místo prodeje. Zákazníci se zde totiž dostávají do přímého kontaktu se značkou a lze je zaujmout způsobem, který přes internet není možný (Moore, 2012, s. 54). Jak již bylo zmíněno výše, u luxusních značek je to dokonce jedním z nástrojů nejdůležitějších (Kapferer a Bastien, 2012, s. 233).

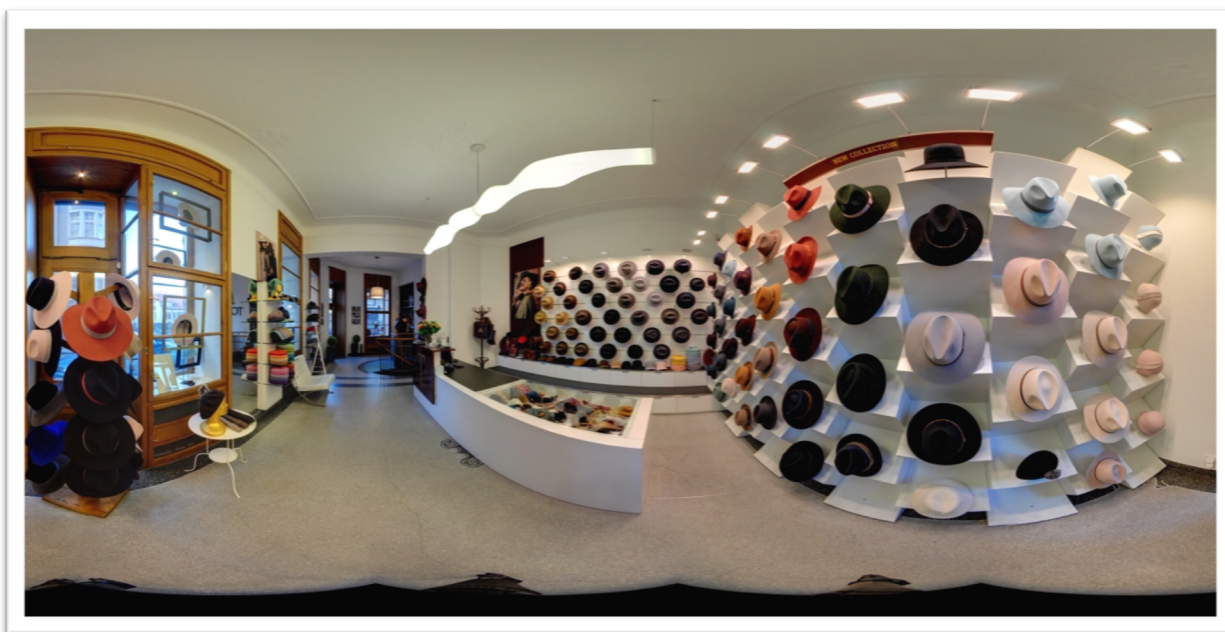
Tonak v září 2015 otevřel tzv. Flagship store v Žatecké ulici v Praze. To je považováno za jeden z vůbec prvních kroků ve změně prezentace značky na veřejnosti (Jansa, 2015).



Prodejna „flagship store“ obecně u distribuce módy je tím nejdůležitějším a ve všech ohledech nejlepším obchodem dané značky. Zpravidla je situován na velice prestižním místě (Jackson a Shaw, 2009, s. 2019). Jinak tomu není ani u Flagship storu Tonaku. Žatecká ulice v Praze se nachází v blízkosti Pařížské, synonyma pro nakupování luxusního zboží. Secesní interiér prodejny je doplněn moderními prvky a podtrhuje tak identitu značky. Vytvořena byla čistě bílá stěna s kvádry, na kterých jsou klobouky umístěny. Celkově zde dochází ke hře se světlem a stíny a klobouk je tak opravdu zvýrazněn. V této prodejně probíhá představování nových kolekcí a VIP shoppingy (Šugárková, 2019).

Kromě Flagship storu je možné navštívit také jeden ze čtyř Concept Storů, konkrétně v Novém Jičíně, Ostravě, Českých Budějovicích a na pražském Chodově. Ve všech z nich je zachován jednotný styl architekta Vladimíra Bidla a celkově jsou tak distribuční místa sladěná (Tělecký, 2019).

V rámci distribuce se Tonak rozhodnul spolupracovat s prodejci, kteří podpoří image značky a kteří sedí do jejího nového konceptu. Zboží Tonaku je tak možné zakoupit například u Bati, ve Fresh Labels (prodejce designového, moderního a kvalitního zboží od celé řady značek), případně v butiku v Českém Krumlově. Zde vidíme, že každým z těchto míst míří Tonak na jinou cílovou skupinu (Šugárková, 2019).



*Obrázek 15: Panoramatický pohled na Flagship store v Praze (Klára Šugárková)*

### 3.7 Zhodnocení využitých nástrojů marketingové komunikace

Z výše uvedených, nově zavedených, komunikačních nástrojů je patrné, že Tonak je v tomto ohledu opravdu velice aktivní. Společnost otevřeně komunikuje s novináři, a to jak skrze webové stránky, tak poskytováním rozhovorů. Klára Šugárková (2019) uvedla, že v tuto chvíli nemají v souvislosti se značkou žádný negativní mediální výstup. Tonak oslovuje celou řadu veřejně známých osobností a navazuje nové spolupráce v souvislosti s tím, co je ve společnosti trendy. Společnost je tak neustále prezentována na veřejnosti a více se dostává do povědomí. Z hlediska událostí je vidět, že se mezi lety 2015 a 2017 jednalo o jakési zkušební období, a ne všechny eventy byly pro společnost přínosné. Od roku 2017 však dochází k určitému ustálení a Tonak se účastní akcí pro značku relevantních. Velice pečlivě a důsledně byl uchopen také proces distribuce a současné prodejny jsou vskutku prezentací stylu a elegance.

*„Celý koncept se ukazuje jako úspěšný, a proto přemýšlíme o tom, že bychom expandovali i do nějakých dalších zemí,“* hodnotí proměnu značky Michael Tělecký (2019).

## Závěr

Cílem práce bylo popsat proces rebrandingu značky Tonak a představit a analyzovat nástroje marketingové komunikace v období mezi lety 2015 a 2017. Tímto procesem značka prošla za účelem zlepšení povědomí a zlepšení její image.

Nejprve byl Tonak představen v historickém kontextu, aby bylo vysvětleno, v jakém období a proč docházelo k úpadku značky. Zároveň zde bylo objeveno, že se v minulosti jednalo o značku těšící se velké popularitě a rozsahu, co se prodeje týká.

Teoretická část druhé kapitoly popisuje důležitost branding pro budování silné značky, a hlavní kroky nutné pro úspěšné provedení rebrandingu. V praktické části se ukazuje, že Tonak pojal tento proces velmi zodpovědně a dalo by se říci, že vskutku od základu. Dobrým příkladem je vznik nového, velmi obsáhlého brand manuálu. Došlo k proměně základních hodnot značky, které jsou s ohledem na cíl celého procesu zvoleny vhodně. Zároveň byl velmi výrazně změněn design produktů a vizuálu značky. To koresponduje s nově nastavenými hodnotami značky. Také se opravdu jedná o komplexní rebranding, jelikož došlo jak ke změně v identitě značky, tak v nastavení nových cen a zásadní proměně designu.

Ve třetí kapitole byla představena nová komunikační strategie Tonaku a hlavní využití nástroje. Do té doby docházelo pouze ke komunikaci v rámci B2B segmentu a veřejnost se tak se značkou příliš neseťkávala. Tonak si přesně zvolil nástroje, které chce pro „rebrandovanou“ značku použít. Vztáhneme-li na celou komunikační strategii postupy z teorie, byla volba všech z nich zcela správná a společnost se tak vydala správným krokem k upevnění pozice v mysli zákazníků a obnovení svého postavení na trhu jako primární prodejce kvalitních klobouků. Nová webová prezentace poskytuje návštěvníkům velké množství informací o produktech i dění uvnitř a vně společnosti, zároveň poskytuje dostatečné množství informací médiím. I když je správnost e-shopu dle literatury diskutabilní, v dnešní době je zcela nezbytná.

