

REBRANDING AKO NÁSTROJ ZMENY VNÍMANIA ZNAČKY NA TRHU

REBRANDING - THE INSTRUMENT OF BRAND CHANGES PERCEPTION ON MARKET

LUKAČOVIČOVÁ Zuzana (SR)

ABSTRACT

Strong brands do not appear from day to day, they are built through managerial process. The brand is one of the most important and the most effective assets of the business entity; they are often unique source of differentiation and competitive advantage. But the brand may have negative associations from past and then managers have to apply the reparation process, which is professionally called the rebranding. The article deals with rebranding in theoretical level. The final part is analyzing real results of Slovak Telecom Company. This non consumer orientated brand became after rebranding the brand with more positive attributes and more friendly in eyes of customers.

KEY WORDS

Brand, rebranding, Slovak Telecom

ÚVOD

Vytvoriť a správne manažovať značku je umenie. Čo však v prípade, keď je potrebné zmeniť jej imidž, identitu, či dokonca jej meno? Vtedy sa dostáva k slovu rebranding – veľmi vážne rozhodnutie o zmene samotnej značky. Na tento krok musí mať firma naozaj veľmi vážne dôvody, a taktiež musí byť naň veľmi dobre pripravená. Ak je rebranding pre firmu naozaj nevyhnutný, musí definovať jeho „objektívne dôvody“, ako aj prínosy.

Rebranding by mal byť súčasťou hlbšieho procesu zmeny firmy, na konci ktorej je zákazníkovi / spotrebiteľovi ponúkaná nielen nová značka, nové farby a pod, ale taktiež nový produkt, nové služby a nová kvalita. Rebranding je vizuálnym zásahom navonok, avšak za podstatnejší možno nazvať jeho dopad do vnútra firmy. Mení chápanie hodnôt medzi zamestnancami, je prejavom vôle firmy a vedenia, a ako taký môže zásadne ovplyvniť nielen vnútornú kultúru firmy, ale doslova osobné postoje a osudy všetkých zamestnancov.

MATERIÁL A METÓDY

V príspevku sú prezentované vlastné poznatky získané predovšetkým pozorovaním a analýzou činnosti predmetnej spoločnosti, poznatky zhromaždené rešeršom domácich a zahraničných knižných publikácií, odbornej i populárno - náučnej časopiseckej literatúry, vrátane internetových zdrojov a samotnej web stránky Slovak Telecomu, ako aj z účasti na viacerých medzinárodných konferenciách. Najčastejšie boli použité porovnávacie metódy, metódy analógie, dedukcie a generalizácie získaných poznatkov.

VÝSLEDKY

V samotnom procese rebrandingu sa najprv musí firma rozhodnúť, že rebranding chce, vyžaduje, je pripravená do neho investovať a prijať značné množstvo rozhodnutí, ktoré budú veľakrát veľmi nepopulárne a bolestivé. Rozhodnutie o zmene značky môže vzniknúť kvôli nepriaznivej situácii na trhu okolo starej značky, vstupu nového investora a pod. Kvôli tomuto rozhodnutiu môže firma na začiatku stratiť priazeň svojho okolia, klientov či verejnosti. Na otázku prečo, existuje jednoduchá odpoveď: spočiatku jej správanie nikto nechápe.

Je dôležité zostaviť tím, ktorý za rebranding zodpovedá, stanoví jeho lineárne a horizontálne postavenie v rámci organizácie, určí jednotlivé zodpovednosti vrátane priamej zodpovednosti člena najvyššieho vedenia (optimálne generálneho riaditeľa), apod. Tento tím musí obsahovať všetky koncepčné a realizačné zložky, aby sa zabránilo chybám z nedostatku komunikácie. Na druhej strane musí mať tím efektívnu a akčnú skladbu, ktorá obmedzí neefektívne vysedávanie na poradách a diskusie o procesoch a rozhodnutiach. Vedúci tímu musí byť dôveryhodná osoba vybavená dostatkom kompetencií a právomocí riešiť, ale i presadiť a rozhodovať. Práve osobné presvedčenie o nutnosti zmeny a schopnosť ju prezentovať a obhajovať, je nutnou podmienkou úspechu. Rebranding musí vychádzať zo základných rozhodnutí a dlhodobej stratégie firmy, musí sa opierať o dokumenty ako sú vízia a misia spoločnosti. Ak nie je opora v týchto základných dokumentoch, môže dôjsť k mylným záverom a odporúčaniam projektového tímu.

