

### **Pravidlo barev**

Cesta, jak udělat značku jedinečnou, je spojit ji s určitou barvou. Existují tisíce slov, ze kterých můžete vytvořit odlišnou značku, ale jen několik barev. Máme pět základních barev: červená, modrá, žlutá, zelená a oranžová. Plus neutrální barvy: černou, bílou a šedou. Výhodnější je použít některou z těchto přímých barev než odstíny nebo míchané barvy. Ale jak to udělat?

Ne všechny barvy se vytvářejí na sítnici stejně. Barvy na konci červeného spektra se zobrazují za sítnicí. Proto se zdá, že barva se přibližuje k vám. Barvy na modrém konci spektra se zaostřují před sítnicí, a proto se zdají být v pohybu od vás. Z těchto fyzikálních příčin je červená barva symbolem energie. Červená barva na tváři je příznakem vzrušení. Je přítomna na 45 % vlajek. Modrá pouze na 20 %. Modrá je její opozitní barva. Je symbolem míru a klidu. Modrá je nejvíce korporátně používaná barva.

Ve světě značek je červená retailovou barvou, přitahující pozornost. Modrá je naopak nejfrekventovanější korporátní barvou, používanou ke komunikaci stability. Případ *Coca-Cola* a *IBM*. Ostatní základní barvy se pohybují někde na pomezí. Oranžová je blíže červené než modré, zelená se významově blíží spíše modré než červené. Žlutá je neutrální barva. Leží uprostřed barevného spektra a oči ji detekují jako jas. Proto se objevuje na výstražných značkách. Během času se s některými barvami spojily různé významy. Bílá je barva čistoty, černá znamená luxus, modrá je barva vítězů, purpurová je vznešená, zelená barvou ekologie a zdraví. Když se vybírá barva pro značku nebo logo, manažeři se obvykle soustředují spíše na náladu, kterou chtějí navodit, než na unikátní identitu, již mají vytvořit. Zatímco nálada a tón jsou důležité, ostatní faktory mohou převážit nad takovým výběrem.

Lídři mají výhodu první volby. Vyberou si barvu, která nejvíce charakterizuje kategorii. *John Deer* je vedoucí firma ve výrobě traktorů. Nepřekvapí, že si vybrala zelenou - barvu trávy, lesa a zemědělství. Pro výrobu traktorů vznikla nová značka Maxion. Ale jakou vybrat barvu? John Deer má zelenou, jiná značka na trhu preferuje červenou. Maxion se tedy stal modrý. Hodí se modrá pro farmářský traktor? Ne, ale je důležitější mít odlišnou identitu než použít stejnou symbolickou barvu. *Opel* je žlutý. *Ford* i *Fiat* mají modrou barvu, *Alfa Romeo* červenou. *Škodovka* přišla na automobilový trh po akvizici *VW* poslední a musela se spokojit se zelenou, poslední barvou vhodnou pro automobily.

Při výběru barev, jež jsou odlišné od konkurence, existuje silná logika. Když ignorujete toto pravidlo, riskujete. Coca-Cola je hnědočervený nápoj, takže barva pro značku je logicky červená. Pepsi měla malý výběr a zvolila modrou s červenou. Červená symbolizuje kolu a modrá ji od ní odlišuje. Po léta bojuje s touto ne zcela ideální kombinací s barevnou strategií koly. Poslední dobou se stává převážně modrou.

*Budweiser* je červený, jaký tedy bude jeho konkurent *Miller*? Výrobce piva Miller má však větší problém. Barvami svých extenzí zničil svoji barevnou identitu. Pro odlišení jedné extenze od druhé použil řadu barevných kombinací. Ztratil tak možnost pevného vymezení a odlišení se od konkurenta Budweiseru. Jediná barva je pro značku vždy nejlepší strategie, zejména pokud se mění také struktura obalů.

Někdy je však možné použít více barev. *Federal Express* chtěl své balíky udělat viditelné, tak zvolil šokující barvy: fialovou a oranžovou. Když přijde balík od FedExu, všichni vidí, kdo ho doručuje. Je dobře viditelný v záplavě korporátní modře. Barevná konzistence pomáhá po léta uložit značku do povědomí. Podívejte se, co znamená žlutá pro *Caterpillar*, modrá pro *IBM* a červená pro *Coca-Cola*. Unikátní jedinečná barva může udělat pro vaši značku mnoho

## Pravidlo bratrství

"Kdybychom podávali pivo a víno," řekl jednou ředitel firmy **McDonald's**, "mohli bychom časem ovládnout sto procent potravinového trhu." Dominantní značka v kategorii se často snaží zvýšit svůj vliv za účelem ovládnutí celého trhu. Zákon expanze naznačuje opak. Když rozšíříte značku, oslabíte ji. Stačí se podívat, co se stalo, když se McDonald's snažil zvýšit svůj vliv na dospělý trh uvedením sendviče Arch Deluxe. Jeho podíl na trhu spadl a ve finále byl nucen produkt stáhnout.

To nás přivádí k zákonu bratrství. Nejenže by dominantní značka měla tolerovat konkurenty, měla by je dokonce uvítat. Nejlepší věc, která potkala **Coca-Colu**, byla **Pepsi-Cola**. V tomto smyslu je ironické, že Coca-Cola se soudila s Pepsi-Colou kvůli užití slova "cola" ve svém názvu. Naštěstí pro Coca-Colu prohrála, a vytvářejí obě kategorii, která se od té doby ohromně rozrůstá. Výběr stimuluje poptávku. Konkurence mezi Coca-Colou a Pepsi zvyšuje povědomí o "kole" u zákazníků. Její konzumace na hlavu se zvyšuje. Když není žádná konkurence, zákazníci mají možnost jiné volby. Mohou si vybrat místo toho pivo, vodu, limonádu nebo pomerančový džus. Konkurence zvyšuje úroveň hluku a má tendenci zvyšovat prodej v kategorii.

Konkurence také rozšiřuje samotnou kategorii a současně dovoluje značkám, aby zůstaly soustředěné. Jestli se Coca-Cola líbí starším lidem a Pepsi-Cola mladším, mohou tyto dvě značky zůstat soustředěné (a silné) a zároveň rozšiřují trh.

Zákazníci reagují na konkurenci, protože volba je vnímána jako hlavní výhoda. Pokud není žádná volba, zákazníci jsou podezřívaví. Možná jsou v kategorii nějaké chyby? Možná cena není dostatečně vysoká? Kdo by chtěl koupit značku, když není jiná značka, s níž by ji mohl porovnat? Málokdy je k vidění velký, rostoucí, dynamický trh bez několika hlavních značek. Často se společnosti cítí konkurencí ohroženy. Chtějí mít výhodu, snaží se vyhnat konkurenty, ale připravují se tak o zdravé konkurenční prostředí v kategorii, jež přitahuje konzumenty. Samozřejmě že zákazníci mohou mít příliš velký výběr. Čím více značek, příchutí, variací, tím více zmatku v kategorii - a nižší konzumace na hlavu. Ukazuje se, že dvě hlavní značky jsou ideální. Například Coca-Cola a Pepsi-Cola. Kodak a Fuji v odvětví fotografického filmu. Duracell a Energizer v přístrojových bateriích. Při příliš velkém výběru trpí konzumace. Zákon bratrství v praxi může být viděn i ve sféře maloobchodu. Například prodejci ojetých aut jsou většinou seskupeni v "automobilové řadě", místo aby byli zastoupeni v každé čtvrti města. Zde by se jeden prodejce pravděpodobně neuzivil, několik prodejců u sebe ale prosperuje. To je síla bratrství.

Zákon bratrství v akci může být viděn v jakémkoli velkém městě nebo v supermarketu s množstvím obchodů. Podobné živnosti nebo obchody cenové kategorie mají tendenci se seskupovat ve stejné čtvrti. Například v New Yorku najdete oděvní oblast na Sedmé Avenue, finanční oblast na Wall Streetu, reklamní agentury na Madison Avenue, divadla na Broadwayi a výtvarné galerie v Soho.

Skupina podobných živností přitáhne do oblasti více zákazníků, protože je tam více než jeden obchod, kde je možné nakupovat. A zákazníci mohou snadno porovnávat jeden obchod s ostatními. Zákazníci cítí, že bez konkurence je mohou společnosti využívat a okrást. Také společností umožňuje sousedství kontrolovat jedna druhou.

**Planet Hollywood** objevila, že jedna z nejlepších adres ve městě pro její restauraci byla hned naproti největšímu rivalovi, **Hard Rock Café**. Lidé jsou přilákáni do oblasti díky Hard Rock Café, a tudíž budou mít jistě pokušení jíst v Planet Hollywood naproti přes ulici. Podobně, nejlepší místo pro restauraci **Burger King** nebo **KFC** bývá často naproti restauraci McDonald's. Vaše značka by měla přivítat zdravou konkurenci. Většinou to přinese do odvětví více zákazníků. A pamatujte, že žádná značka nemůže nikdy ovládnout celý trh (samozřejmě pokud to není vládou schválená monopolní společnost).

Realisticky vzato, jakého podílu na trhu může dominantní značka dosáhnout? Výzkum

naznačuje, že horní limit je 50 %. Coca-Cola ovládá 50 % trhu s kolou, Federal Express zase 45 % amerického trhu nočních zásilek. Pro docílení podílu na trhu, který je vyšší než 50 %, je třeba uvažovat o spuštění několika samostatných značek.



Kouzlo spojení. Planet Hollywood objevila, že jedna z nejlepších adres ve městě pro její restauraci byla hned naproti největšímu rivalovi, Hard Rock Café.

### **Pravidlo firmy**

Nic nezpůsobuje v procesu brandingu tolik dohadů jako správné užití jména společnosti. Dejme tomu, že jsme společnost se silnou značkou a chceme, aby síla našeho jména byla spojena se značkou našeho produktu. Jak to udělat? Měl by název společnosti dominovat názvu značky? *Microsoft* dominuje Microsoft Wordu. Nebo by měl název značky dominovat názvu společnosti? Třeba Tide vládne v *Procter & Gamble*? Či naopak mají mít stejnou váhu jako třeba Gillette Sensor?

Otázka správného názvu společnosti je jednoduchá i komplikovaná zároveň. Jednoduchá, protože zákony brandingu jsou přímočaré. Komplikovaná, protože většina společností je nedodržuje a končí se systémem, jenž pohrdá logikou. To má za důsledek nekonečné debaty značka versus společnost.

Názvy značek by měly téměř vždy předcházet názvům společností. Spotřebitelé kupují značky, nekupují společnosti. Když je sám název společnosti užíván jako název značky (*GE*, *Coca-Cola*, *IBM*, *Xerox*, *Intel*), zákazníci vnímají tyto názvy jako značky. Když se zkombinuje název společnosti s názvem značky jasným způsobem, název značky je vnímán jako primární a název společnosti jako druhotný. Nikdo neřekne: "Jak se vám líbí moje nové luxusní auto od General Motors?"

Společnost je organizace, která zpracovává nebo vyrábí značku. Není to značka sama o sobě. Microsoft není Word, Procter & Gamble není Tide. Microsoft vyrábí mnoho výrobků, z nichž jeden je Word. Procter & Gamble vyrábí mnoho výrobků, z nichž jeden je Tide. Společnost *WD-40* vyrábí značku WD-40. Korporace *Zippo* vyrábí značku Zippo. Společnost Coca-Cola vyrábí značku Coca-Cola. Je to přehledné a snadno pochopitelné. Co je Coca-Cola, Zippo a WD-40? Pokud jste zákazník nebo potenciální zákazník, okamžité odpovědi, jež vás napadnou, jsou kola, zapalovač, mazací sprej.

Na druhou stranu, pokud jste zaměstnanec Coca-Coly, Zippa nebo WD-40, odpověď je většinou jiná. Je to jméno na výplatní páse. Je to "moje společnost". Manažeři jsou také zaměstnanci. Proto je management zaměřen na společnost, zatímco zákazníci se orientují na značku. Zajímá zákazníka, jestli je Lexus vyráběn *Toyotou*, *Hondou* nebo *Nissanem*?

Pravděpodobně ne. Zato prezidenta Toyoty USA to zajímá určitě.

Pohled zevnitř je úplně jiný než pohled zvenku. Manažeři si musí neustále připomínat, že

zákazníky zajímají jen značky, nikoliv společnosti. Co s nekonečnými debatami v zasedáčkách, zda uvést jméno společnosti na obalu, kam a jak velké? Značka není jen název, který výrobce dal na obal výrobku. Je to produkt sám. Coca-Cola je pro zákazníka především tmavá a sladká tekutina. Obsah láhve je ten nejdůležitější aspekt procesu brandingů. Coca-Cola je branding samotné tekutiny.

Společnost, která dokonale rozumí brandingů z pohledu zákazníka, by nikdy nepředstavila výrobek nazvaný "Nová kola". Jak může existovat nová, lepší kola? Jak mohla být předtím ta opravdová věc špatná? Je to jako představení nového boha. Podobně Rolex není název značky drahých sportovních hodinek vyráběných firmou *Rolex Watch Company Ltd.* Rolex je to, co si člověk zapíná na zápěstí. Většina otázek, jež se týkají názvů společnosti versus názvů značek, může být zodpovězeno dvěma otázkami. Jaký je název značky? Jaký je název obsahu obalu výrobku?

Pokud oba názvy nejsou stejné, je to velký problém. Co se stane, když použijete na obalu název společnosti i název značky? Podívejme se na Microsoft Excel. Část názvu "Microsoft" je přebytná. Nikdo jiný než Microsoft nevyrábí software Excel. Zákazníci mají tendenci zjednodušovat a Microsoft Excel se rychle stane Excelem. Koupíme Excel, říkají.

Microsoft Word je jiná záležitost. "Word" je obecně použitelné slovo. Kromě toho, mnoho konkurentů Microsoftu použilo slovo "word" v názvech svých produktů. WordPerfect, WordStar atd. Výsledek je, že zákazníci mají sklon k užívání celého názvu výrobku, Microsoft Word. Z pohledu společnosti to nemusí být nutně dobré. Obecně platí, že název značky by měl být tak krátký a zapamatovatelný, jak to jde. Krátké názvy totiž zlepšují možnosti komunikovat značku.