Jakožto módní značka Tonak správně zapojil známé osobnosti a módní návrháře jako své ambasadory, díky čemuž je často prezentován na prestižních událostech. Ačkoliv to v práci není zmíněno, v roce 2018 byl Tonak při přehlídce Jiřího Kalfaře představen na světově známém New York Fashion Week. To dokazuje, že spolupráce opravdu dosahuje vysoké úrovně a značka má potenciál i v zahraničí. Zároveň zde vidíme snahu působit i jako představitel luxusního zboží. Je zřejmé, že se nejedná o primární cílový segment, ale kroky provedené v tomto směru jsou zatím správné a posouvají Tonak na vyšší úroveň.

V neposlední řadě je nezbytné zmínit zcela jedinečné prodejny Tonaku. Zde je Tonak opravdu špičkou. Všechny prodejny jsou laděny do jednotného stylu a zprostředkovávají tak zákazníkům unikátní nákupní zážitek.

V této práci byly popsány vybrané nejvýraznější komunikační aktivity z let 2015 až 2017. Je důležité zmínit, že na základě nich došlo k opravdu významnému nárůstu zájmu o značku a jejich dopad lze lépe sledovat až v následujících letech. Celý proces lze považovat za úspěšný a správně provedený a dokazuje, že Tonak má potenciál stát se světoznámou značkou a synonymem pro výrobce klobouků.

## Summary

This thesis aimed to describe the process of rebranding brand Tonak and introduce and analyze tools of marketing communication between years 2015 and 2017.

At first, Tonak was introduced within historical context to get better understanding of the changes the brand had to go through over the years and why did it fall into oblivion, lost its initial popularity and high merchantability.

The theoretical part of this thesis focuses on branding, the importance of building a strong brand, and the steps essential to successful rebranding. This chapter shows that Tonak took this process of rebranding very seriously and responsibly started from the very bottom. It resulted in a change of fundamental values of the brand which were properly selected in regard to the whole process. Big change can be noted in the overall design of products and visual presentation of the brand which connects with the new values of Tonak. The rebranding is really complex as the brand changed its identity in design as well as prices.

Third chapter introduces new communication strategies and main tools Tonak used. Before that, the only communication was within B2B segment which resulted in very low awareness of the brand. Tonak chose specific tools to use for rebranded company. Considering all communication strategic processes for theory, Tonak selected all of them correctly and therefore the company took important steps forward in order to re-establish their position on market as well as position in consumer minds as the primary and prestigious hat sellers. The new web presentation provides customers with large amount of information about the products. Even though the propriety of e-shop is debatable according to literature, nowadays it is inevitability.

As a fashion brand, Tonak correctly engaged celebrities and fashion designers as their ambassadors which gives them opportunity to be presented at prestigious events. Even though it's not mentioned in the thesis, in 2018 Tonak was introduced at world famous New York Fashion Week with the Jiří Kalfář fashion show. This collaboration highlights Tonak and shows its high quality and potential at world's market.

Lastly, it is important to mention the entirely unique Tonak stores. All of them are tuned in the same style and therefore offer the customers special shopping experience.

In this thesis, the most important communication activities of Tonak company between years 2015 and 2017 were described. During these processes' large increases in interest and demand of the brand were noted, which can be seen in the following years. The whole process is considered successful and was performed properly which proves that Tonak has the potential to become worldwide known brand and synonym for great a hat maker.

## Použitá literatura

### Knihy

- **AAKER, David A.** *Building Strong Brand*. London: Simon & Schuster UK Ltd, 2010. ISBN: 978-1-84983-040-9.
- **BAUER, Zdeněk.** *Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky: tvorba názvu – obchodního jména krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: Zdeněk Bauer, 2014, 340 s. ISBN 978-80-904272-7-3.
- **ČURDA, Jan a DVOŘÁK, Jan.** *Moderní dějiny pro střední školy: světové a české dějiny 20. století a prvního desetiletí 21. století*. Brno: Didaktis, 2015. ISBN 978-80-7358-223-4.
- **FORET, Miroslav.** *Marketingová komunikace*. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- **HALADA, Jan, ed.** *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.
- **HEALEY, Matthew.** *Co je branding?*. V Praze: Slovart, 2008. ISBN 978-80-7391-167-6.
- **CHOBOT, Karel, BALETKA, Tomáš a CHOBOTOVÁ, Lenka.** *Historie a současnost podnikání na Novojičínsku*. Žehušice: Městské knihy, 2008. Historie a současnost podnikání v regionech ČR. ISBN 978-80-86699-51-6.
- **JACKSON, Tim a SHAW, David.** *Mastering fashion marketing*. New York: Palgrave Macmillan, 2009. ISBN 978-140391-902-1.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- **JURÁŠKOVÁ, Olga a HORŇÁK, Pavel.** *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.
- **JUROK, Jiří a BALETKA, Tomáš.** *Nový Jičín*. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2011. Dějiny českých, moravských a slezských měst. ISBN 978-80-7422-078-4.
- **KAPFERER, Jean-Noël a BASTIEN, Vincent.** *The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*. 2nd ed. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6491-2.

- **KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr.** *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- **KELLER, Kevin Lane.** *Strategic Brand Management.* [4. edn.]. London: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-273-77941-4.
- **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **LENDEROVÁ, Zdena a POLÁCH, Radek.** *Nechte na hlavě: Muzeum klobouků a pokrývek hlavy v Novém Jičíně.* Nový Jičín: Muzeum Novojičínska, 2007. ISBN 978-80-254-1076-9.
- **MOORE, Gwyneth.** *Fashion promotion: building a brand through marketing and communication.* Lausanne, Switzerland: AVA Academia, 2012. Basics fashion management, 2. ISBN 978-2-940411-87-0.
- **OKONKWO, Uche.** *Luxury fashion branding: trends, tactics, techniques.* Basingstoke, Hampshire [u.a.]: Palgrave Macmillan, 2007. 332 s. ISBN 978-023-0521-674.
- **POSNER, Harriet.** *Marketing Fashion.* London: Laurence King Publishing Ltd, 2011. ISBN 978-1-85669-723-1
- **SULOVSKÁ, Eva, POLÁCH, Radek a CHOBOTOVÁ, Lenka.** *--a utlučem je čepicema: kloboučnická firma Johann Hückel's Söhne v Novém Jičíně. 2., rozš. vyd.* Nový Jičín: Muzeum Novojičínska, 2012. ISBN 978-80-87359-09-9.

### Internetové zdroje

- **ELLE Beauty Loung,** 2015. Filmové hvězdy s klobouky Tonak v ELLE Beauty Lounge. [online]. 9. 7. 2015 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://ebl2015.elle.cz/novinky/filmove-hvezdy-s-klobouky-tonak-v-elle-beauty-lounge>
- **FRÁNEK, Tomáš.** McDonald's mění tvář. Místo červené bude zelený i v ČR. In: *Aktuálně.cz* [online]. 2009, 23. 11. 2009 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/mcdonalds-meni-tvar-misto-cervene-bude-zeleny-i-v-cr/r~i:article:653747/>



