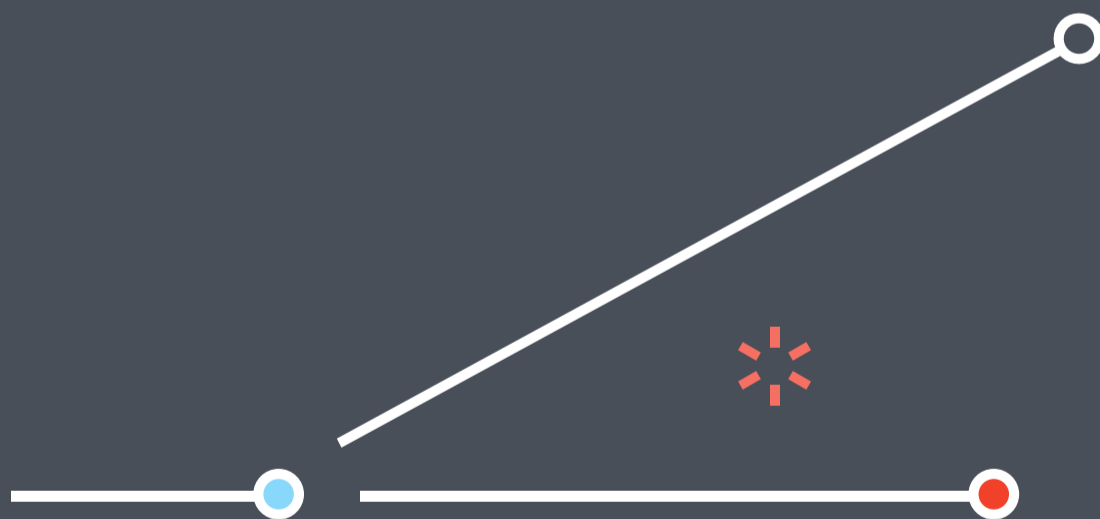


Ondřej Rudolf

STRATEGICKÁ TRIANGULACE ZNAČKY

Jaký je strategický význam značky
a proč je strategie důležitá při jejím budování





CO JE ZNAČKA?

Přes mnohé definice značky se lze shodnout na tom, že značka je základním kamenem firemní komunikace. Tvoří gravitační jádro firmy a rozmyšlení značky, jejího charakteru a strategické role je jedním z nejdůležitějších kroků, které je před vstupem na trh nutné udělat.

Vedle právního základu, finančního modelu a třeba designu dodavatelského řetězce je totiž nutné shodnout se na hodnotách, za kterými bude vaše firma stát, ať se děje co se děje.



Značka je vlajkou

Od dávných dob museli lidé mít cíl a vědět, za čím jdou. Organizování vojenských operací, povstání či jiných masových pohybů lidí bylo vždy podporováno vlajkami, znaky a jinými symboly. Tyto symboly neměly jiný význam než přenášet ryze abstraktní, neuchopitelné hodnoty do akce. Jejich vlastnostmi byly viditelnost a inspirativnost.

Značka není logo. Značka je to, co si o vás lidé povídají, když u toho nejste. Dojem z vaší firmy nemůžete lidem nařídit. Na něm můžete akorát vytrvale pracovat na všech frontách. To je budování značky.

Lidé se nezměnili. Potřeba vlajky zůstává a jestli chceme, aby naši lidé za naši ideu bojovali, obhajovali ji a byli ochotni pro ni udělat mnohem více, než mají třeba ve smlouvě, musíme jim nějakou **viditelnou a inspirativní vlajku** nabídnout.





SLADĚNÍ HODNOT

Základním pojítkem se zákazníkem je shoda na hodnotách. Jakkoli to zní těžko uchopitelné, značce, která vyznává stejné hodnoty jako my, jsme ochotni věřit mnohem rychleji a být jí mnohem věrnější než jiným. Proto moderní firmy tak propagují své celospolečenské postoje a největší hráči dnes plně podporují tendenci být skutečně dobrou firmou. Negativní dopad existence firmy na svět či komunitu má totiž destruktivní vliv na vnímání značky.

Nejde však jen o obecné hodnoty, ke kterým by se značka měla hlásit. Každý člověk je v nějaké hodnotové kategorii a je potřeba si jeho hodnoty zmapovat. Samozřejmě, jako všechno lidské, i hodnoty jsou v určitých skupinách a lidé se na nich hromadně shodují. Proto také existuje vůbec možnost s lidmi nějak pohnout.

