

6 Kapitola

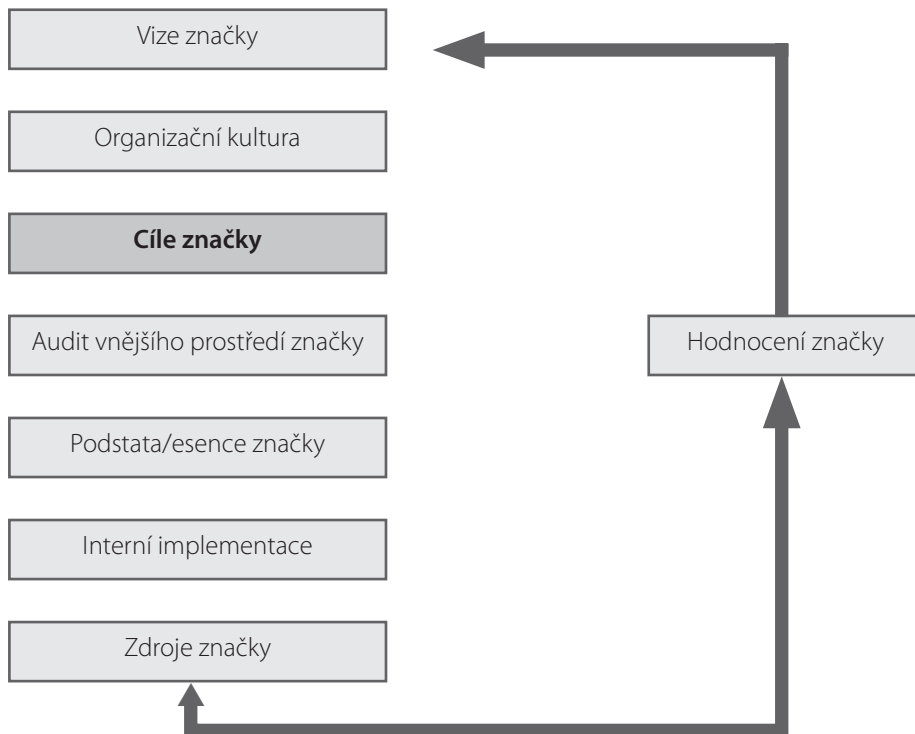
Nastavení cílů značky

Shrnutí

Tato kapitola se zaměřuje na cíle značky, jejichž nastavení představuje další blok v procesu budování a udržení značky (viz obr. 6.1 na straně 172). Účelem kapitoly je vysvětlit cíle značky a popsat podpůrný mechanismus, který může zajistit, aby se zaměstnanci snažili dosahovat těchto cílů. Nejprve jsou probrány dlouhodobé cíle, které musí být snadno pochopitelné, musí vyvolávat zájem a musí každého motivovat. Dlouhodobé cíle je potřeba transformovat do krátkodobých cílů, které manažerům pomáhají postupně budoucnost přiblížit; při tomto procesu je užitečné použít metodu tržní krychle, která je zde popsána. V závěrečné části kapitoly je shrnut koncept katalytického mechanismu, který pomáhá zaměřit pozornost pracovníků na ty strategie, které jsou nejvhodnější pro splnění náročných cílů.

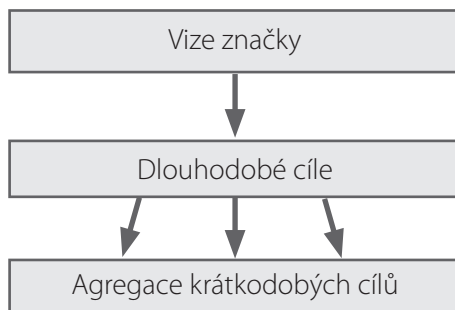
Dlouhodobé a krátkodobé cíle značky

Z vize značky by mělo vyplynout určité širší zaměření značky. Např. Kingfisher, síť prodejen a supermarketů zaměřených na domácí potřeby, elektrospotřebiče a jiné vybavení pro dům a zahradu, má obecný cíl stanoven takto: lépe než jakýkoliv jiný prodejce na světě umožnit lidem užívat si svého domova a životního stylu. Takovýto cíl poskytuje poměrně široké zaměření a naznačuje důsledky pro strategii značky. V další fázi procesu budování a udržování značky, jak znázorňuje obr. 6.1, se vezmou myšlenky začleněné do vize značky a transformují se do konkrétních cílů. Model vyvinutý v této knize vychází z názorů Hamela a Prahalada (1994), že manažeři by měli budoucnost projektovat zpětně do přítomnosti a ne naopak (inkrementálně projektovat současnost do budoucnosti). V tomto kontextu musí management být schopen dát dohromady jasná stanoviska o tom, čeho by značka měla do specifikovaných dob dosáhnout.