- **JANOTOVÁ, Lucie.** Módní návrhářka Kateřina Geislerová oznámila spolupráci se značkou Tonak. In: *BoboVibe.cz* [online]. 23. 3. 2017 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://www.bobovibe.cz/fashion/modni-navrharka-katerina-geislerova-oznamila-spolupraci-se-znackou-tonak/>
- **JANSA, Petr,** 2015. Skrytý poklad. *Magazín Esprit Lidových Novin* [online]. 2. 12. 2015, s. 44-50 [cit. 2019-05-07]. Dostupné pouze s předplatným čísla.
- **MediaGuru,** 2015. Marketing společnosti LBM bude řídit Petra Janda. [online]. 13. 1. 2015 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2015/01/marketing-spolecnosti-lbm-bude-ridit-petr-jindra/>
- **MUZELLEC, Laurent, DOOGAN, Manus a LAMBKIN, Mary.** Corporate re-branding – an exploratory review. In: *Irish Marketing Review* [online]. The Marketing Institute, 2003, 16(2), 31-40 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: [https://www.academia.edu/1461036/Corporate\\_rebranding-an\\_exploratory\\_review?auto=download](https://www.academia.edu/1461036/Corporate_rebranding-an_exploratory_review?auto=download)
- **PEŠKOVÁ, Sonia.** Tradiční klobouky v moderním pojetí od značky Tonak pro podzim 2018. In: *Móda.cz* [online]. 18. 9. 2018 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.moda.cz/a/tradicni-klobouky-v-modernim-pojeti-od-znacky-tonak-pro-podzim-2018--21391>
- **ŠKALDOVÁ, Markéta.** Móda a elegance ruku v ruce se sportem – české klobouky se spojily s veslařskými závody. In: *Ženy-in.cz* [online]. 1. 6. 2017 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://zena-in.cz/clanek/moda-a-elegance-ruku-v-ruce-se-sportem-ceske-klobouky-se-spojily-s-veslarskymi-zavody>
- **Tonak a.s.,** 2017. [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.tonak.cz>
- **tonak\_hats.** [David Svoboda pro...] In: Instagram [online]. 12. 11. 2017. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/BbYxHhJFCOK/>
- **Tonak a.s. Nový Jičín.** [Přinášíme vám fotoreport...] In: Facebook [online]. 27. 3. 2017 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/tonaknj/posts/1487329817952239>
- **VLKOVÁ, Jitka.** Příběhy českých značek. Tonak vyrábí klobouky už 385 let. Zná je celý svět. In: *iDnes* [online]. 20. 10. 2015 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/klobouky-tonak-z-noveho-jicina-otviraji-obchod-na-parizske.A151020\\_151841\\_ekonomika\\_jvl](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/klobouky-tonak-z-noveho-jicina-otviraji-obchod-na-parizske.A151020_151841_ekonomika_jvl)

## Ostatní zdroje

**TĚLECKÝ, Michael.** Rebranding značky Tonak. *Marie Jůzková*. 25. 4. 2019 [cit. 2019-04-26].

**ŠUGÁRKOVÁ, Klára.** Rebranding značky Tonak. *Marie Jůzková*. 2. 5. 2019 [cit. 2019-05-03].

**POLÁCH, Radek.** Historie společnosti Tonak. *Marie Jůzková*. 2. 5. 2019 [cit. 2019-05-03].

**Brand Identity Guidelines**, 2014. (získáno od Kláry Šugárkové)

## Teze bakalářské práce

<b>Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK</b>	
<b>Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce</b>	
<b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:</b>	
<b>Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:</b> Jůzková Marie	<b>Razítko podatelny:</b>
<b>Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:</b> 2016	
<b>E-mail diplomantky/diplomanta:</b> marie.juzkova@gmail.com	
<b>Studijní obor/forma studia:</b> Marketingová komunikace a PR / prezenční	
<b>Předpokládaný název práce v češtině:</b> Rebranding značky Tonak a.s. se zaměřením na období mezi lety 2015 a 2017	
<b>Předpokládaný název práce v angličtině:</b> Rebranding of brand Tonak a.s. (2015–2017)	
<b>Předpokládaný termín dokončení</b> (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013): (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve po dvou semestrech</u> od schválení tezí) LS 2018/2019	
<b>Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce</b> (max. 1000 znaků): Cílem této bakalářské práce je představit značku Tonak a.s. (výrobce klobouků) a její přechod z tradiční české značky do segmentu luxusního pomocí procesu rebrandingu. Nejprve bude představena historie značky, a to od jejího vzniku v roce 1799, až do dnešní doby. Následně bude popsán proces takzvaného rebrandingu a důvody, které společnost vedly k tomuto kroku. V další kapitole budou podrobněji popsány a analyzovány konkrétní nástroje marketingové komunikace, které společnost Tonak a.s. využila (online marketing, celebrity endorsement, apod.). V této části bude také provedena SWOT analýza, jejímž	

výsledkem by mělo být formulování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb značky. Na základě výsledků SWOT analýzy budou stanoveny kroky vedoucí k upevnění značky na trhu a k dalšímu vylepšení image. Na závěr shrnu aktivity značky Tonak a.s. za vybrané období a představím návrh komunikačních aktivit, kterými by se značka mohla řídit v budoucnu.

**Předpokládaná struktura práce** (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

### **1. Historie značky Tonak a.s.**

V této kapitole se budu věnovat historii značky od jejího vzniku až po současné působení. Větší pozornost budu věnovat původním marketingovým aktivitám a komunikaci.

### **2. Rebranding značky Tonak a.s.**

- Teoretická část – Teorie postupu při snaze změnit image značky a její postavení na trhu.
- Praktická část – V praktické části bude obecně popsán proces rebrandingu, jeho důvody a postavení značky na trhu, dále také pozadí procesu v tomto konkrétním případě.

### **3. Analýza marketingových aktivit mezi lety 2015 a 2017**

- Zde budou podrobně popsány marketingové aktivity, především z hlediska komunikace. Analyzována bude prezentace značky v online i tištěných médiích, na sociálních sítích a na eventech. Zmíněna bude také spolupráce se známými návrháři a celebrity endorsement.
- SWOT analýza – Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Z ní bude vycházet následné doporučení komunikačního plánu.

### **4. Závěr**

Závěrem budou shrnuty poznatky o působení značky Tonak a.s. Na základě předem provedené SWOT analýza a komparace budou komunikační aktivity zhodnoceny a budou také navrženy další možnosti komunikační strategie do budoucna.

### **5. Přílohy**

**Vymezení zpracovávaného materiálu** (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

Pracovat budu především s veřejně dostupnými materiály jak z tištěných, tak z online médií. Hlavními materiály budou reklamy, obsah zveřejňovaný na sociálních sítích a vlastním webu společnosti, události a spolupráce s veřejně známými osobnostmi, to vše z období let 2015-2017. Zároveň bych ráda zařadila mnou provedený rozhovor. Teoretické informace budu čerpat z odborné literatury.

**Postup (technika) při zpracování materiálu:**

SWOT analýza, deskripce, rozhovory

**Základní literatura** (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

**AAKER, D. A.:** *Brand building*, Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6.

- Autor se zabývá budováním silné a stabilní značky. Definuje hlavní zásady a principy, které je při budování značky třeba dodržovat.

**BAČUVČÍK, Radim.** *Tradiční a nové v marketingové komunikaci*. Zlín: VeRBuM, 2011. Protipóly marketingové komunikace. ISBN 978-80-87500-04-0.

- Autor knihy popisuje nové metody a postupy v moderní marketingové komunikaci.

**HALADA, Jan.** *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.

- Jedná se „slovník“ základních pojmů z oboru marketingové komunikace a public relations.

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

- V této publikaci se autorka věnuje strategickému marketingu, plánování a marketingovými strategiemi. Popisuje jednotlivé kroky pro úspěšnou tvorbu strategie.

**KOTLER, Philip.** *Marketing Management*. Vyd. 14. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4150-5

- Marketing Management je v podstatě „biblí“ marketingu a obsahuje veškeré základní informace. Navíc je pravidelně aktualizována a je plná názorných příkladů.

**Diplomové práce k tématu** (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

HRABÁNKOVÁ, Markéta. Revitalizace značky Manufacture PRIM 1949 se zaměřením na období roku 2010 a 2011. Praha, 2012. 73 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí diplomové práce PhDr. Denisa Kasl Kollmannová, PhD.

**Datum / Podpis studenta/ky**

.....