Klíčem k marketingovému úspěchu je nalézt takový soubor hodnot, který vyznávají naši nejlepší zákazníci a který dokážeme dlouhodobě držet a rozvíjet. Takovým sladěním získáváme jasný náskok ve dvou klíčových oblastech - zapamatovatelnost a věrnost. Lidé si budou pamatovat značku, která je s jejich obecným názorem v souladu a s takovou značkou vydrží déle, pokud je zásadně nezklame.



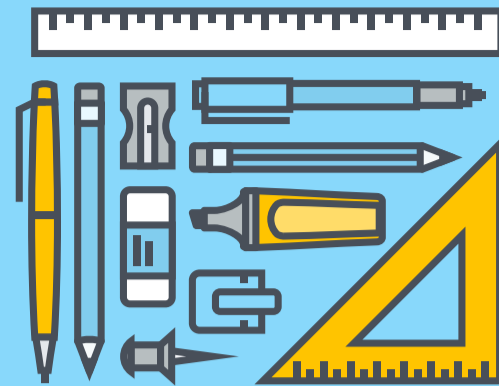


JAK MÁME S BUDOVÁNÍM ZNAČKY VLASTNĚ ZAČÍT?

Před zahájením práce na budování značky, ať už stavíte zcela novou anebo inovujete stávající, je dobré uvědomit si a znovu probrat několik klíčových charakteristik firmy. Pokud nechcete stavět na vodě a riskovat, že vaši značku budou definovat grafici a správci facebookových profilů, musíte jim všem dát správné noty.

Tyto noty jsou definičním prostorem vaší budoucí silné značky, hřištěm, na kterém se všichni budou muset pohybovat.

STRATEGICKÁ TRIANGULACE ZNAČKY



Značka budovaná správně se pohybuje v trojúhelníku mezi dnešní identitou, strategickým zadáním a firemní vizí.



IDENTITA

KDO JSME? Definujte značku dneška – jaký je charakter firmy, co máme za sebou, jaké jsou naše hodnoty, kultura, jaký je archetyp značky z pohledu dnešních zákazníků a služeb, proč vás mají rádi a jak dneska vysvětlujete podstatu vašeho byznysu?

VIZE

KDO BYCHOM SI PŘÁLI BÝT? Tady se dívejte na vaši skutečnou, odvážnou vizi – jaké by to bylo, kdyby vám všechno vyšlo, co všechno dokážete a jak změníte svět. Vize je podstatou diferenciací, vize vás odlišuje od ostatních. Dlouhodobě udržitelná odlišnost není v ceně nebo technických parametrech produktu, je v tom snu, který za tím vším stojí.

STRATEGIE

KDO MUSÍME BÝT? Co od značky vyžaduje strategie – co je skutečným úkolem celé firmy, kam se má dostat během tří pěti let? Jaké nové produkty uvedete nebo jaké nové zákazníky budete oslovovat? Co strategie od značky očekává? Strategické zadání udává nutné minimum, které musí značka splňovat, aby strategii nepodkopávala ale podporovala.



VIZE

Vize funguje jako diferenciator a jako určitá pružina, která značku neustále drží nad nutnou, povinnou úrovní. Jakoby ji táhne nahoru. Když vize chybí, značka ztrácí lesk a je jen jedním z propagačních nástrojů.

Proto je nutné, aby měla svoji vizionářskou součást, aby z ní byl cítit příslib budoucnosti, aby inspirovala i za hranice stanoveného strategického plánu. Vize není "vydělat peníze", ale je to důvod, proč do toho lidi jdou s vámi. Někdy jediný důvod, proč s vámi zůstanou i v těžkých dobách.

Vize je lepidlo, které drží značku pohromadě. Když chybí, umí se značka rozpadnout na střepey. Každý ve firmě si vezme jemu vyhovující kousek a s ním pak pracuje po svém. Dochází k erozi značky.

Vize musí být definována a sdílena. Lidé ve firmě ji musí znát, chápat a inspirovat se jí. Stejně tak zákazníci.

Příliš často se stává, že lídr firmy, typicky odborník jinde než v komunikaci nebo psychologii, má zásadní problém se k vizi vůbec přiznat. Snění mu připadá slabošské a má strach z toho, že se mu vysmějí. To riziko tu je, ale předchází se mu tím, že soukromý sen přetavíte ve smysluplnou definici.

Tato definice má pak dva, maximálně tři odstavce, v nichž je každé jednotlivé slovo nebo sousloví podloženo vybroušenou úvahou. Není v nich ani jedno slovo navíc jako balast, za každým si dokážete stát.

"Mohli jsem to buď sledovat, nebo u toho být."

Elon Musk, zakladatel PayPal, SpaceX, Tesla, SolarCity, Hyperloop, OpenAI



IDENTITA

Hlavním prvkem naší identity je krátký text, kterému se říká **mise** neboli poslání. Nejde o volné slohové cvičení, ale mise (mission statement) má určitý logický řád.

