

Obsah

Varování: nečtěte tuto knihu XI

Nástroje	XI
Sít „brandgym“	XI
brandgym.com	XI
wheresthesausage.com	XII

Děkovná řeč XIII

Úvod

Budte manažerem značky, nikoli strategickým turistou 1

Máme práce nad hlavu. Skutečně potřebujeme vizi?	1
Interní výhody: nastartovaný tým	2
Externí výhody: účinný marketingový mix	4
Proč je příliš mnoho strategie na obtíž	6
Nedostatečné řízení	7
Kde je výkonný ředitel zodpovědný za značku?	8
Průvodce pro strategické turisty	10
Problém č. 1: Posedlost průzkumy	10
Problém č. 2: Vyplňování kolonek	11
Problém č. 3: Slovíčkaření	11
Problém č. 4: Snaha zabalit vše do image značky	11
Příběh značky T-Mobile	15
Od vize k činu	16
I. Proniknutí do podstaty věci	16
II. Vize	18
III. Průzkum	20
IV. Aktivity	22
Na cestě k růstu	23

Hodí se pro všechny velikosti a tvary	27
Produkty, služby... a dokonce i lidé	27
Velké a malé	28
B2C a B2B	28
Spotřebitelé a firmy	28
Zpět k vám	28
Kontrolní seznam: Úvod	30
Předání štafety	30

Část I – Jak proniknout do podstaty věci **31**

Kapitola 1

Vytvořte odrazový můstek pro průnik do podstaty věci **33**

Co nás čeká	33
Posedlost průzkumem	33
Nesnažte se spotřebitele pochopit. Buďte spotřebitelem	33
Hledání nových možností	34
Konkurence: na jakém jsme to skutečně trhu?	34
Přemýšlejte o výhodách pro spotřebitele, nikoli o kolonkách v dotazníku	37
Nalezení rovnováhy	37
Firmy zaměřené na stejné cílové publikum	37
Spotřebitel: jak otevřít cestu k vaší značce	38
Seznamte se se svým spotřebitelem	38
Od zjištění a dat ke skutečnému proniknutí do podstaty spotřebitele	43
Práce v utajení	44
Zůstat na blízku	45
Značka: dívejte se dozadu, dívejte se dopředu	47
Díky čemu jsme slavní?	47
Srovnání hodnoty značky	48
Budoucnost značky	49
Firma: kde bychom měli hledat růst?	50
Hledání technických pokladů	52
Kontrolní seznam 1: Vytvořte odrazový můstek pro průnik do podstaty věci	53
Předání štafety	54

Část II – Vize jako cesta

55

Kapitola 2

Za co budete bojovat?

57

Co nás čeká	57
Značky mdlé a výrazné	57
Strategický plán značky	58
Nechte se unést	60
Dejte do toho srdce	60
Vyhýbejte se nabubřelým nesmyslům a módnímu výrazivu	60
Napište příběh vaší značky	61
Protestní pochod	61
Zapomeňte na stávající produktovou řadu	62
Odkaz značky	62
Značky zaměřené na stejnou cílovou skupinu	63
Kontrolní seznam 2: Za co budete bojovat?	63
Předání štafety	64

Kapitola 3

Ukažte mi produkt

65

Co nás čeká	65
Značkovražda	67
Vzestup emocionálního marketingu	67
Pokušení rozšířit značku na nové trhy	68
Vzestup prodejních značek	70
Zpět k důvodům, proč se zrodily značky	71
Znaky důvěry	71
Důvěra je založena na pravdě	72
Síla produktu	72
Hybná síla zákaznické věrnosti	72
Vyšší status	75
Překážky napodobování	75
Hledání pravdy	76
Hledání pravd: tvrdší pravdy	78
Hledání pravd: měkčí pravdy	79

Cvičení: produktová řada z pekla	.81
Zpřesnění vize	.82
Jak zvládnout test „no a co má být“	.82
Syndrom nákupního seznamu	.82
Bojujte proti nadbytečnosti	.83
Kontrolní seznam 3: Ukažte mi produkt!	.83
Předání štafety	.84

Kapitola 4

Emoce, které prodávají 85

Co nás čeká	.85
Nechte žebřík v garáži	.85
Omáčka na těstoviny, nebo Prada?	.87
Produktové značky	.87
Značky životního stylu	.88
Megaznačky	.89
Jak prodat příběh vašeho produktu	.89
Posílení příběhu produktu	.89
Odlišení	.90
Upoutání pozornosti	.91
Přitažlivost	.91
Emoce, které brzdí růst	.92
Geek Squad (Jednotka ajtíků)	.92
Vše začíná produktem	.92
Emoce posilující produkt	.95
Být ajtíkem je cool	.95
Nástroje pro tvorbu osobnosti značky	.97
Mluvčí / lidé	.97
Celebrity	.97
Postavička	.98
Tón a styl	.98
Jak uvést vaši osobnost do života	.98
Nejhorší propagační tým na světě	.98
Vyberte si celebrity	.99
Obrázky „ano“ a „ne“	.99
Dodejte své osobnosti trochu šťávy	.100
Nebojte se být odlišní	.100

Méně je více	100
Kontrolní seznam 4: Emoce, které prodávají	101
Předání štafety	102

 Kapitola 5

Skvělá idea značky je víc než pouhé shrnutí značky 103

Co nás čeká	103
Co je to skvělá idea?	103
Stručně řečeno	104
Idea značky versus esence značky	106
Vaše značka dostává tvar	108
Heuréka	108
Kontrolní seznam 5: Skvělá idea značky je víc než pouhé shrnutí značky	109
Předání štafety	110

Část III – Uvedení vize do života 111

 Kapitola 6

Zkušební jízda vaší vize 113

Co nás čeká	113
Spotřebitelé nejsou marketingoví ředitelé	113
Méně přemýšlet, více dělat	114
Živé představení pro spotřebitele	114
Živé představení pro vás	115
Urychlení procesu	115
Prozkoumání vize má své hranice	115
Vytyčení jasného směru	117
Uvedení vize do života	118
Minulost: úspěchy a neúspěchy	119
Přítomnost: zastavte se, začněte znovu, dělejte věci jinak	119
Budoucnost: odrazový můstek pro nové nápady	119
Jak získat z průzkumu co nejvíce	121
Položte ty správné otázky	121
Mluvte s těmi správnými lidmi	122
Použijte správné stimuly (podněty)	122

Čas rozhodnout se	124
Vytvoření struktury zpětné vazby	124
Nástrahy budování pyramid	125
Svatý grál diferenciacce (rozlišování)	125
Uvedení vize do reality	128
Předběžná zadání	128
Akční plán na 12 čtvrtletí	128
Poučení z praxe	128
Kontrolní seznam 6: Zkušební jízda vaší vize	130
Předání štafety	131

Část IV – Značka jako hybná síla podniku **133**

Kapitola 7

Od vymývání mozků ke skutečné zainteresovanosti **135**

Co nás čeká	135
Vymývání mozků	136
Únava z vizí	136
Samé řeči a žádné činy	137
Dělejte co říkám, nikoli co dělám	137
Značkové produkty versus značkové služby	138
Značkové produkty	139
Značkové služby	139
Zaměřte se na to nejzákladnější	139
Krok 1: Najměte správné lidi a správně se k nim chovejte	140
Najměte správné lidi	140
Rozlučte se s nesprávnými lidmi	142
Co se změní, to se i udělá	143
Udělejte ze zaměstnanců hrdiny	144
Krok 2: Ulehčete zaměstnancům dělat to správné pro značku	144
Zaměřte se na to, na čem skutečně záleží	144
Zevnitř ven	146
Krok 3: Ved'te zaměstnance vlastním příkladem	147
Krok 4: Prodávějte koláč, nikoli recept na něj	147
Vyprávějte příběh značky	148
Netvrďte o sobě, že jste zábavní, radši řekněte nějaký vtíp	149

Jak lidi přimět k vyzkoušení vize	149
Sněhová koule	149
Videoklipy značek	149
Svědění po pěti měsících	151
Zmocnit se vhodných projektů	151
Smrt vandalům	151
Udržet prodej nad vodou	151
Kontrolní seznam 7: Od vymývání mozků ke skutečné zainteresovanosti	152
Předání štafety	152

Kapitola 8

V hlavní roli je produkt **153**

Co nás čeká	153
Zbavte se trpaslíků	153
Nezvládnutí ega	153
Image značky coby prelud	154
Vitr v plachtách	155
Vandalové značky	155
Začněte doma	155
Proměna: Lucozade	156
Oživení: brambůrky Walkers	157
Nové verze s přidanou hodnotou	159
iPod: Hrdina nové vize	160
Budování podniku	160
Ztělesnění vize	161
Virtuální rizikový kapitál	163
Pružné značky	164
Funkční rozšíření	165
Emocionální rozšíření	166
Budování pružnosti	166
Prasknutí značky	167
Rodinné vazby	169
Kontrolní seznam 8: V hlavní roli je produkt	172
Předání štafety	172

Kapitola 9

Komunikace s minimálním obsahem ega 173

Co nás čeká	173
Filmová verze ega	173
Přehušťená kreativní zadání	174
Televize není vždy tou správnou odpovědí	174
Lidé televizi vypínají	175
Převedení televizního nápadu nemusí být jednoduché	176
Jak vytvořit skutečně účinný marketingový mix	176
Kreativní zadání musí být precizní a stručné	176
Abyste byli kreativní, snižte si rozpočet	178
Nesnažte se reklamní agentury pouze informovat, ale inspirovat!	179
Inspirujte	179
Vtáhněte agenturu do světa své značky	180
Design: Tvář vaší nové vize	181
Jak porazit klony	181
Historie versus tradice	182
Účinná komunikace	183
Myslete na peníze	183
Vyprávějte příběh svého produktu zajímavým způsobem	185
Buďte odvážní a prolomte zaběhlé zvyklosti své produktové kategorie	186
Narazíte-li na zlato	190
Idea marketingové kampaně	191
Realizační prostředky	192
Proměna značky Tyskie	193
Uhelné doly a elektrárny	193
Bojovné řeči	194
David proti Goliášovi	195
Proti všem předpokladům	199
Kontrolní seznam 9: Komunikace s minimálním obsahem ega	199
Předání štafety	199

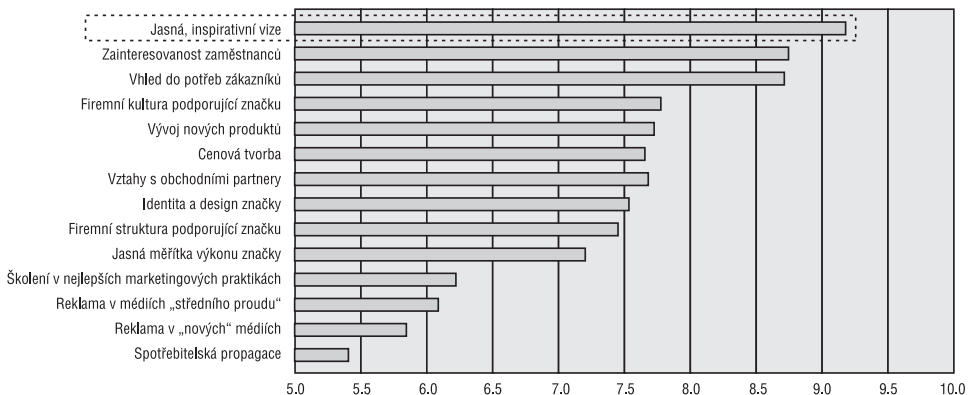
**SOUBOR NÁSTROJŮ PRO TVORBU VIZÍ
OBCHODNÍCH ZNAČEK 201****Rejstřík 221**

Úvod

Bud'te manažerem značky, nikoli strategickým turistou

Máme práce nad hlavu. Skutečně potřebujeme vizi?