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b> Továrna Johann Hückel's Söhne, přelom 19. a 20. století (Muzeum Novojičínka)	5
<b>Obrázek 2:</b> Klobouky z období 1. republiky (Muzeum Novojičínka)	7
<b>Obrázek 3:</b> Klobouk typu Stadion (Muzeum Novojičínka)	8
<b>Obrázek 4:</b> Reklamní plakát z období 1. republiky (Muzeum Novojičínka)	10
<b>Obrázek 5:</b> Reklama z 60. let 20. století (dětské klobouky) (Muzeum Novojičínka)	11
<b>Obrázek 6:</b> Klobouk z kolekce Tonak by Simona (Tonak, 2017)	18
<b>Obrázek 7:</b> Nové logo společnosti (Brand Identity Guidelines, 2014)	19
<b>Obrázek 8:</b> Nové barvy společnosti (Brand Identity Guidelines, 2014)	20
<b>Obrázek 9:</b> Krabice na klobouky Tonak (Tonak)	20
<b>Obrázek 10:</b> Ukázka menu webové stránky Tonak (Tonak, 2017)	23
<b>Obrázek 11:</b> Aneta Vignerová pro kalendář podzim/zima 2018/2019 (Šugárková)	26
<b>Obrázek 12:</b> Kateřina Geislerová na Mercedes-Benz Prague Fashion Week 2017 (Tonak a.s. Nový Jičín, 2017)	27
<b>Obrázek 13:</b> Hudebnice Terezie Kovalová s kloboukem Tonak v ELLE Beauty Lounge 2015 (tonak_hats)	28
<b>Obrázek 14:</b> David Svoboda na Instagramu Tonaku v rámci akce Movember 2017 (tonak_hats)	29
<b>Obrázek 15:</b> Panoramatický pohled na Flagship store v Praze (Klára Šugárková)	30

## Seznam příloh

**Příloha 1:** Klobouk z 1. poloviny 19. století (Muzeum Novojičínska) (obrázek)

**Příloha 2:** Sortiment Tonaku z 60. let 20. století (Muzeum Novojičínska) (obrázek)

**Příloha 3:** Reklama z období 1. republiky (Muzeum Novojičínska) (obrázek)

**Příloha 4:** Reklama z 60. let 20. století (dámský klobouk) (Muzeum Novojičínska) (obrázek)

**Příloha 5:** Propagační katalog pro odběratele, 90. léta 20. století (Muzeum Novojičínska) (obrázek)

**Příloha 6:** Ukázka produktů z kolekce podzim/zima 2016/2017 (Klára Šugárková) (obrázek)

**Příloha 7:** Informovaný souhlas

**Příloha 8:** Rozhovor s Michaelem Těleckým

**Příloha 9:** Rozhovor s Klárou Šugárkovou

**Přílohy 10:** Rozhovor s Radkem Poláchem

## Přílohy

**Příloha 1:** Klobouk z 1. poloviny 19. století (Muzeum Novojičínka)



**Příloha 2:** Sortiment Tonaku z 60. let 20. století (Muzeum Novojičínka)

<p>Pánská lyžařská čepice z lehké polyamidové tkaniny s tepelnou vložkou je vyráběna v ruských borech, jako doplněk k oblečení pro zimní sporty.</p>	<p>Modní kůlka pro dívky i chlapce ve stylu sportovních čepic z počátku materialismu a letectví. Tyto tvary jsou vyráběny z koženky, lehké syntetické tkaniny i koželiny.</p>	<p>Dámský zimní koželínový klobouk moderního tvaru. Vyroby z těchto materiálů se vyznačují lehkostí materiálu a snadnou údržbou.</p>	<p>Dámský zimní klobouk s termoplastické koželiny. Tyto výrobky jsou starověky v modních tvarech i v souprávcích s límcem nebo rukávem a jsou určeny k zimním oděvům.</p>
<p>Pánská šitá zimní čepice z vlněné třídové tkaniny je určena pro jarní a zimní sezónu k oděvům sportovního charakteru.</p>	<p>Pánský módní plstěný klobouk zdobený plstěným páskem, ukončeným paprskem. Klobouky jsou určeny k celoročnímu nošení k vycházkovým i společenským účelům.</p>		



**Příloha 3:** Reklama z období 1. republiky (Muzeum Novojičínska)



**Příloha 4:** Reklama z 60. let 20. století (dámský klobouk) (Muzeum Novojičínska)



**Příloha 5:** Propagační katalog pro odběratele, 90. léta 20. století (Muzeum Novojičinska)



**Příloha 6:** Ukázka produktů z kolekce podzim/zima 2016/2017



## **Informovaný souhlas**

s poskytnutím rozhovoru a s využitím informací získaných ze zaznamenaného rozhovoru pro účely výzkumného šetření v souvislosti s bakalářskou prací:

**„Rebranding značky Tonak a.s. se zaměřením na období mezi lety 2015 a 2017“**

Výzkum probíhá pro účely zpracování bakalářské práce vedené na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze. Bakalářská práce je psána na oboru Marketingová komunikace a Public Relations. Autorem bakalářské práce je Marie Jůzková, vedoucím práce je doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Cílem tohoto výzkumu je analyzovat proces rebrandingu a marketingovou komunikaci společnosti TONAK a.s. Pro účely analýzy je klíčové získat informace o společnosti, jejím vývoji a změnách v oblasti komunikace.

### **Způsob provedení rozhovoru**

Rozhovor proběhne v klidném soukromém prostředí. Z rozhovoru bude pořízen digitální audiozáznam a jeho přepis. Získaný záznam, přepis, jakožto i všechny informace v rozhovoru uvedené budou použity pouze v souvislosti s vypracováním diplomové práce a s provedením výzkumného šetření. Jméno vypravěče může být v bakalářské práci uvedeno.

## **Souhlas informanta**

Já, níže podepsaný/á, souhlasím se svou účastí na výzkumném šetření a s využitím poskytnutých informací při zpracování výzkumu, jenž je součástí bakalářské práce Marie Jůzkové. Byl/a jsem informován/a o cíli výzkumného šetření, o jeho průběhu, použitých technikách a očekáváních, která jsou na mě v rámci výzkumu kladena. Porozuměl/a jsem tomu, že veškeré informace, které poskytnu, a mé jméno může být autorkou práce s tímto výzkumem spojováno. Souhlasím se zveřejněním výsledků této studie.

## **Prohlášení autora práce**

Autor práce, Marie Jůzková, se zavazuje k zachování mlčenlivosti o skutečnostech, o nichž se dozví v souvislosti s prováděným výzkumem a sběrem dat.

Jméno informanta: \_\_\_\_\_

V \_\_\_\_\_ dne: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

Souhlas přijal: \_\_\_\_\_

## **Příloha 8: Rozhovor s Michaelem Těleckým**

### **Rebranding značky Tonak**

Rozhovor: Michael Tělecký

Datum: 25. 4. 2019

- 1. Společnost Tonak, která v sobě dnes mimo jiné zahrnuje také původně samostatné Fezko Strakonice, je ve většinovém vlastnictví investorskou společností PCTC Invest AB. Mohl byste popsat příchod této společnosti na český trh, její spojitost s holandskou společností Stark a důvody, které vedly právě k nákupu Fezka a Tonaku?**

V roce 1998 společnost Stark (sídlo v Holandsku) měla za cíl kupovat české podniky, kde byl zřejmý potenciál růstu, a to jak hodnotový, tak ziskový. První z těchto akvizic byla společnost Fezko Strakonice. Fezko byla klasická textilní společnost, která zjednodušeně dělala všechno a nic, a měla tehdy v sobě dvě zajímavé divize. Jednou z nich byla divize automotive textile a potom divize pokrývek hlavy. My jsme se rozhodli tyto dvě divize zachovat. To, co bylo mimo tyto divize jsme buď utlumili, prodali nebo zavřeli. Veškeré úsilí jsme následně soustředili na to, abychom z Fezka vybudovali dravého dodavatele do automobilového průmyslu. Když jsme začínali, jediným naším zákazníkem byla Škoda Auto a tržby se pohybovaly kolem 300 milionů Korun. My jsme najali nový management, nové designéry a key account manažery, zmodernizovali jsme závod, investovali jsme do technologií. Na základě toho jsme začali být velice úspěšní v získávání zakázek i u mateřské společnosti Volkswagen a odtamtud jsme se dostali k zakázkám u značek Ford, Daimler, Bentley a tak dále. Společnost tedy poměrně slušně expandovala, dokonce jsme dělali akvizice konkurentů v Německu. Kromě Strakonic jsme otevřeli nový závod v Žilině, začali jsme dodávat pro Hyundai a Kia. Naším cílem bylo firmu vybudovat do určité velikosti a ziskovosti, a následně ji prodat. Toto rozhodnutí padlo v roce 2008, kdy firma měla tržby 1,8 miliardy. Prodali jsme ji francouzské konkurenci, která ji následně pře prodala americké společnosti. Tato divize dodnes sídlí ve Strakonících.