Když zákazníci cítí, že musí použít název společnosti i název značky společně, zpravidla vyvstane problém. Zvláště když jste pro název značky použili obecně použitelné slovo. Vezměte si Sony Trinitron. Je trinitron typ obrazovky, nebo je trinitron název značky televize? Zákazníci si nejsou jisti, proto chtějí Sony Trinitron. Co se týče zákazníka, nejjednodušší je způsob zvolený firmou Procter & Gamble. Použijte na obalu tučně jen název značky a "The Procter & Gamble Company" uveďte drobným písmem na dně. Tak je užíván název společnosti u výrobků Bold, Cheer, Ivory, Tide atd. Nicméně může se zvolit také střední cesta. Někteří vybíraví zákazníci by dnes rádi věděli, kdo určitou značku vyrábí. Ovšem nebudou užívat obou názvů dohromady. The Procter & Gamble Company Tide. Navíc zde může být také zájem zvýraznit u obchodníků a distributorů společnost stojící za značkou. Například: Od koho si objednáme Tide?

Pro mnoho značek platí nejlepší řešení uvést název společnosti malým písmem nad názvem výrobku. Zákazníci, kteří jsou silně motivováni používat jen název produktu, si málokdy všimnou jména společnosti. Přesto obchod a dnešní sofistikovanější zákazníci budou schopni najít jméno společnosti stojící za značkou jednoduše.

Nebezpečí se ovšem skrývá uvnitř společnosti. Strategie brandingů jsou zahlceny návrhy typu "Proč nemůžeme udělat jméno společnosti větší? Máme příležitost prosadit naše zboží, zlepšit vztahy mezi zaměstnanci, vybudovat lepší vztah k obchodu!" Když se nad tím zamyslí znovu, možná by se mělo jméno společnosti vynechat úplně.

Existuje případ, kdy jedna značka je totožná se jménem společnosti a ostatní mohou fungovat samostatně. Nejlepší řešení v takovém případě je jméno společnosti ke značkám nepřiradit. Kompetence výrobce u každé z nich je méně než vlastní identita každé z nich. Na českém trhu bývá dokonce úspěšná tendence tajit identitu českého výrobce, pokud není asociována v daném segmentu kvalita s českou produkcí.

Podívejme se, co se stalo u Gillette. Na obou družích žilettek, Trac II i Astra, mělo jméno společnosti stejnou velikost jako názvy značek. To není dobrý nápad. Název značky by měl dominovat jménu společnosti. S výrobkem Mach 3 se firma Gillette vrátila k základům. Nápis Mach 3 dominuje.

Žádné téma v brandingu není tak důkladně diskutované jako správná role a funkce jména společnosti. Přesto ve většině případů to vůbec žádné téma není. Středem zájmu by měla být značka sama. Pokud musíte použít jméno společnosti, použijte jej. Ovšem dělejte to promyšleným, druhotným způsobem a umístěte jej nejlépe někam dozadu, hodně vlevo.



Těžká volba. Pro mnoho značek platí nejlepší řešení: uvést název společnosti malým písmem nad názvem výrobku.

### **Pravidlo hranice**

V praxi se setkáváme často se dvěma zakořeněnými názory manažerů. Podíl značky nemůže podstatně vzrůst na domácím trhu. A značka musí růst. Výsledkem těchto názorů je rozšíření značky do dalších kategorií. To je jediná cesta růstu. Stávají se tak oběti pravidla expanze.

Mnozí připouštějí, že expanze je nebezpečím, ale je to prý jediná možnost růstu. Omyl, není to jediná cesta růstu. Perfektním řešením obou tvrzení je budování globální značky. To znamená: udržet značku úzce zaměřenou doma. Jít s ní ven do světa.

Mnohé značky jsou importovány a mnoho jich z nálepky importované značky těží. Jakmile překročí hranice, stoupá jejich hodnota, stávají se atraktivní. Překročení hranice skutečně často zhodnotí značku. Představy a vnímání místa jejího původu jí přidávají hodnotu. Každý kupuje hodinky ze Švýcarska, auto z Německa, elektroniku z Japonska, víno z Francie a oblečení z Itálie.

Chtěli byste hodinky z Albánie, víno z Polska nebo auto z Turecka? Asi ne. Každá země je vnímána unikátně. A co je doma běžné, za hranicemi může být výjimečné a atraktivní. Když je značka doplněna o charakter země, pak má schopnost stát se globální značkou. Švýcarské hodinky a německá auta vlastní lidé kdekoli na světě.

**Heineken** je lídr na nizozemském trhu - v zemi s 10 miliony obyvateli. Na cestě na globální trhy se stal druhým největším pivovarem na světě. Může udělat jiný pivovar totéž? Patrně ne. K úspěchu na mezinárodním trhu potřebujete dvě věci. Musíte být první. A váš produkt musí mít vlastnosti charakteristické pro zemi původu.

Heineken bylo první pivo, které realizovalo globální strategii. Ale pivo je tradičně spojeno s Německem. Heineken měl štěstí v několika věcech. **Beck's**, jeho hlavní konkurent na anglickém trhu, má anglicky znějící jméno. Nizozemsko je vnímáno mimo Evropu téměř jako Německo, geograficky i jazykově. Společnost dávala do hospod POP s nápisem Printed in Germany.

Heineken měl štěstí i podruhé. Největší prodejce piva v Německu je **Warsteiner**. Normálně může být značka vládnoucí na domácím trhu úspěšná na trhu globálním. (příklad Barilly na

americkém trhu, "Italy's #1 pasta"). Jenže Němci přišli vinou války o šance na globálním trhu. Existuje mnoho způsobů, jak vstoupit na globální trh. Místo oslovení domácího trhu můžete zabodovat rovnou na globálním trhu. Mexická značka piva Corona Extra získala globální sílu spojením se zvukem Mexika. Je to typický příklad užití charakteru země k promoci značky. Zaháčkovala se přes citrus, který byl asociován s pitím mexické tequily. Importér použil všude stejnou reklamu. Citron na vršku sklenice se stal vizuálním symbolem Corony. Byl všude po barech a restauracích. Strategie byla tak úspěšná, že se značka stala nejprodávanějším pivem v USA, s Heinekenem v závěsu. A obráceně, americký úspěch ovlivnil prodeje v Mexiku, kde se stala také nejprodávanějším pivem.

Vnímání země je důležité. **Coca-Cola** se opírá o to, že je to globální značka, nikoliv americká. Okrájet ji o americké dědictví by však mohla být marketingová chyba. Každá značka, bez ohledu na to, kde se vyrábí, montuje, vymýšlí, má svoji zemi původu. Musí být pokaždé odněkud. Coca-Cola musí profitovat ze spojení s Amerikou. "It's a real think," říkají zákazníci kdekoli. Každá značka, stejně jako člověk, pochází odněkud. Pátá generace irských Američanů může říkat, že nejsou Irové. Coca-Cola plněná v Mexiku je tady pořád cizincem. Nezáleží na tom, kde byla značka stvořena a vyrábí se. Její jméno a jeho konotace určují vnímání místa, odkud pochází. Mercedes ML nebo BMW X5 je vyráběn v USA, ale jeho původ je pořád německý. Existuje mnoho příkladů, jak značku ovlivňuje země jejího původu. Švýcarské značky jako Credit Suisse nebo Rolex těží ze spojení se švýcarskou precizností. Podstatou je, že a priori přiřadíme ke značce vlastnosti spojované s místem původu. Před pár lety se vedení **SMH group** (společnost, která dělá hodinky Swatch) rozhodovalo o názvu auta vyráběného ve Švýcarsku. Chtěli ho nazvat Swatch car, ale **Swatch** jsou módní, levné hodinky, které párkrát vezmete a pak skončí v šuplíku. Auto je naopak seriózní investice, proto by mohl Rolex car vypadat jako lepší jméno. Společnost nakonec používala název Swatch po celou dobu vývoje. Nakonec padlo rozhodnutí pro název Smart (bystrý), neboť tento vůz je ekologicky úsporný a určený zejména k jízdě ve městě. Přestože se nabízel slogan "Chodí jako švýcarské hodinky", spojení se Švýcarskem a hodinkami a se k němu příliš nehodilo.

Volba slova Smart jako názvu globálního produktu výmluvně ilustruje fakt, že v globálním brandingů se užívají anglická slova, jež mají spojení s anglicky mluvícími zeměmi. Vezměte energy drink z Rakouska. Nejmenuje se Rote Sier, ale Red Bull. A stává se velkou značkou. 3 top jeans značky mají anglické názvy, ale ani jedna není z Ameriky. Replay a Diesel jsou z Itálie a Big Star z Francie.

Angličtina se stává druhým, světovým jazykem. Chcete-li výrobek vypravit do světa, dejte mu anglický nebo angličtinu připomínající název. Potíže ale mohou nastat při překladu sloganů. Někdy znějí výsledky hrůzostrašně. Lounge Mazdy MR2 ve Francii selhal, protože Francouzi vyslovovali název jako M-er-deux neboli vulgární Merde. Jiný příklad: "Come Alive With Pepsi Generation" přeloženo v čínštině vychází asi jako "Pepsi dokáže, že tví předci vstanou z mrtvých". A headline piva Coors "Turn it loose" znamená ve Španělsku "úleva od průjmu". Ačkoli podporujeme jedno globální poselství značky, musíme akceptovat pravidla jiného jazyka než angličtiny.



Globální značky. Každá značka, stejně jako člověk, pochází odněkud. Pátá generace irských Američanů může říkat, že nejsou Irové. Coca-Cola plněná v Mexiku je tady pořád cizincem.

### **Pravidlo jména**

Opravdu nejdůležitější rozhodnutí v brandingů děláte, když výrobku nebo službě dáte jméno. Dlouhodobě totiž značka není nic víc než jen jméno. To, co dělá značku krátkodobě úspěšnou, nedělá ji úspěšnou dlouhodobě. Krátkodobě brand vyžaduje unikátní ideu nebo životaschopný koncept. Potřebuje být první v nové kategorii. Potřebuje vlastnit slovo v myslích lidí, ale dlouhodobě se unikátní ideu vytrácí. Všechno, co zůstane, je rozdíl mezi jménem vaší značky a jmény vašich konkurentů.

**Xerox** vyrobil první plochou kopírku. Tato silná ideu vybuodovala v povědomí silný brand. Ale dnes jsou všechny kopírky ploché. Rozdíl mezi značkami není v produktu, ale ve jméně. Nebo, lépe řečeno, ve vnímání jména. Na začátku bylo lehké prodat kopírku Xerox. Všechno, co jste museli udělat, bylo ukázat rozdíl mezi kopií z Xeroxu a z obyčejné kopírky. Kopie z Xeroxu byla čistší, ostřejší a lépe se četla. Papír byl rovný, lépe vypadal a lépe se třídil. Dnes jsou tyto rozdíly pryč, ale Xerox je stále vedoucí značkou v kopírkách. Jedním z důvodů je samotné jeho jméno. Je krátké, jedinečné a konotuje high technologii. Nejhodnotnějším aktivem Xeroxu je jeho jméno.

Přesto marketéři často nedocení důležitost jména. Domnívají se, že to, co skutečně funguje, je produkt sám a benefity výrobku, jež poskytuje zákazníkům. Pak přicházejí s odvozenými názvy jako třeba Paper Master. Protože co znamená jméno Xerox? Nic. Nedá se logicky vysvětlit ani zdůvodnit. A lidé, kteří kalkulují marketingové strategie, si nevšímají toho, že lidem je intuitivně bližší než Paper Master. Jméno Paper Master naopak pomáhá komunikovat výhody lepší kopírky. A navíc uvedou na trh novou značku jako extenzi. "Nikdo nikdy neslyšel Xerox, to jméno si někdo vymyslel. Na druhé straně naše firma, Haloid company, byla založena roku 1906. Máme tisíce zákazníků a dobrou reputaci. Zavolejte si pro svou novou kopírku Haloid Paper Master 914!" Jindy dokonce zvolí obecný název. Velká většina firem téměř vždycky preferuje pro nová jména značek generická jména. V globálním měřítku je to největší chyba, jakou dělá obchodní veřejnost.

Firmy jsou rozděleny na dva tábory: na ty, které sázejí na to, že základ obchodního úspěchu je v nepřetržitém vývoji lepších výrobků a služeb, a ty, které věří v branding. Zastánci produktového tábora nemají daleko k absurdní redukci: "Jestliže není výrobek dobrý, produkt

selže nehledě na to, zda má dobrou značku nebo ne." Je Xerox lepší kopírka než Canon? Jak lze srovnat Ricoh s Sharpem? Potřebujete koupit kopírku? Která značka kopírek není dobrá? Zapomeňte na kopírky. Která značka obecně není dobrá?

Zaměření na produkt je typické ve východoasijské ekonomice. Každá asijská firma používá strategii megabrandu, masterbrandu nebo strategii přímých extenzí. **Mitsubishi** je všechno, od aut po tranzistory. Od nábytku po transportní systémy. Co je Matsushita? To samé jako Mitsubishi. Osm ze sta výrobků velkých firem nese jméno Matsushita. A Yamaha? Totéž. Srovnajme Japonce se Spojenými státy. V posledních letech jsou tržby sta top firem USA 3,2 trilionu dolarů. Ve stejném roce Japonci utržili 2,6 trilionu. Žádný velký rozdíl. Skutečný rozdíl je v zisku. Sto top amerických firem má zisk 6,2 %, Japonci 0,8 %. To je také průměrný celkový zisk Japonců.

Asijské praktiky sdružování mnoha produktů pod jednu značku jsou oblíbenou koncepcí. Ještě horší model představuje Korejská republika. V posledním roce mělo 63 největších korejských firem zisk 409 bilionu dolarů. Ale zisk nevětší než 0,4 %. Vezměme například **Hyundai**, který vyrábí mikroprocesory, auta, satelity, metra, stavby, tankery atd. Snad všechno kromě peněz.

Pokud existuje na asijském trhu stabilní značka, stejně má potíže s konzistencí. Japonské modely aut nejsou dodnes schopné udržet si svou identitu. Modely se podle technologických možností mění rychleji, než je rychlost lidského zvyku. A řídí se konceptem připodobňování evropským konkurentům. Tak se stane, že tři roky je Mazda 323 sportovní vůz a nový model je najednou užitkové kombi. Pak se opět stane stínovým konkurentem Alfy Romeo.

Napříč Asií je možno vidět ten samý vzorec. Bujné extenze, jež ničí značku, její identitu i zaměření. Když expandujete značku, redukuje její sílu. Když ji soustředíte, posílíte ji. Značka není něco jako marketingová nutnost. Značka je esence firmy samé. Existence firmy závisí na budování značky v povědomí spotřebitelů. Asie nemá bankovní, finanční nebo politický problém. Východní Asie má problém s brandingem. Problém s identitou.



Láska k megabrandům. Hyundai vyrábí mikroprocesory, auta, satelity, metra, stavby, tankery atd. Snad všechno kromě peněz.