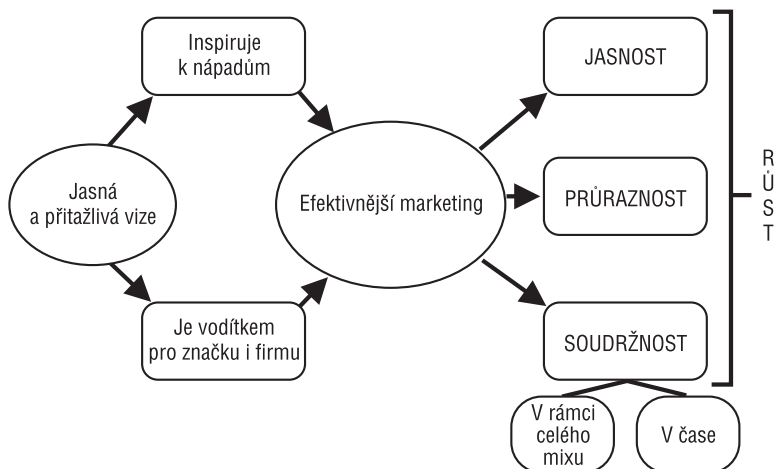
Právě toto se vám může honit hlavou, když procházíte různými knižními tituly na stránkách Amazonu či v knihkupectví. Nebo je to možná otázka, kterou vám položil váš šéf, posedlý snižováním nákladů. Často po ní může následovat věta jako „Zapomeňte na vize a posláni a podobné nesmysly a zkuste místo toho odvádět opravdovou práci!“



Obr. 1: Vize je nejdůležitější hnací silou firemního růstu.

Zdroj: průzkum Brandgym, 2005

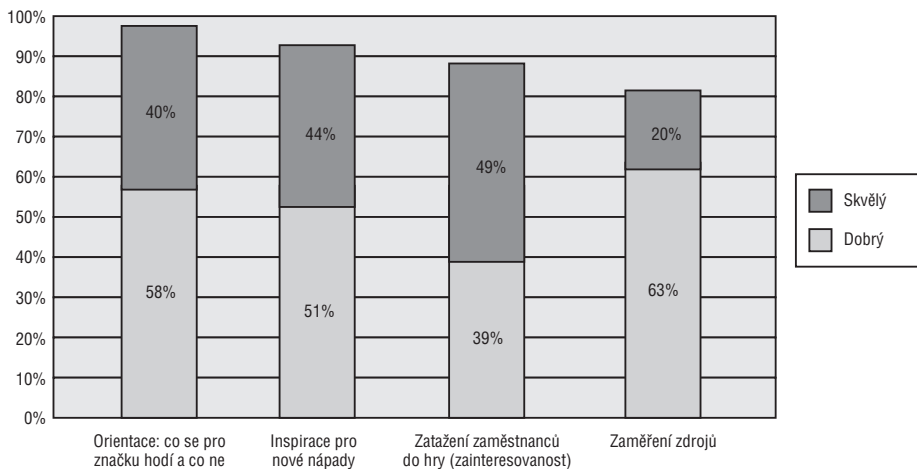
Co na to říct. Skvělé vize skutečně mají moc inspirovat a vést pracovní týmy, pomoci jim realizovat jejich ambice, jak vidíme na obr. 1. Jasná a inspirativní vize přináší dva konkrétní typy výhod: interní a externí (obr. 2). Na ty se v dalším textu podíváme detailně.



Obr. 2: Jak se jasná a přitažlivá vize stává hybnou silou značky a firemního růstu

Interní výhody: nastartovaný tým

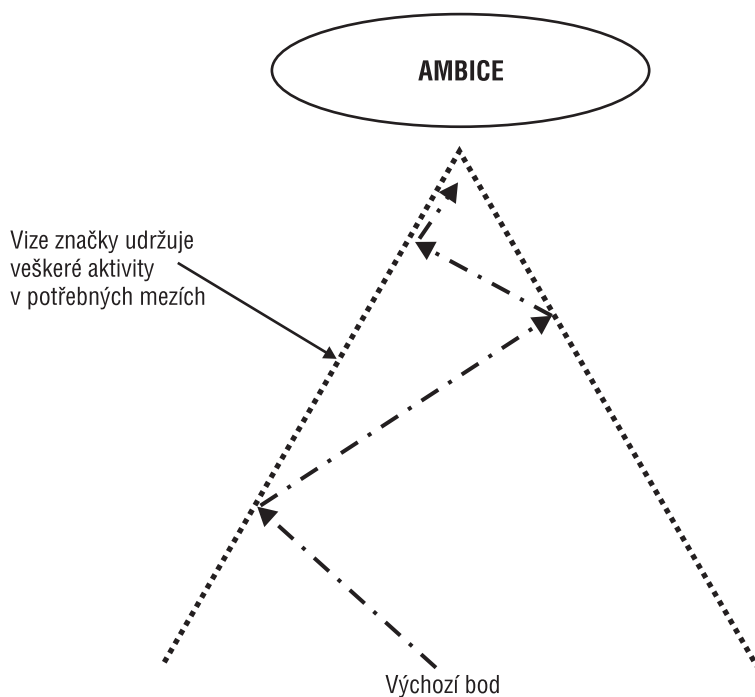
Jasná a přitažlivá vize značky přináší pro firmu tři důležité interní výhody: orientaci, inspiraci a zainteresovanost. Téměř všichni oslovení marketingoví ředitelé považují jasnou vizi za skvělého či dobrého pomocníka v každé z těchto oblastí (obr. 3).



Obr. 3: Interní výhody vize značky

Zdroj: průzkum Brandgym, 2005.

Orientace: jasná vize vám pomáhá rozhodnout se, které aktivity jsou pro značku vhodné a které nikoli. Je to jako mít k dispozici GPS zařízení, jež vám pomáhá s navigací do žádoucího místa (obr. 4). V polovině 90. let probíhala ve francouzské pobočce Disneylandu debata, kolik prostředků vložit do kampaně při spuštění nové horské dráhy Space Mountain v hodnotě 30 milionů dolarů, jež nabízela mnohem větší vzrušení než všechny dosavadní atrakce. Problémem byl nedostatek vize pro značku jako takovou, takže bylo téměř nemožné rozhodnout se, zda je podpora nové atrakce dobrý nebo mizerný nápad. Nicméně díky zapracování na vizi podniku Disneyland Paris jako celku vytvořil marketingový tým myšlenku „místa, kde mohou lidé všech generací prožívat dobrodružství, o nichž vždy snili.“ Najednou bylo zřejmé, že dráha Space Mountain je neúčinnější a nejpřitažlivější dramtizací toho, co chtěl podnik Disneyland Paris představovat. Dráha Space Mountain se stala hlavním hrdinou nové marketingové kampaně, jíž se podařilo zastavit pokles počtu návštěvníků a vrátit zábavní park zpět na dráhu růstu.



Obr. 4: GPS pro obchodní značky

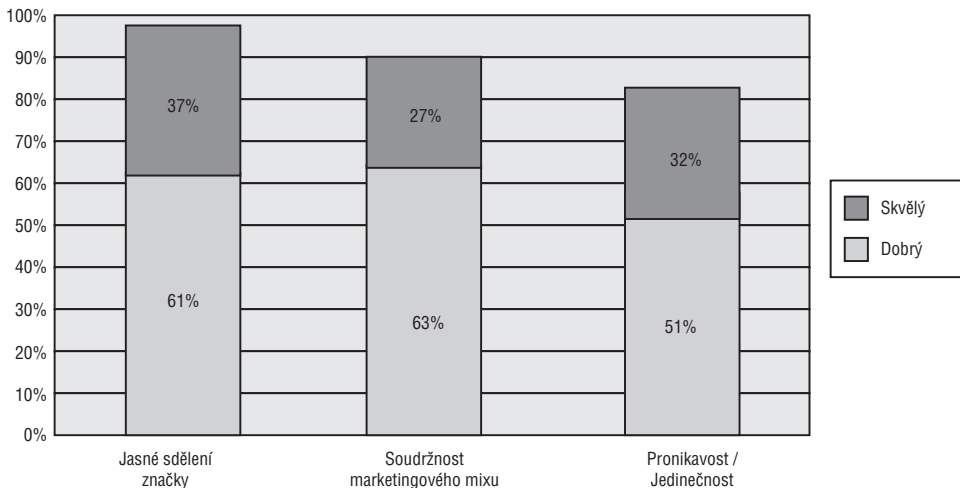
Inspirace: skvělá vize stimuluje tvorbu nových nápadů. Ve značce Dove vytvořili vizi, podle níž měla tato značka znamenat „skutečnou krásu“, na rozdíl od umělé krásy značek, jako je L'Oréal, která je pro většinu žen něčím nedosažitelným. Tato vize stála v pozadí mnoha nápadů, jako je řada produktů zpevňujících pokožku se sloganem „testováno na skutečných křivkách“ a reklamní kampani postavené na účinkování skutečných žen ve spodním prádle, nebo nadace „Sebeúcta“ (SelfEsteem Fund), zaměřená na

pomoc mladým dívkám, jež by se v přehnané touze po štíhlé postavě mohly stát obětí poruch v přijímání potravy.

Zainteresovanost: jasná vize zachycuje poslání značky a nabízí tak pocit smysluplnosti pro zaměstnance, kteří se na její tvorbě a řízení podílejí. Až do doby před několika lety byla značka pracího prášku Omo, spadající do portfolia společnosti Unilever, směsí místních značek s různými pozicemi na trhu a marketingovými mixy a rozhodně se nejednalo o značku, pro kterou by chtěli pracovat ti nejlepší. Dnes je ovšem situace zcela jiná: díky nové vizi, v jejímž rámci značka Omo pomáhá rodičům „dát dětem svobodu ušpinit se“ a uvědomit si, „že špína je užitečná“ coby součást procesu, kterým se děti dozvídají o světě kolem sebe. Lidé pracující na této značce dnes cítí, že jsou součástí globální aktivity s jasnou vizí a to jim dodává hrdost a sebeúctu.

Externí výhody: účinný marketingový mix

Vize značky přináší pro firmu na trhu tři externí výhody: jasné sdělení značky, soudržnost marketingového mixu a pronikavost. Rovněž dotázaní marketingoví ředitelé hodnotili jasnou vizí jako velice efektivní nástroj v těchto oblastech (obr. 5).



Obr. 5: Externí výhody vize značky

Zdroj: průzkum Brandgym, 2005.

Jasně sdělení značky: značky s jasnou vizí tento problém nemají; spotřebitel dostane to, co značka představuje. Takže značka Gillette jednoduše nabízí mužům (a nyní i ženám) při holení maximální výkon a spolehlivost. BMW nabízí „vrcholné zážitky za volantem“, ať už se jedná o sportovně laděné vozy či populární SUV modely.

Soudržnost marketingového mixu: Porsche je příkladem značky s velice konzistentním marketingovým mixem od silných sportovních vozů samotných přes elegantní a účelné tiskové reklamy až po předváděcí místnosti pro klienty. Právě ty byly v posledních letech proměněny z běžných objektů na paláce touhy, provedené v typických barvách této značky, tedy stříbrné a černé (obr. 6).

Před



Po



Obr. 6: Značka Porsche usilující o soudržnější marketingový mix pomocí nových předváděcích prostor.

Použito se svolením Porsche Cars Velká Británie.



Obr. 7: Neuvěřitelně konzistentní kampaň vodky Absolut (1400 různých provedení během 25 let).

Použito se svolením Absolut.

