

# OBSAH

	Úvod	8
KAPITOLA PRVNÍ	Proč jsou značky důležité pro zákazníky	16
KAPITOLA DRUHÁ	Jak se společnost Volkswagen, založená hlavně na technických dovednostech, zamilovala do značek	32
KAPITOLA TŘETÍ	Kde se značky vzaly a co se stalo, když dospěly	50
KAPITOLA ČTVRTÁ	Žít značkou Řízení značek v oblasti služeb	72
KAPITOLA PÁTÁ	Značky na globální scéně Stejnorodost, různorodost a postoj	90
KAPITOLA ŠESTÁ	Proč jsou značky důležité i v rámci firmy Značka jako vnitřní pouto	108
KAPITOLA SEDMÁ	„Made in...“ Co to znamená a jaký to má smysl?	128
KAPITOLA OSMÁ	Značka a národ	144
KAPITOLA DEVÁTÁ	Jak vytvořit a udržet značku Několik užitečných pokynů	166
KAPITOLA DESÁTÁ	Značka a jak na ní vydělat	190
KAPITOLA JEDENÁCTÁ	Značky: kdo tomu všemu skutečně velí?	208
KAPITOLA DVANÁCTÁ	Budoucnost značek	224
	<i>Poznámky</i>	237
	<i>Literatura</i>	240
	<i>Autoři fotografií</i>	243
	<i>Poděkování</i>	245
	<i>Rejstřík</i>	247

# ÚVOD

Každé úspěšné podnikání má tři součásti: technickou nebo řemeslnou dovednost, finanční způsobilost a schopnost prodávat (můžeme jí říkat svádění, ale obvykle se označuje jako marketing). Většinou jedna z těchto složek převládá. Je zcela zřejmé, že technologická složka je dominantní například u společnosti Sony, finanční složka převládá ve společnosti Goldman Sachs a svádění má hlavní slovo ve společnosti Virgin.

Technicky založené společnosti jsou pyšné na to, co dělají. Jejich firemní kultura je založena na výrobcích a všichni neustále pracují na jejich vylepšení - je to stěžejní prvek veškeré činnosti. Taková byla například podniková kultura ve společnosti Ford v době, kdy ji řídil Henry Ford I. Ford věděl, jak rychle a dobře navrhnout a strojově vyrobit dobré produkty. Mnohé farmaceutické společnosti založili lékaři, vědci nebo technologové, kteří s využitím svých technických dovedností vybudovali velké podniky. Vrcholnými technickými podniky naší doby jsou samozřejmě ty, které se zrodily v Silicon Valley. Lidé jako Bill Hewlett, Dave Packard a jejich následovníci vybudovali společnosti, které nyní vládnou našemu světu, nebo jej přinejmenším zásadně ovlivňují. Bill Gates, který je Henrym Fordem naší doby, využil vlastní znalosti technologie a znalosti svých spolupracovníků k tomu, aby ovládl celosvětový trh. Totéž se podařilo Andymu Groveovi ze společnosti Intel. Uvedené společnosti se nezrodily s primárním cílem dosahovat zisky, ale zkoumat, rozvíjet a využívat technologie. Přesto takřka nevyhnutelně dozrály do podoby marketingově a finančně orientovaných firem.

Je zvláštní, že mnohé kreativní organizace, reklamní agentury, firmy vyvíjející obchodní značky a další společnosti založené na komunikaci, které existují proto, aby pomáhaly svým klientům lákat a přesvědčovat zákazníky, vycházejí z technických nebo přesněji řečeno řemeslných dovedností. Řemeslné podniky sdílejí s technicky orientovanými společnostmi nadšení pro svou činnost. Lidé stojící v jejich čele jsou obvykle hluboce oddáni své práci. Jejich hnacím motorem je častěji vlastní tvůrčí energie než finanční ambice.

To je někdy důvodem, proč jejich podniky nakonec koupí velké společnosti, například WPP, Omnicom, Interpublic a další významní investoři. Hnací silou řemeslně a technologicky orientovaných firem je spíše hrdost na to, co vytvářejí, než touha po finančním ocenění. Zisk je výsledkem dovedností, a v některých případech je spíše vedlejším produktem.