Obrázek 6.1 Cíle značky v procesu budování a udržení značky

Při úvahách o transformaci vize značky v sadu kvantifikovaných cílů může managementu pomoci schéma dvoufázového procesu, které je znázorněno na obr. 6.2.



Obrázek 6.2 Transformace vize značky v cíle značky

Například řetězec kaváren Starbucks si v r. 2005 na svých webových stránkách (www.starbucks.com) vytýčil cíl ustanovit Starbucks jako nejznámější a nejrespektovanější značku na světě.

Aktivita 6.1

Vzhledem k dlouhodobému cíli značky Starbucks ustanovit Starbucks jako nejznámější a nejrespektovanější značku na světě, jak byste předpokládali, že bude tento cíl rozdělen do menších cílů?

Diskuse

Dílicí cíle, které by mohly pomoci dosáhnout tohoto dlouhodobého cíle, zahrnují:

- rychlou expanzi maloobchodních provozoven,
- nárůst speciálních produktů a dalších operací,
- výběrové uskutečňování příležitostí pro využití značky Starbucks prostřednictvím uvádění nových výrobků a budování nových distribučních kanálů.

V následujících částech se nejprve zaměříme na dlouhodobé cíle značky a pak na krátkodobé cíle.

Dlouhodobé cíle značky

Účel značky Boeing zní: být vždy na špici leteckého průmyslu. Collins a Porras (1996) uvádějí zajímavé poznatky o tom, jak tato část vize značky vedla k sérii dlouhodobých cílů značky. V roce 1952 ve společnosti Boeing narůstal názor, že letadla v budoucnu budou mít tryskové motory. V té době měla společnost Boeing značný podíl na trhu vojenství a její obraz mezi dopravními leteckými společnostmi do značné míry souvisel s výrobou bombardérů. Navíc se odhadovalo, že vývoj prototypu tryskového letadla by stál zhruba čtvrtinu čistého jmění společnosti. Nicméně společnost vyslyšela přesvědčení o budoucím prostředí letectví, kdy pasažéři leteckých společností budou létat v tryskových letadlech, a ustanovila dlouhodobý cíl uvést na trh komerční tryskové letadlo. Výsledkem bylo letadlo Boeing 707, které přivedlo tryskovou leteckou dopravu na komerční trh.

S úspěchem tohoto letadla přišly ještě náročnější požadavky ze strany leteckých společností. Konkrétně např. Eastern Airlines vyslovila přání na něco, co se tehdy považovalo za extrémně náročnou kombinaci: tryskáč, který by mohl přistávat i na ranvejích

příliš krátkých pro konvenční trysková letadla, letět nonstop z New Yorku do Miami, být dostatečně široký pro šest sedadel vedle sebe a mít kapacitu zhruba 130 cestujících. Poté, co společnost Boeing splnila svůj první dlouhodobý cíl na trhu komerčních tryskových letounů, a v souladu s jejími hodnotami, účelem a stále stejnou představou budoucnosti, rozhodla se přijmout i tuto neuvěřitelně náročnou výzvu jako svůj další dlouhodobý cíl. Nakonec byl výsledkem letoun Boeing 727.

Z těchto a dalších příkladů lze vyvodit několik závěrů o dlouhodobých cílech. První zjištění je, že dlouhodobý cíl by měl být snadno pochopitelný, každý by měl cítit nutnost jednat a každý by měl vědět, kam se jeho individuální snahy mají zaměřovat; cíl by měl působit jako interní katalyzátor. Nejde tedy jen o to, mít stanoven nějaký cíl, ale mít dlouhodobou náročnou výzvu. Na počátku 60. let musel prezident Kennedy čelit mnohým, kteří zpochybňovali vědeckou uskutečnitelnost mise na Měsíc. On nakonec nevyšlohl cíl pozvednout americký kosmický program, ale vyhlásil v roce 1961 odvážnou výzvu: uskutečnit do konce desetiletí přistání člověka na Měsíci a jeho bezpečný návrat na Zem. Tento dlouhodobý cíl rychle zaujal pracovníky NASA, kteří výzvu přijali s nadšením a cítili se silně motivováni cíl uskutečnit. Navíc byl díky své srozumitelnosti okamžitě a správně pochopen.