Jasná a inspirativní vize rovněž pomáhá udržovat soudržnost marketingového mixu *v čase* a chrání značku před syndromem „nového košťe“, jehož důvodem jsou časté změny na postu marketingového ředitele (v průměru vydrží jeden manažer v této roli 23 měsíců). Značka Absolut zůstává věrná svým hodnotám jednoznačnosti, čistoty a kreativity už více než 20 let díky své světoznámé kampani, která už nyní existuje v 1500 provedeních (obr. 7). Na druhé straně stojí třeba britský bankovní dům Barclay's, jenž za stejnou dobu vystřídal tři rozsáhlé kampaně. Nejdříve banka vytrubovala do světa, jak je skvělé být „velký“ – toto sdělení vnímala většina spotřebitelů jako odcizující a arogantní. Poté přišel poměrně těžkopádný slogan „Plynulá znalost financí“ a nablýskané televizními reklamy s americkým hercem Samuelem L. Jacksonem v hlavní roli. Poslední kampaň stojí na převratné myšlence o tom, že banka Barclay's „neustále přichází s novými nápady, jak uspokojit potřeby zákazníků“.

Proč je příliš mnoho strategie na obtíž

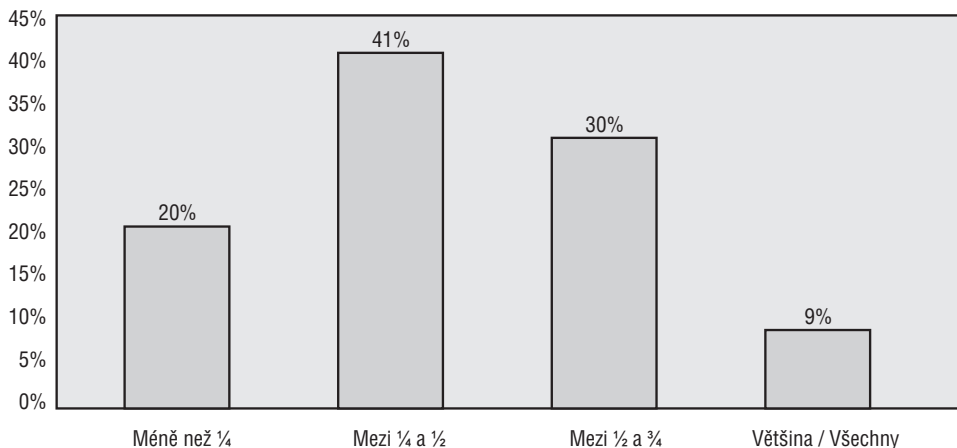
Stejní dotázaní marketingoví ředitelé, kteří tak nadšeně mluvili o síle jasné a inspirativní vize, byli už méně nadšeni ve chvíli, kdy došlo na debatu o úspěšnosti projektů, dodávajících značkám vizi (obr. 8). Pouhých devět procent dotázaných tvrdilo, že většina / všechny takovéto projekty přidávají hodnotu.

Z kombinace výzkumných poznatků a přímých praktických zkušeností s více než stovkou takových projektů plyne, že klíčovým důvodem pro znepokojivě vysokou míru neúspěchu je „strategická turistika“. Strategičtí turisté* se ke snaze dodat značce vizi staví jako k teoretickému cvičení, které přímo nesouvisí s drsnou realitou podnikatelského světa. Jejich příliš intelektuální a sebezpytující přístup je důvodem, proč má

* Tento termín do oboru vnáší David Taylor. Jedná se o jedince, který přelétá z jedné marketingové koncepce na druhou. U nás se obdobně používá slovní spojení „politický turista“ jako označení pro lidi, kteří v průběhu politické kariéry vystřídají více stran.

branding (tj. budování a řízení značky) v mnoha podnicích tak špatný zvuk, především mimo marketingové oddělení.

Zkušenost dotazovaných marketingových ředitelů, kolik takových projektů přidává hodnotu



Obr. 8: Míra úspěchu a selhání u projektů dodávajících značkám vizi.

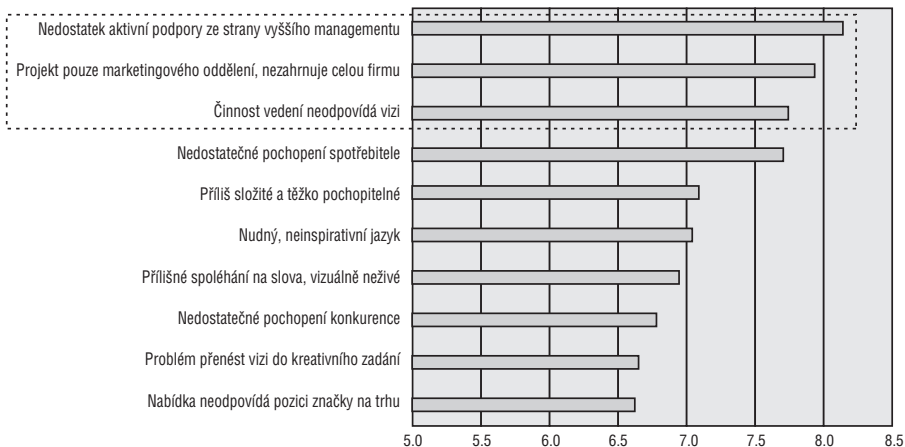
Zdroj: průzkum Brandgym, 2005.

Nedostatečné řízení

Ke strategické turistice nejčastěji dochází, když je úkol vytvořit vizi svěřen týmu, jenž nemá pravomoci k tomu, aby potřebné změny prosadil do života. Nedostatek aktivní podpory ze strany vyššího managementu byl skutečně hlavním důvodem nezdarů také podle průzkumu prováděného mezi marketingovými řediteli (obr. 9). Často se tento problém objevuje u mezinárodních projektů, řízených globálním koordinátorem z ústředí. Projektový tým stráví dva dny v nějakém příjemném hotelu vymýšlením vize značky a často skutečně přijde s něčím zajímavým. Nicméně přesvědčit šéfy, aby změny podpořili, to už je věc jiná, protože tito šéfové se hotelového soustředění neúčastnili a nemají žádnou motivaci k jakýmkoli kompromisům v otázce vize jejich lokální značky. To je přesně důvod, proč nyní společnosti jako P&G a Unilever zaměstnávají ředitele pro globální značky se skutečnými pravomocemi a autoritou vytvořit marketingový mix, jenž vychází z přijaté vize.

Nedostatek autority není jediný problém při řízení takovýchto projektů. Nesoulad mezi vizí a skutečným chováním se rovněž ukázal být jedním z hlavních důvodů, proč projekty nových vizí nedokázaly ve finále přidat podniku hodnotu. Strategičtí turisté sebevědomě mluví o nových vizích v pohodlí zasedaček, ale nedokáží změnit své chování v každodenní praxi. Ví například o řediteli značky, jenž vytvořil vizi založenou na „zábavě, nikoli poučování“, a poté se snažil svou vizi „prodat“ pomocí stostránkové prezentace v Powerpointu, nacpané po okraj odborným výrazivem. Mluvil o tom, že věci musí být jednodušší a méně komplikované a poté zorganizoval poradou týkající se značky, jejíž účastníci se předem museli prokousat stohy papírů.

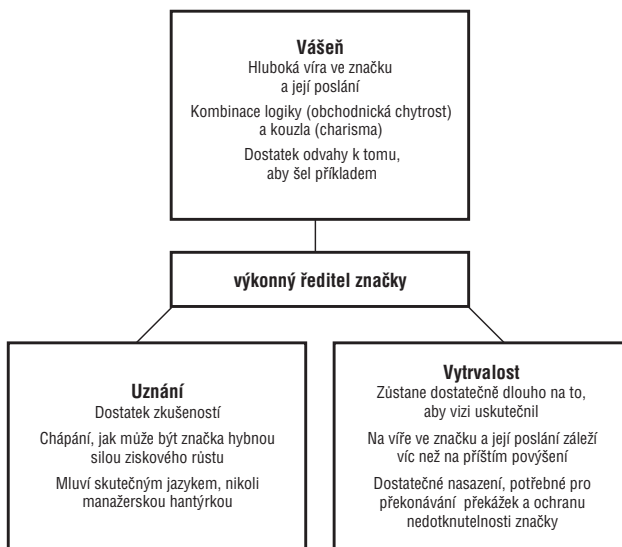
Důležitost různých faktorů selhání na stupnici 1–10



Obr. 9: Nedostatek řízení je klíčovým důvodem nezdaru u projektů, dodávajících značkám vizi

Kde je výkonný ředitel zodpovědný za značku?

První a nejdůležitější výzvou jakéhokoli projektu, jenž má přispět novou vizí, je tedy pověřit vedením tu správnou osobu. Podíváme-li se na úspěšné projekty, zjistíme, že tyto osoby jsou spíše jakýmsi výkonnými či generálními řediteli, zodpovědnými za značku (brand CEO) než pouze manažery značky a že sdílejí společné vlastnosti (obr. 10). Jestliže stojíte v čele takového projektu, následující řádky by pro vás měly být inspirací a poučením. Jestliže vedete podnik a jmenujete lidi do týmu, pomůže vám to vybrat správného lídra.



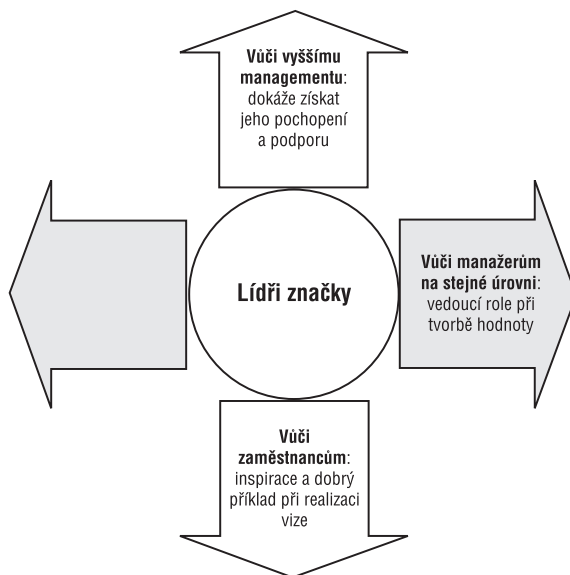
Obr. 10: Skuteční lídři značky = výkonní ředitelé značky (brand CEO)

Vášeň: lídři značek pociťují skutečnou vášeň a víru ve svou značku. Globální manažerka značky Dove prokázala svou oddanost poslání značky, vtělené do vize „skutečné krásy“, vytvořením nadace Sebeúcta (SelfEsteem Fund), zaměřené na pomoc mladým dívkám, jež by se v přehnané touze po štíhlé postavě mohly stát obětí poruch v přijímání potravy. Aby tento nápad dokázala prosadit u vyššího managementu, rozhodla se k velice odvážnému kroku a natočila na kameru dcery svých nadřízených, jak mluví o svých obavách z toho, že nejsou dostatečně krásné a o tom, jaké mají pocity ze svého těla.

Uznání: skuteční lídři značek si získají uznání ostatních lidí ve firmě, včetně vedení (obr. 11). Tento respekt se získává hlubokými znalostmi značky, konkurence a spotřebitelů. Na rozdíl od strategických turistů a jejich módního výraziva se tito lidé důsledně zaměřují na změny ve spotřebitelském chování, aby mohli skutečně pozitivně přispět k výsledkům hospodaření celého podniku. Jasně to vidíme v poznámce Toma Allchurche, zakladatele a ředitele společnosti Fresh Italy:

My vlastně ani nemluvíme o „značce“ či „vizi“. Mluvíme o našem podniku a zákaznících a o tom, jak můžeme naplnit jejich potřeby a vytvořit tak hodnotu pro náš podnik. Značka je výsledkem toho, co děláme, nikoli výchozím bodem.

