

Kapitola 5

Jak se vyhnout rizikům souvisejícím se změnou značky

Klienti, kteří potřebují navrhnout logo, spadají obvykle do dvou kategorií. Jde buďto o nově založenou společnost, která potřebuje novou značku, nebo o společnost již etablovanou, jež potřebuje přepracovat stávající logo, případně vytvořit logo nové.

Spadá-li projekt do první kategorie, je vše mnohem snadnější. Klient totiž nemá žádný kapitál, který by získal díky své značce a který by bylo potřeba brát do úvahy. Pokud však máte značku přepracovat, je v sázce mnohem víc, a to jak pro klienta, tak i pro vás. Představte si firmu Nike, která by chtěla zahodit svoji mezinárodně uznávanou „fajfkovou“ značku a zvolit si místo ní třeba obrys boty. Rovněž si představte začínající firmu řekněme Trička Moravec, která potřebuje logo proto, aby mohla prodávat trička se zakázkovým potiskem. Který scénář je potenciálně nebezpečnější? Samozřejmě první. Firma Nike je známá a získala již na trhu postavení i akciový kapitál, a proto je nebezpečí poškození její identity mnohem větší.

Z toho vyplývá, že přepracování značky bývají obvykle pro návrháře mnohem lukrativnější než vytvoření návrhu od podlahy. Zavedená společnost musí více chránit kapitál, který již díky své identitě získala. Proto bude také proces návrhu delší a přísněji sledovaný a každé rozhodnutí bude potřeba mnohem lépe promyslet a prodiskutovat.

Důvody pro změnu značky

Přeprocování značky je lépe placeno a na první pohled vypadá lákavěji. Zdá se, že tím získá své jak klient, tak i návrhář. Ale je zcela zásadní, abyste hned na začátku pochopili, proč chce klient značku změnit. Firma možná očekává, že práce spojená se zavedením nové značky bude záhy odměněna ve formě zvýšeného prodeje. Avšak takové naděje se obvykle nesplní. Pokud chce firma změnit značku z tohoto důvodu anebo proto, aby následovala nejnovější trendy, končí to obvykle katastrofou. Je na vás, abyste s klientem promluvili o konkrétních důvodech změny a doporučili mu nejvhodnější postup. V opačném případě se může stát, že obchodní ředitelé nejenom vyhodí miliony z okna, ale zničí i vaši reputaci.

Podívejme se na příklad, kdy měla náhrada dobře zavedené značky značkou novou nečekané a velmi nepříjemné důsledky.

Netlačte příliš

V roce 2009 se společnost PepsiCo pokusila posílit prodej svého kvalitního ovocného džusu značky Tropicana. Požádala společnost Arnell Group, aby navrhla nový obal. Jak uvedl Peter Arnell, zakladatel a výkonný ředitel Arnell Group, obě společnosti se domnívaly, že by značce Tropicana prospělo, kdyby byla trochu zmodernizována a dostala nový náboj. „Vždy jsme znázorňovali vnějšek pomeranče. Fascinující je, že jsme ve skutečnosti nikdy nezachytili džus, produkt samotný,“ uvedl Arnell.

Ti, kdo znají značku Tropicana, vědí, že firma PepsiCo tento džus po celá léta označovala symbolem „brčko zastrčené v pomeranči“. Zákazníci na něj byli zvyklí a ti věrní jej při nákupech snadno našli.

Předchozí a stávající značka Tropicana (vlevo) a přepracovaná neúspěšná značka (vpravo)

foto Brian Alexander Gray

2008



Jistěže, po boji je každý generálem! Ale bylo doopravdy potřeba obrazně znázorňovat, jak takový produkt zvaný džus vypadá?

Když porovnáme oba obaly, je na první pohled jasné, že nový návrh je velmi nevýrazný. Navozuje spíše dojem produktu prodávaného pod značkou obchodního řetězce. Že by společnost a návrhář skutečně sledovali takový cíl? Podle asociace Private Label Manufacturers Association má totiž v dnešní době takovou značkou každý pátý produkt prodávaný v USA.¹ Opravdu si společnost přála zařadit tento kvalitní džus do zástupu džusů s obvyklejšími značkami?