Rebranding má význam v prípade, že klient a verejnosť je schopná a ochotná zmenu prijať, zžiť sa s ňou. Preto je dôležitý hĺbkový profesionálny výskum, ktorý dokáže zistiť veľa užitočných informácií o správnom nasmerovaní, načasovaní zmeny, ako aj o správnom spôsobe uvedenia na trh. Kľúčom k úspechu je projektový plán, pripravený nielen zo znalostí marketingových princípov rebrandingu, ale najmä s vysokou znalosťou projektového manažmentu. Rebranding sa týka celej firmy, všetkých organizačných zložiek. Spravidla je súčasťou komplexnej meny corporate identity, vrátane zmeny firemnej kultúry.

Ďalšími kľúčovými oblasťami sú časový plán a rozpočet. Je nutné si uvedomiť, že pri tejto zmene sa musí zachovať plná funkčnosť firmy, tzn. že firma nesmie stratiť tempo a zmena značky nemôže ohroziť jej doterajší a súčasný chod. Ďalším dôležitým momentom sú logické a jasné ciele, pri dosiahnutí ktorých sa uskutočňuje analýza stavu a návrh prípadných korekcií. Ak hovoríme o časovom pláne, je rovnako dôležité hovoriť o načasovaní, tj. o okamihu spustenia, dokončenia a prezentácie rebrandingu. Vždy je potrebné počítať s logickými firemnými cyklami, ktoré ovplyvňujú aktivitu a obsadenosť zdrojov. Pre rebranding sa spravidla hľadá obdobie, ktoré firmu neohrozí a neparalyzuje. Zlé načasovanie môže mať vplyv na nielen na vnútorné problémy firmy, nepochopenie a nestotožnenie sa vlastných zamestnancov so zmenou, ale rovnako tak aj nepochopenie či priamo rozladenie na strane klientov a partnerov, čo môže mať fatálne dôsledky.

Dosiahnutie jednotlivých etáp, a teda aj úspechov, je treba prezentovať smerom do vnútra firmy, je dôležité radosť sa z úspechov a seriózne hovoriť o neúspechoch či problémoch. Podcenenie tohto faktora by mohlo opäť viesť k nepochopeniu vo vnútri firmy, a to je rovnako nebezpečné, ak ešte nie nebezpečnejšie, ako nepochopenie navonok.

Neexistuje univerzálny recept, ako úspešne zvládnuť rebranding. Každá firma je iná a rovnako sú rôzne dôvody, problémy či vízia vedúca k rebrandingu. Celý proces nie je jednoduchý, ale pri úspechu sa po určitom čase dostaví správna odmena. Až po nejakom období si totiž verejnosť, klienti a zamestnanci naplno uvedomia, akú novú hodnotu im „nová“ firma ponúka, a prečo je to výhodnejšie aj zo zákaznickeho hľadiska.

DISKUSIA

Slovak Telecom patrí medzi spoločnosti s najdlhšou pôsobnosťou na Slovensku. Predchodcom Slovak Telecom, a.s. bol štátny podnik, ktorú združoval poštu aj telekomunikácie. Významná zmena v histórii Slovenských Telekomunikácií, a.s. nastala 1. apríla 1999, keď sa zápisom do obchodného registra zmenili na akciovú spoločnosť. Ďalším prelomovým krokom bolo podpísanie kúpnej zmluvy so strategickým investorom Deutsche Telecom AG, dňa 18. júla 2000, a následný odpredaj svojho 26,5% podielu v komerčnej Poštovej banke, a.s. Dnes sú akcionármi Slovak Telecomu Deutsche Telecom – 51%, Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií – 34% a Fond národného majetku – 15%.