### **Pravidlo kategorie**

Branding je široce vnímaný jako proces získání většího podílu na existujícím trhu. Co myslí CEO tým, když říkají: Potřebujeme zvýšit podíl na trhu. Samozřejmě chtějí získat v kategorii nové zákazníky nebo přetáhnout ty od konkurence. Ale ukrojit procenta z koláče konkurence v kategorii je několikrát dražší než oslovit ty stávající. Jednodušší než ukrajuvat drahá



procenta z koláče konkurence je založit novou kategorii, využít potenciálu publicity a realizovat zde prodejní čísla.

Nejefektivnější způsob brandingů je vytvoření nové kategorie. To je cesta, jak udělat značku první v nové kategorii a stát se lídrem v novém segmentu trhu se všemi výhodami. Ty jsou značné, protože představují první předpoklad pro leadership v kategorii a téměř padesátiprocentní podíl.

Vybudovat značku v neexistující kategorii vyžaduje dvě věci. Vznik značky musí provázet široká publicita, jež vytvoří pocit, že je tu nová kategorie a značka je skutečně první, lídr, originál. Některý z těchto významů by se měl se značkou pojít. Není však lehčí promovat značku a zapomenout na kategorii. Lépe řečeno, snadnější možná ano, ale určitě ne efektivní. Američané i Japonci vyráběli auta MPV daleko předtím, než tato kategorie zažila v Evropě boom. Velkoprostorová auta se neprodávala o nic víc než jiná. Existovala, ale nikdo se o ně příliš nestaral. Zlom nastal poté, co **Renault** investoval s modelem Espace do svébytné kategorie Multi Purpose Vehicle a začal jí dělat publicitu. Dnes má každá značka takové auto ve svém programu a jejich prodeje stoupají. Dokonce se taková auta dělají v každém segmentu. Tato skutečnost také vystihuje obecnou potřebu trhu - rodina, cestování a trávení volného času. Pro etablování nové kategorie musí samozřejmě existovat také podmínky na trhu.

Když z ničeho nic vyrobíte MPV vozidlo, patrně jich mnoho neprodáte. Rozvíříte-li ale stojaté vody publicitou, že existuje nová kategorie, jež nese ty a ty výhody, lidé se přetrhnou, aby vlastnili vaše auto. Chtějí být také první a nakonec také stejní jako všichni ostatní.

Když nejprve představíte kategorii (jako to **Prince** udělal s tenisovou raketou se zvětšenou hlavou nebo **Domino** s doručováním pizzy) a potom ji agresivně promujete, vytvoříte silnou značku a rychle rostoucí trh. Zákazníci se příliš nezajímají o nové značky. Zajímají se více o nové kategorie. Nezajímá je Domino, ale jestli pizza přijede za třicet minut. Je jim ukradený Prince, ale chtějí, aby raketa se zvětšenou hlavou vylepšila jejich tenisovou hru.

Když **Apple** představil svůj Newton, zapomněl na jméno kategorie. Nejprve nazval Newton PDA - Personal Digital Assistant. Notebook, digitální telefon nebo digitální hodinky, to všechno ale může být považováno za personálního "digitálního asistenta". PDA nebyl výstižný název pro odlišení Newtonu od všech ostatních digitálních osobních asistentů na trhu. Když Apple spustil reklamu s headline "Co je Newton?", ocitl se v potížích. Bylo totiž výhodnější odpovědět na tuto otázku před tím, než zavedl novou značku.

V USA vznikla další nová kategorie. V minulém roce utratili Američané miliardy dolarů za jídla v restauracích, z toho však 51 % utratili za jídla doručená domů. **EatZis** je značka, která se rozhodla udělat v kvalitním restaurátérství to samé, co udělal **Little Caesar** s donáškou pizzy. Obě značky se zaměřily pouze na donášku. To je způsob, jak vybudovat značku.

Zaměřit se na díru na trhu, jako je donáška pizzy nebo gurmánských jídel. Tak uděláte vaši značku pilířem kategorie a expandujete ji promováním jejich benefitů, a ne samotnou značkou.

Jaké jsou výhody pizzy přes ulici? Je to levnější, žádné servírky, žádné nájmy. Výsledkem je, že Little Caesar může prodávat pizzu levněji než konkurence. Promují to svým sloganem "Pizza pizza!", jímž slibují dvě pizzy za cenu jedné.

Co se stane, když se objeví konkurence? Většina lídrů kategorie se nemůže dočkat, až přejde od investice do kategorie k budování značky. To je chyba. Lídři musejí pokračovat v budování kategorie, aby rostl celý koláč trhu, ne jen velikost jejich podílu na něm. Jak trh roste, zůstává lídrům postupně 90 až 70 % z původních 100 %. Musíme vybojovat zpět náš původní podíl na trhu, říkají. Přitom správný podíl vedoucí značky není nikdy větší než 50 %. Vždycky je tu místo pro druhou značku. Namísto boje s konkurenčními značkami musí lídr bojovat s konkurenčními kategoriemi. Konkurence je proti obecnému mínění to, co pomáhá každému zakladateli kategorie. Jakmile podíl vedoucí značky na trhu začne klesat, vzestup

konkurenčních značek stimuluje zájmem o samotnou kategorii.

Jedna z největších chyb **Polariodu** bylo vytlačení **Kodaku** z trhu instantní fotografie. Samozřejmě získal pár milionů, efektivně přehrál konkurenci, jež však mohla rychle expandovat na trhu v kategorii a spoluvytvářet ji. Naopak reklamní válka **Coca-Cola** versus **Pepsi** zvýhodňuje obě značky. Je zajímavé, jak se neustále zvyšuje zájem zákazníků v kategorii koly.

Před časem vedoucí značka dětských šamponů **Johnson & Johnson** udělala velkou reklamní kampaň, aby prodala část svých šamponů pro dospělé. "Pokud si myjete vlasy denně, potřebujete jemný šampon. Jaký je jemnější šampon než dětský?", lákala klienty. Jedním aktem Johnson & Johnson udělal dětský šampon značkou šamponu pro dospělé. Kdyby ostatní značky dětských šamponů naskakovaly do kategorie šamponů pro dospělé, obchody mohly být ještě větší. Bohužel pro firmu už nebyly na trhu žádné další velké značky dětských šamponů.

### **Pravidlo kvality**

Co je kvalita? Každý si myslí, že může rozeznat kvalitní výrobek od méně kvalitní věci. Ale je tomu opravdu tak? Měří Rolex lépe čas než Timex? Má Mercedes méně mechanických problémů než Toyota? Piše pero Montblanc lépe než Visconti? A chutná Coca-Cola lépe než Pepsi? Mnoho lidí si myslí že ano, protože prodává víc než Pepsi. Jenže ve slepých testech lidé preferují chuť Pepsi.

Kvalita je koncept, jenž má své přívržence. Cesta budování značky je, jak se obecně míní, cestou budování lepší kvality. Jak se zdá, teorie však v praxi selhává. Budovat značku na základě kvality je jako stavět dům na písku. Můžete budovat kvalitu vašeho produktu, ale bude to mít málo společného s úspěchem na trhu. Léta zkoumání vedou k závěru, že není žádná závislost mezi úspěchem na trhu a úspěchem ve srovnávacím testu značek - ať jsou to chuťové testy, testy přesnosti, spolehlivosti, trvanlivosti nebo jakékoli jiné.

Pokud srovnáte prodejní pozice značek ze srovnávacích testů s pozicemi výrobků podle kvality, najdete malou souvislost. Nedávné porovnání 60 značek malých aut ukázalo, že číslo jedna v kvalitě bylo až dvanácté v prodeji. Druhé bylo v pořadí až deváté. A třetí poslední! Jestliže se kvalita promítá do prodejů, pak to tato čísla neukazují. Peugeot 206 je dlouhodobě v ČR nejprodávanější vůz v segmentu importovaných kompaktních aut. Ve všech srovnávacích testech kvality se spolehlivě umísťuje na posledním místě.

Řekněme, že půjdete zítra kupovat auto. Bude záležet na kvalitě? Určitě. Většina kupujících hledá nejlepší kvalitu za svoje peníze. Kde najdete pojem kvality. V showroomu? Ne. Kvalita, nebo spíše vnímání kvality, sídlí v mysli zákazníků. Když chcete vybudovat silnou značku, musíte budovat silný pocit kvality ve vědomí zákazníků. Nejlepší cesta, jak vybudovat vnímání kvality v myslích zákazníků, je dodržování pravidel brandingů.

Vezměte pravidlo specializace. Co se stane, když značku úzce vymezení? Specialista je obecně vnímán jako ten, který ví více, jinými slovy má větší kvalitu. Ví kardiolog víc o srdci než všeobecný lékař? Většina lidí si to myslí. A dojem je důležitý, alespoň z hlediska marketingu. Většina podniků chce být obecními praktiky. Proč? Chtějí expandovat na trhu svoje produkty a služby. A porušují tak pravidlo expanze.

Jiný důležitý aspekt brand buildingu je mít své jméno. Značka s dobrým jménem může vystoupat na vrchol. Být specialistou a mít dobré jméno jde spolu ruku v ruce. Expanze a všeobecné zaměření směřuje ke zničení značky. Omnibusové značky jsou slabé. General Electric, General Motors mohou být velmi známé, ale jako značky jsou slabé, protože mají velmi široký rozsah. Když GE zkoušel soupeřit v sálových počítačích se silnou značkou, jako je IBM, utrpěl multimilionové ztráty. Široko rozprostřené značky jako GE nebo GM vypadají silné, ale realita je jiná. Vypadají silné, protože jsou známé. Jenže známost ještě neznamená sílu značky.

Na českém trhu živoří spousta značek z období před rokem 1989, jejichž známost by jim mohl závidět kterýkoliv zahraniční brand. Ale jejich brand equity je nepatrné. Ve skutečnosti nemají žádné slovo, žádné asociace, žádnou konkurenceschopnost a sílu měnit postoje konzumentů.

Jiný faktor v budování vnímání vysoké kvality je vysoká cena. Rolex, Mercedes-Benz, Rolls Royce, Montblanc, Chivas Regal, Absolut, Jack Daniel's jsou všechno značky, které profitují ze své vysoké ceny. Vysoká cena je benefit. Poskytuje zámožnému zákazníkovi získat vnitřní uspokojení z nákupu high end značky. Lidé, kteří preferují rolexy, nejsou dochvilnější. Mnohdy ani neocení řemeslné provedení či design. Chtějí dát ostatním najevo, že si je mohou dovolit koupit.

Proč lidé platí za oblečení v Replay více než 3000 korun? A zaplatili by stejnou cenu, kdyby byla nášivka zevnitř? Konvenční rozum často obhajuje marketing vysoké kvality výrobku a přiměřené ceny. To je obvykle to, co je myšleno jako strategie kvality. Zvítězíme, protože máme produkt lepší kvality. Pravděpodobně ne. Kvalita je dobrá věc, ale není budována pouze kvalitou výrobku.

Lepší strategie je začít v moři stejných produktů se stejnými cenami záměrně s vyšší cenou. Nic proti kvalitě. Vždycky je dobré budovat značku na kvalitě tak, jak si to jen můžete dovolit. Ale nepočítejte při budování vaší značky se samotnou kvalitou. K vybudování kvalitní značky ji potřebujete úzce zaměřit, dát jí dobré jméno a vysokou cenu.



Jen kvalita produktu značku nepostaví. Proč lidé platí za oblečení v Replay více než 3000 korun? A zaplatili by stejnou cenu, kdyby byla nášivka zevnitř?

### **Pravidlo publicity**

Většina lidí nerozlišuje budování značky a péči o značku. Zatímco k péči o ambiciózní značky jako *McDonald's* nebo *Coca-Cola* je zapotřebí mohutného budgetu, nové značky vesměs reklama nevybuduje.

Obecně existují dva přístupy k budování značky. Většina reklamních agentur se rozhodla pro koncept budování značky prostřednictvím reklamy. Tvrdí, že základní věcí je budovat brand leaders. Cesta, jak toho dosáhnout, je mít větší pochopení ze strany zákazníka, které vede k lepší a neotřelejší kreativní práci, jež nakonec buduje značku. Buduje značku neotřelá kreativní práce?

Když **Anita Rodicková** založila svůj **Body shop**, budovala svou značku bez jakékoli reklamy. Cestovala po světě a vytrvale šířila publicitu. Prosazovala své myšlenky o životním prostředí. Značku Body shop stvořil nekonečný příval novinových článků a interview.

Ani **Starbucks** neutrácel peníze za reklamu. Během prvních deseti let za ni utratil méně než 10 milionů dolarů - bezvýznamné množství vzhledem k výdělku 2,6 miliardy dolarů. Na druhou stranu **Miller** utratil 50 milionů za značku Miller regular. Brand však nevytvářel žádnou publicitu, téměř žádné vnímání v myslích pijáků piva, a dosáhl ztráty.

Vybudovala by z něj lepší kreativní práce brand leadera? Ne, ta nemá v tom smyslu žádný potenciál. V minulosti mohlo platit, že silný budget byl klíčem v procesu budování značky. Dnes to neplatí. Jsme v "překomunikované" společnosti, kde je každý zavalen stovkami komerčních zpráv denně. Nyní se značky nevytvářejí, ale rodí se. Nová značka musí být schopná vytvořit příznivou propagaci v médiích, jinak nebude kladně přijata.

Jak vytvářet publicitu? Nejlepší cestou je samozřejmě být první a toto prvenství masivně hlásat. Prostě být první značkou v nové kategorii. FedEx - první noční doručování, Goretex - první prodyšné oblečení, Smart - první městský vůz atd. Všechny tyto značky byly první v kategorii a vytvořily enormní množství publicity. Média chtějí psát o tom, co je nové. Když máte možnost, vyhlase novou kategorii, ne nový produkt. To, co o vaší značce říkají ostatní, je důležitější než to, co o ní říkáte vy sami. Proto se jeví publicita mnohem vlivnější než reklama. Proto za poslední desetiletí public relations zatlačilo do pozadí reklamu jako mnohem účinnější síla v branding.

Lidé v reklamě inklinují částečně k podceňování PR. "*Pokud je reklama skvělá, PR se s ní rozchází,*" řekl jeden skvělý odborník na reklamu. Ale to, co dnes funguje v branding, je publicita, ne reklama. A platí to hlavně v oblasti hi-tech nebo ve finančnictví, tj. všude tam, kde jde o nákupní chování s vysokou mírou motivace nebo je potřeba produkt vysvětlit. Všechny globální marketingové síly jako **Microsoft** či **Microsystems** byly vytvořeny na stránkách Business Journalu nebo Weeku.