Vytrvalost: lídři značek se snaží vydržet dostatečně dlouho na to, aby nejenom vytvořili vizi, ale aby ji rovněž uvedli do života a prosadili v rámci celé firmy. Vášeň a oddanost znamenají, že lídr značky dává přednost dlouhodobé práci na značce před dalším povýšením. Manažer, jenž měl na starosti transformaci značky Omo z mozaiky místních značek na globální značku s jednotící vizí, pracoval na svém úkolu celých šest let.



Obr. 11: Lídři značky: jak získat uznání celé firmy

Stojí-li v čele projektu správný člověk, snižuje to riziko strategické turistiky. Přesto existují další pasti, na něž se nyní detailně podíváme.

Průvodce pro strategické turisty

Průvodce pro strategické turisty vidíme na obr. 12 a detailně se na něj podíváme také v následujícím textu společně s navrhovanými řešeními, jež budeme zkoumat ve zbytku této publikace. (Připravte se na nepříjemné chvílky prozření, protože každý z nás se některých popisovaných prohřešků někdy v životě určitě dopustil.)

Problém č. 1: Posedlost průzkumy

Strategičtí turisté se příliš spoléhají na průzkumy a využívají je jako berličku a náhradu vlastního úsudku. Především jsou velkými fanoušky fokusních skupin, kdy mohou zůstat schovaní za pomyslným neprůhledným sklem a nikdy nemusí vstoupit do skutečného světa spotřebitelů.

Průvodce pro strategické turisty

Vezměte 10 až 12 poměrně mladých lidí, kteří nemají jakoukoli skutečnou pravomoc jakkoli změnit značku. Kupte jim letenky první třídy a nechte je odletět na nějaké hezké místo. Na dva dny je tam zavřete do místnosti bez oken. Poté udělejte následující:

- 1. Zahlťte je tunami výsledků různých průzkumů a studií, nejlépe ve formátu Powerpoint.** Nedopusťte, aby se dostali do blízkosti skutečných spotřebitelů a dohlédněte na to, aby si nemohli vyzkoušet produkty vaší značky, případně konkurence.
- 2. Zajistěte, aby členové týmu trávili většinu či veškerý svůj čas vyplňováním kolonek v komplikovaných dotaznících, týkajících se pozice značky.** Přimějte je vytvářet dlouhé seznamy slov v každé sekci pomocí módních výrazů na jedno použití, např. autentický, kvalita, modernita atd.
- 3. Povzbuzujte je, aby se soustředili na slovíčkaření, přepisování, doladování a formální úpravy.** Jestliže se zatoulají příliš blízko k debatě o obsahu strategie, odvedte jejich pozornost diskusemi o definicích různých termínů.
- 4. Zaměřte jejich práci na to, jak využít vizi stoprocentně v oblasti komunikace** a za žádných okolností nedovoňte, aby se jakákoli práce týmu týkala zlepšování produktu, obalu či zákaznických služeb.

Tento proces funguje nejlépe v případě, že je každoročně opakován s příchodem nového marketingového ředitele a jeho nové vize.

Obr. 12: Průvodce pro strategické turisty

Skutečné proniknutí do podstaty věci vyžaduje jiný přístup, ponoření se do světa spotřebitelů, proniknutí dál než k pouhému průzkumu, vcítění se do potřeb a tužeb spotřebitelů. Podíváme se na to, jak se oprostit od fokusních skupin a použít techniky, jako je pozorování a monitorování zvyklostí spotřebitelů. Dále se podíváme na další formy proniknutí do reality, které se netýkají pouze spotřebitelů, ale také konkurence a „hledání pokladů“ uvnitř vlastního podniku.

Problém č. 2: Vyplňování kolonek

Strategičtí turisté tráví celé hodiny vyplňováním kolonek v komplikovaných dotaznících, týkajících se pozice značky. Vytvářejí dlouhé seznamy nabubřelých slov, která postrádají jakékoli praktické využití. Tento přístup je často příliš zaměřený dozadu, protože se snaží spíše něco vydestilovat z minulosti značky, než aby se díval na její budoucnost.

Efektivnějším přístupem je dívat se na proces tvorby vize jako na „cestu“, kdy tým pracuje na sérii obtížných úkolů, které jej nutí dívat se do budoucnosti a zaměřit se na tvorbu nástrojů s praktickým využitím. Až budeme procházet *hodnotami, zákaznickými výhodami* a *osobností značky* a shrneme si *ideu značky*, zaměříme se na několik dobrých nápadů a na to, aby byl náš jazyk co nejvíce odlišený.

Problém č. 3: Slovíčkaření

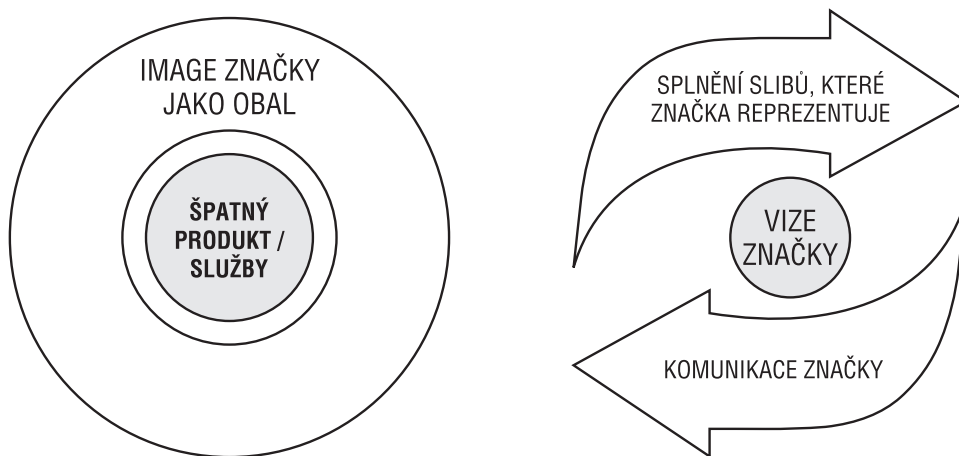
Strategičtí turisté milují proces slovíčkaření, přepisování, doladování a formálních úprav všech nástrojů používaných k positioningu (stanovení pozice značky), jako je pyramida či cibule v marné snaze dosáhnout naprosté dokonalosti. Celé hodiny tráví debata-mi nad tím, zda je osobnost značky spíše „veselá“ nebo „šťastná“, zda nabízenou výhodou produktu je „fantastická chuť“ nebo pouze „skvělá chuť“. Ještě horší jsou debaty o tom, do které kolonky příslušného nástroje by se to které slovo mělo vepsat: „Není sebedůvěra ve skutečnosti emocionální výhodou vyššího řádu spíše než funkční výhodou?“ nebo „Myslím, že chuťová zkušenost je ve skutečnosti důvodem k víře, nikoli jenom prostou výhodou produktu.“

Podíváme se na to, jak týmům pomoci „méně přemýšlet a více udělat“: místo aby se tým pohyboval ve věčných kruzích ve snaze nalézt to správné pojmenování, musí vytvořit marketingový mix, jemuž se podaří uvést zvolenou vizi do života. Prvním krokem je *prozkoumání vize* u zákazníků, kdy prototyp marketingového mixu funguje mnohem lépe, než když se spotřebitelům předkládají slovní popisy koncepce či tabulky nálad. Ke konci projektu to znamená vyladit vizi na 80 až 90 % a přejít k realizaci, tedy vytvořit *plán* klíčových aktivit a zároveň získávat praktické zkušenosti o tom, co funguje a co nikoli.

Problém č. 4: Snaha zabalit vše do image značky

Strategičtí turisté tráví čas prací na komunikaci značky, ale nedívají se na potřebné změny v ostatních částech marketingového mixu, včetně samotného produktu, jenž často nevykazuje výkon, jaký by měl. Klasickým příkladem tohoto přístupu ke značce bylo prohlášení společnosti Sony v roce 2005, že má v plánu utratit 170 milionů dolarů na reklamní kampaň s cílem překonat problémy, do nichž se dostala (její zisky v sek-

toru spotřební elektroniky klesly ve třetím čtvrtletí 2005 o 23 %). Kampaň se nesla pod heslem „Jako nikdo jiný“, přestože se tento slib nedařilo plnit na úrovni produktů samotných. Plazmové obrazovky Samsung nabízely velice podobný výkon za mnohem příznivější cenu a v oblasti hudby zase aktivity společnosti Apple (především iPod a iTunes) způsobily, že společnost Sony vypadala spíše jako imitátor než jako velký hráč v oblasti inovací.



Obr. 13: Značka jako pouhý obal versus značka jako hybná síla podniku

V podnicích, kde značka působí jako hybná síla (obr. 13), slouží vize značky jako inspirace a vodítko pro všechny aktivity podniku, nikoli pouze pro oddělení komunikace. Začíná to interní *zainteresovaností týmu*, jenž se zaměří nejenom na komunikaci, ale také na hmatatelné změny v podniku. Dále to obnáší vytvoření „*produktu – blavního brdiny*“, jenž je ztělesněním vize, a vytvoření *komunikace*, která produkt představí přitažlivým a zapamatovatelným způsobem.

Klíčové problémy strategické turistiky shrnuje tabulka č. 1 společně se způsoby, jak se těmto pastím vyhnout a maximálně zvýšit své šance na úspěch. Těmto způsobům se budeme věnovat ve zbytku naší knihy.

Jestliže použijete příklad zápisu z porady (tab. 2) předtím, než zahájíte projekt tvorby vize pro vaši značku, může vám to pomoci vyhnout se těmto pastím. Příklad pochází ze skutečného projektu pro značku Cointreau – alkoholického nápoje s pomerančovou příchutí. Tento projektový rámec by měl rovněž objasnit roli, kterou by značka měla sehrát v rámci firemního portfolia. Jaký růst se očekává v oblasti obrátu a zisku? Jaké předpoklady lze učinit o hladině investic, které značka získá? A na které prioritní skupiny spotřebitelů a události by se značka měla zaměřit? Příklad shrnutí portfolia přináší tab. 3.

Nyní se podíváme na příběh, jenž dobře ilustruje proces tvorby vize značky, který budeme zkoumat v dalších částech této knihy (obr. 14), a názorně ukazuje, jaké výsledky můžeme od tohoto procesu čekat.