Deutsche Telecom je najväčšou telekomunikačnou spoločnosťou v Európe, jedna z vedúcich motorov inovácií v priemysle. Vzhľadom na vysoké zastúpenie v strednej a východnej Európe má výborné postavenie. Jej globálnu stratégiu možno zhrnúť do piatich písmen – TIMES: telecommunications (telekomunikácie), information technology and the Internet (informačné technológie a internet), multimedia and mobile commerce (multimédia a mobilný obchod), entertainment and e-commerce (zábava a elektronický obchod), system solutions and security services (systémové riešenia a bezpečnostné služby). T.I.M.E.S. je globálny trh s veľkým rastovým potenciálom. Je výsledkom zlúčenia telekomunikácií, informačných technológií, multimédií, zábavy a služieb bezpečnosti siete. Konvergencia technológií, médií, sietí a služieb dáva odvetviu telekomunikácií novú dynamiku.

Nový manažment prevzal Slovenské telekomunikácie ako firmu poskytujúcu široké portfólio služieb a produktov s kvalifikovanou pracovnou silou, najmä v technickej a technologickej oblasti. Prostredníctvom tejto firmy si Deutsche Telecom zabezpečil pomerne ľahký vstup na slovenský trh, na druhej strane sa Slovak Telecom stali súčasťou globálnej spoločnosti. Postupne nastal proces transformácie a následne bolo navrhnutých desať projektov zameraných na zmenu stratégie starostlivosti o zákazníka, firemnej kultúry, a s tým súvisiace zvýšenie produktivity, ako aj celkovej výkonnosti spoločnosti, s cieľom zmeniť kedysi štátny podnik s monopolným postavením na moderného operátora orientovaného predovšetkým na zákazníka. Všetky tieto zmeny boli predprípravou na liberalizáciu telekomunikačného trhu, ktorá podľa legislatívy nastala už v roku 2003 na základe Zákona č. 195 o Telekomunikáciách. Ak sa firma chcela stať konkurencieschopnou, musela začať ponúkať zaujímavejšie produkty za ceny porovnateľné s konkurenciou (hoci v čase príprav ju tvorili len mobilní operátori a poskytovatelia internetu).

Vyvrcholením všetkých týchto zmien bola v roku 2004 zmena mena na Slovak Telecom, ktorá je dnes na Slovensku lídrom v oblasti telekomunikačných služieb. Vlastní a prevádzkuje telekomunikačnú sieť pokrývajúcu celé územie štátu, poskytuje miestne, medzimestské a medzinárodné telefónne služby, prístup do internetu, služby prenájmu okruhových, dátových sietí, teletextové a telegrafické služby, distribúciu a šírenie rozhlasového a televízneho signálu a ďalšie telekomunikačné služby s pridanou hodnotou.

Víziou Slovak Telecomu (ST) je byť najspoľahlivejšou a na zákazníka orientovanou spoločnosťou, spájajúcou komunikačný a informačný svet, ktorá prispieva k pozitívnemu vývoju Slovenskej republiky a kvality života v nej. Predstavenstvo Slovak Telecom schválilo v októbri 2001 novú firemnú stratégiu, ktorá bola v takejto forme vytvorená po prvý raz. Firemná stratégia určovala smerovanie firmy na najbližšie roky, a jej plnenie malo byť primárnou úlohou všetkých zamestnancov firmy, pričom by malo byť zamerané najmä na:

- bezpodmienečné zameranie na zákazníka
- úsilie o dokonalosť v prevádzkovej činnosti
- rozvoj nových oblastí podnikania, budujúc na pevnej sieti
- dosiahnutie efektívnej nákladovej štruktúry
- preskupenie zdrojov a investícií pre maximálnu výkonnosť

V rámci tejto stratégie sa, okrem iného, rozhodla orientovať sa aj na:

1. Zmenu firemnej kultúry: podporu profesionality zamestnancov v styku so zákazníkom, systematický vývoj manažérov, rozvoj a udržanie vysokého potenciálu
2. E-Slovakia - tri piliere projektu: zlepšiť prístup verejnosti na internet, zvýšiť vzdelanostnú úroveň obyvateľstva v práci s internetom, podpora budovania obsahu slovenského internetu
3. Zmenu firemnej značky: začať budovať nový atraktívny imidž spoločnosti založený na novom pozicionovaní korporátnej značky. Zavedenie novej korporátnej značky

a architektúry značiek, realizácia externého a interného komunikačného programu, ako aj implementácia novej korporáčnej identity v rámci spoločnosti.