Na public relations se pohlíží jako na sekundární funkci reklamy. Dokonce se jeho účinnost měří z hlediska reklamního prostoru. PR články jsou měřeny ekvivalentními reklamními výdaji. Ještě hůře, marketingové strategie jsou formulovány nejprve formou reklamních sloganů. Pak jsou tu lidé z public relations, aby podpořili reklamu vytvořením programů, které budou tyto slogany sdělovat. To přestává platit. Dnešní značky se budují publicitou a udržují reklamou.

Budete-li zavádět novou značku, můžete hýbat emocemi pomocí mohutného reklamního rozpočtu. Ale stejnou práci odvedete tím, že budete v médiích vytrvale měnit postoje lidí. A budete mít daleko větší šanci vytvořit efektivní nástroje šeptandy, která pomocí lidské zvědavosti a potřeby sdělovat novinky vykoná práci bez vaší finanční investice. Vše, co je k tomu potřeba, je rozhýbat lidskou přirozenou potřebu předávat dál nová sdělení. To je však možné, dokud se nevyčerpají všechna nová sdělení spojená se značkou. Pak nastupuje reklamní budget, který je efektivnější, čím je větší a čím nonkonformnější je kreativní sdělení. Strategie budování značky by proto měla vycházet z hlediska publicity.



Značka, která vyrostla v médiích. To, co dnes funguje v branding, je publicita, ne reklama. A platí to hlavně v oblasti hi-tech.

### Pravidlo reklamy

Reklamní budget se dá přirovnat k vojenskému rozpočtu na obranu státu. Masivní peníze v reklamě vám nepomohou značku postavit. Ochrání vás pouze před ztrátou podílu na trhu ve prospěch konkurence. Všechny tanky, plány a rakety chrání zemi před přepadením ze strany nepřátel. Publicita je účinným nástrojem budování, ale dříve či později značka přežije svůj potenciál publicity. Proces prochází běžně dvěma fázemi.

V první fázi se představí nová kategorie, např. kopírka vyrobená v roce 1959. O spuštění "devětsetčtyřicítka" se napsaly stovky článků. Lidé od **Xeroxu** se ukazovali v televizi, aby představili své nové dítě. O možnostech nové kategorie toho bylo napsáno mnoho. Druhá fáze je proces vzestupu společnosti, která razí cestu této nové kategorii. Popsaly se stohy papíru o marketingovém úspěchu Xeroxu - společnosti, která vzešla z popela **Haloidu**, výrobce fotopapíru.

Dnes každý ví, že Xerox je průkopníkem suchého tisku a stal se lídrem v kopírkách. Nezbyla už žádná novinka k vyprávění. Proto se komunikace ujala reklama. Téměř každá úspěšná značka prochází stejným procesem. Značky jako **Compaq** nebo **Dell** se zrodily v žaru publicity. Když vychladl, každá ze značek přešla k masivní reklamě, aby obhájila svou pozici. Obecné pravidlo zní: Nejdříve publicita, pak reklama. Dříve nebo později musí přejít lídr od publicity k reklamě. Při zvyšování vstupů reklama znesnadňuje konkurenci získat podstatného podílu na trhu. Abyste napadli silnou obranu sousední země, potřebujete vysoké vojenské výdaje. Abyste napadli silně chráněný brand, potřebujete také velké výdaje.

Lídři by se neměli dívat na vlastní budgety jako na investici, která přinese ovoce. Měli by na ně pohlížet jako na pojistku proti ztrátám ve prospěch konkurence. A co by měl brand leader komunikovat? Samozřejmě své vůdcovství. Leadership je jedním z nejdůležitějších faktorů v chování zákazníků. **Budweiser** je král piv. **Heinz** - nejoblíbenější americký kečup.

Seznam lídrů, kteří dělají reklamu leadershipu, je krátký. Většina z nich dělá reklamu některému z aspektů kvality. Co se ale stane, když vaše reklama řekne: Náš produkt je lepší? Co si myslí ten, kdo čte, že váš produkt je lepší? To tvrdí každý, napadne ho. Vezměte si

noviny a uvidíte, že téměř každý inzerát obsahuje některý z claimů typu "lepší produkt". Jediná možnost, jak nahradit vyčpělý koncept superlativu (elativu), je komunikovat přímo vůdcovství.

Co se však stane, když prohlásíte, že váš produkt je lídr? V takovém případě se musíte snažit být ještě lepší! Kdo dělá nejlepší kečup? Opravdu si myslíte že je Špak nejlepší? Můžete, ale většina si myslí, že nejlepší je Heinz. Proč? Heinz je lídr a každý ví, že ve svobodné zemi s rovnými šancemi vždy vyhrává lepší. Lidé mají tendenci důvěřovat vedoucí značce v každé kategorii. Závisí to na tom, jak silně věříme názoru, že lepší značka vyhraje.

Pak se ale ptáte, proč více firem nedělá reklamu leadershipu? Claimy tohoto druhu jsou přece řídké. Spotřebitelé jsou v průzkumech dotazováni, proč dávají přednost značkám, které kupují. A lidé rychle odpovídají, že by nikdy nekupovali značku jen proto, že je lídrem. Faktem je, že se to snaží popřít. Proč sis vybral vedoucí značku, proč piješ kolu nebo jíš kečup Heinz? Protože je lepší!

A teď jsme uzavřeli kruh. Každý ví, že lepší výrobek na trhu vyhraje. Od té doby, co lidé chtějí kupovat lepší produkt, většina lidí kupuje vedoucí značky. To zároveň udržuje brand v pozici lídra a dává značce punc toho, že jde o lepší produkt. Reklama je účinným nástrojem. Nikoliv k budování leadershipu u zelenáčů, ale k udržení vůdcovství, které již existuje. Společnosti, jež chtějí chránit dobře zavedené značky, by měly využít masivní reklamní programy k potlačení konkurence. Ovšem reklama je drahá a třicet vteřin v prime time stojí statisíce. Produkční náklady za reklamu se počítají v milionech. Tak proč utrácet takové peníze? Neplatíte za reklamu, ale donutíte konkurenci zaplatit za privilegium, že s vámi může soutěžit. Řada z nich si to nemůže dovolit. Ti, kteří ano, budou spokojeni s kouskem ukousnutého koláče.

### **Pravidlo slova**

Co vám přijde na mysl, když si budete chtít koupit vůz Mercedes-Benz? Budeme-li chtít otevřít myšlení typického zájemce o tohle auto, měli bychom pravděpodobně zmínit slovo prestiž, které s touto značkou většina lidí identifikuje. Také se vám mohou vybavit atributy jako drahý, německý, dobře zpracovaný a spolehlivý, ale podstatou této značky je skutečně slovo prestiž. Maseratti je drahé, Audi německé, Volvo bezpečné a Toyota spolehlivá. Ale ani jedna z těchto značek nezprostředkuje prestiž Mercedesu.

Chcete-li vybudovat značku, musíte zaměřit vaše úsilí na to, aby byla spojena v povědomí lidí s určitým slovem, které nemá nikdo jiný. Jestliže Mercedes je prestiž, Volvo je bezpečnost, proto automobilka *Volvo* tímto slovem také operuje. V poslední dekádě se stala nejprodávanějším evropským vozem v Americe, na trhu, kde se měří úspěch automobilových značek.

Jakmile značka vlastní slovo, je pro její konkurenci nemožné jí toto nehmotné aktivum vzít. Můžete vyrobit bezpečnější auto než Volvo? Určitě ano. Mnoho značek to dokonce prohlašuje: Saab, BMW i Mercedes-Benz. Vyvolá ve vás některá z nich slovo bezpečnost? *BMW* zase vsadilo na slovo řídit. Co znamená mít BMW? Auto, které je radost řídit. A také tato automobilka je rostoucí značkou na všech trzích.

Žádná z těchto tří značek však není nejlepším příkladem dodržování tohoto pravidla. Všechny je totiž stále více porušují. Mercedes se dostal mezi levnější auta. Volvo je sportovnější a BMW směřuje mezi luxusní vozy. Jenže takové jsou tendence. Jednou značka začne něco znamenat v povědomí a firma, která jí vlastní, začne hledat cesty k rozšíření základny, aby se dostala na další trhy a chytá další atributy.

*Kleenex* je vedoucí značka na trhu kapesníků. Jaké slovo vyvolá Kleenex v myslích zákazníků? Kleenex znamená kapesník. Vlastní tedy přímo jméno kategorie. Kleenex byl první kapesník. Než jej *Kimberly-Clark* představila, trh s kapesníky neexistoval. Místo aby expandoval do toaletního papíru a utěrek, držel si Kleenex důsledně své původní zaměření.

"Nedávejte si sople do kapes" bylo po mnoho let jeho marketingové poselství. Klasické kapesníky časem fakticky zmizely z trhu a nahradily je papírové kapesníčky Kleenex v mnoha podobách. Proč tyto varianty nezřídily značku Kleenex? Protože divá-li se člověk po pokoji, a přestože vidí krabici kapesníků Scott, řekne: "Prosim tě, podej mi Kleenex!" To je totiž pevná vazba v myslích zákazníků.

Na stejné bázi jako Kleenex-kapesník, je také Coca-Cola-nápoj a Eurotel byl dlouho telefonní přístroj. Značka má jméno kategorie, ačkoliv ji lidé užívají obecně. Říká se: Udělej mi xerox, zalep to reynoldsem, pošli to messengerem.

Není tajemství, jak tyto značky dělají své jméno kategorií. Byly první, jednoduché a přímé. Pepsi nebude generikem pro kolu, dokud neprodá víc než Coca-Cola. Generikem můžete být jen tehdy, jste-li první a založíte kategorii. Ale jak to udělat, když už nejste v kategorii první? Musíte prostě vytvořit kategorii novou.

Tak to udělal například *Federal Express*. Na začátku sedmdesátých let to byl živořící hráč na přepravním trhu. Ale naštěstí se CEO *Fred Smith* rozhodl zaměřit pouze na noční doručování. "Když to má být na místě přes noc" bylo claimem společnosti. A Federal Express se tak stal synonymem, generickým názvem pro noční doručování. Jaké slovo se pojí s Federal Express? Přes noc, samozřejmě.

Později Federal Express globalizoval. Jak známo, globálně nelze doručovat přes noc. Pět hodin odpoledne v New Yorku je zítra ráno v Singapuru. Také se rozšířil do levnějšího, dvou- a tří denního doručování a nedávno koupil nákladní společnost. A postupně, jak slovo federální pozbylo svého smyslu, přešla firma ke zkratce FedEx. Dokonce na lokálních trzích proklamuje, že je exkluzivní přepravce, aby obhájil "ex" ve zkratce. To znamená, že globálně zcela změnil svůj positioning.

Ve skutečnosti každý marketingový krok FedExu za posledních deset let vzdálil společnost daleko od konceptu nočního doručování. Může expanze poškodit značku? Nemusí, pokud neexistuje rafinovaná konkurence, jež je přesně zaměřená a netlačí se na její místo.

*Ragú*, značka špagetových omáček, nabízela mnoho rozličných druhů. Potom se zaměřila na jediný druh husté omáčky. S tímto typem získala 27 % trhu. Prego znamená slovo hustý v myslích lidí nakupujících omáčky.

Stejný princip platí v mnoha jiných kategoriích. Slova jsou klíčem k budování značky.

Samozřejmě část spočívá také ve vizuálním světě tvarů, barev a struktur. Ale realita nemá žádný význam bez souvislosti s reakcí v lidské mysli. Ta jí totiž dává význam pomocí slov. Jen když mysl rozhodne, že věc je malá nebo velká, vytvoří se mínění. To stejné platí pro produkt nebo službu, kterou prodáváte. Produkt sám může mít vizuální podobu, ale je to jméno značky a její asociace, jež dávají produktu význam v konzumentově mysli.

Takže můžete zapomenout na seznam úžasných vlastností, které má váš produkt. Nemůžete je všechny vyvolat se značkou v lidské mysli. Chcete-li se dostat do povědomí, musíte něco obětovat. Je třeba redukovat podstatu vaší značky do jednoduché myšlenky nebo atributu. Takového, jež nemá nikdo jiný z vaší konkurence.

Průměrný dospělý člověk zná význam zhruba 50 000 slov. Nicméně existují tři miliony registrovaných značek. Na jakých odlišných významech chcete postavit právě vaši značku? Můžete považovat za štěstí, když vlastní takové slovo jako bezpečnost, hustá nebo noční. Mnoho marketérů to ví, a přesto hledají širší významy pro své značky. Proč? Protože chtějí růst. Cítí se uvězněni ve svých současných pozicích. Rádi by se z nich vymanili, a tak si myslí, že nemají na výběr, než expandovat svoje značky. Ale to, co může expandovat, není značka, ale trh. Jinými slovy, namísto posunu od nočního k jednodennímu doručení FedEx rozšířil trh pouze nočního doručování. Zaměřením na noční byl FedEx schopný udělat "noční" pojmem.

*Mercedes* použil podobnou strategii. Co znamenal trh drahých aut před Mercedesem? Nic. Mercedes vybuodoval trh s drahými auty použitím prestiže jako své strategie. Ale se slovem

prestíž je třeba jednat s důvtipem. Jeho konotace může pracovat v brand buildingu, ale slovo samotné nikoliv. Není to tak, že by zákazníci nechtěli prestižní značky vlastnit. Ale neradi si to připouštějí. Být úspěšný v brandingu prestižního produktu nebo služby znamená dvě věci. Musíte udělat produkt nebo službu dražší než konkurence a musíte najít zástupné slovo pro prestiž. První část je lehká. Mercedes-Benz ocenil svoje vozy dvakrát více než konkurence. To auto musí být lepší než ostatní, pomyslí si zákazník, když je vůz dvakrát dražší. Mercedes také našel účinné klíčové slovo pro prestiž. Navržen (engineered) jako žádný jiný vůz na světě. Co slovo noční znamenalo pro FedEx, engineered udělalo pro Mercedes. Expanduje na trhu tím, že dává majiteli záminku koupit si drahý a prestižní vůz.

Pojďme zpět do historie. Nejúspěšnější značky jsou ty, které jsou úzce zaměřené a potom expandují kategorií. Oproti značkám, jež zkoušejí expandovat svá jména do jiných kategorií. Když je vaše první otázka "Jaká je velikost trhu?", vydáváte se na špatnou cestu k úspěchu. Neptejte se, kolik procent existujícího trhu může vaše značka mít, ptejte se, jak velký trh může vaše značka vytvořit tím, že se úzce vymezení a bude vlastnit své slovo v povědomí lidí.