Aktivita 6.2

Jaké další charakteristiky byste spojili se silným dlouhodobým cílem?

Diskuse

Když uvažujeme o dlouhodobých cílech Boeingu a NASA, oba tyto cíle by byly mohly vzbudit otázky o tom, zda nejsou zcela nesmyslné. U silných dlouhodobých cílů však dochází k tomu, že jsou všichni nuceni odložit stranou svůj současný mentální model toho, jak věci fungují, a vytvořit nový model. To je situace, které není příjemné čelit (a proto ty nářky o neuskutečnitelnosti), ale pokud má značka prosperovat, musí být schopna realizovat změny. Možná přijdete na další nápady a budete zkoumat některé další aspekty.

Silný dlouhodobý cíl je takový, ke kterému se všichni znovu obrací s tím, jak vývoj značky postupuje, a tak by měl vést k dalším motivujícím dlouhodobým cílům.

Aktivita 6.3

Uvažujte o nějaké vaší úspěšné značce nebo o úspěšné značce jiné organizace. Můžete pro tuto značku identifikovat *sérii* dlouhodobých cílů?

Diskuse

Boeing je klasický příklad, kdy manažeři nastavují stále náročnější dlouhodobé cíle ve smyslu produkce letounů s náročnějšími specifikacemi. Tyto vyústily až k produkci velkých dopravních tryskových letadel 737 a pak 747, což Boeing téměř dovedlo k bankrotu. V případě Sony bylo jedním z jejích dlouhodobých cílů stát se tou společností, která změní image japonské spotřební elektroniky z produktů nízké kvality na produkty vysoké kvality. Jejím dalším dlouhodobým cílem se pak stala miniaturizace objemných elektronických přístrojů, což vedlo ke vzniku např. tranzistorového rádia nebo walkmanu Sony.

Dlouhodobý cíl značky je silným tehdy, když jej podporují na všech úrovních uvnitř organizace, dokonce i když firma kvůli němu čelí vysoké míře rizika. Dvěma velmi typickými příklady z této oblasti jsou značky IBM a Zantac.

Na počátku 60. let si společnost IBM nastavila dlouhodobý cíl změnit podobu počítačového odvětví a vyvinula počítačový systém IBM 360, což byl projekt v hodnotě mnoha miliard dolarů. IBM se do realizace tohoto cíle pustila, přestože věděla, že kvůli nové značce se mnoho jejích stávajících značek dostane do pozice překonaných technologií. Každý tento dlouhodobý cíl podporoval, i když jeho ohlášení znamenalo drastický pokles prodejtů v jiných produktových řadách IBM; to ale poskytlo zaměstnancům další stimuly k poražení skeptiků a vedlo k postoji „všechno, nebo nic“ v rámci celé společnosti.

Když společnost Glaxo vyvinula lék Zantac jako odezvu na Tagamed tehdejší konkurenční společnosti SmithKline Beecham (nyní jsou obě společnosti součástí skupiny GlaxoSmithKline), předvíдалa velkou konkurenční bitvu, zejména vzhledem k dominantní pozici Tagamedu na trhu léčiv pro žaludeční vředy. V době uvedení Zantacu na trh ovládal Tagamed 90 % tohoto trhu ve Spojeném království. Marketingová studie doporučovala, aby Zantac byl uveden na trh s cenou zhruba o 10 % nižší než Tagamed. Vedení společnosti Glaxo však ještě mělo na paměti, jak nebyl využit potenciál léku Ventolin při jeho uvedení na trh – mohlo být u něj tehdy dosaženo vyšší ceny. Vzhledem k této skutečnosti, a také proto, aby u organizace posílil respekt pro vysokou hodnotu této nové značky, rozhodl tehdejší CEO společnosti Glaxo, Paul Girolami, že se bude Zantac prodávat naopak za cenu vyšší, než měl Tagamed. Pokud měla značka dosáhnout svého cíle – být vedoucí značkou – museli být zaměstnanci přesvědčeni o tom, že dodávají vysoce kvalitní produkt za vysokou cenu. Prostřednictvím řady dobře promyšlených strategií, podporovaných motivovaným manažerským týmem, nakonec značka Zantac převzala dominantní pozici Tagamedu.

I když oba tyto příklady prezentují úspěšné příběhy, je potřeba si uvědomit, že aby značka dlouhodobě prosperovala, musí mít sérii na sebe navazujících odvážných cílů. Jak IBM, tak Zantac následně čelily konkurenčním výzvám, které by na ně nemusely mít takové dopady, kdyby si společnosti ihned po těchto úspěšných případech nastavily další odvážné cíle.

