# Rebranding

**Ing. Martina Drábková**

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky**

**e-mail: drabkova.martina@gmail.com**

## Abstrakt

Příspěvek je rozdělen do dvou stěžejních částí. V první části jsou popsány především teoretické základy firemní značky, image a rebrandingu. Jsou zde zdůrazněny důvody, proč se musí identita značky vyvíjet a také náklady na rebranding. Druhá část je věnována aktuálním změnám značek, především značce Pepsi. Na závěr je zde zmíněn rebranding v České republice, konkrétně značek Krušovice a Birell.

**Klíčová slova:** Značka, rebranding, marketingová komunikace, zákazník

## Abstract

The paper is divided into two basic parts. A theoretic basis of corporate brand, image and rebranding are described in the first part. Reasons why brands are developed and rebranding costs as well are emphasised there. The second part deals with the present rebranding, mainly brand Pepsi. In the end rebranding in the Czech Republic is mentioned, namely the brands Krušovice and Birell.

**Key words:** Brand, rebranding, marketing communication, customer

# ÚVOD

Rebranding je změna firemní značky na novou. Rebranding je možné provést u produktů i firem. V současné době provádí zásadní rebranding značka Pepsi. Zákazníci i veřejnost proto napjatě očekávají, jak se tato změna odrazí v prodejích společnosti. A to zvlášť v této době, kdy společnosti bojují s ekonomickou krizí a rebranding produktů není levná záležitost. Naopak, pokud bude tato změna dobře provedena, může to znamenat výrazný vzestup značky. V České republice se mění loga také u piva Krušovice a Birell.

# 1 FIREMNÍ IMAGE A ZNAČKA

Každá firma, obchodní společnost nebo společenská organizace se snaží odlišit od své konkurence a vytvořit si mezi lidmi povědomí o atraktivní, důvěryhodné a perspektivní pozici. Firmy mají individuální charakter, kulturní a společenské vazby, vlastní filozofii. Pro veřejnost však často představují neosobní subjekty bez viditelných znaků životní vitality. Nejviditelnější součást korporátní identity – značka (logo) a jméno firmy – firmám pomáhají překonat „chladnější vnímání“ jejich obrazu.

Korporátní identita je dynamickým a pečlivě zkoordinovaným systémem, který vyjadřuje, jak každá firma vypadá, co chce o sobě říct a jak se chce směrem ke svým spotřebitelům i vlastním zaměstnancům chovat. Zahrnuje tři základní oblasti:

- Jednotný vizuální styl (Corporate Design) – z hlediska své kreativní a výtvarné podstaty nejviditelnější částí firemního stylu, kterému dodává příslušný vizuální charakter. Prostřednictvím Corporate Designu se v lidech vytváří emoce, které jsou důležitým prvkem pro vnímání příslušné korporátní identity.
- Korporátní marketingovou komunikaci (Corporate Communications).
- Jednotnou firemní kulturu (Corporate Culture).

Vytvořit silnou a nadčasovou identitu společnosti je dlouhodobý proces, který musí sledovat přesně promyšlené a také realisticky proveditelné etapy a jejich důslednou realizaci v praxi. Zásadními požadavky na jednotný vizuální styl a jeho charakter jsou:

- Srozumitelnost a čitelnost.
- Otevřenost vůči potenciálnímu rozšíření podnikatelských nebo organizačních aktivit.
- Atraktivita a estetická kvalita.
- Soulad funkce s formami firemní komunikace a postavením společnosti na trhu.

Vznik značky by neměl být nikdy samovolným, náhodným procesem. Z hlediska funkce by značka měla být jednoduše zapamatovatelným a čitelným symbolem. Z estetického a výtvarného hlediska by měla být nadčasová jak rozsahem své užitné trvanlivosti, tak kvalitou své typografické formy, barevným laděním a mírou tvarové stylizace ve výtvarném výrazu. Tvar značky je pro její celkové vnímání důležitější než její barevnost. Poté, co se identitu podaří úspěšně odstartovat, nastává okamžik, kdy mnoho společností selže a promarní vše, co dosud udělaly – přestanou identitu udržovat. Vedení společnosti nabude dojmu, že to podstatné se již stalo. Opak je však pravdou. Identita nevzniká přes noc. Je to proces, jehož výsledek stojí a padá se striktním respektováním přijatých zásad a pravidel.