Ať už to bylo jakkoli, změna značky nezabrala. Poté, co se nové balení řady Tropicana Pure Premium objevilo na policích supermarketů, prodej prudce poklesl. V průběhu necelých dvou měsíců se snížil o 20 procent² a společnost PepsiCo ztratila na nerealizovaném prodeji 33 milionů dolarů.³ Nová značka se začala používat na začátku roku 2009. Již po dvou měsících po jejím uvedení společnost ustoupila přání zákazníků a vrátila se ke starému balení.

¹ Private Label Manufacturers' Association. „Store Brands Achieving New Heights of Consumer Popularity and Growth“, <http://plma.com/storeBrands/sbt09.html>.

² AdAge.com. „Tropicana Line' Sales Plunge 20% Post/Rebranding“, 2. dubna, 2009.

³ BrandingStrategyInsider.com. „Tropicana's Costly Listening Lesson“, 15. dubna, 2009. www.brandingstrategyinsider.com/2009/04/tropicanas-costly-lesson-in-listening-.html.

„New Coke“, snaha
o úpravu značky
v roce 1985



Když emoce narůstají

Změna značky Tropicana je důkazem toho, že zákazníci mohou mít ke značce citový vztah. Jiným výstižným příkladem je pokus o uvedení značky „new Coke“ v roce 1985.

Coca-Cola změnila jak značku na plechovkách, tak i chuť nápoje. Doufala, že tento oživený produkt přitáhne nové zákazníky a pozvedne prodej. A výsledek? Do tří měsíců po uvedení značky „new Coke“ si písemně nebo telefonicky stěžovalo více než 400 tisíc⁴ spotřebitelů.

Oproti stejnému měsíci v předešlém roce stoupl prodej nápoje o 8 %.⁵ Navzdory tomuto faktu však tlak roztrpčené menšiny (třebaže obrovské menšiny, existuje-li něco takového) přinutil vedení společnosti Coca-Cola, aby oznámila návrat k originálnímu složení nápoje.

Tento neúspěch měl však i kladnou stránku. Je pravda, že změna vyvolala téměř půl milionu stížností. Ale pozdvižení, které s tím souviselo, vzbudilo o značku velký zájem.

⁴ Constance L. Hayes, *The Real Thing: Truth and Power at the Coca-Cola Company* (New York: Random House, 2004), s.119

⁵ John S. Demott, Joseph J. Kane a Charles Pelton, „All Afizz Over the New Coke“, *Time* 125 č. 25 (24. června 1985), www.time.com/time/magazine/article/0,9171,959449,00.html

Šlo ze strany společnosti o účelový manévr, jehož cílem bylo upoutat pozornost médií, nebo o opravdovou chybu, která mohla způsobit velké ztráty? Nevíme. Ale víme, že zvyk je železná košile. Takže pokud vás klient požádá o propracování značky, dobře si ověřte, zda jej k tomu vedou pádné důvody.

Odpovědi jsou v cílových skupinách

V případě obou zmíněných projektů, jak Tropicana, tak i „new Coke“, by pravděpodobně bylo pomohlo, kdyby byly sledovány cílové skupiny zákazníků. Ty by napověděly, zda změna balení není příliš riskantní.

Pracujete-li na projektu, ve kterém klient hledá náhradu za dobře zavedenou značku, hned na začátku byste se měli zeptat, zda je tento požadavek podložen sledováním nějaké cílové skupiny. Pokud není, měli byste jako první krok doporučit průzkum mínění. Zákazníkům nebo potenciálním zákazníkům je potřeba položit dotazy týkající se toho, jak značku vnímají.

Někteří návrháři nebo některé agentury nabízejí sestavení cílových skupin jako součást svých služeb. Pokud se do vašeho časového rozvrhu tato aktivita již nevejde nebo pokud se cílovým skupinám nevěnujete, měli byste zvážit, zda by nebylo vhodné přizvat na tuto práci specialistu.

Samozřejmě, většina návrhů nedopadne tak bídně, jak tomu bylo v předchozích dvou případech. Není pochyb, že PepsiCo i Coca-Cola s úspěchem přepracovaly značky jiných svých produktů.