Firmu Tonak jsme k Fezku přikoupili v roce 2001, stále pod uskupením Stark. Následně jsme divizi pokrývek hlavy z Fezka prodali do Tonaku a sloučili jsme je do jedné společnosti.

Od té doby není Tonak pouze výrobce klobouků, ale také pletených produktů, a má dva výrobní areály – Strakonice a Nový Jičín.

Poté, co jsme prodali Fezko, měli jsme jako společnost v portfoliu ještě další akvizice. Ty jsme postupem času také restrukturalizovali a prodali, takže v roce 2008 nám již v portfoliu zůstal pouze Tonak. Potom došlo k určité konsolidaci akcionářské struktury. Někteří akcionáři byli vyplaceni a chtěli odejít. Dále jsme se v užší skupině akcionářů rozhodli, že budeme v Tonaku pokračovat. Stark byl zlikvidován a Tonak byl převeden po švédskou holdingovou společnost, která se jmenuje PCTC Invest AB. V této společnosti jsem nyní jedním z majitelů a členů představenstva. Od té chvíle jsme se o Tonak začali aktivně starat.

**2. Do znárodnění byl Tonak prosperující společností zásobující jak domácí, tak zahraniční trh. Čím byl podle Vás způsoben přechod k výrobě polotovarů a zvyšování exportu do zahraničí?**

Po znárodnění v roce 1948 a přejmenování na Tonak firma postupně ztrácela přístup na západní trhy. Již neprodávala pod původní značkou Hückel nebo Tonak, ale začala prodávat v segmentu B2B pro společnosti nebo kloboučnické firmy s vlastní značkou. Z Tonaku jako brandu se tak stala firma, která z velké část prodávala polotovary klobouků, na které následně byla přidána jiná značka. Tímto způsobem firma fungovala až do privatizace. Od nás na západ tak Tonak nikdo z finálních konzumentů na trhu neznal. Když půjdete do obchodů v Německu, Anglii, ve Spojených státech, najdete tam spoustu klobouků pod různými značkami a máte přibližně 30–40 % pravděpodobnost, že ten klobouk byl vyroben u nás. Ale nikdo z těch, kdo si klobouk kupují, toto neví. Tonak tedy takto přešel do B2B segmentu. Na východních trzích si ovšem Tonak zachoval značku i povědomí o ní. Do Sovětského svazu jsme pořád prodávali pod vlastní značkou, protože tam žádný jiný kloboučnický brand nebyl.

**3. Tato situace zůstala stejná i po roce 1989 a v podstatě až do rozhodnutí o změně strategie se povědomí o značce snižovalo. Proč tomu tak bylo? Jaké by bylo podle Vás ideální postavení Tonaku v České republice?**

To je něco, co jsme zdělili a veškeré naše úsilí směřuje k tomu, že chceme restaurovat značku tak, aby i finální konzument věděl, co Tonak je. Ale pořád máme firmu rozdělenou

na B2B, což je celý svět mimo Českou republiku, a B2C, což je zárodek našeho nového přístupu. My jsme před čtyřmi pěti lety dělali průzkum a ptali jsme se lidí, co pro ně Tonak znamená. Většinou odpověděli „*To nosil můj děda.*“ nebo „*To má moje babička ve skříni.*“, takže Tonak viděli jako „old schoolovou“ značku pro staré lidi. To je něco, co my chceme změnit. Chceme, aby Tonak nebyl vnímán jen jako výrobce klobouků, ale jako značka módního doplňku.

#### **4. Tím tedy došlo ke strategickému rozhodnutí přechodu do segmentu B2C. Jaké byly hlavní kroky?**

Začátek toho byl produkt, se kterým můžeme jít ven a oslovit různé zákaznickém skupiny. Když se zeptáte, kdo je naše zákaznická skupina, tak jsou to v podstatě všichni od 20 let výše. Muži, ženy, různé příjmové kategorie. Tím se ovšem dostáváme k cenové politice. Chceme být kvalitní produkt, takže co se týká příjmů, tak míříme na střední a vyšší příjmovou skupinu.

Základem ale bylo mít produkt s hezkým designem, vysokou kvalitou a pokud s ním budete zacházet, zůstane vám navždy. Měl by to být produkt ikonický, jako když si například koupíte značkovou kabelku. Tu také neodložíte po druhé sezóně, ale máte ji jako nadčasový prvek šatníku. Nechceme být konkurencí Zary, kde si vyberete klobouk na jednu sezónu. Naše kvalita, design a provedení odpovídá spíše high end módě. Kdybych nás chtěl srovnat s automobilovým trhem, tak nechceme být levný brand, nechceme být Rolls Royce. Chceme být Audi v kloboučnickém průmyslu.

Prvním krokem byl tedy design, výroba a produkt jako takový. Následně došlo také ke změně loga, vzniku brand manuálu s barevností značky, místy prodeje zboží a podobně. My jsme dříve měli prodejnu na Václavském náměstí, která působila poněkud lacině a nezapadala do našeho nového konceptu. Proto jsem se rozhodl hledat lokalitu, která by odpovídala úrovni značky. Rozhodovali jsme se mezi Pařížskou a Dlouhou. Našli jsme místo na rohu Žatecké ulice, interiér nám navrhnul architekt Vladimír Bidlo. Šli jsme stylem secesního interiéru doplněného moderními, čistými prvky, díky kterým klobouk vynikne. Chtěli jsme, aby zákazníci nešli do běžného obchodu, kde jsou klobouky naskládány na sobě, ale aby měli z nákupu u nás nějaký „shopping experience“. Vytvořili jsme bílou stěnu s nasvícenými kvádry. Na každém kvádru je jeden klobouk, je tam vidět hra světla a stínu

a necháváme tak klobouk více „vystoupit“. To symbolizuje jednu z vlastností značky – jedná se o klasické produkty v moderní době, v novém prostředí.

**5. Se změnou brandingů je spojená také změna komunikačního plánu. Jakým způsobem jste se rozhodli komunikovat na v podstatě novém trhu?**

Rozhodli jsme se, že nebudeme investovat do celoplošné reklamy. Takže jsme definovali skupiny, se kterými chceme komunikovat a vybrali jsme si formu brand ambassadorů. Těmi mohou být modelky, herečky, VIP osobnosti, influenceri, bloggeři a podobně. Skrze ně jsme začali být aktivní na sociálních sítích, například na Instagramu. Spolupráce s nimi fungovala většinou formou barterů. Snažíme se z Tonaku vytvořit love brand a nadchnout pro něj samotné influencery tak, aby oni zvládli nadchnout své followery. Je to relativně jednoduchý a cenově velice efektivní způsob. Dále jsme pro brand ambasadory pořádali různé akce, například přímo v prodejně, kam samozřejmě pozveme i média.