Značka jako jméno. Jak značka přidělí své jméno kategorií? Je první a komunikuje jednoduše. A tak Eurotel byl jednu dobu název pro telefon.

### Pravidlo soudržnosti

Pravidlo soudržnosti Brand building je v podstatě velmi nudná práce. Nejlépe je značku držet absolutně stejnou po dlouhá léta. Volvo prodává bezpečné vozy 35 let. BMW se nejlépe řídí 25 let. Když lidé dělají nudnou práci, často se nudí.

Nový management se často domnívá, že bude nejlepší zavést určitou inovaci. Jsme noví, změním značku, ať každý vidí, že se něco děje. Nebo je nutné po fúzi zvolit třeba neuvěřitelný jazykolam z původních názvů a za stamiliony lidem vysvětlit, že právě tohle je jejich oblíbená značka. Případně firma ustoupí z úzce vymezeného prostoru značky a začne provádět extenze nebo měnit produkt. Jednou za čas některá z nich, jako třeba *Volvo*, dostane skvělý nápad. "Proč bychom měli dělat tak jednotvárné a nudné sedany? Proč bychom nemohli dělat sportovní auta?" Volvo nedávno uvedlo sportovní řadu a kabriolet. Co taková věc udělá se značkou Volvo? Nic - kromě toho, že rozředí poselství bezpečnosti.

Toto pravidlo je nejčastěji porušovaným pravidlem. Ale jakmile značka jednou zahnízdí v myslích lidí, výrobce se často domnívá, že je čas na změnu. "Trh se mění, změním značku." Trh se může změnit, ale značka však nikdy. Může se mírně odklonit nebo mít novou perspektivu, ale nikdy se nemůže změnit její esenciální charakter. Jestliže se trh ubírá určitým směrem, máte několik možností na výběr. Následovat módu a zničit značku. Nebo setrvat na



místě a doufat, že se vrátí lepší časy. Podle zkušenosti bývá právě ta druhá možnost výhodnější.

Tanqueray je vedoucí značka kvalitního ginu. Ale Absolut a Stolichnaya vytvořily trend směrem ke kvalitní vodce. A tak vzápětí Tanqueray představil svou Tanqueray vodku. Vklínila se tato vodka do tržního podílu vodky Absolut? Samozřejmě že ne. Podkopala sílu Tanqueray gin? Samozřejmě že ano. Jinak řečeno: Tanqueray měl zůstat u ginu a doufat, že trh se zase vrátí k ginu.

Značky se užívají jako svérázné sdělení o jejich majitelích. Značku často volíme podle toho, co chceme vypovědět lidem okolo nás. Někdy také tím, co chcete říct o sobě. Mám hodinky Rolex. Řídím BMW. Jak lidé rostou, často usilují o změnu vnímání své osobnosti, svou nálepku. Dorůstající děti chtějí zase změnit svou image výměnou značek a také **Coca-Colu** vymění za pivo Bud. Jestliže chce Coca-Cola provázet tyto zákazníky při jejich cestě napříč trhem a těžit z jejich loajality, měla by začít prodávat pivo Coca-Cola. Koncept takového piva se ničím neliší od Tanqueray vodky. Trh se mění, ale značky by měly zůstat neměnné. Stejně to bylo s uvedením piva Jack Daniel's. Pivo se neprodávalo. Co však udělal slabý brand s image Jack Daniel's?

Marketéři si často stěžují, že jejich značka je příliš modrá nebo zelená. Usilují o změnu. Místo aby děkovali bohu, že jejich značka má suverénní barevnou identitu. Zevnitř společnosti vypadá identita značky zcela jinak než zvenčí. Z jediné kanceláře marketingu komunikujete se stále novými zástupci lidí, kteří se konfrontují s vaší značkou. A oni ji musí vidět jasně vymezenou. Musí ji najít v zástupcích dalších značek a mít přitom jistotu, že naplní znovu jejich očekávání.

Značku **Little Caesar** postavila jednota, ale její nedostatek ji zničil. "Pizza, pizza!" křičeli poslíčci. Kde byste dostali dvě pizzy za cenu jedné? Síla takového programu brandingů udělala Little Caesar druhým největším řetězcem v USA. "Proč bychom se měli omezovat jen na pizzu?" řekli si nudící se manažeři. Tak šel Little Caesar cestou velikosti. Malá pizza se stala větší, větší velkou a velká extra velkou. A nastal zmatek. "Rád bych si objednal středně velkou pizzu, co je menší než ta, co byla větší, prosím." Chcete Pizza Hut medium, která je skutečně vaše velikost, nebo chcete Little Caesar medium, která je větší než Pizza Hut. "Uf, a dostanu dvě pizzy za cenu jedné?" "Á, pizza, pizza, to už neděláme." To je škoda. A značka se stala další obětí pravidla konzistence. Mimochodem, v poslední době se Little Caesar vrací ke strategii dvě za jednu, ale stěží bude zase první.

**McDonald's** byl po léta orientovaný především na hamburgery pro děti. Proč bychom nemohli dělat hamburgery pro dospělé? Tak vznikl Arch deluxe. Za reklamní kampaň utratil 1,5 milionu dolarů, ale Arch deluxe se stal opravdovým propadákem. A McDonald's ho rychle vyškrtl z menu.

Všimněme si jedné věci. Vždycky je to produkt, co zavinilo selhání a neúspěch. Nikdy ne koncept brandingů. McDonald's je orientován na děti. Je možné, že hamburger pro dospělé chutná v ústech, ale jeho chuť není tak dobrá v mysli. Zvedněte červený prapor, když uslyšíte slova "Proč bychom se měli omezovat na jedno sdělení?"

Musíte omezit svoji značku. To je základ brandingů. Omezení a redukce je základní pravidlo tohoto procesu. Vaše značka musí stát na něčem jednoduchém a vymežit se tak v povědomí lidí. To, co ji buduje, je soudržnost.



Touha po změně. Nový management se často domnívá, že bude nejlepší zavést určitou inovaci. Jsme noví, změníme značku, ať každý vidí, že se něco děje.

### **Pravidlo sourozenectví**

Zákony brandingů naznačují, že společnost by měla soustředit všechny své prostředky na jedinou značku. Může však nastat situace, kdy by firma měla uvést na trh druhou značku. A případně třetí i čtvrtou. Strategie druhé značky se nehodí pro každou společnost. Pokud se s ní zachází nesprávně, může druhá značka oslabit sílu první značky a marnit tak investované prostředky, ačkoliv v některých situacích může být vytvořena rodina značek, která společnosti zajistí kontrolu trhu na mnoho let dopředu.

Například firma **Wrigley** dominuje trhu se žvýkačkami více než sto let. Ale ne s jednou značkou. Dnes má Wrigley rodinu značek. Bigmint (s mentolovou příchutí), Extra (bez cukru), Freedent (nepřilepuje se), Juicy Fruit (s ovocnou příchutí), Spearmint (se spearmintovou příchutí), Winterfresh (osvěžující dech). Klíčem rodinného přístupu je udělat z každého sourozence unikátní samostatnou značku s vlastní identitou. Ubraňte se nutkání dát značkám rodinný vzhled nebo podobnou identitu. Měli byste udělat každou z nich tak odlišnou a zřetelnou, jak jen to jde.

Přístup firmy Wrigley není perfektní. Její první tři značky, Juicy Fruit, Spearmint a Doublemint, jsou příliš podobné. Potřebují jméno Wrigley na podporu jejich obecně použitelných jmen. Na druhou stranu Big Red, Extra, Freedent a Winterfresh mohou stát o samotě, každá jako úplně samostatná značka.

Většina manažerů je příliš vnitřně soustředěna, než aby viděla sílu svébytné identity. Chtějí využít "hodnoty", kterou má jejich první značka za účelem úspěšného uvedení druhé značky na trh. Síla značky je v její samostatné jedinečné identitě, ne když je v povědomí spojena s úplně jinou kategorií. Mít na mysli úplně samostatnou identitu neznamená vytvořit úplně samostatnou organizaci, jež by se starala o každou značku. Firma Wrigley nemá sedm samostatných výrobních továren a prodejních organizací. Má sedm značek a jednu společnost, jednu prodejní sílu, jednu marketingovou organizaci.

Když se firma **Black & Decker**, největší světový výrobce elektrického nářadí, chtěla prosadit na trhu profesionálního nářadí, nepoužila název Black & Decker. Nenazvala svůj nový produkt ani Black & Decker Pro. Společnost vytvořila samostatnou značku nazvanou DeWalt.

Za méně než tři roky se stal DeWalt vedoucím na trhu profesionálního nářadí a druhou největší značkou nářadí po značce Black & Decker.

Když se společnost **General Mills** rozhodla dostat do segmentu italských restaurací, nerozměnila své jméno Red Lobster. Žádní italští Red Lobsters. Vymyslela samostatnou značku s názvem Olive Garden. S touto strategií byla společnost schopna vytvořit dva největší řetězce rodinných restaurací v Americe.

Když se společnost **Sara Lee** snažila prosadit svou značku punčochových kalhot v supermarketu, nepoužila svou značku Hanes. Vytvořila samostatnou značku, navrženou pro distribuci v supermarketech, nazvanou L'eggs. Výrobek se stal v supermarketu značkou číslo jedna a značka punčochových kalhot jedničkou se čtvrtinou celkového trhu!

V minulosti společnosti vytvářely rodiny značek založené na zásadách zákona sourozenců.

Jak plyne čas, společnosti zapominají, proč vlastně byly značky vytvořeny. Místo aby udržovaly jejich samostatné identity, začínají je míchat dohromady a nahoře opatřují vrstvou korporátní polevy. A značky slábnou.

Mnoho ředitelů věří, že strategie sourozenců funguje nejlépe, když je organizace sama decentralizovaná. "Nechme značky, aby se mezi sebou popraly." Tato domněnka dostala firmu **General Motors** do potíží. Kontrola nad značkami byla zrušena a každému oddělení bylo dovoleno určit si svou vlastní cestu. Výsledky se daly předvídat. Každé oddělení rozšířilo rozsah své značky a svět skončil s drahými chevrolety, levnými cadillacy a neuvěřitelným zmatkem ve značkách.

Strategie sourozenců vyžaduje více dohledu vrcholového managementu, ne méně. Je nutno dlouhodobě udržet separaci značek, ne je připodobnit. Lidské instinkty fungují opačně. Ani není nutné každou značku propojit s firemní identitou. Koupí si zákazník vůz Lexus, protože ho vyrábí Toyota? Nebo i přesto, že ho vyrábí **Toyota**? Zákazník si koupí Lexus. V tom je síla značky Lexus. Podnikové spojení je irelevantní.

Podnikový management by při výběru sourozenecké strategie pro své značky měl mít na mysli především následující zásady:

- soustřeďte se na běžnou oblast produktů, kolem nichž se dá vybudovat sourozenecké portfolio;
  - vyberte si pro značku pouze jeden atribut: cena, věk, kalorie, pohlaví, příchutě.
- Segmentováním pouze jednoho atributu se snižuje potenciální zmatek mezi vašimi značkami;
- vyhněte se přesahu mezi značkami;
  - udržujte každou značku jedinečnou a speciální;
  - odlište značky cenově. Když se ceny prolínají, je velmi těžké udržet značky samostatné;
  - vytvořte rozdílná jména značek. Pamatujte, že nechcete vytvořit rodinu značek, ale rodinu rozdílných značek;
  - uveďte na trh nového sourozence, jen když vytvoříte novou kategorii. Nové značky by neměly být uvedeny na trh, jen aby zaplnily díru v sortimentu nebo přímo konkurovaly existujícímu konkurentovi;
  - udržujte maximální kontrolu nad rodinou sourozenců. Pokud to neuděláte, zjistíte, že se vaše silné rozdílné značky pomalu rozpadají. Stanou se z nich oběti sourozenecké rivality, vzoru korporativního chování, jež se zakládá na kopírování nejlepších vlastností sourozenců.
- Rodina sourozeneckých značek není strategie pro každou společnost. Ale tam, kde je vhodná, může být prostředkem k dlouhodobému dominování v kategorii.



Klasický reprezentant-Wrigley. Klíčem rodinného přístupu je udělat z každého sourozence unikátní samostatnou značku s vlastní identitou. Ubraňte se nutkání dát značkám rodinný vzhled nebo podobnou identitu. Měli byste udělat každou z nich tak odlišnou a zřetelnou, jak jen to jde.

### Pravidlo specializace

Když obsah značky úzce vymezíte, stává se silnější. V každém malém městě najdete kavárnu. Ve větších městech ji můžete dokonce najít na každém rohu. A co se vlastně dá v takové kavárně koupit? Hodně. Jídlo, pití, hamburger, zmrzlina, zákusek a samozřejmě káva. Víte, co udělal před léty **Howard Schulz**? V neuvěřitelném výbuchu kreativity otevřel obchod, který byl specializován pouze na kávu. Jinými slovy, velice úzce jej zaměřil. Dnes je Schulzův dědic, **Starbucks**, rapidně rostoucí řetězec, který dělá obrat stovky milionů dolarů ročně.

Ve většině měst najdete také obchod s lahůdkami. Ve větších městech je objevíte často v každém bloku. Co člověk v takových lahůdkách sežene? Samozřejmě sladkosti, saláty, vodu, čaj, noviny, lístky na autobus. Každé slušné lahůdky prosperují, protože mají téměř všechno. Naproti tomu **Fred de Luca** se zaměřil pouze na jeden typ sendviče - Submarine, česky ponorka. K Lucovým geniálním tahům patřila i volba jména. Nazval svůj řetězec **Subway**. To je vhodný název pro obchod, ve kterém prodáváte sendviče Submarine. To jméno zákazníci určitě nezapomenou. Když děláte jen sendviče Ponorky, uděláte nejlíp, když budete dělat jenom Ponorky. Jinými slovy, uděláte lépe, když vaši značku zúžíte, než když ji budete rozšiřovat.

Subway se stal osmým největším řetězcem rychlého občerstvení v USA a má tu 15 tisíc prodejen. Fred de Luca si vyplatil v roce 1990 27 milionů dolarů a v roce 1994 už 60 milionů dolarů. To je dost dobrý důvod pro pečení pouze ponorkových sendvičů.