Prvotním cílem finančně orientovaných společností je na druhé straně maximalizace ziskovosti. Na čem přesně vydělávají, je pro ně druhotné. Do této kategorie spadají všechny soukromé investiční kapitálové společnosti a většina bank. Spekulanti skupující akcie firem, jako byl například dnes již zesnulý James Goldsmith, se zajímají jen o maximální finanční zisky. Sypání popela na hlavu, jehož jsme byli svědky v prvních letech 21. století zejména ve Spojených státech v souvislosti se společnostmi Enron, World-Com a dalšími zkrachovalými firmami, vychází do značné míry ze zjištění, že pokud se klade až příliš značný důraz na finance, zrodí se kultura, v níž lidé začínají podvádět a nakonec se dostávají do potíží<sup>1</sup>.

Ne všechny společnosti, jejichž hnacím motorem jsou peníze, působí v peněžnictví. Poradenství v oblasti managementu existuje v první řadě proto, aby pomáhalo zvyšovat efektivitu podnikání a vydělávat více peněz. Firma Bain&Company oprávněně prohlašuje, že jejím posláním je pomáhat svým klientům zvyšovat hodnotu jejich akcií. Mnohé finančně orientované společnosti mají rády to, co dělají, a jsou velmi hrdé na své technické dovednosti - ale nikdy nezapomínají na to, že jejich prvotním cílem je vytvářet zisk.

Třetí skupině společností vládnu svůdci, jejichž vzestup k moci je hlavním tématem této knihy. Autoři seriózních knih o podnikání neradi používají slovo „svádění“. Dávají přednost, jak jsem již dříve naznačil, výrazu „marketing“. To je naprosto v pořádku; slova jsou důležitá. Mělo by být však zcela jasně řečeno, že podstatou marketingu, používání obchodních značek a všeho, co s tím souvisí, je přesvědčování, svádění, lákání a manipulace lidí s cílem přesvědčit je, aby koupili nabízené zboží nebo služby. Ve firmách, jež svádějí, je značka středobodem života společnosti. Značka a její využití je pro firmu vším. Klasickým příkladem takové společnosti je například Virgin: smyslem její existence je získat nejprve získat si přízeň zákazníků a díky tomu také dobrou pozici na trhu. Takto společnosti tohoto typu vytvářejí zisk. Není pro ně důležité, co dělají, ale jak to dělají, a nejdůležitější ze všeho je, jak je vnímají spotřebitelé.

Bez promyšlené kombinace všech tří uvedených složek nelze úspěšně vést žádný podnik. Já osobně se ale domnívám - a je to také hlavní téma této

knihy -, že nejdůležitější složkou se postupně stává dovednost svádět. Většina lidí nicméně nepoužívá výraz svádění nebo vábení, ale dává přednost výrazu „schopnost používat obchodní značku“. Obchodními značkami se zabývám prakticky po celý svůj profesní život, a proto jsem nepochybně poněkud předpojatý. Podle mých zkušeností platí, že špičkové technické a finanční dovednosti jsou v každém oboru povinné a rozumí se samy sebou, ale na absolutní vrchol se žádná firma nedostane bez silné značky. Příčiny této skutečnosti jsou při pohledu zblízka poměrně složité, ale na obecné úrovni jsou prosté. V dnešní době má v podstatě každý k dispozici tu nejlepší technologii, a proto jsou ti nejmypělejší konkurenti v každém oboru velmi dobří. Vlastně je pravda, že kdo se chce vůbec kvalifikovat do soutěže, musí být stejně dobrý jako ti nejlepší ze soutěžících. Z toho plyne, že ve většině oborů podnikání - ale ještě ne ve všech - nejsou technické dovednosti zárukou vítězství. Jsou-li všichni konkurenti stejně dobří, zvítězí ten, který má nejlepší pověst. Je pravda, že v oboru biotechnologií, informačních technologií a v některých dalších odvětvích ještě stále záleží na vědomostech a duševním vlastnictví. Je také pravda, že pro každou úspěšnou společnost je zcela zásadní vývoj nových produktů a technologií, ale přestože jsou tyto činnosti velmi důležité, na trhu zcela zaměřeném na zisk žádné technické inovace nikomu nezaručí podstatný náskok. Inovace je zásadní, ale v dnešní době lze prakticky všechno napodobit - a obvykle rychle.