Kupujeme si i další mediální prostor. Spolupracujeme například s Bauer Media, kde komunikujeme formou advertoriálů a máme s nimi domluvenou celou kampaň. Dále se účastníme řady eventů, například fashion weeků nebo Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech. Jsou to události, které podporují povědomí o značce. Nejedná se o prodejní kanál, ale spíše jako podpora značky.

K tomu jsme zainvestovali do e-shopu. Nejsm si úplně jistý, jestli e-shop v tuto chvíli tvoří většinu prodeje, zatím je to spíše v kamenných prodejnách. Zatím slouží spíše jako online katalog a je na něm pořád co zlepšovat.

Kromě flagship storu v Žatecké chceme být také více vidět v regionech a otevřeli jsme obchod v Ostravě ve Foru Nová Karolína, v OC Chodov a chtěli bychom se dostat do Brna. Potom máme pár dalších partnerů v Českém Krumlově a v Českých Budějovicích. Kromě toho se snažíme vyselektovat partnery, kteří nás budou moct prodávat. Nechceme, aby byly naše klobouky prodávány v podmínkách, které neodpovídají brand manuálu. Snažíme se proto utlumovat některé obchodníky, kteří nejsou na správných adresách a nemají správnou prezentaci. Spolupracujeme například s Baťou či Fresh Labels.



## **6. Máte zvolenou konkrétnější cílovou skupinu?**

Záběr je velice široký z hlediska věkové struktury. Typickým představitelem je žena nebo muž ve věku 30-40 let s nadprůměrným příjmem, žijící ve městě a se zájmem o lifestyle a módu. Podle toho také děláme i profesní kolekce, jako například kolekce pro myslivce. Nejedná se tedy pouze o módu. Cílová skupina je ale také částečně vymezena cenovou politikou. Nepředpokládáme, že nás budou kupovat děti ve věku 15 let. Ten stejný klobouk může slušet ženě, které je 25 let, ale stejně tak může slušet padesátníci. Neděláme mezi tím rozdíly, a v tom právě spočívá ta nadčasovost. Zároveň to také svědčí o určité odvaze ženy vzít si na sebe různou barevnou kombinaci.

## **7. Zmiňoval jste změnu designu produktu. Jakým způsobem se snažíte této změny docílit?**

Snažíme se spolupracovat se známými designéry, jako jsou například Klára Nademlýnská, Kateřina Geislerová nebo Jiří Kalfař, který měl vlastní přehlídku na New York Fashion Week.

## **8. Říkal jste, že úplně první krokem v celém rebrandingovém procesu bylo „mít produkt, se kterým můžete jít ven“. S jakou produktovou strategií jste přišli?**

Do té doby značka nějaké kolekce měla, ale nebylo to takto sofistikované a strukturované. My jsme kolekce také hodně zúžili. Předtím se dělalo veliké množství různých typů klobouků bez nějaké filosofie nebo jednotícího prvku. Takže jsme obecně změnili přístup ke kolekcím.

Obecně má většina módních značek dvě sezóny. Jaro-léto a podzim-zima. My máme každý rok dvě kolekce a abychom komunikačně i produktově vyplnili tato dvě období, tak tam vždy vložíme limitovanou kolekci. V takovém případě většinou spolupracujeme s nějakým designérem nebo s nějakou osobností, která má lepší jméno než my. Pracovali jsme například s Bárou Nesvadbovou.

## **9. Jakým způsobem jste při rebrandingu pracovali s historií značky?**

Snažili jsme pracovat s odkazem na tradiční, ruční výrobu z tradičních zdrojů. Důležitá je řemeslná dovednost a zároveň je k tomu přidán ten moderní, nadčasový design. Odkaz na původní manufakturu je velice důležitý. To je vidět například i na designu obalu.

## **10. Váš kolega Jan Vrba uvedl v říjnu 2015 po přehlídce v prodejně v Žatecké ulici, že Tonak by chtěl přejít do segmentu luxusního zboží. Jakým způsobem se toto projevilo v cenové politice společnosti?**

Jak jsem již zmiňoval, naši cílovou skupinou budou lidé ve střední až vyšší příjmové skupině. Prodáváme klobouk, který si koupíte jednou na nějakou delší dobu a nechcete to každou sezónu měnit. Například v porovnání s top výrobcem klobouků, italskou společností Borsalino, pohybujeme se přibližně na polovině jejich základní ceny. Jsme tedy cenově pod nimi. Přesto je ale běžné, že když zákazníci, především cizinci, vidí cenovku našich klobouků, překvapí je, že cena je nižší, než čekali. Prostor tam tedy ještě je. Nicméně cenová politika musí být sebevědomá, aby to vypovídalo o značce. Nízká cena by šla proti filosofii brandu.

## **11. Jakým způsobem značka do roku 2015 komunikovala?**

Tonak do té doby opravdu fungoval spíše v B2B segmentu. U nás měl vlastní obchod pouze na Václavském náměstí a v Novém Jičíně, ale se zákazníkem nijak nekomunikoval. Existovala zde mediální komunikace při velkých obchodních změnách, například při prodeji Fezka a podobně. Také se Tonak účastnil veletrhu Styl-Kabo v Brně, kde ovšem docházelo spíše k obchodní komunikaci s odběrateli. Byla zde módní přehlídka a prodejci si vybrali zboží, které je zaujalo.

## **12. Po přechodu k nové strategii jste tedy změnili i strategii komunikace. Jak jste postupovali?**

Nejprve jsme vytvořili brand manuál. Na tom jsme pracovali s Petrem Jindrou, který svého času pracoval pro Swarovski. Ten tehdy spolupracoval s naší bývalou marketingovou manažerkou Klárou Skálovou a všichni společně jsme tvořili brand manuál a celý koncept B2C strategie. Do detailu vše rozpracovaly dámy z agentury Tell Me Your Story, které se v tuto chvíli víceméně starají o veškerou komunikaci.

### **13. Jak funguje zpětná vazba se zákazníky? Založil Tonak nějaký klub?**

Posíláme newsletters, hlavní komunikace potom probíhá přes Facebook a sociální média. Začínáme s věrnostním programem, kde určitě také máme velký prostor pro komunikaci. To ještě musíme dotáhnout do konce. Pro věrné zákazníky pořádáme různé události například v obchodech.

### **14. Mohl byste ve zkratce shrnout, kde by se chtěl Tonak nacházet v mysli spotřebitele?**

Chceme být vnímáni spíš jako módní značka. Náš produkt je něco, co dotváří vaši osobnost. Něco, co budete hrdě nosit a bude vám dodávat pocit exkluzivity. Měl by to být doplněk, o kterém neřeknete: „Toto je můj klobouk.“, ale „Toto je můj Tonak.“

### **15. Jak byste zhodnotil vstup Tonaku do B2C segmentu na českém trhu?**

Celý koncept se ukazuje jako úspěšný, a proto přemýšlíme o tom, že bychom expandovali i do nějakých dalších zemí. Již nechce být pouze dodavatelem polotovarů. Chtěli bychom se stát jedinečným B2B partnerem pro kloboučnické firmy po celém světě. Chceme být vnímání jako partner značek, navrhovat jim design, barevnost, ukazovat trendy, ne pouze čekat na objednávku. Chceme jít proaktivně za zákazníkem, ukázat mu naše možnosti a říct mu, že toto jsou letošní trendy. Připodobním to ke Gore-Texu. Když si půjdete koupit bundu na lyže, vyberete si značku a vidíte, že materiál je Gore-Tex. My bychom chtěli být kloboučnickým Gore-Texem.

## **Příloha 9: Rozhovor s Klárou Šugárkovou**

### **Rebranding značky Tonak**

Rozhovor: Klára Šugárková

Datum: 2. 5. 2019

#### **1. V čem všem spočívá Vaše práce jakožto marketingové koordinátorky?**

Jako marketingová koordinátorka provádím veškerou komunikaci s médii (public relations), zajišťuji veškeré materiály pro inzerci, takže také komunikaci s grafikem a přípravu tiskových materiálů (reklama do časopisů) i online bannerů. O naše sociální sítě se stará externí agentura, takže také komunikuji s externí agenturou Tell Me Your Story. Organizuje veškeré eventy. Obecně jde o úzkou spolupráci s grafiky a obchodáky. Zajišťuji to, aby všechny komunikační aktivity proběhly ve správný čas a tak, jak mají.