Na základě rostoucího počtu případů úspěšných značek musí uvnitř organizace existovat značná důvěra, že je schopna odvážných cílů dosáhnout. Když nějaký cíl lidi zaujme, jsou pak více motivovaní a jejich důvěra roste. Tyto dlouhodobé cíle nutí každého uvažovat nad rámcem jeho současných schopností a prostředí a kreativně zkoumat nové možnosti. Výsledkem je to, že silné dlouhodobé cíle nejsou bez rizika, ale každý si uvědomuje rizika, kterým bude třeba čelit a překonat je prostřednictvím kolektivního ducha, a tak společně dosáhnout cíle.

Když si společnost Innocent drinks (www.innocentdrinks.co.uk) nastavila cíl být hlavním hráčem na trhu čistě přírodních hustých ovocných nápojů (tzv. smoothie), musela být velice kreativní. Svoji koncepci otestovali její tři zakladatelé tak, že nakoupili za 500 liber ovoce, namixovali z něj nápoje a ty prodávali ve stánku na jednom hudebním festivalu. Nad jejich stánkem byl nápis: „Myslíte, že bychom měli nechat své práce a vyrábět toto?“ A lidé měli odpovídat tak, že házeli použité kelímky od nápojů buď do kontejnerů označených ANO, nebo NE. Nadšení množstvím pozitivních odpovědí skutečně odešli ze svých zaměstnání a založili společnost. Rozhodli se, že jedním z bodů, kterým se budou jejich nápoje odlišovat, budou humorné texty na jejich etiketách, které se budou často měnit. Na jednom balení je např. text:

Jemně pasterováno, podobně jako mléko.

*Někdy může dojít k separaci**

** ale mamka tatku stejně miluje.*

Silný dlouhodobý cíl působí jako motivační faktor, silnější, než může být charismatický vůdce, a schopný přetrvat i po jeho odchodu. Podmínkou však je, aby cíl byl v souladu se všemi třemi elementy vize značky. Vzpomeňte si např. na účel značky Disney – „přinášet štěstí do života milionů“ – a bude vám jasný důvod dlouhodobých cílů společnosti, které ji přivedly od jejich původů k hranému filmu a pak k zábavním parkům.

Když potřebujete vyhodnotit, zda se jedná o silný dlouhodobý cíl, můžete si pomoci těmito kontrolními otázkami:

- Stimuluje tento cíl pokrok?
- Je vzrušující a dobrodružný?
- Je snadno pochopitelný?
- Bude nutit zaměstnance uvažovat jinak?

- Poskytuje jasný směr jednotlivcům, kteří pak také chápou, jak se jejich role musí změnit?
- Je konzistentní s vizí značky?
- Má v sobě riziko, ale zároveň potenciál pro to, aby zaujal a sjednotil zaměstnance v práci mimo jejich běžný rámec?
- Mohou z něho vyplynout další dlouhodobé cíle, aby se udržela hybnost značky?

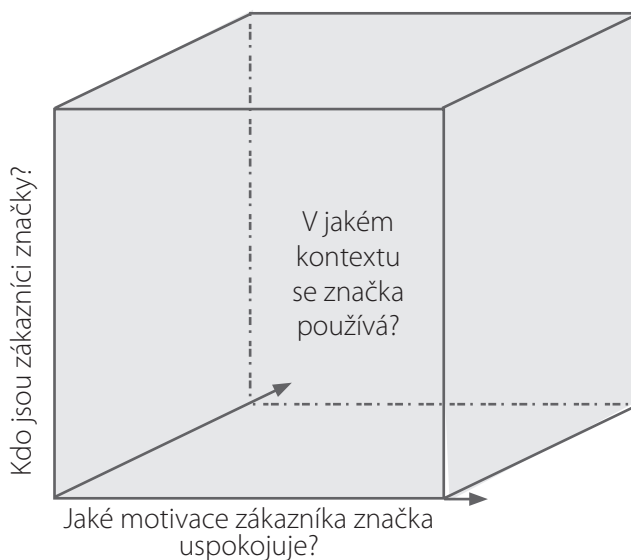
Krátkodobé cíle značky

V předcházející části byly uvedeny příklady značek se silnými dlouhodobými cíli, které stimulovaly manažery i ostatní pracovníky, aby se vydali po náročné, ale cílené cestě vpřed. Z dlouhodobého cíle ale nemusí být vždy zřejmé, jak se má promítnout budoucí cílový stav zpátky do kroků, které je pro jeho uskutečnění nutno provést v přítomnosti. Stejně jako problém přestává být problémem, když se rozloží do několika základních složek, tak také může být jednodušší uchopit dlouhodobý cíl, když se rozloží do několika krátkodobých cílů.