Pokud se týká finančních dovedností, jsou a vždycky byly nesmírně důležité. Ve světě, kde vládne americká obchodní kultura a kde se rychle rozmáhá podnikání s rizikovým kapitálem a střednědobé financování výměnou za získání podílu na základním kapitálu podniků, by bylo pošetilé předstírat, že finance hrají ve světě podnikání podřadnou roli. Novinkou je však to, že dokonce i finanční společnosti nyní k úspěchu potřebují vlastní image. Nikdy dříve nemusely používat marketingové metody a vlastně jimi tak trochu pohrdaly. Je obtížné představit si, že by velikáni finančního světa, například J. P. Morgan nebo Siegmund Warburg, měli něco společného s lidmi, kteří se zabývají vytvářením image. Dnes se však finanční společnosti rozrůstají, získávají celosvětovou působnost, skupují konkurenční podniky a potřebují mít dobrou pověst a značku jen proto, aby se udržely na trhu. Jádrem jejich činnosti stále ještě zůstávají finance, ale pokud má všechno hladce fungovat, potřebují i ony umět dokonale pracovat se značkou.

Má-li být společnost úspěšná, musí mít ve významných pozicích odborníky z každé ze tří zmíněných oblastí. Jejich individuální zájmy a priority

jsou často tak rozdílné, že v každé úspěšné společnosti vždy probíhá mezi jednotlivci z těchto tří popsaných oblastí soubor o nadvládu. Z tohoto vnitřního boje se velmi často odvozuje úspěšnost či neúspěšnost celé firmy. Eufemisticky se mu říká „kreativní pnutí“.

Jestliže se tedy svůdníci stále častěji stávají dominantní silou v oboru, je to pro nás všechny dobré, nebo naopak špatné? Značky se staly předmětem ostré kritiky. Osud podniku, který se neobejde bez marketingu nebo práce se značkou, závisí na dobré vůli spotřebitelů. Zákazníci mají v rukou největší moc. Pokud se jim nelíbí nějaké zboží, služba nebo celá společnost, mohou ve většině případů – až na ty, které podléhají přísné regulaci – přejít jinam. Často to také dělají. Pokud to udělá významný počet zákazníků, společnost většinou zanikne. Navzdory nákladným, složitým a široce pojatým snahám manipulovat se zákazníky nakonec lidé z marketingu vždy udělají to, co jim řeknou spotřebitelé. Zákazníky je tedy třeba dostatečně motivovat, aby podnikům řekli, co od nich chtějí a jaké chování od nich očekávají. Jsou-li zákazníci přesvědčeni, že protispolečenské chování firmy si zaslouží bojkot, bojkotované společnosti brzy dojde, že se má chovat slušně.

Pokud nám záleží na udržitelném životním prostředí, biopotravinách, vyšších platech a lepších podmínkách pro dělníky v rozvojových zemích a na všem ostatním, co zcela oprávněně požaduje malá, ale hlasitě se projevující skupina odpůrců globalizace, je třeba mobilizovat spotřebitele. Odpověď na otázku „Jsou značky a jejich budování ve světě obchodu dobrá, nebo špatná věc?“ tedy závisí výhradně na chování zákazníků. Zákazníci rozhodují o budoucnosti obchodní značky a o tom, zda bude působit v obecném veřejném zájmu nebo proti němu. Právě toto je možná nejdůležitějším tématem celé knihy.

Antiglobalizační hnutí se ve velkém stylu chopilo pojmu branding – budování a posilování značky. Soustředí se zejména na značku jako na nejveřejnější, nejsvůdnější a nejvíce manipulativní projev obchodní společnosti. Právě proto stojí značka tak vysoko v panteonu hrůz vytvořených antikapitalistickými a antiglobalistickými aktivisty. Naomi Kleinová<sup>2</sup> a podobně naladěni myslitelé zašli velmi daleko při demonizaci společností Nike, Coca-Cola a několika dalších podobně známých firem. Kladou jim za vinu mimo jiné ždímání peněz z chudých obyvatel třetího světa, rozvracení výchovy dětí v západních zemích. Nadnárodní společnosti všude na světě požadují od svých zákazníků příliš mnoho, ale dávají jim příliš málo. Přesvědčují relativně chudé zákazníky ke koupi zboží, které nepotřebují a ve skutečnosti

ani nechtějí a které jim může i uškodit; chovají se zkrátka jako vyděrači, lupiči a vydřiduchové. Možná je to jako shrnutí obsahu knihy „Bez loga“ přehnané, ale jen zcela nepatrně.