#### **2. Jak dlouho na této pozici působíte a jaké máte informace o změnách prováděných od roku 2014?**

V Tonaku pracuji přibližně rok. Značka byla obecně málo známá a tehdy nově přichozí, nyní již bývalá paní ředitelka Lenka Urbánková, se rozhodla nastolit novou éru Tonaku a celkově nastartovat marketing značky, o kterém se do té doby vůbec nedá hovořit. Rozhodla se změnit jako marketingové aktivity tak design. Přišel celý nový management a především designér. To vše probíhalo v roce 2014.

#### **3. Které nové marketingové aktivity byly zavedeny?**

Založili jsme sociální sítě, začali více komunikovat s médii, prostřednictvím eventů a brand ambassadorů.

#### **4. Jaké využíváte sociální sítě a kdy vznikly?**

Využíváme Facebook a Instagram. Dvě dámy, které tehdy ještě pracovaly se šperky, byly osloveny ohledně spolupráce s Tonakem a následně začaly starat o komunikaci na sociálních sítích a založily si agenturu Tell Me Your.

#### **5. Veškerý obsah na sociálních sítích se stará agentura TMYS?**

Ano. Já spíše vystupuji navenek. O sociální sítě jdou kromě limitovaných edicí za agenturou.

#### **6. Kterých eventů jste se účastnili před rokem 2015?**

Tonak se účastnil veletrhu Styl a Kabo.

#### **7. Kterých eventů se Tonak od roku 2015?**

V prvních letech po rebrandingu jsme se účastnili velkého množství akcí. Chtěli jsme vyzkoušet, které z nich jsou pro Tonak nejvhodnější. Byli jsme například součástí Elle Beauty Lounge na 51. Mezinárodním filmovém festivalu v Karlových Varech. To je ale velice specifická akce a my jsme se jí rádi účastnili, ale rozhodli jsme se ji v dalších letech nevyužít. V Elle Beauty Lounge totiž není přímo řečeno, že si lidé vybrali náš produkt a nezaručuje to tak, že když se potom nějaká celebrita v klobouku ukáže, lidé si toho všimnou. Byla to velmi drahá akce a ze strany Elle tam chybělo poskytování více informací o Tonaku, tedy například jak se to vyrábí a proč jsou naše klobouky výjimečné. Elle zde prezentuje spíše sebe a poměr cena výkon nám tedy úplně nevyhovoval.

V tuto chvíli je toho opravdu hodně. Účastníme se například Colours of Ostrava, Meet Design v Ostravě, Velká Pardubická, kde budeme mít letos prvně vlastní stánek. Do tohoto roku jsme na dostizích byli vidět pouze skrze naše brand ambasadory. Dále řady fashion akcí, například Prague Fashion Week a letos i New York Fashion Week, Trenčín město módy.

Z design weeků nás oslovují často. Mimo to se během roku naskytnou různé prezentace a řada menších regionálních událostí, jako například „Okolo Třeboně“ nebo Slavnosti města Nový Jičín.

## **8. Pořádá Tonak sám nějaké akce?**

Ano. Za úplně první event po rebrandingu můžeme považovat otevření Flagship storu v Praze. Součástí této akce byla i módní přehlídka a byly na ni pozvány různé osobnosti

## **9. Sponzorujete nějakou událost?**

Neřekla bych přímo sponzorujeme. Tonak nikdy neposkytuje sponzorský dar v podobně určité částky. Účastníme se například „Černí koně“ na podporu handicapovaných sportovců. Například poskytneme nějaký jedinečný klobouk, který je potom vydražen, případně uděláme módní přehlídku. Nebo na akci půjčíme naše klobouky, tak ti bylo například nedávno v Praze na projekt Seniozem s radostí. V říjnu proběhne akce v naší prodejně v Praze ve spolupráci s Be Charity Bány Nesvadbové. Přímý sponzoring ale ne. Takových akcí je mnoho a kdybychom začali, je těžké někoho odmítat. Konkrétním příkladem je třeba akce Movember. S tou jsme začali v roce 2017. Téhož roku jsme také začali spolupráci s Nadací Via – Umění žít spolu a umění darovat. Na tyto akce neupozorňujeme. Kromě Movemberu, což je světová záležitost, nepotřebujeme, aby někdo používal naše logo nebo něco takového.

## **10. Co bylo prvním krokem v rámci nové komunikační strategie?**

Hlavním krokem bylo otevření Flagship storu v Praze. K tomu došlo v září 2015 a doprovázelo to také pořádání VIP shoppingů a oslovování ambasadorů. Oni sami byli z tohoto nápadu nadšeni a rádi se zapojili ve focení kalendáře a podobně. Se všemi ambasadory spolupracujeme formou barteru. Máme ambasadory, kteří jsou s námi spolupracují již od začátku. S některými spolupracujeme až dodnes, forma a častost spolupráce se však u každého liší. Od začátku je s námi například Pavel Kortán, který je make-up artista celebrit. Dále Aneta Vignerová, pan Pollert, olympionik. V tuto chvíli už například není naším ambasadorem

Simona Krainová. Shodli jsme se na tom, že tváře ambasadorů je dobré doplňovat a oslovovat tak nové lidi. Minulý rok jsme například oslovili nějaké influencery a bloggery, aby natočili video z výroby. Letos s touto věcí oslovíme někoho nového. V rámci výročí sto let od založení Československa jsme spolupracovali s Bárou Nesvadbovou. V tomto případě jsme dokonce zvládli vložit její odkaz přímo do klobouku, a to jejím jménem natištěným na potním pásku. To ovšem zatím děláme pouze při spolupráci s ambasadory, bohužel na to nemáme kapacitu. Seznam našich ambasadorů Vám mohu poslat.

**11. Při spolupráci s návrháři dochází potom k tomu, že oni sami prezentují klobouky Tonak například na svém webu či v obchodě?**

Ano, oni to přímo prezentují jako spolupráci s námi. Obvykle je to napsáno jako Tonak by a jméno ambasadory. Neděláme oficiální přehlídky, místo toho organizujeme VIP shopping v prodejně v Praze. Tak to funguje již od roku 2015.

**12. Do výroby jste tedy někoho v minulosti pustili. Plánujete něco podobného udělat i pro veřejnost?**

Ne, pro veřejnost ne. Souvisí to s bezpečností. Ve výrobě je totiž hodně původních strojů a pro velké množství lidí by to mohlo být nebezpečné. Zároveň nechceme, aby bylo fotografování nepříjemné zaměstnancům. Jedná se o těžkou práci, a ne každému by se to mohlo líbit.

**13. Jak se vyvíjela webová stránka?**

Na struktuře webu spolupracovala děvčata s agentury Tell Me Your Story s naším online marketákem. E-shop bude mít letos v červnu výročí deset let, současná podoba je tam ovšem velmi krátce. Web byl upraven na základě brand manuálu a došlo tma opravdu ke značným změnám.

#### **14. Jakým způsobem funguje spolupráce s Bauer Media?**

Máme plán pro všechny časopisy na celý rok. Pracujeme s časopisy Můj svět, Cosmopolitan, Esquire, Harper's Bazaar, Žena a život. Obvykle se jedná o celostránkovou inzerci, která je někdy doplněna šestinkovou reklamou nebo online článkem na jenproženy.cz, jenproholky.cz nebo jenpromuže.cz. Jednostránková reklama je vždy image fotka z aktuální nafocené kolekce, a ne vždy jsou na nich ambasadoři. Například v roce 2017 jsou to fotky bez ambasadorů. Celá letošní letní kolekce je nafocená na lidech z Tonaku. V roce 2018 jsme nafotili kolekci s ambasadory. S Bauer Media již spolupracujeme třetím rokem. Mimo tento plán jde například spolupráce s magazínem Lui, Muži v Česku, móda.cz.