Iniciátorom všetkých zmien vo firme sa stala práve globálna spoločnosť Deutsche Telecom, AG. V minulosti bola totiž firmou orientovanou skôr na vlastný zisk, ktorá sa príliš nestarala o svojich zákazníkov, ich potreby a záujmy. Postupom času si však uvedomila potrebu zmeny, aby mohla byť konkurencieschopnou firmou na liberalizovanom trhu.

Spoločnosť pri procese zmeny značky, ktorý sa uskutočnil v roku 1995 zo spoločnosti Deutsche Bundespost Telecom, charakterizovala hlavné atribúty novej firemnej značky. Stali sa nimi spoľahlivosť – lebo s tým sa spája bezpečnosť, atraktivnosť- aby nebola chladná, chcela sa priblížiť zákazníkovi a modernosť, trendovosť – v dôsledku veľkosti firmy, ktorú prezentuje sa snaží byť smerodajná a autoritatívna v danom sektore. To bol základ imidžu, ktorý daná značka chcela reprezentovať.

Do komunikácie a posolstva sa to prenieslo prostredníctvom nasledovných prvkov:

Ceny – lebo tá je pre spotrebiteľa dôležitá, rovnako ako bezpečnosť

Užitočnosť – je to značka, ktorá musí dokázať, že to, čo prezentuje má veľa spoločného s mojím životom, propaguje niečo, čo môžem práve ja ako zákazník využívať, je pre mňa atraktívna

Budúcnosť – tá sa týka najmä vývoja nových technológií, ktoré sa každým dňom zdokonaľujú

Na základe týchto atribútov značky sa následne kreovali aj ciele a smerovanie spoločnosti, základné piliere, firemné hodnoty a značková stratégia. Jej súčasťou bola, a aj je, veľmi agresívna značková politika, ktorú firma Deutsche Telecom uplatňuje vo všetkých svojich pobočkách a pridružených spoločnostiach v 65 krajinách sveta. Základom tejto politiky sa stalo registrované „T“, purpurová farba a šedé štvorcíky, pričom spoločnosť žaluje každú firmu, ktorá sa len priblíži používaniu týchto znakov.

Od roku 2000, kedy sa jedným z akcionárov stala celosvetová firma Deutsche Telecom, prechádzala spoločnosť Slovenské telekomunikácie mnohými výraznými zmenami, ktorých cieľom bolo stať sa moderným, priateľským, zákaznicky orientovaným telekomunikačným operátorom. Slovak Telecom opakovanými analýzami zisťoval silu a potenciál svojej značky už od roku 2001. Až v priebehu rokov 2002-2003, kedy sa výrazne zmenila externá komunikácia firmy, sa však podarilo dosiahnuť zásadné zmeny vo vnímaní značky. Cenová dostupnosť, spoľahlivosť a široké portfólio služieb – to boli hlavné atribúty, v ktorých sa ST posunula smerom k lepšiemu a priblížila sa na úroveň konkurencie. Nová firemná značka sa stala prvou zmenou vizuálnej identity spoločnosti, pričom dôvody k tomuto kroku možno zhrnúť do dvoch základných:

- snaha zlepšiť vnímanie spoločnosti zákazníkmi
- obmedzená možnosť komunikovať inovácie a zlepšenia pod starou značkou

Rozhodnutie o rebrandingu vyplynulo zo snahy spoločnosti zlepšiť svoj imidž a trhovú pozíciu. Zlý imidž spoločnosti totiž negatívne ovplyvňoval jej produkty a poskytované služby. Základné asociácie, ktoré sa im spájali so starou značkou boli pevná sieť, monopolistická, zastaralá a nepriateľská spoločnosť. Súčasťou tohto časovo aj finančne náročného procesu bolo aj nové logo, ktoré síce okamžite neprinesie zmenu pohľadu zákazníkov na spoločnosť, ale dáva možnosť komunikovať aktivity firmy a všetky zlepšenia, ktoré zákazníkom prináša. Nová identita značky sa snaží reflektovať širší „world of communication“ – svet komunikácie a nové „lines of business“ – línie biznisu, preto vznikol aj nový slogan, ktorý používa doteraz: „Riešenia pre lepší život“.