Ideálně se dělí na čtyři části:

1- Co děláte, na jakém trhu a pro koho tu jste

Pro [zákaznický segment] v [země] poskytujeme [popis produktu]

2- Odlišnost, čím jste jiní a co to zákazníkovi přinese

Na rozdíl od jiných poskytujeme produkt tak, že [popis odlišnosti], což umožňuje dosahovat [popis klíčového benefitu zákazníka]

3- Důkaz, čím dosahujete odlišnosti

Takoví jsme, protože využíváme [popis klíčové unikátní znalosti nebo technologie] a aplikujeme [popis způsobu dodání], abychom dostáli svým slibům.

4- Hodnoty, na kterých firma stojí

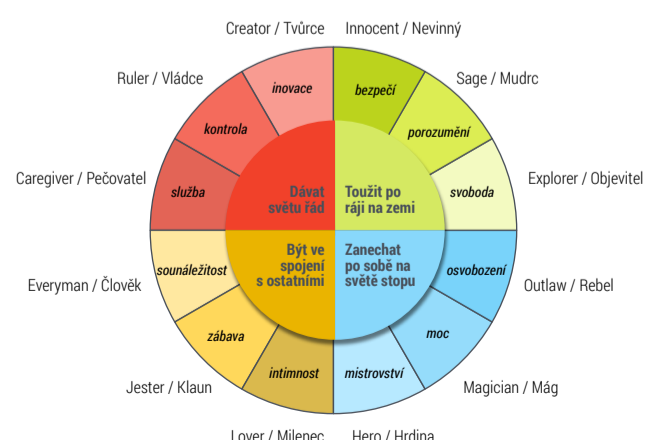
Trváme na tom, že jsme vždy [krátký výčet skutečných a za každých okolností dodržovaných kulturních a morálních hodnot].

Současná identita značky pak v sobě musí zahrnovat i naši **DNA a historickou zkušenost** - jak jsme dosáhli dnešních úspěchů? Čím to je, že nás mají naši dobří zákazníci rádi a proč se vracejí? Kdo byl nebo byli zakladatelé a s jakou ideou firmu rozjeli? Co z jejich hodnotového vkladu je pro firmu dodnes přínosné a co jsou zcela zásadní charakteristiky?

Pracujeme také s tzv. **archetypem značky**, tj. dlouhodobě vyzkoušeným spektrem v podstatě lidských vlastností, k nimž se snažíme naši značku přirovnat. Je pochopitelné, že Fanta je jiná značka než Mercedes a že Nivea nebude mít stejný jazyk jako Red Bull. U velkých značek je nám to jasné, ale když jde o nás samotné, bývá to rozhodování velmi často složité.

Ideální je v této fázi využít archetypy k určení toho, co určitě nejste. Je to jednodušší.

Univerzální lidské touhy a provázání s jednotlivými archetypy





STRATEGIE

Strategie je zásadním dokumentem firmy. Tvoří druhou stranu smlouvy, kterou lídr a management uzavírají se svými týmy, zaměstnanci, dodavateli stejně jako s vlastníky a investory. Ti všichni chtějí vědět, co s firmou bude, kam směřuje a jakým způsobem toho dosáhne. Každý do své oprávněné míry detailu, ale něco znát potřebují. Jinak totiž hrozí, že firmě nebudou věřit a bez důvěry nelze budovat dlouhodobý vztah.



65 % firem má odsouhlasenou strategii, ale jen 14 % zaměstnanců jí rozumí.

Performance Management: Putting Research into Action, 2012, James W. Smither, Manuel London

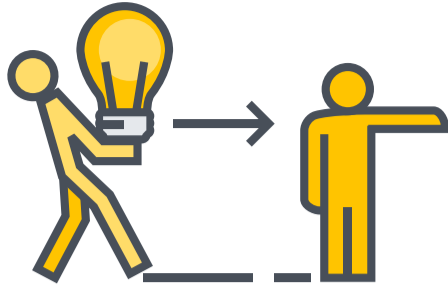
2 klíče k úspěchu:

Tvorba strategie

Komunikace strategie

Funkční strategie musí zahrnovat několik minimálních prvků, aby měla smysl, logiku a dalo se podle ní řídit:

- 1) Definice výchozího stavu A
- 2) Definice cílového stavu B
- 3) Analytická část dokládající rozsah a kvalitu A / B
- 4) Logický rámec určující problémy, které je potřeba vyřešit
- 5) Scénáře řešení a jejich analýzy (SWOT, Risk apod.)
- 6) Implementace řešení - harmonogram, rozpočet
- 7) Role, odpovědnosti a řídicí metodika



Komunikace strategie je nutnou podmínkou její realizace. Nejen že zvládnutá interní komunikace umožní strategii realizovat, protože bude pochopena a sdílena klíčovými zaměstnanci, ale její otevřené sdílení významně posiluje důvěru ve značku.