Ukažme si nyní jeden oprávněný a velmi dobře naplánovaný projekt.

Od „necitlivé“ k „pečující“

Návrhářské firmě Leader Creative byl zadán požadavek na přepracování značky CIGNA Corporation. Tato značka pokrývala celé pole služeb včetně pojištění pojistitele, pojištění majetku, úrazového pojištění a zajištění zdravotních a investičních služeb. Vedení společnosti CIGNA mělo o značce určité pochybnosti, a proto kontaktovalo návrhářskou firmu. Nabylo dojmu, že stávající značka nevyjadřuje, jak rozsáhlé jsou skutečné služby společnosti.

Společnosti CIGNA a Leader Creative nejdříve sledovaly cílové skupiny ve Spojených státech a v sedmi dalších zemích. Zjistili, že většina zákazníků nevěděla, jak široká byla škála produktů a služeb v portfoliu společnosti. Zjistili rovněž, že mezi deseti velmi různorodými a nezávislými obchodními skupinami neexistuje téměř žádný křížový prodej.

Společnost doufala, že respondenti při pohledu na symbol rozpoznají existující značku slova „blue box“,* věcnou pointu propojení firem a slogan „jsme placeni podle výsledků“. Oni však žádný z těchto atributů neviděli. Místo toho však mnozí uvedli, že jim symbol představuje firmu jako „byrokratickou“ a „necitlivou“. A jéje!

Dřívější logo „blue box“ společnosti CIGNA



CIGNA rozhodla, že pro firmu by byla užitečnější jediná zastřešující značka, pokud bude ovšem tlumočit požadované atributy, a to péči, sílu a stabilitu.

Návrhářská firma Leader Creative vzhledem k hodnotě značky postupovala velmi opatrně. Nejdříve experimentovala s návrhy, ve kterých ponechala symbol „blue box“. Usilovala o to, aby se nová značka vypořádala s nálepkou necitlivosti a aby z ní byla cítit síla a energie.

* Poznámka nakladatele: Pojem „blue-box“ (modrá krabička) reprezentuje hledání vhodné technické varianty, v dřívější telefonii přístroj, který bylo možné využívat k propojení hovorů zdarma.

Avšak návrhy neprošly testy kvality, a to ze dvou důvodů. Akronym neměl jasný význam a nezbuzoval emocionální spojení ani smysl pro bezpečí, který voliči zvláště v divizi zdravotní péče hledali.

**Práce na logu
společnosti CIGNA**

varianty 1 a 2

autor Leader Creative



Takže návrháři se vrátili zpět ke kreslicím stolům a začali pracovat na dalších návrzích. Jeden z návrhů obsahoval strom a jeho idea se vynořila při hlubším zkoumání pojmů růst, síla a stabilita. Dvě z těchto slov uvedla společnost jako požadované atributy a všechna tři slova vystihovala strom jako symbol.

**Nové logo
společnosti CIGNA**

autor Leader Creative

1993



„Nová značka ‚Tree of Life‘ (strom života) a slogan ‚A Bussiness of Caring‘ (podnik péče) propůjčují společnosti CIGNA obraz ohleduplné, pečující a vstřícné firmy. Stále si však udržují atributy profesionality, stability a síly,“ uvedl Lindon leader, zakladatel firmy Leader Creative.

CIGNA používá pro všechny pobočky jedinou zastřešovací značku a díky tomu může zjednodušit tisíce firemních formulářů. Klientela také více oceňuje její různorodé a komplexními služby.

Stačí jen doladit

Má-li si značka zachovat svoji vzhledovou podstatu, není potřeba připravovat nový návrh. Tím bychom zašli příliš daleko. Značku stačí jen dopilovat nebo tu a tam doladit. Doladění se hodí pro ty značky, které jsou po letech trochu nemoderní, ale které zákazníci dobře znají.