Podobnou historii má za sebou i McDonald's, jenž původně zúžil svou nabídku pouze na hamburgery, hranolky a pití. Dnes má McDonald's odhadem padesát nebo šedesát položek v nabídce. Polovina zaměstnanců jsou teenageři, nezralí pro vykonávání této práce. A lidé se diví, proč servis není tak dobrý jako v době, kdy McDonald's servíroval pouze klasickou kolekci. Tato značka totiž vyrostla s původním menu, které obsahovalo jen sedm položek, včetně všech velikostí a příchutí.

Ještě dřív, než **KFC** otevřel restauraci zaměřenou na smažené kuře, existoval fast food **Boston chicken**. Byl první se všemi výhodami. Ale namísto promování smaženého kuřete, jako to dělá KFC, změnil svoje jméno na **Boston market** a přidal do menu krocana, šunku a maso a přišly potíže.

**Charles Lazarus** vlastnil obchod zvaný **Children's Supermart**, kde prodával nábytek a hračky. A chtěl růst dál. Jaká je obvyklá cesta rozvoje? Rozšíření nabídky prodeje. Tedy mohl

přidat kočárky, dětskou výživu a oblečení. Ale on to neudělal. Naopak, vyhodil nábytek a zaměřil se pouze na hračky. Nejprve zaplnil prázdnou polovinu obchodu hračkami a dal tak zákazníkům větší výběr i důvod navštívit obchod. Potom přejmenoval obchod na **Toys "R" Us**. Dnes prodává 20 % všech hraček na americkém trhu a řetězec se stal vzorem pro úspěšně specializované lídry na retailové scéně.

Když dominujete v jediné kategorii, můžete se stát extrémně silnými. Silné značky jsou většinou úzce zaměřeny. Jsou pokládány za specialisty. Lidé chodí nakupovat ke specialistům. A specialisté jsou většinou ve své kategorii největší. A největší přece musí být také ten nejlepší. **Microsoft** ovládá 95 % světového trhu stolních počítačů. **Intel** má 80 % v mikroprocesorech.

Většina vedoucích značek v kategorii se řídí těmito kroky:

Vymezí úzce svou značku. Účinný proces jejího budování vždy začíná omezením se na kategorii. Zásobí se. Specialisté mají na skladě více položek z kategorie než běžný obchod. Protože nakupují levně velké objemy, mohou levně prodávat. Dominují v kategorii. Základní podmínka úspěchu jakéhokoliv programu brandingů je dominovat v kategorii. V případě, že se vám to podaří, musíte úzce zaměřit značku. Specializovat se.

Proč potom marketéři tak málo zužují značky? Protože lidé, kteří se dívají na úspěšné společnosti, dělají chybu. Předpokládají, že jsou úspěšné, protože expandují. Starbucks se například nyní angažuje ve všem. Od zmrzliny až k lahvovému čaji.

Ale zaměřme se na chvíli na jednotlivce. Řekněme, že chcete být bohatí. Mohu se stát bohatým tím, že budu dělat to, co dělají bohatí lidé? Ti kupují drahé domy a jedí drahá jídla, řídí rollsy a nosí rolexy. Dovolenu tráví na Riviéře.

Udělá z vás nákup drahých věcí boháče? Právě naopak. Je pravděpodobné, že zchudnete. Většina lidí hledá úspěch na špatných místech. Snaží se napodobit to, co dělají bohaté a úspěšné společnosti. Ty si kupují letadla, spouštějí drahé tréninky a rozšiřují své značky. Chcete li být bohatí, musíte zopakovat to, co dělali bohatí, než zbohatli. Všichni dělali stejnou věc. Ano, specializovali se. Když **Domino pizza** zahájila provoz, prodávala pizzu a sendviče. Když začínal **Little Caesar**, prodával pár sendvičů a saláty. Důkaz toho, že silné značky se budují zúžením nabídky.



Značka, která vyrostla. McDonald's, jenž původně zúžil svou nabídku pouze na hamburgery, hranolky a pití. Dnes má McDonald's odhadem padesát nebo šedesát položek v nabídce.

### Pravidlo subbrandů

Provozovatel hotelů **Holiday Inn** se chtěl prosadit v segmentu hotelů vyšší úrovně. Cadillac, vedoucí značka luxusních aut, chtěla představit menší auto. **Donna Karan**, známá módní návrhářka, chtěla vyrábět levnější a více neformální oblečení.

Typické strategie rozšíření sortimentu by vytvořily názvy značek jako Holiday Inn Deluxe,

Cadillac Light a Casual Karan. I ti nejhorší obchodníci by měli potížit tyto názvy přijmout. Co dělat? Vytvoříme subznačku. Proto máme Holiday Inn Crown Plaza, Cadillac Catera a DKNY. Teď máme, co jsme chtěli. Můžeme používat naši hlavní dobře známou značku a ve stejnou dobu uvést na trh druhotné značky nebo podznačky, abychom se dostali do nových teritorií.

Ovšem co zní dobře v zasedací síni správní rady, nemusí dávat smysl na trhu. Vešel někdy někdo do Holiday Inn a zeptal se recepčního: "Nemáte dražší hotel, ve kterém bych se mohl ubytovat?" Zeptal by se někdo v prodejně Cadillacu: "Nemáte nějaké menší cadillacy?" Vešel někdy někdo do předváděcí místnosti Donny Karan a zeptal se: "Ty kostýmy jsou krásné, ale kde najdu tepláky?"

Svět marketingu preferuje koncepční myšlení, které nemá žádnou spojitost se skutečným světem. Subbranding je jeden z takových konceptů. Průzkum zákazníků v Holiday Inn Crown Plaza ukázal to, co se dalo čekat: "Je to pěkný hotel, ale na Holiday Inn trochu drahý."

Společnost to konečně pochopila a oddělila značky. Dnes už jsou hotely známy jako Crown Plaza. Prodejna Cadillac je to poslední místo na světě, kde byste hledali malé auto. Nejdřív zde zkoušeli Cimarron, který neměl úspěch a časem byl zrušen. Přirozeně, firma Cadillac se nevzdala. Její nejnovější malé auto se jmenuje Cadillac Catera. Donna Karan se pustila příliš mnoha směry najednou. Kromě základní řady existuje také Donna Karan menswear, DKNY, DKNY menswear a DKNY kids. Společnost se také zapojila do intimního oblečení a do kosmetických produktů. Nedávno byla společnost prodána firmě *LVMH*.

Zákazníci mají obrovský výběr. Firmy uplatňující subbranding si myslí opak. Ale proč by zákazník předpokládal, že Holiday Inn má hotel vyšší třídy? Není pravděpodobnější, že by nejdřív zkusil Hilton nebo Marriott? Proč utratit tolik peněz a pořád spát v Holiday Inn? Když lidé utrácí takové peníze, chtějí zůstat v hotelu s nejlepší značkou.

Subbranding je strategie brandingů naruby, která se snaží posunout hlavní značku do nových směrů. Získává zájem managementu kvůli tomu, co slibuje, ne kvůli tomu, co přináší. I přes neúspěch subbrandingu v případě Holiday Inn Crown Plaza společnost uvedla další podznačky. Zákazník kdysi přesně věděl, co najde v Holiday Inn. Dnes to pro něj může být velké překvapení a velký zmatek.

Dnešní hlavní uživatelé masterbrand nebo megabrand strategií převládají hlavně v automobilovém průmyslu. "Ford není naše značka. Naše značky jsou Focus, Escort, Mustang, Probe, Taurus a Thunderbird." Co je tedy Ford? "Ford je megaznačka."

Co je ale pro výrobce značka, zákazník bere jako model. Co je pro výrobce megaznačka, zákazník bere jako značku. Zákazníci vůbec nerozumí konceptu megaznačky.

Může být značka prodávána ve více než jednom modelu? Ovšem, ale jen pokud tyto modely neodvádějí pozornost od podstaty značky - oné jednotné myšlenky nebo konceptu, které je odlišují od všech ostatních značek. Když cítíte potřebu vytvořit podznačky, honíte trh, nebudujete značku.

Podstata značky je určitá myšlenka, atribut nebo segment trhu. Subbranding je koncept, který odvádí značku v úplně opačném směru. Subbranding ničí to, co branding buduje. Koncepty brandingů, které nejsou vedeny trhem, jsou odkázány k zániku. Subbranding, surbranding a megabranding nejsou koncepty vedené zákazníkem. Nemají žádný smysl v myslích většiny spotřebitelů. Pokud budete myslet jednoduše jako zákazník, vaše značka bude úspěšnější.



Přetaktizováno. I přes neúspěch subbrandingu v případě Holiday Inn Crown Plaza společnost uvedla další podznačky.

4. 10. 2004 00:00, MaM.CZ

### **Pravidlo benefitu**

Zákazníci jsou podezřívaví. Mají tendenci zpochybňovat většinu produktových claimů. Vaše značka nebo produkt může vydržet déle, potřebovat méně údržby a může mít snadnější použití, ale kdo bude akceptovat taková prohlášení? Existuje jedno, které může být precedentem všem ostatním. Je to prohlášení, které zvedá značku nad konkurenci. A dělá všechny ostatní claimy méně důvěryhodné. Je to tvrzení vůdcovství a hodnověrnosti. Je to pravdivost. Kredit.

Když **Coca-Cola** poprvé udělala takový claim, zákazníci ihned odpověděli: Ano, Coke je opravdová věc. Všechno ostatní je imitace. Přestože trvání myšlenky "opravdové věci" v reklamě fungovalo téměř před třiceti lety, koncept se stal konečnou asociací s Coca-Colou. Je to kredit značky.

Leadership je nejpřímější cesta, jak vybudovat credentials značky. Cola, Hertz, Heinz, Visa a Kodak, všechny mají takové credentials, protože jsou široce vnímané a jsou to vedoucí značky ve svých kategoriích. Kdyby neměly postavení vedoucí značky, jejich nejlepší strategie by vytvořila novou kategorii, ve které by mohly prohlašovat leadership. Přesně to udělal **Polaroid**, když se stal vedoucí v nové kategorii instantní fotografie. Tam, kde je leader **Kodak**, tedy v konvenčním filmu, Polaroid selhal. Mnoho marketérů přisuzuje selhání Polaroidu faktu, že značka nemohla být napnuta od instantního ke konvenčnímu 35mm filmu. Tento závěr ale nepopisuje reálně průběh selhání. Faktem je, že Polaroid nemá žádný kredit v konvenčním 35mm filmu. Proč kupovat konvenční film od Polaroidu, když expert v této kategorii je Kodak? Pouze když chci instantní film, kupuji Polaroid. To je společnost, která umí instantní fotografii.

Před několika lety přišel **Patrick Sullivan** se softwarovým produktem nazvaným Act. A co umí Act? "*Všechno,*" odpověděl Sullivan. "*Act organizuje váš kalendář, mail, korespondenci, účty. Act dělá prostě všechno.*" To ale nebyla dobrá cesta. Potřebujeme najít jednu vlastnost, když chceme vybudovat novou kategorii. Po mnoha diskusích se společnost rozhodla označit

software jako kontaktní. Jinými slovy: software navržený pro obchodníky a pro ty, co si organizují pracovní kontakty. "Nejlépe prodáváný kontaktní software" se stalo credentials pro novou značku. Dnes má Act 70 % trhu kontaktního software a stal se dominantní v této kategorii.

Credentials jsou zvláště důležité v procesu publicity. Reportéři a editoři jsou rychlí v rozpouštění reklamních claimů v bulvárním tisku. Ale ochotně uznávají leadership a další aspekty související s credentials značkou.

Když reportéři dělají reportáž o půjčování aut, kam zavolají nejdříve? Do firmy **Hertz**.

Když reportéři dělají reportáž o software, první, komu budou volat, je určitě **Microsoft**.

Mnoho společností spouští brandingové programy postrádající credentials. Když zalistujete hromadou inzerce nebo se podíváte na televizní reklamy, najdete nekončící přehlídku téměř bezvýznamných benefitů: výborná chuť, šetří peníze, bělí zuby, lehce sestavitelný, větší, menší, levnější. Zatímco mnoho benefitů může být obecným zájmem případných zákazníků, tyto postrádají credentials, a tak ho obecně ignorují. Když jsou benefity uspořádány okolo nějakého aspektu značkového credentials, mají daleko větší váhu. Máte tendenci uvěřit tomu, že vás claim Actu udělá více produktivními na cestě a omezí vaše papírování na polovinu, protože je to "nejvíce prodáváný kontaktní software".

**Datastream** udělal stejnou věc v udržovacím software. Získal 32 % trhu. Malého trhu.

Datastream se promoval jako "leader v udržovacím software". Stejně téma leadershipu bylo použito v PR Datastreamu. Dnes trh explodoval a Datastream dosud kategorii dominuje.

Konvenční myšlení by mohlo produkovat jiný názor. Trh je malý. Nikdo se nechce stát leaderem. Dokonce se nikdo nestará o samotný udržovací software, jinak řečeno mohl by být kupován více, ale všichni zapoměli na leadership. Koncentrovali všechno svoje úsilí na prodej benefitů kategorie. Je důležité nikdy neopomenout leadership. Nezáleží na tom, jak velký je trh, nevnášejte zmatek do jednoduchých prodejních poselství.

Existuje také dlouhodobý benefit leadershipu. Protože když jste nahoře, je těžké udržet tuto pozici. Studie 55 vedoucích značek různých produktových kategorií z roku 1923 ukazuje, že 50 jich je vedoucích dodnes. Jen pět z nich ztratilo leadership.

Nikdy nepředpokládejte, že lidé vědí, která značka je leader. To je pravdou obzvláště rychle rostoucích, nových kategoriích. Mnoho zákazníků nemá žádnou zkušenost s takovou kategorií, a pro malé znalosti o vhodných produktech přirozeně tíhnou k vedoucím značkám. Jak kategorie zrraje, zákazníci se stávají více rafinovanější a odvážnější k vyzkoušení značek, které nabízejí zdánlivě unikátní výhody. Leaderi také často přijdou o zákazníky, kteří sejdou z cesty a nekupují vedoucí značku. Nemůžete oslovit všechny. Ztratíte je. Všechny značky také nemohou být leadery. Třebaže každá kategorie nabízí dostatek možností. Například pivo. Zde jsou některé kategorie pro credentials pivního vůdcovství:

vedoucí pivo

vedoucí světlé pivo

vedoucí importované pivo

vedoucí ledové pivo

vedoucí micro pivo

vedoucí mexické pivo

vedoucí české pivo

Pro téměř každou společnost na světě je možné najít nějaký credential, který může být využit.

A když ne, tak se stvoří credentials vyroběním nové kategorie. Credentials můžete vidět i v každodenním životě. Jak často přejdete novou restauraci, protože je prázdná. Mnoho lidí preferuje čekání před jídelm u stolu v plné restauraci. Když je opravdu dobrá, musí tu být fronta přede dveřmi. To je síla credentials.