Příjemci dobře zpracovaných informací o budoucnosti firmy budou do určité míry sdílet odvahu, napětí a dorbodružství s dobýváním budoucnosti spojené. Většinou budou držet palce a budou zvědaví, jak se věc bude vyvíjet.

Zároveň všichni vidí, že vedení firmy má jasno, co chce, že firma svoji budoucnost řídí a nejen čeká, až se něco stane. Tenhle moment má obrovský vliv na posilování loajality uvnitř i vně firmy.

PROČ NEJEDNÁME KONKRETNĚ

5 hlavních bariér úspěšné realizace strategie

- **Nedůvěra a nesdílení užitečných informací**
- **Odmítání změny a špatný příklad změny**
- **Více řečí než akce (a pak nesladěné akce)**
- **Mechanické aktivity bez inovace**
- **Spokojenost s věcmi jak jsou**



*Five Reasons Most Companies Fail at Strategy Execution
Quy Huy, INSEAD Professor of Strategic Management | January 2016*

JAK ZAČÍT SE ZMĚNOU

Vysvětlete, proč se tím máme zabývat, v čem jsou hlavní přínosy a cíle

Přesvědčte klíčové pracovníky o nutnosti měřitelné změny

Udělejte práci na změně zajímavou a lákavou

Zaměřte se na výzvy a příležitosti, ne na samotný projekt změny

Vyjasněte dopady změny na dlouhodobou životaschopnost organizace

Jasně definujte, co ze změny kdo bude mít

Mluvte na jednotlivá publika odpovídajícím způsobem

Podporujte upřímnou a otevřenou komunikaci o rizicích

Přesvědčte lidi, že změna začíná u vás

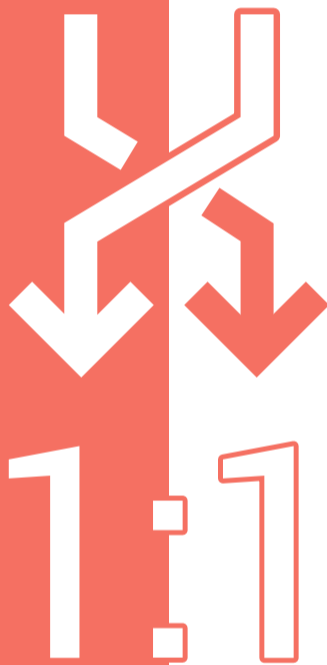
*Why Every Project Needs a Brand, MIT Sloan
Management Review, 2011*

STRATEGIE

Strategie navrhuje budoucnost. V budoucnosti počítá s tím, že firma a lidé v ní budou jiní. Trhy se posouvají, zákazníci se vyvíjejí, spotřebitelé mají přístup k jiným informacím a strategie musí tyto změny předvídat. Dobrá strategie takové změny přímo inspiruje.

Strategie klade jasné nároky na značku, aby pro tyto změny vytvářela pochopení.

Stejně jako je jedna strategie, je i jedna značka.



ZNAČKA

Značka vyjadřuje sebevědomí a víru v budoucnost, dává jasný signál všem, že firma tady bude a bude silnější. Značka srozumitelně komunikuje všechny hodnoty, na kterých stavíte budoucnost.

Díky dobré značce lidé pochopí a podpoří vaši strategii. A budou připraveni na změny.

Lidé zvládnou skutečně rozumět jen jedné značce.

Nekomplikujte si život. Komplikace a srozumitelnost nejdou dohromady. Jedna strategie a jedna značka stačí. Až je všichni pochopí, rozvíňte další segmenty, produktové linie a jejich případné vlastní strategie a značky. Do té doby se dá všechno shovat pod jeden hlavní brand.





Ondřej Rudolf

ON STRATEGY & BRAND

Ondřej Rudolf je konzultantem v oblasti strategií a řízení značky. Během své manažerské praxe v marketingu a řízení firem se naučil logicky propojovat tvorbu strategie s tvorbou funkční značky. 20 let v manažerských pozicích a řada klientů v poradenství poskytují bezpočet příběhů a dobrých i špatných lekcí.

Pro další články a informace jděte na www.onsnb.com nebo www.ondrejrudolf.cz

Dotazy můžete psát na ondrej.rudolf@onsnb.com