Nový názov spoločnosti, podoba a farebné stvárnenie loga sú výsledkom kvalitatívneho prieskumu, ktorý na vzorke približne 600 respondentov (zákazníci Slovak Telecomu) v roku 2003 uskutočnila spoločnosť NFO AISA (4). Pri uvažovaní o názve Slovak Telecom trvali na

možnosti naďalej využívať skratku ST, prípadne len T (čím by boli opäť bližšie k svojej materskej firme Deutsche Telecom, ktorá túto značku využíva globálne), pretože táto skratka sa ukázala ako najlepšie čitateľná a zrozumiteľná. Čo sa týka kritérií na nové logo, tie boli jasné: musí byť jasne identifikovateľné, atraktívne, výrazné, tj. také, ktoré dáva informáciu o tom, že je z telekomunikačného segmentu. Firma sa rozhodla pre červenú farbu, najmä preto, že sa v predstavách ľudí spája s dynamikou a atraktivitou. Ďalším motívom bolo „vyfarbiť sa“ – tzn. aby bolo v mysliach spotrebiteľov jasné, že keď sa povie ST, hovorí sa o červenej. Po značke, ktorá bola v predstavách ľudí symbolom monopolu, teda prišla značka, ktorej hlavnou snahou je udávať trendy, má záujem o pocity a potreby svojich klientov. Dôležité je vytvoriť s nimi priateľský vzťah a tak budovať na ich lojalite.

ZÁVER

Prvými hodnotiteľmi rebrandingu sa stali zamestnanci ST, pričom až 95% z nich už dva mesiace po rebrandingu vnímalo túto zmenu pozitívne. Podľa výsledkov prieskumu výskumnej agentúry v júni 2004, možno badať, že rebranding prebehol úspešne a zaznamenal určitý posun vo vnímaní značky v mysliach respondentov, ktorí sa na výskume zúčastnili. Podľa nich sa pri rebrandingu zmenila najmä:

- *komunikácia* – je intenzívnejšia, sofistikovanejšia, viac orientovaná na zákazníka
- *symboly ST* – nové logo, nové meno, nový slogan, typické farby červená a šedá, nový dizajn POS materiálov a faktúr
- *zameranie* – dnes je to najmä internet
- *propagačné akcie* – nový telefón, bezšnúrový, inštalácia za 1Sk, DSL...