# 2 REBRANDING

Jednoduše řečeno, rebranding je změna obchodní značky. Jde vlastně o to, že firma najednou nabízí své výrobky nebo služby pod zcela jiným označením. Jsou to stále tytéž služby a tytéž výrobky, ale na první pohled „vypadají“ jinak. Došlo totiž k radikální změně loga, jména značky nebo i celkového vzhledu. Zkrátka změna celé marketingové strategie, kdy se objevují např. i zcela nové reklamní náměty.
Rebranding by měl pro firmu znamenat však i hlubší proces změny. Neměl by být pouze přeměnou „navenek“. Společnost by se měla zaměřit i na svou vnitřní změnu a v souvislosti s rebrandingem zvýšit především kvalitu svých výrobků a služeb, zlepšit přístup k zákazníkům, potažmo změnit celou firemní kulturu. Cílem by pak měl být obrat k lepšímu v tom, jak firmu zákazníci vnímají. Platí totiž, že čím spokojenější zákazník, tím větších obratů může společnost dosahovat.

**Důvody, proč se musí identita značky vyvíjet**

Obměna či modernizace identity značky může být zrádná. Startovním bodem by mělo být prověření obchodního kontextu pro změnu. Nejúspěšnější změny podoby značky odrážejí změnu v obchodní strategii společnosti. Tato reflexe změnu ospravedlňuje a zároveň odpovídá na otázku „Proč právě nyní?“, kterou nevyhnutelně kladou akcionáři, investoři, spotřebitelé a dokonce i konkurenční společnosti. Bez dobrého důvodu akcionáři podpoří změnu jen velmi neochotně. Spotřebitelé mohou ztratit kontakt se značkou a konkurence pak může jenom těžit ze špatné reakce a nespokojenosti zákazníků.

Jelikož se však společnosti vyvíjejí, neexistuje nic jako „nadčasová“ identita značky. Určitě je možné použít určité prvky, které odpovídají aktuální době, jako například barvy či ikony, ale identita značek často upadne do pasti designových výstřelků v podobě nejmodernějších stylů písma či momentálně trendových barev. Společnost může těžit z nejnovějšího trendu skvěle třeba jeden rok, možná i dva roky, bude-li uplatňovat vhodný marketing a implementaci, ale nová identita celkové firemní značky musí ztělesňovat ideály společnosti pro následujících 20 let. Zásadní je zvolit takovou identitu, která zajistí pozornost dnes a udrží firmu v povědomí zákazníků i ve dnech zítřejších.

Důvody ke změně mohou být odlišné stejně, jako jsou různé jednotlivé společnosti.

1. Společnost provádí celkový rebranding.
2. Management hodlá vydat signál o změně firemního směřování, kultury či marketingové strategie.
3. Společnost pozměňuje jméno značky a identita značky musí reflektovat tuto změnu.
4. Stávající symbol se stal z nějakého důvodu kontroverzním.
5. Stávající symbol se stal zastaralým co do významu nebo obsahu.
6. Design značky zastaral nebo vyšel z módy.
7. Stávající symbol působí technické problémy, např. je příliš jemný pro kvalitní reprodukování.
8. Byl vznesen zákonný požadavek na změnu stávajícího symbolu.
9. Značka nadále existuje i po akvizici původní společnosti.
10. Značka fúzuje a proměňuje se.

**Náklady na rebranding**

Náklady na rebranding se pohybují především v závislosti:

- Na velikosti společnosti.
- Na množství finančních prostředků, které je společnost ochotna do změny značky a všech souvisejících náležitostí investovat.
- Na rychlosti, s jakou ke změně dochází.

Celkové náklady se pak odvíjejí od vypracování návrhu nové značky přes výměnu veškerých propagačních materiálů, hlavičkových papírů, informačních tabulí, internetových stránek, informování partnerů a zákazníků až například po výměnu uniforem pro personál a přelakování služebních vozidel.

## 3 REBRANDING ZNAČKY PEPSI

Pepsi hasí žízeň spotřebitelů již po více než sto let. Během tohoto století se Pepsi vždy stavěla po bok mladé generace a měnila svůj marketing tak, aby odrážel nejnovější populární hvězdy a trendy. Pepsi také udržovala mladistvý vzhled značky a provedla na své ikonické značce několikerý facelifting. První oficiální značka (jednobarevná, červená) vznikla již v roce 1898 a k jejím změnám došlo v letech 1906, 1950, 1973, 1991 a 1998.

*Obr. 1. Předešlé podoby značky Pepsi-Cola*

Společnosti obvykle modernizují identitu firemní značky asi tak jednou za dvacet let. To dané identitě umožňuje získat maximální návratnost z investic, aniž by působila dojmem krátkodechosti. Po dvou dekádách může začínat být vyčpělá a ztrácet kontakt se stávající spotřebitelskou základnou. Zájmy a potřeby spotřebitelů se mohou za toto období výrazně změnit a dokonce i nejikoničtější značky se musí vyvíjet v souladu s měnícími se firemními strategiemi a potřebami klientů.

### Návrh identity v asketických dobách

V dobách střídmosti se může zdát změna podoby identity značky poněkud lehkovážným utrácením peněz podílníků. Akcionáři a investoři musí být ujištěni, že budou jejich investice dobře využity. Má-li být osvěžení značky úspěšné, musí Pepsi ujistit své akcionáře, že je rok 2009 vhodnou dobou pro zahájení projektu důkladného rebrandingu.