Najít správnou výhodu. Kategorie piva nabízí dostatek možností pro definici credentials.

### **Pravidlo expanze**

Co vám přijde bezprostředně na mysl, když si představíte značku Ford? Je to velké, malé, levné nebo drahé auto? Nebo snad nákladák? Ford býval nejprodávanější vůz v Americe. Ford byla jedna z nejsilnějších značek, ale pomalu vyhasíná. Kupující fordů teď už mluví o svých focusech, explorech nebo escortech. Odtud pramení problémy s image značky. Ford má pět samostatných modelů. Chevrolet dokonce deset. To je také hlavní důvod, proč

**Ford** vítězí na trhu před **Chevroletem**. Síla značky je nepřímo úměrná jejímu rozmachu. Proč ale dělá Chevrolet tolik modelů? Protože chce prodat více aut. A krátkodobě také prodává. Ale dlouhodobě znamená expanze modelů oslabení jména značky v povědomí spotřebitelů. Když dáte svoji značku všemu, její jméno ztratí sílu.

Krátkodobé versus dlouhodobé. Taktická výhoda proti budování značky. Lze rozšířením nabídky krátkodobě zvýšit prodeje? Ano. Ale je lepší nerozšiřovat nabídku a naopak posílit značku ve smyslu zvýšení prodeje v budoucnu?

Mnoho společností sází na krátkodobý rozvoj do šířky, na megabranding. Různost cen a množství jiných marketingových technik je namísto k budování značky používáno k jejímu vysávání. Krátkodobě taková strategie může přinést rychlé peníze, dlouhodobě však značku vyčerpává, až z ní nakonec nezůstane nic.

To, co udělal Chevrolet s auty, udělal **American Express** s kreditními kartami. AmEx míval prémiové, prestižní karty. Jejich vlastnictví mělo svá privilegia. Potom se začala rozšiřovat řada produktů o nové karty a služby se záměrem zvýšit podíl na trhu. AmEx se chtěl stát finančním supermarketem. V roce 1988 měl například hrstku karet a 27 % trhu. Potom přišla záplava nových karet. Cíl byl přijít s patnácti novými kartami ročně. Podíl na trhu má dnes AmEx 18 %.

Totéž udělal **Levi Strauss** s jeansy. Za účelem oslovit široký trh představil Levi plejádu různých střihů - baňaté, se zipy, zvonové. V jednu chvíli bylo možné mít 27 rozličných střihů. A když jste nenašli ani jeden pár nohavic, které by vám padly, Levi byl dokonce schopen vám je ušít na míru. Po sedmi letech spadl podíl společnosti na trhu z 31 % na 19 %.

Firma **Procter & Gamble** naložila podobně se zubními pastami. Crest, značka oblíbené zubní pasty, měl 38 druhů a 36 % trhu. Dnes má více než padesát druhů, ale jeho podíl na trhu je 25 % a předal vedoucí roli značce Colgate.

Mnoho společností zkouší ospravedlnit rozšíření nabídky dovoláváním se masterbrandů, superbrandů nebo megabrandů. Chevrolet je megabrand a Camaro nebo Corvette jsou samostatné značky. Ford je megabrand a Focus, Explorer jsou samostatné značky.

Ale lidé tak nepřemýšlí. Mají spíše tendenci označit jedním jménem (značkou) více produktů. Tendují k použití jména, které nejlépe vystihuje podstatu produktu. Majitel focusu by řekl: "Řídím focus." Majitel exploreru říká: "Řídím ford."

V myslích zákazníků jsou takto tisíce drobných dvojznaček. A jejich dvě strany nemohou být současně nahoře. Na dvojznačce Chevroletu Corvette je například nahoře strana corvetty, takže řidiči corvett říkají, řídím vettu, protože je to kultovní, velmi individualistické auto. Marketéři často spouštějí brandingové programy, jež jsou v konfliktu s tím, jak lidé chtějí vnímat značky. Zákazníci chtějí značky, které zužují svoji šíři a jsou vymezené jedním slovem - čím kratší, tím lépe. Ale marketéři ve snaze odlišit své produkty od jiných podobných na trhu zavádějí příliš horlivě nová jména. Často si pletou sílu značky s prodejem, který značka generuje. Ale prodeje nejsou jen výsledkem síly značky. Prodeje závisí také na síle nebo slabosti konkurence.

Když je vaše konkurence slabá nebo neexistuje, vždycky můžete zvýšit prodeje i se slabým brandem. Třeba expanzí do více segmentů trhu. Můžete z toho usoudit, že rozšíření nabídky je účinné. Ale v případě, že se vám to daří, plyne z toho jediná věc: konkurence na trhu je slabá. Přestože rozšíření nabídky může přinést krátkodobé zvýšení prodeje, zeslabuje značku. Když chcete budovat silnou značku, musíte ji zúžit, ne rozšiřovat. Rozšíření značky zmenšuje dlouhodobě vaši sílu a zeslabuje vaše pozice.

Ford Transit.  
 Ve znamení šťastné třináctky.  
 Ford Transit vám ke svému 13letému kralování  
 přináší cenové zvýhodnění 13 %!



Jedte na modrou

Nové TDCi motory  
 Bezkonkurenční variabilita  
 FordLeasing s nulovým navýšením s akontací 25 %

Již 13 let je Ford Transit nejprodávanějším užitkovým vozem v České republice. A své postavení na trhu chce osvědčit opravdu královsky. Nabízí vám na všechny modely nejen 13% cenové zvýhodnění, se kterým ušetříte až 120 000 Kč, ale i Ford Leasing s nulovým navýšením s akontací 25 % a prodlouženou zárukou na 3 roky v ceně. Vezměte-li v úvahu, že Ford Transit je nyní k mání již od 399 900 Kč bez DPH nebo na splátky již od 1 591 Kč bez DPH měsíčně, je vám to hned jasné. Když si teď pojdete Ford Transit, jeho třináctka se stane i vaším šťastným číslem. Informujte se na [www.ford.cz](http://www.ford.cz), volejte 800 555 109 nebo navštivte svého prodejce Ford. Nabídka je omezena.

FordTransit

Inspirován životem,  
 stvořen pro budoucnost



Ford tranzit. Dodávkové automobily jsou typickým příkladem eroze značky.

### Pravidlo extenze

Více než 90 % všech nových výrobků představených na trhu potravin a léků jsou řadové (line) extenze. Co je hlavním důvodem, že obchody jsou zamořeny značkami? (1300 šamponů, 200 cereálií, 250 drinků). Statistiky říkají, že mnoho z těchto extenzí (hlavně v supermarketech) leží v regálech a padá na ně prach. Růst line extenzí je důvod pro rostoucí nároky maloobchodníků na promotion, větší marže a jiná privilegia.

Ale moc je přesouvána od výrobců k obchodníkům. Hlavním důvodem jsou line extenze. Při výběru z tak mnoha produktů mohou obchodníci tlačit na výrobce, aby platili za privilegium, že mohou být v regálech. Když nechce jedna firma zaplatit, najde se druhá.

Žádné odvětví nemá tolik extenzí jako pivní průmysl. Než byl zaveden Miller lite v půli sedmdesátých let, existovaly tři vedoucí značky: Bud, Miller high lite a Coors banquet. Dnes se tyto tři přeměnily ve čtrnáct.

Má těchto čtrnáct značek větší podíl na trhu, než měly tři původní značky? Nemá. Je tu nějaký nárůst, ale ne takový, jaký byste čekali. Velké značky tlačí na malé. Má těchto čtrnáct variant

vliv na růst spotřeby piva? Také ne. Ta je za posledních 25 let stejná (spotřeba koly se za stejné období zdvojnásobila).

Když vaši zákazníci neběží pro váš výrobek, jak by je mohlo uspokojit více takových produktů? Logicky podotknete, že by stačilo méně značek. Ale to je logika zákazníků. Logika výrobců je jiná. Když objem prodeje neroste, výrobce z toho vyvodí, že je nutno mít více značek k udržení růstu prodeje. Když kategorie roste v prodeji, je to příležitost pro novou značku, ale výrobci rozhodnou, že ji nepotřebují. "Děláme důležitější věci, nepotřebujeme novou značku." Výsledkem je, že je trh zasyčen line extenzemi v oblastech, kde nejsou žádány, a je neudrživý v oblastech, které je potřebují.

Jiný důvod pro růst line extenzí je přirozený instinkt firem kopírovat konkurenci. Proč **Miller** představil Miller regular, značku, na kterou většina pivařů nikdy neslyšela? Protože **Anheuser Busch** měl pivo regular a **Budweiser** taky. A Miller byl rychle následován Schulzem, Bud light atd.

Nesmějte se, to je způsob, jak firmy myslí. "Konkurence musí vědět něco, co my nevíme. Uděláme tu samou věc." Hlavní důvod, proč 90 % všech značek jsou line extenze, je ten, že management měří podle špatných měřítek. Vidí pouze úspěch extenzí. Nikdy neměří erozi hlavní značky. A není to jen eroze, je to také ztráta možností. Silná značka může mít 50 % trhu jako **Coca-Cola** nebo **Heinz**. Asi je těžké najít více než několik takových značek. Většina velkých značek je rozmělněna extenzemi k zániku. Budweiser má okolo 30 % trhu. **Marlboro** má jen 30 % trhu. **IBM** dokonce jen 6 % trhu PC.

Výrobci piva dokonce použijí značku, aby nezahálela, na stolní vodu. Co lze říci o Coore rocky mountain spring water? Vznikla 1990. Zanikla 1992. Není tak mnoho pivařů, kteří chtějí pendlovat mezi pivem a vodou. Trh směřuje od normálního piva k light pivu, pomyslíte si. To je pravda. Ale ve skutečnosti jsou tu dva trhy. A nejlepší cesta je dobýt je dvěma značkami.

Když nízkotučné pobláznění zasáhlo trh, téměř každý brand vyšel s line extenzí od normálního produktu. První lídr byly **Nabiscovy** Fat free fig Newtons. Nabisco také zavedlo novou značku sušenek bez tuku Snack Wells, které se staly sedmými v prodeji, stejně jako Diet Coke. Snack Wells pak daly své jméno na všechno kromě kuřecích biskupů a rychle upadly. Vyústění je jasné. Je rozdíl mezi budováním značek a "vydojením" značek. Mnozí manažeři dělají to druhé. "Jak daleko můžeme roztahovat značku? Utraťme nějaké slušné peníze za výzkum a zjistíme to."

**Sterling Drug** byl velký reklamní mág a velký nákupčí výzkumů. Jeho velký brand byl Bayer Aspirin. Ale aspirin ztrácel za tylenolem a ibuprofenem. Sterling launchoval kampaň za 116 mil. dolarů na marketingový program, který uvedl pět extenzí aspirinu. Bayerova řada Select zahrnovala léky proti bolesti hlavy, proti bolesti, na noční bolesti, proti bolesti dutin a proti menstruačním bolestem, všechny s obsahem acetaminofenu jako hlavní složkou namísto aspirinu. Výsledek byl také plný bolesti. První rok prodal za 26 mil. dolarů na 2,5 milionovém trhu, neboli 1 % trhu. Ještě hůře, prodeje klesaly ročně o 10 %. Proč kupovat Bayer Aspirin, když vám výrobce říká, že jeho výrobky jsou lepší, protože neobsahují aspirin? Copak jsou zákazníci hloupí?

Mnoho výrobců jsou svými největšími nepřáteli. Co vlastně line extenze jako light, čisté, zdravé a bez tuku říkají? Že normální produkty pro vás nejsou dobré. Navíc takové line extenze poškozují původní značku. Neudělají zákazníci kupující Heinz light kečup závěr, že kečup Heinz je nacpaný kaloriemi? Hellmans light majonéza? Stejný případ. Polévka Vitana fitness? Normální polévka je nezdravá?

Měl by Evian zavést bezsulfátovou pramenitou vodu? Podívejte se na láhev, je v ní 10 mg sulfátů v litru. Určitě jsou lidé, kteří by chtěli variantu značky bez nich. Spící značky klamou. Než zavedete line extenzi, zeptejte se sami sebe, co si zákazníci vašeho současného brandu

budou myslet, když ji uvidí. Když vám trh ujíždí pod nohama, zůstaňte, kde jste, a zaveďte novou značku. Když ne, pokračujte v budování vaší značky.

### Pravidlo tvaru

Logotyp je vizuálním symbolem značky. Je to jméno značky dané do charakteristického písma. Logo může mít různé tvary. Kruh, čtverec, ovál, horizontální či vertikální tvar. Všechny tvary ale nepůsobí stejně v očích spotřebitelů. Protože má člověk oči vedle sebe, je vhodný horizontální tvar. Zhruba dvě a jedna čtvrtina jednotek šířky na jednu jednotku výšky. Horizontální tvar bude poskytovat vašemu logu největší účinek. Platí to pro užití kdekoli: na domech, v katalogích, obálkách, reklamě nebo na vizitkách. Horizontální dispozice je obzvláště důležitá, když je logo zaváděno do maloobchodu. V džungli merchandisingu je vertikální logo znevýhodněno.

Stejně důležitá je čitelnost. Designéři často hledají písma k vyjádření atributů značky, ale na čitelnost zapominají. Jsou tisíce tvarů a síly písma, ale zákazníci jsou si jen matně vědomi rozdílů. Citujeme agenturu *Ogilvy*: "*Žádná žena neřekne, že by chtěla práci prášek, který je napsaný futurou semibold.*" Pravda je taková, že sílu značky komunikuje slovo. Písmena v logotypech jsou použita proto, aby pomohla nebo zhatila komunikační proces. Na druhou stranu, když je písmo nečitelné, logo má malé nebo žádné povědomí u zákazníků. Protože je nemohou přečíst. Čitelnost je nejdůležitější důvod pro použití písma v logotypu. Samozřejmě jsou rozdíly ve vnímání pocitu, který písmo komunikuje. Sans serif je moderní, bold je maskulinní, light je jemný. Ale tyto rozdíly jsou jasně nadsazené. Můžete skutečně chtít udělat svoji značku z black letter gothic (písmo užitá v logu New York Times), aby vypadala staře. Ale někteří zákazníci mohou mít problém číst takové logo, natož si ho zapamatovat. Je to rozporuplné. Aby si vás průměrný zákazník všiml, musíte použít charakteristický tvar a typografii. A když to tak uděláte, zase ztrácíte na čitelnosti. Čeho se vzdát?