So starou značkou Slovenské telekomunikácia sa spájali samé negatívne prídavné mená ako monopolná, egoistická, arogantná, zaostalá, nudná spoločnosť. Rebranding podľa tohto výskumu zaznamenal absolútnu zmenu vo vnímaní tejto značky, keď ju spotrebiteľia začali vnímať ako zábavnú, modernú, inovatívnu firmu, ktorá je starostlivejšia, zodpovednejšia, profesionálnejšia. Hoci sa vo výsledkoch prieskumu objavili aj názory ako chladná, neosobná a sebedomá, možno konštatovať, že na základe tohto výskumu bol rebranding Slovak Telecomu úspešný. Niektorí respondenti mali pri dotazovaní pocit, že v oblasti produktov a služieb sa nič významné nezmenilo. Pevná linka, ktorú využívajú, neprešla žiadnymi zmenami ani inováciami, telefonovanie podľa ich názoru stále nie je výrazne lacnejšie. Tieto konštatovania nasvedčujú tomu, že užívateľ základných služieb (napr. vlastník pevnej linky) potrebuje viac času na zaznamenanie zmeny. To, že sa zmenila značka poskytovateľa hlasových služieb, nebolo v tom čase pre neho také podstatné ako to, keď vidí, reklamu v médiu o znížení cien hovorného počas víkendu. Na to, aby začal brať túto zmenu mena firmy pozitívne, aby si pod značkou ST predstavil spoločnosť, ktorá ponúka niečo lepšie ako doteraz, potrebuje viac času. Preto obrovský význam má najmä reklama, ktorá spotrebiteľa informuje o novinkách či cenových akciách. Rebrandingom sa cesta spoločnosti Slovak Telecomu nekončí, ba naopak, ním sa práve začala. Existuje ešte mnoho bariér, s ktorými sa bude musieť v budúcnosti vysporiadať a bojovať, ako napríklad nízka potreba využívania pevnej linky, silná nechť voči ST vytvorená na základe minulých skúseností či silná konkurencia v oblasti internetu. Samozrejme, sú možnosti, ktorými môže presvedčiť svojich zákazníkov, že okrem zmeny mena sa zmenilo alebo v budúcnosti zmení aj niečo iné. Tým, že si znova získa ich dôveru, bude s nimi komunikovať, aby boli informovaní a vedeli, čo sa deje na telekomunikačnom trhu, a najmä prečo. Umožní vstup nových konkurentov. Zlepší starostlivosť o zákazníka. Ponúkne im nové, zaujímavé, no najmä kvalitnejšie služby. A čo sa týka internetu, najlepšie by bolo, keby bol najrýchlejší a najlacnejší na trhu. Možnosti sú. Ak sa uskutočnia, môžu viesť k ešte lepšiemu vnímaniu značky Slovak Telecom.

ANOTÁCIA

Príspevok pojednáva o problematike rebrandingu, tj. zmeny značky v teoretickej rovine, s cieľom načrtnúť širšej verejnosti obraz o nových poznatkoch a trendoch v tejto problematike. Následne je zvládnutie tejto problematiky aplikované na firmu Slovak Telecom, ktorá sa v dôsledku negatívneho vnímania svojej starej značky rozhodla pre tento finančne aj časovo náročný proces. Zmena vnímania značky má už aj prvé pozitívne výsledky, najmä čo sa týka samotného imidžu značky a aj šírky poskytovaných služieb. Práve na tomto prípade je možné jasne postrehnúť, že aj značka, ktorá mala v minulosti negatívne meno, sa môže vhodnou aplikáciou správnej stratégie zmeniť na jedinečný zdroj diferenciácie a konkurenčnej výhody firmy. Investície do značky môžu byť plne využité iba vtedy, ak sa nová značka dobre riadi a je dlhodobo podporovaná celou spoločnosťou.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Značka, rebranding, Slovak Telecom

LITERATÚRA

1. AAKER DAVID A.: *Brand building. Budování obchodní značky*. Brno, Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-885-6
2. KITA, J. A KOL.: *Marketing*. Bratislava, Jura Edition, 2002, ISBN 80-89047-23-8
3. LESÁKOVÁ, D. A KOL.: *Strategický marketingový manažment*. Hronský Beňadik, NETRI, 2004, ISBN 80-968904-8-4
4. NAVRÁTILOVÁ, N.: *Čo skrývajú znamenia*. In: *Stratégie*, 11. ročník, 2/2004, s.24
5. OGILVY, D.: *Ogilvy o reklamě*. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-047-3
6. PŘÍBOVÁ, M. A KOL.: *Strategické řízení značky*. Praha, Ekopress, 2000, ISBN 80-86119-27-0
7. RUBEŠ, V.: *Brand building*, *Stratégie* č.9, 2002
8. ŠTERBOVÁ, Ľ.: *Značková politika vývozní firmy*. *Obchod kontakt marketing*, 7-8, 1999
9. TIMORACKÝ, M.: *Do hlbín duše značiek*. In: *Stratégie*, august 2003, s.16-17
10. ZYMANN, S. – BROTT, A.: *Konec reklamy, jak jsme ji dosud znali*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-107-0

KONTAKTNÁ ADRESA

Ing. Zuzana Lukačovičová, Katedra marketingu obchodnej fakulty Ekonomickej Univerzity v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava, lukacovicova@centrum.sk