Vzhledem k tomu, že Pepsi klesají objemy prodeje téměř dvakrát rychleji než jejímu hlavnímu rivalovi, tedy Coca-Cole, určitě nastal čas, aby se Pepsi otřepala a vyvolala trochu rozruchu. Pokud se úkolu zhostí správným způsobem, může nové logo apelovat na novou generaci spotřebitelů, zužitkovat atmosféru nového tisíciletí a reálně nastartovat nový zlatý věk své značky.

Předešlé logo vytvořili specialisté firmy Landor Associates z New Yorku. Ponechali od roku 1950 typickou trojbarevnost (červená, modrá, bílá). Posílili však podíl modré barvy. Podle nich byla moderní, vzrušující a dynamická. Z hlediska grafického pojetí se stará značka vyznačovala náznakem trojrozměrného modro-bílo-červeného objektu, jímž je podle firemního vyjádření Země, ale zrovna tak dobře to může být tenisový míček či cokoli jiného, co má sférický tvar, a modrým pozadím s tmavomodrou mřížkou.

Návrháři z Arnell Group nedávno v novinovém článku specifikovali jejich pojetí nové identity značky Pepsi. Pro původní limonádu Pepsi bylo jemně obměněno stávající červeno-modro-bílé logo. Bílý pruh byl upraven tak, aby připomínal úsměv. Tedy minimálně takový byl záměr. Logo dietní Pepsi bude obsahovat pouze "pousmání", neboli tenčí bílý pruh, zatímco z Pepsi Max na nás bude hledět široký "úsměv" v podobě širokého pruhu. To okamžitě přináší na mysl dvojí vyznění. Prvním je usmívající se logo Pepsi, která je ráda, že může uhasit žízeň konzumenta. Druhý smysl souvisí se starým sloganem Coca-Coly: "Dej si Colu a usměj se," který byl zaveden v roce 1979. A to je jen stěží význam, který by si Pepsi mohla přát vyvolávat u svých spotřebitelů.

*Obr. 2. Nová podoba značky Pepsi*

*Obr. 3. Nová podoba lahví a plechovek Pepsi*

**Překážky pro nové logo**

Modely návrhů modernizovaného loga Pepsi zažehly širokou diskusi prostřednictvím internetových blogů a diskuzí. Připomínky se týkají barev, fontů, vyobrazení, stylů a designu nádob. Internet je tak dnes zaplaven reakcemi spotřebitelů, z nichž všechny zdaleka nejsou kladné, ale ty, jak se zdá, zůstávají ze strany Pepsi bez odpovědi. Pepsi by měla všechny tyto zpětné informace vzít v potaz dříve, než vytvoří marketingové a zaváděcí strategie pro svou novou identitu značky. V opačném případě může působit jako společnost, která je netečná k zájmům spotřebitele, což by pro ni mohlo mít naprosto ničivý dopad.

Je tedy naprosto nezbytné, aby Pepsi zajistila přijetí nové identity nejprve v rámci své společnosti, získala pomocnou ruku obhájců značky uvnitř společnosti a aby svým pobočkám jasně a opakovaně vysvětlovala, co nová loga představují, proč byla zvolena a jak každá z nových identit značky nejlépe ztělesňuje to, za čím Pepsi-Cola Company stojí. Pokud nebude Pepsi postupovat tímto způsobem, vystaví se posměchu konkurence a spotřebitelé budou zmateni.

# 4 REBRANDING V ČESKÉ REPUBLICE

Pokud se zaměříme na Českou republiku a výrobce nápojů, můžeme si všimnout, že v poslední době dochází k rebrandingu především u výrobců piva. Nejaktuálnější záležitostí je změna značky piva Krušovice a Birell.

**Krušovice**

Královský pivovar Krušovice mění loga, etikety, přepravky, kartony i lahve piva určených na export. V „novém“ se Krušovice Černé a Imperial objevily nejprve v Německu, na druhém největším exportním trhu pro Krušovice po Rusku, od ledna 2010 se pak objeví na ostatních trzích. Dosavadní design používají Krušovice od roku 1999. Rebranding v zahraničí Krušovice podpořil inzercí a propagačními materiály. Na jaře letošního roku prošlo rebrandingem i pivo určené pro domácí trh, od toho pro zahraniční trhy se liší - Krušovice jsou totiž v zahraničí vnímány výlučně jako značka prémiového piva. Všechny etikety lahví piva s novým logem už byly změněny během jara tohoto roku a přepravky se začaly měnit na začátku léta tohoto roku. Kompletní rebranding všech produktů pivovaru Krušovice by měl být ukončen na jaře 2010.