Tab. 1: Strategická turistika a jak ji uniknout

Strategická turistika	Od vize k činu
Posedlost průzkumy	› Jak proniknout do podstaty věci
Vyplňování kolonek	› Vize jako cesta
Slovičkaření	› Uvedení vize do života
Snaha zabalit vše do image značky	› Značka jako hybná síla podniku

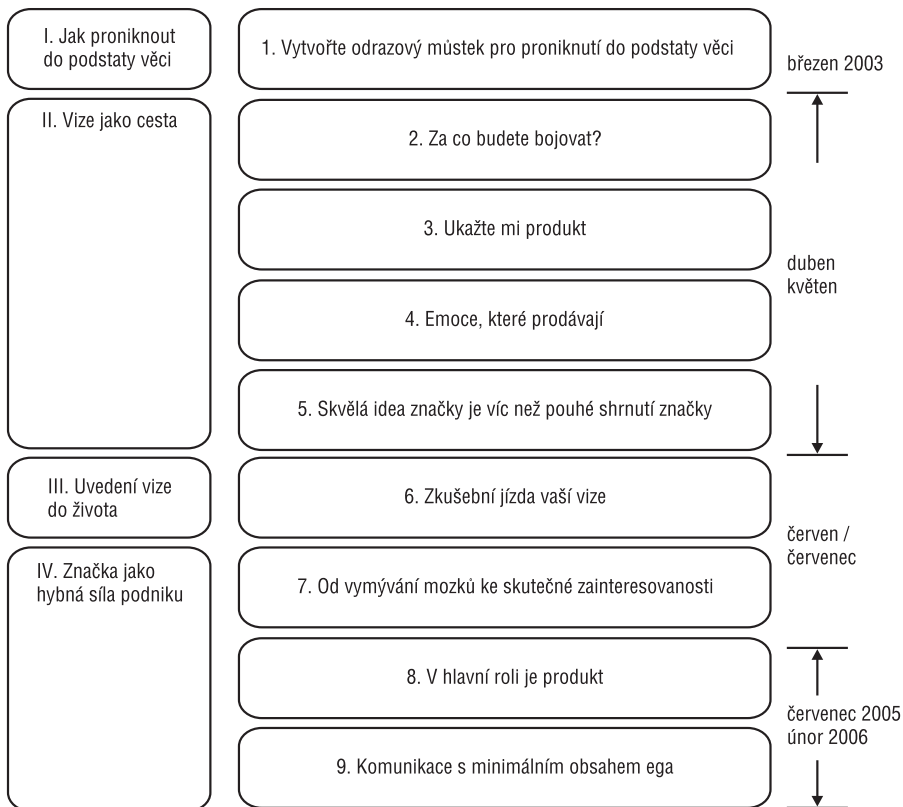
Tab. 2: Příklad zápisu z porady v podniku, jehož hybnou silou je značka 

Problematika podniku	Jaký problém či příležitost jsou důvodem tohoto projektu? <i>Objem prodeje značky Cointreau klesá posledních 15 let, přičemž prodej za rok 1995 byl pouze polovinou rekordního prodeje z roku 1980. Odráží to stárnutí uživatelské základny, kdy polovina spotřebitelů je ve věku nad 45 let, a neschopnost získat nové, mladší uživatele.</i>
Problematika značky	Jaký je problém značky, jenž se snažíte vyřešit, a jak toto řešení pomůže problematice podniku? <i>Povědomí o značce a její distribuce jsou skvělé. Značka je zároveň oceňována jako značka autentická, se skutečnou tradicí. Nicméně je zároveň nemoderní a zastaralá, v hlavách lidí beznadějně spojená s „malou skleničkou něčeho lahodného po večeři“.</i>
Spotřebitelská data	Jaká kvalitativní a kvantitativní data pomáhají podpořit problematiku značky? <i>Kvalitativní data ukazují, že osobnost značky je staromódní a postrádá dynamiku. Kvantitativní data ukazují převahu starších lidí v uživatelské základně a nesoulad mezi image značky a klíčovými potřebami v oblastech, jako je „snadná konzumace“, „vhodnost k tvorbě míchaných nápojů“ a „mladistvost“.</i>
Použití strategie	K čemu bude strategie použita? Konkrétně pro které části marketingového mixu bude vodítkem a kdy se tyto části dostanou na trh? <i>Strategie bude použita jako vodítko pro kompletní znovuvvedení marketingového mixu značky na trh, především obalu, reklamy a propagace v místech prodeje.</i>
Interní zájmové skupiny	Kdo bude mít klíčový vliv na strategii a kdo bude jejím hlavním uživatelem? Jak tyto lidi vtáhnout do hry? <i>Pět klíčových evropských trhů tvoří 75 % globálního objemu prodeje a je nezbytné vtáhnout do hry generální a marketingové ředitele těchto trhů. Americký trh je malý, ale roste, a proto je rovněž důležitý.</i>

Týmy v agenturách	Které klíčové agentury budou moci strategii používat a jak dosáhnout jejich aktivní účasti? <i>Klíčovými agenturami jsou Dragon Rouge pro obaly a BBH pro reklamu. Obě budou součástí týmu, jemuž budou prezentovány výsledky průzkumu pozice značky na trhu, a tyto výsledky pak obě agentury využijí při vytvoření zadání pro nový marketingový mix značky.</i>
Měření výsledků	Jak bude efektivita projektu hodnocena v termínech značky a celého podniku? <i>V termínech podniku: návrat k růstu objemu prodeje o minimálně 2–4 % ročně. V termínech značky: 5 % zlepšení skóre v oblasti image značky, 10 % zlepšení v kategorii „alespoň jednou vyzkoušel“, zvýšení podílu uživatelů mladších 35 let z 35 % na 50 %.</i>
Tvorba prototypu	Jak plánujete strategii uvést do života, aby bylo možné ji prozkoumat se spotřebiteli a obchodním týmem? <i>Nápady v oblasti pozice značky budou znázorněny pomocí tabulek nálad a podle možností pomocí maket nového obalu, jež umožní uvést do života novou osobnost značky.</i>

Tab. 3: Shrnutí portfolia značky (zjednodušená verze)

	Pantene	Wash & Go	Head & Shoulders
Role v portfoliu	Agresivně budovat	Udržovat	Budovat
Podíl na prodeji	40 %	30 %	30 %
Podíl na investicích	60 %	10 %	30 %
Plán růstu na tři roky:			
- Objem prodeje	+10 %	+1 %	+3 %
- Obrat	+9 %	+2 %	+3 %
- Zisk	+8 %	+3 %	+3 %
Co?	Šampon, kondicionér, styl	Šampon dva v jednom	Šampon, krémy
Kdo?	Městské ženy	Rodiny	Muži s lupy
Kde?	Supermarkety	Supermarkety	Lékárny
Kdy?	Všechny příležitosti	Všechny příležitosti	Méně v zimě
Proč?	Lesk a pevnost	Kondicionér	Zbaví lupů
Cena (index)	110	100	130



Obr. 14: Od vize k činu: T-Mobile

Příběh značky T-Mobile

Když přešel Phil Chapman na konci roku 2004 od společnosti Unilever ke značce T-Mobile UK, vážně se zabýval otázkou, zda si neukousnul příliš velké sousto. Značka byla v zoufalé situaci – čtyřka na britském trhu mobilních operátorů, za značkami O2, Vodafone a Orange a v těsném předstihu před značkami Virgin a 3 – a stále ještě nesla následky špatné pověsti sítě One 2 One (nízká kvalita pokrytí), kterou mateřská společnost Deutsche Telecom v dubnu 2002 překřtila na T-Mobile. Tato značka postrádala v myslích spotřebitelů jakékoli použitelné představy či asociace. Ještě horší skutečnost zjistil Phil až poté, co místo přijal – pracovní morálka marketingového týmu byla na bodu mrazu a tým prakticky nepociťoval jakékoli vedení.

Jednotlivé funkční části týmu (spotřebitelský marketing, firemní marketing, produkt a komunikace) pracovaly nezávisle na sobě a jejich vzájemná spolupráce byla minimální. Kromě toho celková firemní kultura byla zaměřena na krátkodobé cíle – hlavní slovo mělo oddělení prodeje. Lidé z marketingového oddělení velice obtížně prezentovali své nápady vyššímu vedení a nedařilo se jim získat souhlas s jakýmkoli dlouhodobějšími plány budování značky.

Jediná vize značky, která v té době existovala, byla vytvořena centrálně a poté „kaskádovitě“ přenesena na britský trh. Podstatou vize byla idea „Lepší svět pro vás“ a kolekce pěkných, ale strojených vizuálních materiálů. Britský marketingový tým nepočítal na této vizi žádnou zainteresovanost a ve své každodenní práci ji plně nevyužíval. Práce tedy moc nebylo...

Od vize k činu

Projekt tvorby vize byl navržen tak, aby v jeho rámci tým prošel několika fázemi: proniknout do podstaty věci, získané poznatky převést do ideje značky a poté, což je velmi důležité, pracovat na akčních plánech potřebných pro převedení ideje značky do marketingového mixu. Problém s předchozí eurovizí byl právě ten, že postrádal akční plány, potřebné pro praktickou realizaci. Sice existovala profesionálně působící brožurka a CD-ROM, ale nebylo jasné, co to vlastně znamená pro podnikání v britském prostředí.

Důležité rovněž bylo, že se díky tomuto procesu vydal marketingový tým na cestu, jejímž výsledkem měla být nová vize značky. Tým neudělal chybu, o níž jsme dříve mluvili, a nesnažil se „určit pozici značky“ vyplňováním kolonek v dotaznících.

Skládal se z vyšších manažerů pro klíčové oblasti, jako je spotřebitelský a firemní marketing, zákaznické služby, inovace a přídavná zařízení. Klíčovou skutečností byla rovněž absence lidí z oddělení prodeje v týmu: převládal totiž názor, že bude lepší počkat, až jim bude možné předložit něco hmatatelného a teprve poté je zatáhnout do hry. Důležité rovněž je, že Phil Chapman se stal jednoznačně výkonným ředitelem, jenž klade důraz na značku („brand CEO“) a měl pravomoci nejenom vytvořit vizi, ale pracovat také na marketingovém mixu a na jeho praktické realizaci, včetně inovace produktu, komunikace a vnitřní zainteresovanosti zaměstnanců (jeho tým posléze převzal rovněž vedoucí roli při tvorbě interiéru prodejen a specifikaci zákaznických služeb).

I. Proniknutí do podstaty věci

V této fázi byla využita stávající data a výsledky průzkumů týkajících se značky, ale marketingový tým rovněž vyrazil do terénu, srovnával provoz v různých prodejních místech a sledoval, jak si lidé vybírají svého mobilního operátora. Členové týmu měli rovněž za úkol mluvit se svými přáteli a rodinou o postojích vůči trhu s telefonními službami a názorech na jednotlivé operátory.

Tyto práce potvrdily, že značka postrádá výraznější obraznost a je prakticky neviditelná: při výběru mobilního operátora se v myslí spotřebitelů objevovala na spodních příčkách pomyslného řebříčku. Značka rovněž trpěla špatnou pověstí nedostatečné kvality sítě ještě z dob, kdy fungovala pod značkou One 2 One. Ironií přitom bylo, že značka s nejlepší image v oblasti kvality, tedy Virgin Mobile, využívala stejnou síť. Krátký pohled zpět na historii značky rovněž odhalil, že vysílala ke spotřebitelům mnoho různých sdělení, bez jakékoli sjednocující myšlenky či dokonce stylu (obr. 15).

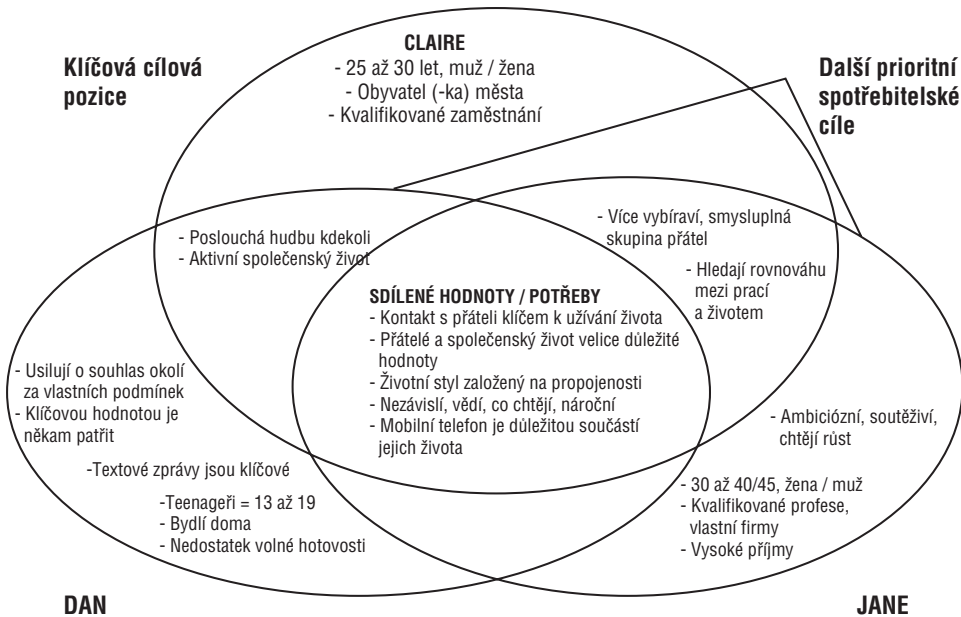


Obr. 15: Různá reklamní sdělení značky T-Mobile před zahájením projektu tvorby vize.