#### **15. Vaší cílovou skupinou je téměř každý ve věku od dvaceti let výše, se zájmem o módu a lifestyle. Jakým způsobem se ale podle věku liší komunikace?**

Vizuál fotky do Mého světa, Harper's Bazaar a Muži v Česku se bude samozřejmě lišit. Do Harper's Bazaar vyberu samozřejmě fotku luxusního klobouku, to přizpůsobujeme. Luxusní zboží je jen jednou z komunikačních linií. Pořád chceme směřovat k tomu, že se jedná a luxusní zboží dostupné pro všechny.

#### **16. Cílové skupiny tedy blíže specifikované nemáte?**

Je to tak, žádné rozdělení zatím nemáme. Ale snažíme se komplexně pokrýt různé věkové kategorie. Máme ambasadory, kteří oslovují kategorii až do třiceti let, jako jsou například Dominika Pokludová. Dále máme nějaké, které osloví ženy mezi 25 a 35 let, Zorka Hejdová, Kamila Nývltová, Ina T, Kateřina Říhová. Nově jsem přišla s tím, že je třeba přijít s ambasadory, kteří osloví věkovou skupinu od 50 let. K tomu jsme v minulém roce navázali spolupráci s herečkou Hanou Fialovou. V rámci Movemberu jsme točili video s panem Trojanem, panem Ledeckým a Hynkem Čermákem. Myslím si tedy, že ambasadoři jsou schopní opravdu pokrýt široké spektrum lidí. My obecně uvádíme, že naše cílová skupina jsou lidé se zájmem o módu, kvalitu, ruční práci a eleganci.



### **17. U mužů tedy cílíte spíše na starší věkovou kategorii?**

Také, ale v posledním roce je trendem, že si klobouky kupují i muži kolem třicítky. Snažíme se proto více účastnit akcí na podporu tohoto, v letošním roce to byl například Playboy Week. Kromě toho jsou pro muže zaměřeny časopisy Muži v Česku a Lui.

### **18. Kolika oficiálními prodejny Tonak v tuto chvíli disponuje?**

Máme Flagship store v Praze a potom pět Concept Storů. Ty jsou v Ostravě, Novém Jičíně, Strakonících, Českých Budějovicích a na Chodově v Praze. Obchod ve Strakonících byl ovšem letos zavřen. První byl v roce 2015 otevřen obchod v Praze, 2017 potom obchod v Českých Budějovicích a Ostravě, a jako poslední na Chodově, to bylo v říjnu 2018. Prodejna v Novém Jičíně je tady již opravdu dlouho a jako poslední zatím nebyla rekonstruována v novém stylu. Dále je velké množství B2B zákazníků, kteří naše zboží pře prodávají. Jedním z nich je například obchod v Českém Krumlově případně i přímo tady v Novém Jičíně. I tyto obchody musejí dodržovat pravidla vystavování produktů a jsme v úzkém kontaktu s manažery jednotlivých prodejen. Příští týden například přijedou všechny prodejní asistentky na marketingové a designové školení.

## **Přílohy 10: Rozhovor s Radkem Poláchem**

### **Historie společnosti Tonak**

Rozhovor: Radek Polách

Datum: 2. 5. 2019

#### **1. Od kdy můžeme hovořit o opravdovém vzestupu kloboučnického průmyslu v Novém Jičíně?**

Kloboučnické artikuly byly v Novém Jičíně potvrzeny 7. května 1630 a dokonce již v roce 1506 ve městě působil jistý Prokop Kloboučník. Nicméně do 19. století se nejednalo o nic významného. K většímu rozvoji došlo až s příchodem Hücklů a se změnou průmyslu v polovině 19. století. Nový Jičín byl vždy silným centrem soukenictví, ale s příchodem mechanizace výroby muselo být mnoho lidí propuštěno a bylo zrušeno mnoho cechovních bratrstev. Hücklové využili kvalitní rukodělné práce soukeníků a zaměstnali je ve svých továrnách. Toho se chytli i další, což byla firma Antona Peschla a po roce 1900 také firma bratří Böhků.

#### **2. Jako datum založení společnosti je dodnes uváděn rok 1799. Jak to opravdu s tímto datem bylo?**

Hücklové do Nového Jičína přišli v roce 1799 a stali se kloboučnického cechu. O jejich přijetí dokonce existuje listina. Profilace začala až ve 30.-40. letech 19. století, kdy Johann Hückel začal dílnu inovovat a po návratu jeho synů ze zahraničních cest instalovali první parní stroj. To se stalo v roce 1865, což z něj dělá první parní stroj v celém Rakousku-Uhersku. Již v té době docházelo k tomu, že Hücklové velké množství svých výrobků prodávali jako polotovary malým kloboučnickým firmám, které si je potom dozdobili. Málou která firma na světě totiž celý proces výroby klobouků zvládal. A tak to zůstalo až dodnes.

### **3. Jak to bylo s vývojem loga / obchodní značky?**

Za úplně prapůvodní logo můžeme považovat logo s iniciály AH, u kterého ovšem neznáme rok vzniku. Původní logo v sobě spojuje bobra a králíka a iniciály JHS. To přetrvalo až do dnešní doby a jeho část vidíme i v dnešním logu Tonaku. Tonak tak využívá spojitosti se dříve světoznámou společností. Na toto téma existuje celá diplomová práce z konce 90. let. To také souvisí s odchodem Hücklů z Nového Jičína po roce 1945. Fritz Hückel po odchodu z Nového Jičína založil výrobu značky Hückel v Německu. Až do poloviny 70. let 20. století se s Tonakem soudil o ochrannou známku. Tonak totiž hned po svém založení v roce 1946 začal používat logo Hückel kvůli exportu do západních zemí, až do USA a Kanady. Tam totiž Tonak nikdo neznal a nekoupil by si jej. Na východ se vyváželo pod Tonakem, ale finální výrobky Hückel se vozily především na západ.

Hücklové v Německu již nikdy nedosáhli takového úspěchu a jejich dílna byla postupně uzavřena.

### **4. Jakým způsobem dělali Hücklové reklamu na své výrobky?**

Hücklové měli finance na to, aby si zaplatili profesionální reklamu. Svou reklamu dokonce dostali i v meziválečném období až do Japonska na světovou výstavu. Za období první republiky měli řadu katalogů a plakátů. Konkrétní grafiky však neznám.

### **5. Jak se firma vyvíjela po roce 1945?**

Hned po příchodu fronty zde nastoupil národní správce a v roce 1946 vznikla Továrna na klobouky. Do té bylo sloučeno několik desítek kloboučnických továren a závodů. Začalo se hodně vyrábět z králíků. Co však Tonak zachoval je kvalita. To vidíme i v současnosti, jelikož klobouky jsou stále vyráběny na původních strojích. Co se prodeje týká, alespoň 70 % jsou polotovary. Tak to bývalo i za Hücklů. Velkou klientelou, která Tonak dokázala podržet, jsou židovské komunity. Ty s Tonakem dlouhodobě spolupracují a společnost svým způsobem dlouho držely nad vodou.

Celá výroba zůstala až dodnes zachována, což je také důvodem toho, proč vás například uvnitř nenechávají příliš fotit. Výroba byla vždy určitým způsobem chráněna. Je však vidět, že obchodní tajemství se udrželo. Na tom se odrazil i zájem čínských společností, které měly koncem 90. let zájem odkoupit Tonak. To se ovšem podařilo odrazit, přestože byla společnost v mínusu. Do lepších čísel se dodali teprve před nedávnem, když vymysleli nové technologie výroby. Například z výroby odbourali veškerou chemii. To se dnes již nepoužívá.