Návrhářská firma JCY Architecture se sídlem v USA nabízí architektonické a interiérové služby pro veřejnoprávní i soukromé klienty. Zaměřuje se zejména na návrhy školicích, zábavných, ubytovacích a firemních center. Firma potřebovala značku, která by byla modernější a kterou by mohla snadno přizpůsobit různým marketingovým aplikacím. Přeprocováním své značky pověřila návrháře Armina Vita ze společnosti Under Consideration.

Logotyp staré značky byl založen na uznávaném fontu Helvetica Neue a používal se ve všech oficiálních materiálech firmy.

Dřívější značka
firmy JCJ
Architecture

JCJARCHITECTURE

Helvetica Neue je rodina písem, která byla digitalizována v roce 1983. Vychází z návrhu originálního a populárního písma Helvetica vytvořeného v roce 1957. Protože typ Helvetica Neue je dobře propracován, není na dřívějším logu nic špatného, snad jen s výjimkou některých případů příliš těsného prostrkání znaků (anglicky *Kerning*). Ale na začátku 90. let nastalo jisté období, kdy to vypadalo, že se tento font používá v každém novém návrhu. Armin Vit souhlasil s názorem klienta, že písmo je potřeba zasadit do 21. století.

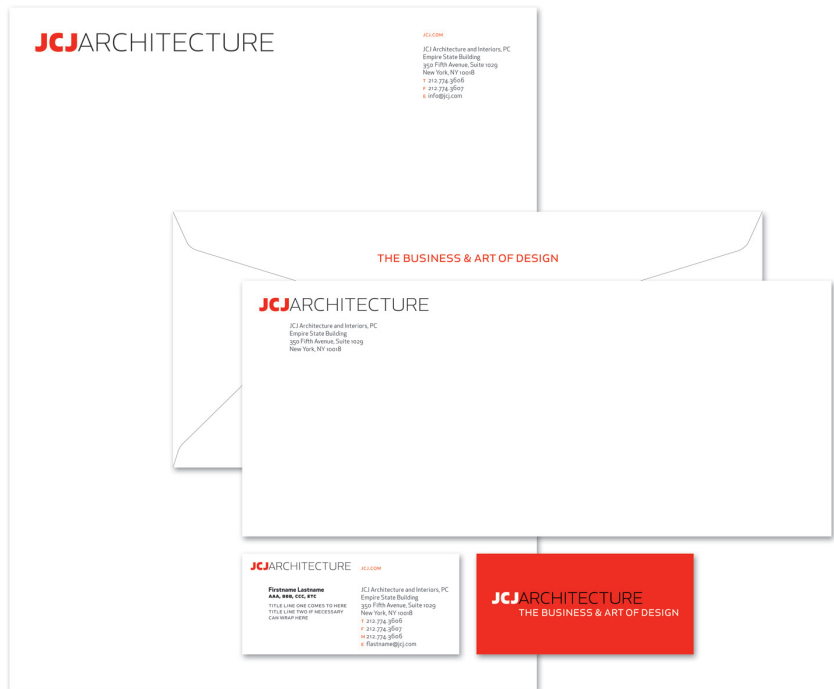
Nová značka firmy
JCJ Architecture

autor Armin Vit pro
Under Consideration

2008

JCJARCHITECTURE

Návrh psacích
potřeb JCJ
Architecture



Upravené logo vyhovuje, protože je modernější a vyniká nad jinými logy, ve kterých je uplatněno písmo Helvetica Neue. Je konzistentnější a pružnější. Dovoluje používat různé tiskové metody, ať už se jedná o ofsetový tisk brožur na spad (anglicky *full-bleed*) nebo o tisk ohraničených výtisků na kancelářských laserových tiskárnách. Písmo si zachovalo charakteristickou červenou barvu, takže hodnota značky, která byla vybudována díky starému logu, zůstala nedotčena.

Chovejte se slušně

Když v průběhu jednání sdílíte s klientem své dojmy ze stávající značky, nezapomeňte na pravidla slušnosti. Možná, že značka není z nejlepších, třeba si ji navrhoval majitel sám. Namísto kritiky však raději položte otázku, zda se společnost domnívá, že stávající značka vystihuje úspěšnou společnost. Potom se pozitivně soustředte na to, co by se dalo vylepšit. Vždyť dobrý návrhář se musí umět také dobře prodat.