Použito se svolením T-Mobile.

Existovaly však i pozitivní momenty, vzbuzující určitou naději. Zaprvé, značka si vedla velice dobře v Londýně, kde bylo povědomí spotřebitelů a jejich ochota uvažovat o ní při volbě mobilního operátora mnohem vyšší než ve zbytku země. Zadruhé, značka si historicky dobře vedla u mladších lidí, což je pro mobilní operátory klíčový trh. A měla svou růžovou barvu.

Asi nejdůležitějším výsledkem první fáze projektu byla sada profilů, které nasadily lidský obličej na klíčové spotřebitelské cílové skupiny (obr. 16). Členové marketingového týmu se rozhodli dát klíčovým cílovým skupinám konkrétní jména a vytvořit obraz těchto lidí a jejich životů. Například místo lehce povýšeneckého označení „běloch v dodávce“ pro cílovou skupinu modrých límečků (instalatéri, stavební firmy atd.) přišel marketingový tým s profilem jménem Gary. Je to chlapík, co se rád pobaví, různé radosti života jsou pro něj stejně důležité jako práce a velkou část svého pracovního dne stráví telefonováním (což je dobrá zpráva pro T-Mobile a špatná zpráva pro Garyho zákazníky). Marketingový tým si zároveň dal tu práci a snažil se všechny zaměstnance podniku seznámit s profilem Garyho a přimět je, aby se do tohoto cílového zákazníka dokázali vcítit.



Obr. 16: Profily klíčových cílových skupin značky T-Mobile a jejich sdílené hodnoty / potřeby

II. Vize

V rámci prvního pracovního soustředění se marketingový tým podělil o klíčové poznatky získané v předchozí fázi a pracoval na sérii cvičení s cílem vytvořit budoucí vizi značky T-Mobile ve Spojeném království. Tato cvičení se týkala následujících tří oblastí (podrobně budou vysvětleny později):

Ambice značky

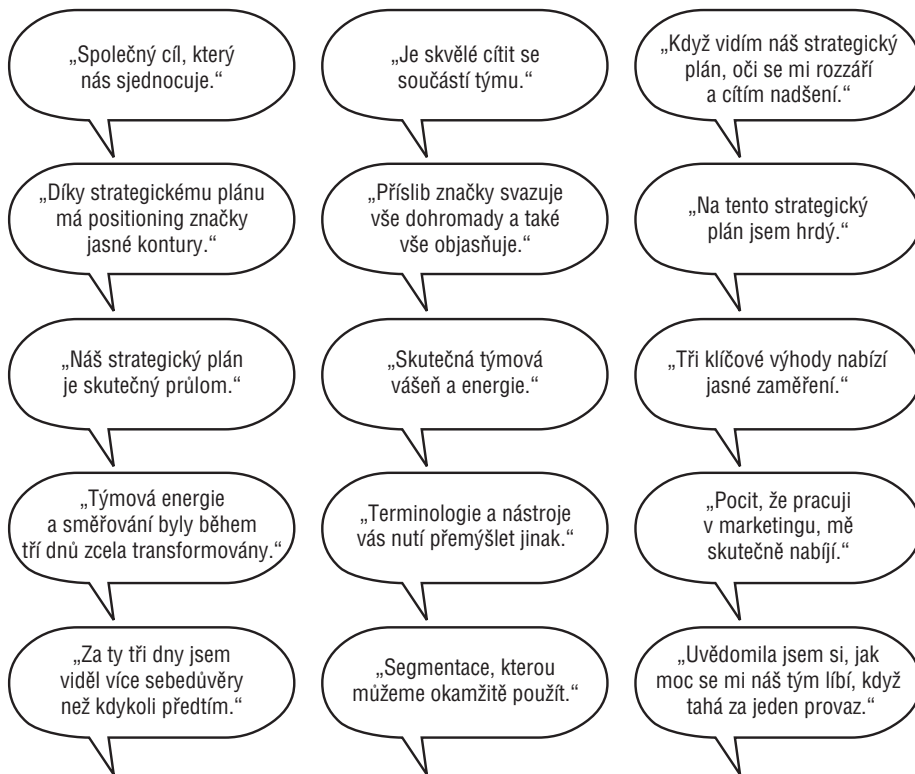
Členové týmu přemýšleli, za co chtějí vlastně bojovat a jak chtějí značku změnit – to vše bylo shrnuto v „strategickém plánu značky“ (obr. 17). Byla zde příležitost zjednodušit a zprůhlednit způsob, jakým byly prezentovány tarify a služby, jelikož spotřebitelé měli pocit, že se je operátor snaží spíše balamutit. Nebyl to samozřejmě žádný revoluční nápad, ale pokud jste se v poslední době rozhodovali pro nového či staronového mobilního operátora, jistě uznáte, že se nabízejí skutečné marketingové příležitosti! Další nápady se týkaly spíše toho, jak chtěl tým do budoucna značku řídit, včetně závazku větší odvahy při používání výrazné růžové barvy, která je synonymem značky T-Mobile. Strategický plán dokázal členy marketingového týmu skutečně nažhavit, jak vidíme z komentářů, které zazněly na konci prvního pracovního soustředění (obr. 18).

- Odmítáme pokračovat v běžné praxi mobilních operátorů balamutit lidi složitými a záluďnými tarify a podmínkami služeb. Vše bude jednodušší, snadnější a spravedlivější.
- Jsme odhodláni soutěžit také úrovní služeb, nikoli pouze cenami. T-Mobile bude znamenat mnohem víc než jenom „dnes pro vás máme skutečně výhodnou nabídku“.
- Nesdílíme názor, že „jedna velikost stačí pro všechny“ a budeme tvrdě pracovat na tom, abychom lépe rozuměli spotřebitelům a personalizovali naše produkty a služby. Rovněž vytvoříme produkty a služby, které skutečně spíše zlepšují život spotřebitelů, než abychom jim vnucovali produkty, které nepotřebují nebo nechťejí.
- Máme plné zuby kocoviny způsobené špatnou kvalitou sítě a vše napravíme, aby měli lidé jistotu, že T-Mobile je tu pro ně coby naprosto kvalitní a spolehlivá síť. Spokojenost zákazníků značky Virgin (která používá stejnou síť) dokazuje, že naše síť si zaslouhuje lepší image.
- Jsme hrdí na naši vedoucí pozici v Londýně, jednom z nejživějších a nejvíce kosmopolitních měst na světě, a budeme jednat jako lídr, abychom si tuto pozici ještě více upevnili.
- Budeme komunikovat přátelským a vstřícným způsobem. Nebudeme mluvit k lidem, ale s lidmi, jako jejich kamarád, který je dobře zná.
- T-Mobile se musí zbavit své neviditelnosti. „Jsme hrdí na to, že jsme růžoví“ a budeme odvážnější ve využívání této úžasné barvy k tomu, abychom se odlišili od davu.
- **My sami** musíme být více hrdí na naši značku a více věřit v její potenciál, abychom dokázali přesvědčit spotřebitele k tomu, aby si zvolili právě nás!

Obr. 17: Strategický plán značky T-Mobile

Produkt a emoce

Tým se zaměřil na tři klíčové výhody produktu („produkt“), konkrétně na jednoduchost, personalizaci a bezprostřednost. Dalším klíčovým úkolem bylo zviditelnění a vytvoření výraznější osobnosti značky („emoce“). Definice zněla „Váš kamarád, který o vás hodně ví a rád se baví“ v kontrastu k technologickému, chladnému světu značky O₂ a globální, červené a lehce arogantní značce Vodafone.



Obr. 18: Názory členů marketingového týmu, které zazněly na konci prvního pracovního soustředění

Idea značky

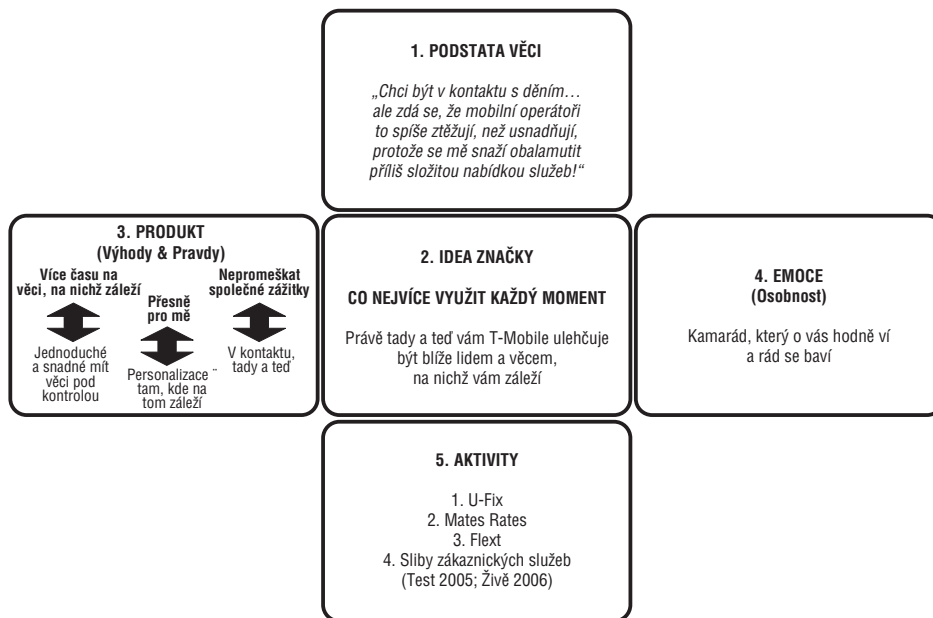
Idea značky, s níž přišel marketingový tým, aby shrnul svou vizi, byla pomoci lidem „co nejvíce využít každý moment“ tím, že budou díky značce T-Mobile „v blízkém kontaktu s lidmi a věcmi, na nichž záleží“. Nová idea značky byla sjednocující výzvou pro budoucnost, nikoli pouze shrnutím minulosti. Značka měla inspirovat lidi k tomu, aby si odnesli co nejvíce z každého momentu svého života a pomáhala jim k tomu tím, že jim bude na blízku.

III. Průzkum

Tým nyní přešel k uvedení vize do života, s využitím stávajících projektů a vytvářením nových nápadů. Lidé z marketingového týmu zároveň vedli neformální rozhovory s dalšími klíčovými odděleními podniku, například s vedením call centra. Každý měsíc probíhalo pracovní soustředění, kde mohli členové marketingového týmu přednést své nápady nových služeb. Tým pak zvolil klíčové programy pro roky 2005 a 2006, jež byly ztělesněním ideje značky a zároveň měly potenciál podpořit růst podniku (obr. 19). Tato práce rovněž pomohla potvrdit, že vize v týmu funguje a že je pro něj potřebnou inspirací a vodítkem.