Jsem vděčný fotografovi Stephenu Haywardovi za upozornění, že antiglobalisté se vlastně vůbec nezajímají o značky *jako takové*. Značky pro ně nejsou ničím jiným než nápadným symptomem kapitalistického systému, který podporuje nespravedlivé rozdělování světového bohatství a strašlivé zneužívání přírodních surovin. Tvrdí, že značky jsou zbraní ničitelů životního prostředí a této planety. Značky nabízejí iluzi volby, a proto se podílejí na ještě větším zneužívání nenahraditelných a docházejících zdrojů. Značky kromě toho dávají možnost volby jen těm lidem, kteří mají peníze, jistou úroveň gramotnosti a dostatečné množství informací, aby se mohli rozhodovat, zda si danou značku koupí nebo ne. Chudí lidé – tedy většina lidí na této planetě – musí vzít, co jim globalizující, vykořisťující a ziskuchtivé firmy nabídnou.

Uvedené argumenty proti značkám v obchodním světě nejsou zanedbatelné, přestože jsou do jisté míry přehnané. Neměli bychom je zavrhnout jako nepřičetné bláboly několika fanatiků. Na tomto světě je mnoho zbytečnosti a nespravedlnosti. Bylo by absurdní předstírat, že globální společnosti a značky, jimiž lákají spotřebitele, jsou jen silami dobra a nikdy nikomu neublíží a neuškodí. Nadnárodní společnosti ale netvrdí, že podnikají z filantropických důvodů. Obchodní značky existují, protože jsou účinným nástrojem při vydělávání peněz. My, zákazníci v bohatších částech světa, to víme. Nikdo nikomu nic nenalhává.

Slabou stránkou antikapitalistické školy Naomi Kleinové je to, že zachází se značkami, jako by se projevovaly jen v podnikovém a obchodním prostředí. Vliv, strategie a taktika *brandingu* však už dávno překročily hranice obchodu. Práce se značkami hraje stále významnější roli v politice, státu, sportu, kultuře i neziskovém sektoru.

Nová labouristická strana, která vznikla ve Velké Británii přeznačkováním Staré labouristické strany, zvítězila ve volbách v roce 1997 na základě zcela nového souboru pečlivě vytvořených, vybroušených a manipulovaných dojmů. Se značkami dnes pracují ty nejúspěšnější dobročinné organizace, které vědí, že účinná značka působí na city a otevírá peněženky. Nikdo by s vážnou tváří netvrdil, že organizace Oxfam, Save the Children, WWF nebo nadace Elizabeth Taylorové se pošpinily tím, že k prosazení svých cílů úspěšně využily všech metod práce se značkou. Je třeba mít na paměti – a zastánci

principu „bez loga“ to buď nevědí, zapomněli na to nebo se o to nestarají -, že samotná značka není ani dobrá, ani špatná. Jde o to, jak, kde a k jakému účelu se používá.

Na *brandingu* je dnes zajímavá jedna věc, a sice že ať už se značka ubírá kterýmkoli směrem, zdá se, že ji hned tak něco nezastaví. Značky se staly společenským a kulturním jevem s neuvěřitelnou silou a mocí, ať už se používají ve světě obchodu, umění, dobročinnosti nebo sportu. Chtěl jsem napsat o tom, jak k tomu došlo, jaký dopad na společnost značky mají, a jak my spotřebitelé můžeme ovlivnit to, co se bude dít dále.

Jsem přesvědčen o tom, že moc značek ještě poroste, a že je proto nesmírně důležité, abychom chápali, jak je můžeme řídit a ovládat. Chtěl bych také vysvětlit, jak značky působí, jak je vytvářet a podporovat, proč jsou některé značky úspěšné a jiné ne, a jaký vliv mají značky na firmy, oblasti a národy, které je budují.

# PROČ JSOU ZNAČKY DŮLEŽITÉ PRO ZÁKAZNÍKY

Značky a jejich budování jsou nejdůležitějším přínosem, jímž obchod přispěl současné kultuře. Význam značek již tak dalece překročil jejich komerční původ, že jejich dopad z kulturního a společenského hlediska je prakticky nezměřitelný.







**1. KAPITOLA**