Nejlépe si to ukážeme na nějakém typickém obchodním cíli. Ten např. udává očekávanou úroveň prodeje určité značky v konkrétní zákaznické skupině za určitou dobu. Když budeme vycházet z tohoto případu, pak abychom dosáhli dlouhodobého cíle značky, musíme mít jasno o tom, jaká skupina *zákazníků* bude mít ze značky přínos. Povaha potenciálního přínosu ze značky se musí odrazit v klíčových *motivacích* zákazníka pro zakoupení značky. Avšak konkrétní nákup zákazníka značky se bude lišit podle *kontextu*, ve kterém se nachází. Například motivací pro nákup obuvi může být primárně snaha chránit si nohy a cítit se pohodlně. Ale když si lidé vybírají boty, ve kterých budou chodit do práce, promítne se do jejich nákupního rozhodnutí např. potřeba přizpůsobit se konzervativnímu stylu oblékání v jejich firmě. Když po práci stejná osoba půjde na společenskou párty, vybere si jiný pár bot, který bude odrážet např. potřebu být oblečen módně.

Na základě úvah o potenciálním trhu značky ve smyslu těchto tří dimenzí – zákaznické skupiny, motivace a kontextu, jak zobrazuje schéma na obr. 6.3 na straně 178, mohou manažeri lépe posoudit dlouhodobý cíl značky a rozložit jej do krátkodobých cílů.

Při identifikaci krátkodobých cílů za použité „tržní krychle“, znázorněné na obr. 6.3, se postupuje tak, že se nejprve vezme dlouhodobý cíl značky, kterým může být např. plán prodeje na deset let dopředu. Prvním úkolem je uvážit, jaké kategorie budou v desátém roce zakládat jednotlivé tři dimenze této krychle. Předpokládejme, že tým pro rozvoj značky nějakého automobilového výrobce má dlouhodobý cíl přinést pohodové cestování na silnicích bez znečištění každému nad 17 let.



Obrázek 6.3 Tržní krychle pro definici potenciálního trhu značky

Při použití metody tržní krychle je vhodné zorganizovat workshop členů týmu pro rozvoj značky. Když se vezme první rozměr – zákaznická motivace – z dlouhodobého cíle musí tým identifikovat primární důvody, proč by zákazníci mohli chtít tento nový model auta. Mohlo by to být kvůli ekologickým důvodům – např. proto, že auto nebude snižovat kvalitu ovzduší, ani nebude generovat nadměrný hluk. Druhá motivace může vyplynout z termínu „pohodové cestování“ – zde může motivace souviset s přáním řízení bez stresu z toho, že člověk zabloudí nebo uvázne v zácpě. Tím, že se dlouhodobý cíl „překládá“ do možných zákaznických motivací, začnou se objevovat nápady ve smyslu krátkodobých cílů značky.

Aktivita 6.4

Když vezmete v úvahu potenciální motivace zákazníků popsané výše u případu výrobce aut, jaké funkční atributy by auto dané značky mohlo mít?

Diskuse

Bude potřeba, aby auto mělo revoluční motor, který nebude emitovat žádné látky znečišťující prostředí. Celý koncept fyzické formy auta bude potřeba znovu promyslet, aby se zajistilo, že se každá součást auta vyrábí ekologickým způsobem a že po ukončení

použití auta bude každá jeho součást buď rychle biologicky rozložitelná, nebo ji bude možno recyklovat. Konstrukce auta dále musí zajistit, aby bylo při jízdě relativně tiché. Každé auto by mělo mít integrovaný navigační systém, který řidiče navádí na správnou trasu a rovněž upozorňuje na dopravní omezení a navrhuje změny tak, aby se minimalizovaly dopravní zácpy.

V dalším kroku musí tým identifikovat kontexty, ve kterých se jejich futuristické automobily budou používat. Mezi tyto kontexty patří např. výuka jízdy autem, cesta do práce, jízda na nákupy, cesta na dovolenou nebo na víkend, návštěva přátel a příbuzných nebo zavezení dětí do školy. Nakonec tým potřebuje ujasnit, kdo budou jejich zákazníci za deset let. Pro kategorizaci zákazníků například zvolí jejich rozdělení do čtyř věkových skupin – 17–25 let, 26–40 let, 41–69 let a nad 60 let.