Program	3. čtvrtletí 2005	4. čtvrtletí 2005	1. čtvrtletí 2006	2. čtvrtletí 2006	3. čtvrtletí 2006	4. čtvrtletí 2006
U-FIX (Vaše volba)		Oživení				
MATESRATES (Kamarádi)	Zahájení		Oživení			Oživení
WEB n' WALK (Mobilní web)		Zahájení			Oživení	
FLEXT (Pohyblivý tarif)			Zahájení			
CUSTOMER CHARTER (Charta zákazníka)				Zahájení		
FAMILY (Rodina)					Zahájení	

Obr. 19: Akční plán značky T-Mobile (zjednodušeno)



Obr. 20: Positioning značky T-Mobile

Tým měl nejenom sdílenou vizi, ale rovněž představu, jak tuto vizi uvést do života a uplatnit na trhu. Pro členy týmu to byl nový pocit – konečně cítili, že se mohou stát hybnou silou celého podniku a přimět všechny jeho části přemýšlet v dlouhodobých měřítcích. Vize značky byla zpracována tak, aby shrnula všechny klíčové prvky na jedinou stránku (obr. 20).

A nástroj byl vypracován tak, aby umožňoval snadnou prezentaci díky logické posloupnosti od podstaty věci přes ideu značky k jejím výhodám a charakteru. Na konci bylo shrnutí klíčových aktivit, které vizi uvedou do života.

IV. Aktivity

Na konci léta měl marketingový tým plné ruce práce s tím, jak proměnit vizi v konkrétní aktivity a zároveň pracoval na zahájení projektů pro rok 2005, které byly „zneužitý“ k tomu, aby ztělesnily novou vizi, a na nových projektech pro rok 2006. Klíčovým rozhodnutím bylo nedělat z prezentace nové vize žádnou velkou show, protože podnik v předchozí době zažil několik nových vizí a zaměstnanci i vedení už z toho byli poněkud unaveni. Namísto toho se tým zaměřil na zavedení nových produktů a služeb, které ztělesňovaly novou vizi, s vírou, že lidé ve firmě postupně vezmou nové směřování za své. Detailně se o nové vizi mělo mluvit až poté, co marketingový tým dosáhne určitého pokroku na trhu.

Produkt 1: Program U-Fix štikou v rybníce

Už během prací na tvorbě nové vize byl spuštěn projekt U-Fix (Vaše volba). Byl to „hybridní“ produkt, umožňující zákazníkům zvolit si vyšší měsíčního účtu bez uzavírání jakékoli smlouvy, což byly výhody oblíbené lidmi s „předplacenými“ telefony. Kromě toho byl součástí nabídky mnohem lepší telefon, než bylo u těchto služeb běžné, a odpadly mrzutosti spojené s opakovaným dobíjením karty každý měsíc, i když tato možnost zůstala pro případ, že zákazník překročí svůj měsíční limit. Celkově tedy služba šetřila zákazníkům čas a úsilí, aby se mohli věnovat důležitějším věcem.

Nový projekt rozvířil hladinu a přinesl skutečnou diferenciaci na trhu, kde prakticky všechny značky nabízely to stejné a konkurovaly si pouze cenami.

Komunikace

Komunikační aktivity se snažily vytvořit odlišný nový vzhled a pocit značky, jenž měl být stylový, ambiciózní, ale zároveň svým tónem poněkud odlehčený. V reklamě na program U-Fix vystupovali lidé, kteří dokázali předvídat katastrofy a ochránit před nimi ostatní lidi, ať už to byl automobil, který vjel do budovy či padající strom. Důležité je, že dramatizace se zaměřila na lidské příběhy, nikoli na technologii, a nabízenou výhodou bylo „mít věci pod kontrolou“.

Produkt 2: Program Mates Rates posunul značku o stupeň výš

Program U-Fix byl v rámci nové vize prvním krokem a lidé ve firmě už začínali věřit, že značka se začala ubírat vzrušujícím novým směrem. Nicméně bylo důležité rychle pokračovat, aby nová vize nebyla vnímána pouze jako náhodný úspěch. Dalším programem byla nabídka předplacených karet zaměřená na mladé lidi, jako je Dan, s názvem Mates Rates (Kamarádi): pět penčí za zavolání nebo textovou zprávu kamarádům v síti T-Mobile v kteroukoli denní či noční dobu. Program skvěle ztělesňoval novou vizi, a to hned z několika důvodů. Zaprvé, byl osvěžujícím způsobem přímoča-

ry a nezahrnoval žádné další podmínky uvedené drobným písmem pod čarou. Jiné sítě rovněž nabízely levné tarify, ale pouze v určitou dobu nebo v kombinaci s dalšími chytáky. Kromě toho myšlenka kamarádů byla přesnou dramaturgií ideje značky – tedy být blíže lidem a věcem, na nichž nám záleží. Nabídka opět umožnila značku T-Mobile odlišit, protože představovala novou koncepci, nikoli pouze novou cenovou strukturu.

Rovněž příslušné komunikační materiály k programu Mates Rates byly velice neotřelé a zobrazovaly nadreálný svět, kde kamarádi – zákazníci T-Mobilu – nikdy o nic nepřišli, protože dokázali vidět skrz zdi a další předměty.

Na cestě k růstu

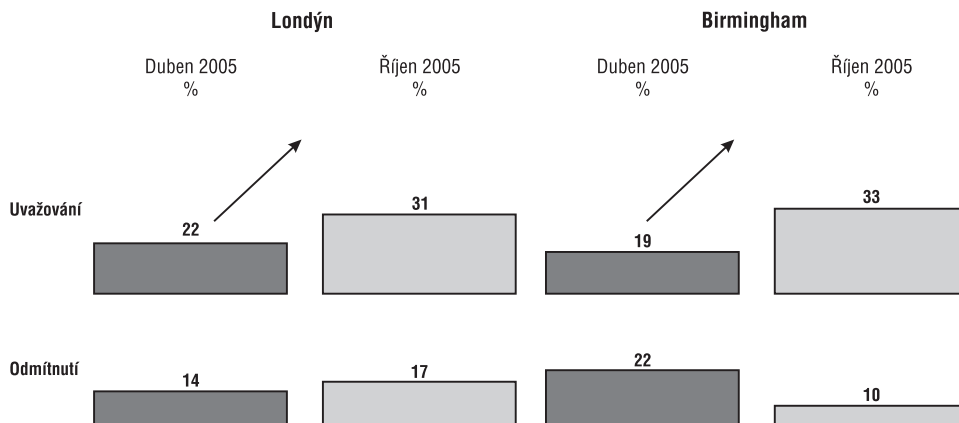
Marketingový tým se konečně rozběhl s novou vizí a akčním plánem a byl schopen prokázat své vedoucí postavení ostatním částem firmy a přimět tak zaměstnance a vedení více přemýšlet o zákaznících a ideji značky. Blížilo se ovšem zásadní a velice nemilé překvapení.

Na konci léta ohlásila společnost Vodafone v rámci tiskového prohlášení svůj nový slogan pro globální trh. K naprostému zděšení marketingového týmu T-Mobilu tento slogan zněl „Make the most of now“ (v české verzi „Je to ve vašich rukou“), tedy prakticky doslova stejně jako slogan „Get the most out of now“, který měl posloužit značce T-Mobile. Poznatky získané díky programu Mates Rates však pomohly vyladit vizi značky. Lidem se nejvíce líbila lidská dimenze programu, protože umožňoval být v kontaktu s přáteli za jednodušších podmínek a levněji. Tým tak prakticky narazil na ještě lepší ideu značky: „Get closer“ (v české verzi „Pojďte blíže“) Idea lidského propojení byla teritoriem, které žádná z ostatních značek plně neovládala.

Příznaky úspěchu

Na konci roku 2005 se tým opět sešel, aby zhodnotil dosavadní pokroky a vyladil plán na rok 2006 – a bylo zde hodně důvodů k pocitu hrdosti. Povědomí o značce prudce stoupalo a s ním i ochota lidí uvažovat o této značce ve chvíli nákupního rozhodování. To platilo především v oblastech, na něž se T-Mobile specificky zaměřil, tedy v Londýně a Birminghamu (obr. 21). Programy Mates Rates a U-Fix zaznamenaly velký úspěch; každý z nich přilákal více než 300 tisíc nových zákazníků a zaznamenal nejvyšší úroveň zákaznické spokojenosti ze všech produktů značky T-Mobile. Úspěch značky se projevil rovněž v tónu komentářů, psaných vlivnými analytiky z londýnského City (obr. 22).

Rovněž marketingový tým doznal změn. Přibyli noví lidé, plní nadšení a skvělých nápadů. Původní členové týmu, kteří ustáli těžké časy, zase cítili čerstvý vítr v plachtách. Navíc zde byli noví šéfové oddělení spotřebitelského marketingu, firemního marketingu a vztahů se spotřebiteli. Ve srovnání s dobou před devíti měsíci, tedy těsně před zahájením projektu nové vize, to vypadalo jako skutečně jiná značka, jiný marketingový tým a jiná firma v pozadí. Lze to vidět i z poznámek členů týmu, zaznamenaných na konci roku 2005 (tab. 4).



Obr. 21: Ochota spotřebitelů uvažovat o značce T-Mobile při nákupním rozhodování

PŘED PROJEKTEM NOVÉ VIZE

„Největší problém má DT ve Spojeném království, s příjmy za 1. čtvrtletí 2005 ve výši -10 %, zatímco průměr odvětví je +5,5 %.“
– Goldman Sachs, 15/6/2005

„T-Mobile UK se přiblížil k okraji útesu a poté následoval pád.“
– Deutsche Bank, 12/5/2005

„Pokles provozních ukazatelů značky T-Mobile UK (tedy ve Spojeném království) je mnohem dramatičtější než u mateřské firmy T-Mobile v Německu.“
– ABN Amro, 26/5/2005

PO PROJEKTU NOVÉ VIZE

„Ve Spojeném království pokračuje vzestup DT, jehož rostoucí počet nových zákazníků je skutečně působivý. Máme za to, že tento trend bude pokračovat.“
– UBS, leden 2006

„Nícméně hlavní pozitivní překvapení přichází ze Spojeného království: T-Mobile UK získal nové zákazníky v počtu dalece převyšujícím naše odhady. Ukazuje se, že oživení značky má okamžitou návratnost a dodává důvěryhodnost strategii přirozeného růstu firmy.“
– Commerzbank, leden 2006

„Ve Spojeném království, kde se trendy ve 2. a 3. čtvrtletí začaly zlepšovat, dosáhl DT nejvyšší počet nových zákazníků za dlouhá léta, přičemž růst předplacených karet byl rovněž silný.“
– DRKW, leden 2006

Obr. 22: Změna názorů mezi analytiky z londýnského City

Tab. 4: Názory členů marketingového týmu, zaznamenané na konci roku 2005

Soudržnější marketingový mix

- ◆ „Více propojené přemýšlení o jednotlivých částech.“

Jasný akční plán

- ◆ „Jasný plán: víme, co jsou naše klíčové sázky.“
- ◆ „Je to jednoduché: nesmíme udělat chybu v těch nejzákladnějších věcech.“
- ◆ „Celá firma má víru v akční plán.“

Tým

- ◆ „Jako tým se dobře bavíme.“
- ◆ Značka nás sjednocuje, včetně takových oddělení jako jsou finance.“
- ◆ „Konečně máme pocit skutečného týmu.“

Idea značky

- ◆ „Kombinace několika věcí vede k diferenciaci.“
- ◆ „Zajímavý, dospělý způsob prezentace značky.“
- ◆ „Idea lidského propojení, blízkého kontaktu.“
- ◆ „Jednoduchý a přímočarý program Mates Rates skutečně funguje.“

Zaměření na spotřebitele

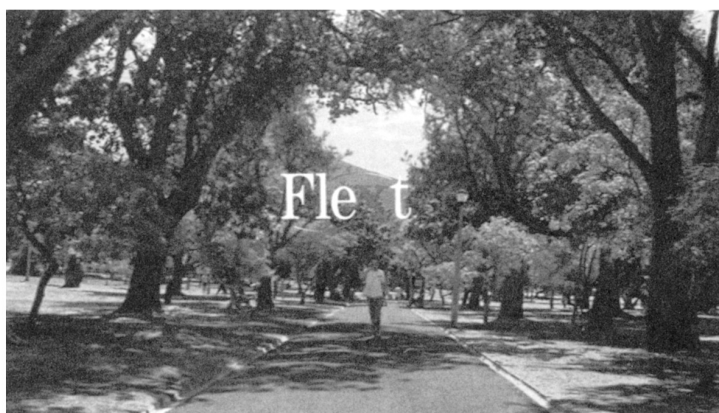
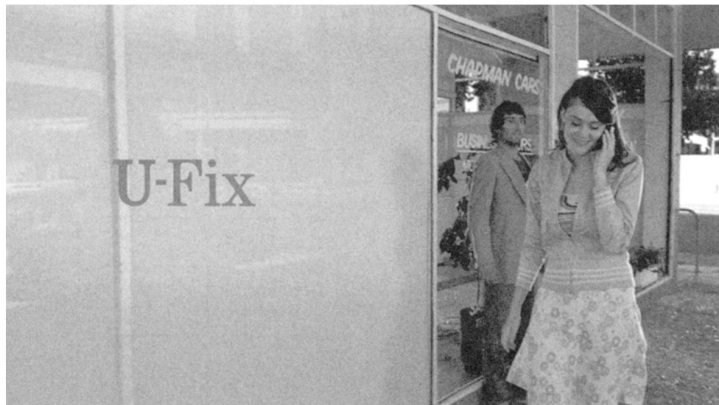
- Centrem všeho je spotřebitel: lidé ve firmě se dnes ptají „Co o něm víme“?