Další komponent loga, značka - vizuální symbol, je rovněž přeceňován. Těžiště leží ve slově, ne ve vizuálním symbolu. *Nike* dává smysl svému "swoosh" symbolu. (Mimořadně, autorem byl roku 1964 student *Carolyn Davidson* a odměna činila 35 dolarů.) Ten ale nedává více významů značce Nike. Poté, co je symbol asociován se jménem po dlouhý čas, může reprezentovat jméno skrze jakýsi účinný druh rébusu. Ale je to jméno, které dělá sílu značky. "Fajfka" (swoosh) pouze zastupuje Nike. Výhoda užití symbolu samotného se ukáže jen v jistých situacích. Například na vzdálenost, na kterou jméno nepřečtete. Také je ho možno použít na produktu nebo na zboží, kde jméno působí příliš komerčně.

Srovnejme *Shell* s *Mobilem*. Shell používá na svých stanicích značku lastury bez jména. Mobil používá logo s modrými písmeny a červeným O. Je Shell lepší než Mobil? Není. Můžeme říct, že Shell dosáhl úspěchu díky jednoduchému jménu a jednoduchému symbolu. Přineslo mu to ovšem jen velmi malou výhodu, a dokonce nějaké nevýhody. Lidé dospívají a noví zákazníci přicházejí na trh, jak ale zjistí, že ten žlutý symbol je Shell?



Abstrakce nebo ne. Jsou symboly značek bez jména srozumitelné každému?

## Pravidlo všeobecného použití

Podíváme-li se do historie, zjistíme, že nejúspěšnější společnosti (a značky) měly v minulosti obecně použitelná jména:

*General Motors, General Electric, General Foods, General Dynamics; Standard Oil, Standard Brands, Standard Register Company, Standard Products Company; American Airlines, American Motors, American Broadcasting Company, American Express;*

*National Broadcasting Company, National Biscuit Company, National Car Rental; International Business Machines, International Paper, International Harvester.*

Některé společnosti se dokonce snažily zkombinovat dvě či více těchto vznešených jmen, například *The America General Life and Accident Insurance Company*.

V minulosti si společnosti myslely, že potřebují velká, obsažná, obecně použitelná jména. A název značky byl skoro vždy název společnosti. Zdá se, že tato strategie pojmenování jasně fungovala. Proč?

Před lety byl trh zahlcen zbožím vyrobeným tisíci malými výrobci, fungujícími v jediném městě nebo regionu. Ta velká, obsažná, obecně použitelná jména vrátila tyto malé konkurenty zpátky tam, kam patří.

Mnoho z těchto "Generálních", "Standardních", "Amerických", "Národních" a "Mezinárodních" společností dnes stále funguje a jsou stále úspěšné. Některé z nich jsou mezi těmi největšími a nejznámějšími na světě. Tyto značky nebo společnosti jsou úspěšné navzdory svým jménům. Věřme, že primární důvod těchto úspěchů je jejich strategie, a ne jméno.

National Biscuit Company byla první národní sušenkovou společností.

General Electric byla první společností přes všeobecnou elektřinu.

To, že byly první na trhu, jim umožnilo rychlý vzestup a tak ohromnou účast na trhu, že to překonalo riziko jejich obecně použitelných jmen. Všimněte si posunu od všeobecně použitelných jmen ke jménům specifickým: National Biscuit Company je dnes *Nabisco*, General Electric je pouze *GE*. Také u nás je mnoho mlékáren, ale pamatujete si některou z nich? Ne, vzpomenete si na *Madetu* nebo *Pribinu*. Koho by zaujala značka *Východočeská mlékárna*? Někdy je zkratka skutečně jediné východisko pro silnou identitu značky. Každý zná GE, kdo ví, že je to General Electric? A hodí se to jméno vůbec pro banku?

Proces schvalování názvů se děje spíše vizuálně než slovně. V tom se skrývá největší nebezpečí ve volbě názvů značek. Šéfové často ukazují v zasedací síni logotypy prospektivních názvů značek v podobě písmen nalepených na boardech. Ale komunikace značky se s převahou odehrává verbálně, ne vizuálně. Člověk tráví devětkrát více času posloucháním rádia nebo televize než čtením novin a časopisů. Mimo to, mysl zpracovává zvuky, aby dostalo psané slovo význam. Psané slovo je druhotné ve vztahu ke zvuku. Zvuk vytváří asociace v mysli čtenáře. Jak by mohl čtenář rozlišit mezi slovy "obecný" a "Obecný"? S velkými obtížemi. Problém s obecně použitelným názvem je jeho neschopnost odlišit značku od konkurence.

Například společnost nazvaná *Nature's Resource* utrácí 5 milionů dolarů ročně, aby se prosadila na trhu v oblasti potravinových doplňků. Dostanou se některé obecně použitelné názvy do mysli lidí a stanou se z nich důležité značky? To je nepravděpodobné.

I legendární *Lee Iacocca*, otec mustangu a bývalý ředitel firmy *Chrysler* (dva silné názvy značek), použil obecný název, když zakládal svou vlastní společnost *EV Global Motors*. EV, jako zkratka pro elektrické vozidlo, představila elektrické kolo za 995 dolarů. Není mnoho zákazníků, kteří by se ptali po "EV Globálním kole". Proč nepoužil název značky podobný jménům Schwinn, Trek nebo Cannondale?

Především lidé z oboru high-tech používají často obecně použitelné názvy, jež pravděpodobně nevytvoří silnou identitu značky. *Security Software Systems, Power and Data Technology,*

**Server Technology.** Nemají dostatek fantazie a vizionářství, aby opustili popisnou metodu. Porovnejte tyto názvy s firmami **Microsoft**, **Dell** a **Intel** a můžete si všimnout síly názvu značky oproti obecně použitelnému jménu.

Při fúzích některých společností vznikají pozoruhodné tvary. **McAfee Associates**, hlavní výrobce antivirového softwaru, koupil za 1,3 mld. dolarů společnost **Network General**.

Tipněte si, jaké nové jméno si společnost vybrala?

Upustila samozřejmě od McAfee, jediného "jména", které vlastnila, ve prospěch dvou obecně použitelných názvů: Network Associates. Věděla, že má problém, proto utratila za první televizní kampaň 10 milionů dolarů.

Jak běželo těch třicet sekund, slyšel divák "network associates", nebo "Network Associates"? Obecně použitelné jméno i peníze mizely do ztracena. Jen jedinečné názvy značek se zapíší do mysli.

Společnost s barvami na vlasy **Just for Men** také utrácí mnoho peněz za snahu vybudovat si svou značku. Muž s šedivými vlasy by si po zhlédnutí televizní reklamy mohl pomyslet: Jak se jmenuje ta barva na vlasy, která je jen pro muže?

Nikdo netvrdí, že byste měli pořád vymýšlet nová jména pro zavedené značky, i když to je často dobrá strategie pro výrobek, který je opravdu revoluční a pravděpodobně nebude nějakou dobu kopírován. Co byste obecně měli dělat, je vzít obyčejné slovo a použít ho mimo kontext, aby vyjádřilo hlavní vlastnost vaší značky.

**Toyota** vzala slovo luxusní, přehodila pár písmen a přišla se jménem Lexus, výborným názvem značky japonského luxusního auta. Společnost **The Luxury Car Company** by asi nefungovala.

Někdy je možné vytvořit název značky zkratkou obecně použitelného názvu. To má často další výhodu v tom, že se vytvoří krátký, zřetelný, snadno zapamatovatelný název značky. Intelligent Chip Company je hrozný název značky, ale Intel je úžasný.

"Intelligent Chip Inside" je bídný reklamní slogan. Všechny počítače mají uvnitř inteligentní čipy, ale pouze ty nejlepší mají "Intel Inside".

U nás máme **Pražskou teplárenskou**, **Pražskou elektrárenskou** apod., nikdo si pod nimi nic konkrétního nepředstaví a lidé si je dokonale pletou. Ale splete si někdo s někým jiným **ČEZ**? Přestože je pouze zkratkou, vděčí jí za svou možnost být vnímán jako skutečná značka. Pokud investuje Pražská teplárenská do své značky, patrně tyto peníze investuje do všech "Pražských energetických značek". Možná by to mohl být efektivní koncept pro společnou investici těchto společností do reklamy.

Obecně použitelné jméno neuspěje ve vytváření samostatné identity, která je podstatou procesu branding. Mysl nepracuje v písmenech nebo slovech. Pracuje se zvuky. Můžete převést na velká písmena, co chcete, ale obecně použitelné slovo je v mysli jen obecně použitelné slovo, jakkoli to napíšete. Někdy má společnost štěstí. Z výrobku Vaseline Extensive Care Skin Lotion se stala nejoblíbenější značka krému na ruce, protože zákazníci užívali Intensive Care jako název značky, ne jako popisný, obecně použitelný název. "Podej mi Intensive Care." Zákazníci neřeknou, podej mi Vaseline. Pokud ovšem nechtějí vazelínu. Tak proč nepojmenovala společnost **Cheeseborough-Pond** značku názvem Intensive Care hned? Univerzální jméno. Kdo si dnes uvědomí, že zkratka GE znamená vlastně General Electric.

## **Pravidlo změny**

Proč bychom měli po neustálém omílání pojmu důslednosti a soustředění předkládat koncept změny? Protože nic na světě a v branding nikdy není absolutní. Každý zákon má vždy své výjimky. A zákon změny je ta největší výjimka zákonů branding.

Podívejme se, kde taková změna probíhá. Společnosti se často soustředí na to, co potřebují udělat vnitřně za účelem podpory změny brandu - procedury, návody, brožury, tiskové

konference, reklama, marketing. Ovšem změna brandu se neodehrává uvnitř společnosti, ale v myslí spotřebitele. Pokud chcete změnit váš brand, soustřeďte se na váš cíl: mysl spotřebitele. Jsou tři situace, v nichž je změna brandu přípustná.

Váš brand je slabý nebo v povědomí neexistuje.

To je ta nejjednodušší situace. V podstatě žádný brand není, proto můžete s názvem brandu udělat vše, co chcete. Použijte jej na úplně jiném výrobku v úplně jiné kategorii. Kdo to pozná? **Intel** vlastnil D-RAM. Jméno Intel nikdo neznal. V roce 1985 udělala firma Intel dramatické rozhodnutí skončit s D-RAM (dynamická random access memory) za účelem soustředit se na výrobu mikroprocesorů. Tímto učinila společnost Intel ze svého jména nejznámější celosvětový brand mikroprocesorů. "Intel Inside" se stalo tématem výjimečně silného programu budování brandu (V mnoha případech zajímá zákazníky název brandu procesoru více než název brandu jejich počítače.) Firma Intel změnila svůj brand z D-RAM na Intel. Ale až na pár počítačových pracovníků a obchodníků nikdo nevěděl, že Intel kdysi stával za D-RAM.

Chcete posunout váš brand do jiné cenové kategorie.

Pokud permanentně snižujete cenu vašeho brandu, často ji můžete posunout na cenovém žebříčku dolů bez toho, abyste samotnému brandu ublížili. Zákazníci budou věřit, že dostávají nákupem vaší značky vysokou hodnotu. Není to nutně špatný tah. Firma **Marlboro** snížila cenu svých cigaret a získala podíl na trhu. Opačný směr, posun výš v cenovém řetězci, je mnohem složitější, pokud ne nemožný. Holiday Inn Crowne Plaza bylo těžké prodat, dokud řetězec nevypustil ze jména Holiday Inn.

Váš brand se nachází v pomalu se pohybující oblasti a změna nastane během delšího časového období.

Před dvaceti pěti lety byla společnost **Citicorp** (a její dceřiná společnost **Citibank**) přibližně z 80 % korporátní a z 20 % spotřebitelská. Dnes jsou tato čísla skoro opačná. Citicorp je asi z 30 % korporátní a ze 70 % spotřebitelská. Společnost Citicorp úspěšně posunuje svůj brand Citibank od korporátního ke spotřebitelskému. Ale klíčový koncept, který by neměl být opomenut, je, že ta malá změna se vlastně stala v myslí potenciálního bankovního zákazníka. Místo "měnění" myslí firma Citicorp nechala uplynout dostatek času, aby mohl proběhnout přírodní proces "zapomnění". Co funguje v bankovníctví, nebude fungovat v rychle se měnících oblastech, jako jsou počítače nebo spotřební elektronika. Tam není dostatek času, aby už jmenovaný proces "zapomnění" proběhl.

Zákazníci mají vždy pravdu. To je jen jedna z mnoha lidských vlastností, která je tak oblíbená a zároveň z pohledu brandingu tak frustrující. Když se pokusíte říct zákazníkům, že váš brand je jiný, než jaký býval, zavrhnou vaše sdělení. Počítače Xerox? Ne, Xerox je kopírka.

Energetické tyčinky Gatorade? Ne, vždyť Gatorade je nápoj pro sportovce. Počítače Epson? Ne, Epson je přece počítačová tiskárna. Ve známé televizní reklamě na Miller lite člověk pijící pivo vidí bývalého fotbalového hráče a řekne: "*Vy jste eh... vy jste eh... vy jste eh.*"

"*Nick Buoniconti,*" odpoví na pomoc fotbalový hráč.

"*Ne, to není ono.*"

Vtipné a také pravdivé. Není důležité, co si myslíte, že váš brand je, důležité je to, co si myslí váš zákazník.

Společnost **Kentucky Fried Chicken** se dlouho snažila zbavit se slova "fried" (smažený) ve svém názvu. Nejdříve změnila jméno řetězce na KFC, ale tím si moc nepomohla, protože zákazníci se ptali sami sebe: "Co znamenají ty iniciály?" Poté se snažila podpořit grilované kuře jako zdravější alternativu smaženého kuřete. Tipněte si, co se stalo? Lidé stále chodili do KFC na smažené kuře. Nedávno to firma KFC vzdala a vrátila se k podporování smaženého kuřete. "*Budeme se chlubit originálním receptem,*" prohlásil jeden provozovatel, "*tím, který nás dostal tam, kde jsme.*"



Můžete si být jisti, že koncept, který dostal váš brand tam, kde je, je stále hluboce zakořeněn v mysli vašich potenciálních zákazníků. Pokud chcete váš brand změnit, nejdříve se podívejte právě do mysli vašeho potenciálního zákazníka. A pokud máte jedinečné a jasné vnímání, pak změňte váš brand na svoje vlastní riziko. Bude to dlouhý, složitý, nákladný a možná nemožný proces. Neříkejte, že jste nebyli varováni.



Změna značek. Většina tradičních značek se navrácí k původní úzce zaměřené nabídce.