Tržní krychle v tomto případě bude obsahovat: dvě kategorie na ose motivace, šest kategorií na ose kontextu a čtyři kategorie na ose zákazníků. Jinými slovy, aby tým vzal v úvahu všechny prvky této krychle, má pro značku 2 x 6 x 4 alternativy, když se bude pokoušet docílit plánované úrovně prodeje.

Dojít k možným kategoriím, které tvoří tři osy krychle, zabere určitý čas a všichni členové týmu pro rozvoj značky by měli obdržet dokument shrnující tyto kategorie. Na dalším workshopu pak tým zkoumá všech 48 buněk tržní krychle, protože tyto reprezentují spektrum možností značky. Některé buňky mohou být vyloučeny jako nevhodné – např. existuje příliš malý tržní potenciál pro osoby nad 60 let, které budou chtít auto, aby se naučily řídit. Analýza zbývajících buněk – zkoumání, jak každá z nich může pomoci dosáhnout dlouhodobého cíle – představuje pro tým nástroj ke stimulaci nápadů ohledně krátkodobých cílů. Jak začnou nápady při posuzování jednotlivých buněk nabývat konkrétnější podoby, měl by tým vždy uvážit, zda atraktivní „buňka“ bude i přirozeným důsledkem každé ze tří komponent vize značky.

Aktivita 6.5

Jaká kritéria by mohla být použita při ohodnocení atraktivnosti jednotlivých buněk v tržní krychli?

Diskuse

Kritéria pro zhodnocení atraktivnosti jednotlivých buněk mohou být formulována takto:

- Do jaké míry tento nápad pomůže organizaci dosáhnout jejího dlouhodobého cíle?
- Jak budou hodnoty z vize ovlivňovat formu značky?
- Jak tento nápad pomůže v realizaci představy budoucnosti značky?
- Do jaké míry tento nápad podporuje stanovený účel značky?

V závislosti na bodových kritériích, která tým zvolí, se pak mohou stanovit priority jednotlivých buněk.

Z výše popsaných workshopů by měly vyplynout krátkodobé cíle, které umožní promítnout dlouhodobý cíl do přítomnosti. Kromě toho tento nástroj pomáhá týmu pro rozvoj značky předložit progresivní obchodní prognózu. V našem příkladě by se při uvedení nové značky aut na trh agregovaly předpovědi prodeje z jednotlivých buněk, a tak by bylo možno vyčíslit prognózu celkového prodeje pro první rok. Pro další roky by se opět vytvořily tržní krychle a součtem prognóz pro jednotlivé buňky by se identifikovaly objemy prodeje pro daný rok.

Na základě workshopů zaměřených na tržní krychli lze dojít ke stanovení krátkodobých cílů. Avšak jakmile jsou tyto krátkodobé cíle formulovány, je potřeba vymyslet systém, který zajistí, aby se zrealizovaly strategie potřebné pro jejich uskutečnění.

Katalytický mechanismus

I když si organizace nastaví motivující cíle, není neobvyklé vidět situaci, kdy různé byrokratické procedury pokrok při dosahování požadovaného cíle zdržují. Úsilí věnované definování cílů se pak rozplyne v činnostech, které generují spoustu práce, ale z hlediska postupu k cíli nemají žádný přínos. Jedním ze způsobů, jak obrátit pozornost ke strategiím, které docílí realizace cíle, je vymyslet nějaký katalytický mechanismus. Při objasnění tohoto konceptu, jehož autorem je Collins (1999), bude vhodné použít příklad.

Kalifornská společnost Granite Rock je zavedená firma, která se zabývá prodejem šterku, písku a asfaltu. Společnost si nastavila cíl dosahovat maximální spokojenosti zákazníků a získat pověst poskytovatele služeb srovnatelnou nebo vyšší, než mají výběrové obchodní domy Nordstorm, známé svými špičkovými zákaznickými službami. Katalytický mechanismus, který měl zaměřit pozornost na dosažení tohoto cíle, byl založen na krácení plateb. Ve spodní části každé faktury byl text: „Pokud jste nebyli spokojeni z jakéhokoliv důvodu, neplaťte nám příslušnou položku. Škrtněte řádek s touto položkou, napište nám stručný popis problému a zašlete nám kopii faktury spolu s vyrovnávacím šekem.“