Udržení tempa

Jak jsem napsal v únoru 2006, oživení značky je stále ještě v plenkách a tým se chystá spustit třetí velkou novinku zvanou Flex. Poprvé to umožní lidem, jako je „Claire“, platit fixní částku a poté ji využívat, za co bude chtít: ať už jsou to hovory, SMS zprávy či cokoli jiného. Opět to věci zjednodušuje a ulehčuje to lidem být v kontaktu, aniž by si museli dělat starosti s tím, jakým způsobem a k čemu mobilní telefon využívají.

T-Mobile měl nyní tři hlavní programy coby ztělesnění různých aspektů ideje značky s odlišným tónem a stylem (obr. 23). Tým zároveň dokončoval nový slogan, jenž měl vyjadřovat myšlenku „Pojďte blíž“. Ale nejdůležitější byla práce na plánu pro rok 2007, tedy konečně plánování v dlouhodobějším měřítku. [Ve světě mobilních telefonů se vše mění strašlivou rychlostí, takže bude zajímavé vidět, jak si značka povede v době, až budete tuto knížku číst!]

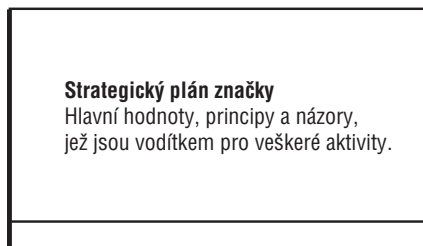
Klíčové nástroje, jež jsou výsledkem práce na značce T-Mobile a jež získáte provedením stejných cvičení, jsou shrnuty na obr. 24.



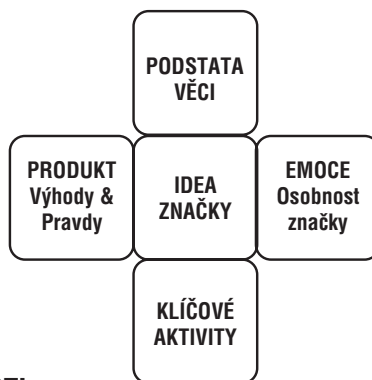
Obr. 23: Tři nové produkty značky T-Mobile UK

OD VIZE...

STRATEGICKÝ PLÁN



POSITIONING

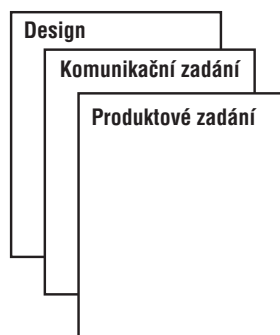


... K ČINNOSTI

AKČNÍ PLÁN

Program	1/4 2006	2/4 2006	3/4 2006	4/4 2006
1	➔			
2		➔		
3			➔	

PŘEDBĚŽNÉ ZADÁNÍ



Obr. 24: Klíčové nástroje pro definování ambicí značky

Hodí se pro všechny velikosti a tvary

Jakákoli značka se skutečnými ambicemi může mít jasnou a inspirující vizi, i když způsob jejího uplatnění se může lišit.

Produkty, služby... a dokonce i lidé

V této knize uvidíme množství příkladů produktových značek, jako jsou Hellmann's, Knorr či Dove, ale rovněž značky z oblasti služeb, včetně značek Blockbuster, First Direct a Disneyland. Nákaza „brandingu“ se už přenesla také na celebrity, sportovní týmy a televizní pořady. Zamyslete se nad positioningem takového Jamieho Olivera, televizního šéfkuchaře, jenž se proslavil snahou ozdravit jídelníček v britských školních kuchyních, pomocí nástroje, na nějž se podíváme později v této kapitole (obr. 25).

Velké a malé

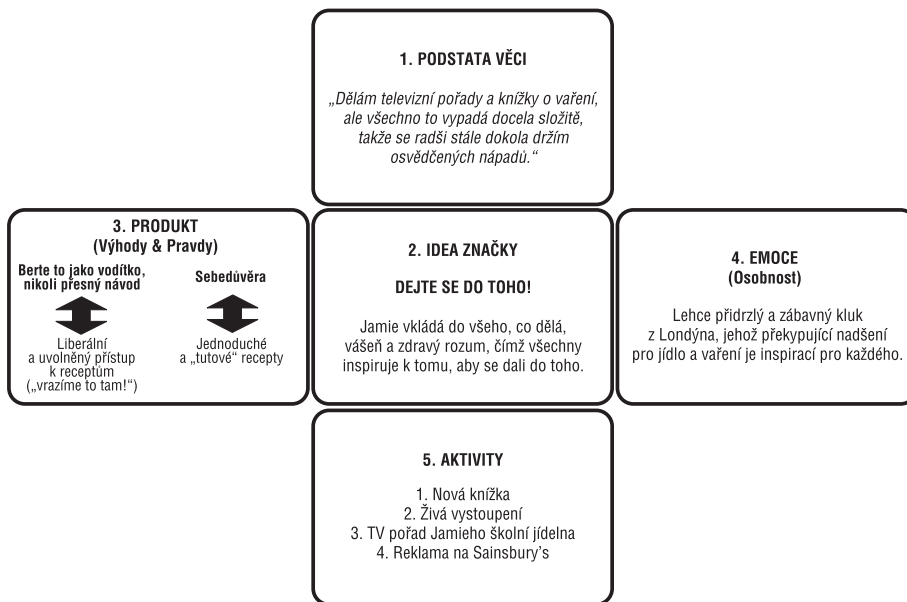
Podíváme se na značku Pret a Manger, která se rozrostla na více než sto provozoven, ale také na nováčka Fresh Italy, jenž právě rozjíždí svých prvních deset prodejen.

B2C a B2B

Mnoho značek, na něž se zaměříme, jsou značky určené spotřebitelům (B2C – Business to Consumer), nicméně roste počet mezipodnikových značek (B2B – Business to Business), jež si rovněž uvědomují hodnotu jasné vize.

Spotřebitelé a firmy

V této knize se zaměříme na spotřebitelské značky, ale principy ambice značky se vztahují rovněž na značky určené firemním zákazníkům a na positioning pro různé publikum, jako jsou zaměstnanci, akcionáři a názoroví lidé.



Obr. 25: Positioning značky Jamie Oliver.

Zpět k vám

Nyní je na čase přemýšlet o vaší vlastní značce. Jestliže vás baví dotazníky a kontrolní seznamy, odpovězte na otázky o vaší vizi na následující stránce a potom znovu na konci knihy, abyste viděli, jakého jste dosáhli pokroku. Jestliže na skutečné značce nepracujete, zkuste si nějakou vybrat jako případovou studii; naučíte se více, jestliže budete všechny principy uplatňovat na skutečném příkladě. Počet bodů, které si přidělíte, vám může rovněž pomoci zaměřit se na pro vás nejdůležitější části této knihy, tedy na oblasti, v nichž na sobě musíte nejvíce pracovat.

Ohodnoťte svou vizi v následujících kategoriích. 0 znamená „mizerné“, 10 znamená „vynikající“.	Nyní	Konec knížky	Změna
1. <i>Proniknutí do podstaty věci.</i> Živý a barvitý obraz vašeho nejdůležitějšího zákazníka a příležitost, jak učinit jeho život lepším.			
2. <i>Za co budete bojovat = ambice.</i> Inspirující a provokativní sdělení o tom, jak velkou roli bude vaše značka ve světě hrát. Zachycuje to vaše hodnoty, názory, principy a vášně.			
3. <i>Ukažte mi produkt = výhody.</i> Dva až tři klíčové způsoby, jak zlepšíte život svých spotřebitelů, vyjádřené krátkým, úderným a přijatelným způsobem a podpořené pravdivými fakty o značce.			
4. <i>Emoce, které prodávají = osobnost.</i> Tři až čtyři výrazná sdělení, jež uvádějí do života žádoucí tón a styl značky.			
5. <i>Idea značky.</i> Krátká, zapamatovatelná fráze, shrnující klíčovou roli, jež bude značka hrát v životě lidí. „Volání do boje“ pro spotřebitele i lidi, kteří se na tvorbě značky a produktu podílejí.			
6. <i>Akční plán.</i> Plán na 12 čtvrtletí, který zaznamenává klíčové marketingové aktivity, použité k realizaci vize.			
7. <i>Zainteresanost lidí ve firmě.</i> Uvedení vize do života názorným a inspirujícím způsobem, se skutečnými příklady marketingového mixu a plány, jak propojit nová opatření a odměny.			
8. <i>V hlavní roli je produkt.</i> Inovace produktu, jež ztělesňuje vizi a je hybnou silou růstu.			
9. <i>Komunikace vize.</i> Jasná představa o roli každé části marketingového mixu při realizaci vize. Inspirující zadání pro všechny části marketingového mixu.			
CELKOVÉ SKÓRE			

V závislosti na svém skóre můžete zkusit následující:

- 0–20: Potřebujete mnohem více než tuto knihu. Vytočte 999/911 a zeptejte se na brandgym.
- 20–50: Jste na začátku. Radši si přečtete celou knížku.
- 50–80: Velmi dobře. Zaměřte se pouze na ty kapitoly, jež jsou relevantní pro vaše konkrétní problémy.
- 80–90: Zapomeňte na knížku. Pošlete mi e-mail, mám pro vás práci.

Kontrolní seznam: Úvod

	ANO	NE
■ Je osoba v čele procesu tvorby vize skutečným „brand CEO“ s pravomocemi a vlivem, jež umožní dosáhnout změn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Vytvořili jste proces tak, aby spojoval strategii a realizaci a umožnil neztrácet čas laděním pyramidové struktury?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je proces tvorby vize sestaven s jasnou představou o tom, jak idea značky pomůže nárůstu zisku? Je na konci procesu zisk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Předání štafety

Představili jsme si faktory selhání, které vysvětlují, proč má tolik vizionářských projektů minimální nebo žádný dopad na podnikání. Navrhli jsme řešení těchto problémů: funkce skutečného lídra značky, méně přemýšlet a více dělat, usilovat o zisk. Nyní přejdeme k prvnímu cvičení na vaší cestě: jak využít znalostí o spotřebitelích a jejich potřebách coby odrazového můstku k vytvoření ideje značky.