„Kompletním rebrandingem chceme podporovat naši značku, oživit její pozitivní vnímání společně s její superprémiovou pozicí na vývozních trzích,“ říká Martina Pastorová, marketingová manažerka pro vývoz Královského pivovaru Krušovice a. s., v článku pro marketingové noviny dne 14. září 2009. Aktuální rebranding je základem pro podporu značky a posílení její pozice. První várka piva Krušovice s novou tváří byla vyslána do Německa v polovině září.

*Obr. 4. Stará a nová podoba loga piva Krušovice*

**Birell**

Nejprodávanější české nealkoholické pivo Radegast Birell se od května také vizuálně zcela změnilo. Přichystalo si nové balení, slogan a také nové logo, kterému dominuje jméno Birell. Nově také byla uvedena na trh i půllitrová plechovka. Nové obaly jsou dílem italské designérské firmy Lumen, která v domovské Itálii připravila a navrhla například novou korporátní identitu pro fotbalový klub AC Milán.

„Postupné osamostatňování značky Birell od mateřského Radegastu byl dlouho zvažovaný krok. Radegast Birell zažíval v poslední době dynamický růst a stal se synonymem pro nejlepší nealkoholické pivo v České republice. 2 ze 3 prodaných nealkoholických piv nesou logo této značky. Birell má nyní jinou cílovou skupinu a komunikaci než Radegast, navíc v současnosti Birell svou působností již přesahuje domácí region Moravy, kde má značka Radegast své kořeny. To vše vedlo k našemu rozhodnutí, že jsme Birell postupně osamostatnili a vyvořili z něj silnou značku," říká dne 28. dubna 2009 Vladimír Vaněk, manažer značky Radegast Birell, na oficiálních stránkách piva Radegast Birell www.birell.cz.

Nové balení je laděno do barevné kombinace modré a stříbrné. Kromě nápisu Birell mu dominuje dynamické logo „okřídleného“ písmene B. Na nové etiketě ale stále najdete i značku Radegast, která zde bude figurovat jako garant kvality produktu. Na všech obalech je umístěn také nový slogan „Zůstaň ve hře".

„I ze sloganu vyplývá nový směr značky. Birell je pro lidi, kteří chtějí být aktivní. Birell svým spotřebitelům umožňuje zůstat ve hře a podávat dobrý výkon - ať už jsou na služební cestě, v práci nebo na cyklistickém maratonu - bez toho, aniž by se museli vzdávat své oblíbené chuti piva," dodává dne 28. dubna 2009 Vladimír Vaněk na oficiálních stránkách piva Radegast Birell www.birell.cz. Na baleních je prezentován i fakt, že je Birell nejoblíbenější nealkoholické pivo v České republice a také nejlepší nealkoholické pivo na světě (podle ocenění, které získal na prestižní mezinárodní soutěži World Beer Cup 2008).

*Obr. 5. Stará a nová podoba loga piva Birell*

## ZÁVĚR

Rebranding může být pro firmy výraznou výzvou a oživením, ale také nepřekonatelnou překážkou, která celou firmu potopí. V současné době probíhá rebranding u významné společnosti na trhu, tedy Pepsi company. Pepsi investovala do nové grafiky nejen loga, ale také lahví a plechovek asi jeden milion dolarů. Jak ale ukazují různá diskusní fóra po celém světě, spotřebitelé nereagují na tuto změnu příliš pozitivně. Místo úsměvu jim nové logo Pepsi připomíná spíše úšklebek. Proto společnost Pepsi musí ještě důkladně promyslet své marketingové kroky a zvolit vhodnou marketingovou komunikaci tak, aby tyto spotřebitele přesvědčila, že změna loga a obalů má smysl a proč se k tomuto kroku rozhodla právě nyní.

V České republice také v současné době probíhá rebranding u výrobců nápojů, tedy především piva Krušovice a Birell. Tyto změny také podněcují diskuzi, ovšem v menším měřítku, protože se nejedná, o tak významné značky jako je výše zmiňovaná Pepsi. Krušovice se rozhodly pro změnu značky z důvodu oživení jejího vnímání mezi spotřebiteli. Birell rebranduje ze zcela odlišného důvodu, kterým je postupné osamostatňování od pivovaru Radegast a potřeba odlišné marketingové komunikace a zacílení tohoto nealkoholického piva.

## LITERATURA


DOMANSKÁ, L. *Rebranding – cesta, jak vylepšit pověst firmy* [online]. 2007 [cit. 2009-10-14]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rebranding-cesta-jak-vylepsit-povest-firmy/>. ISSN 1802-8012.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

GREGORY, J. Jaká rizika dnes nese rebranding [online]. *Marketing & Media*. 2009 [cit. 2009-10-14]. Dostupný z WWW: <http://vyhledavani.ihned.cz/109-37219360-on-rebranding-M00000_d-2a>.

KAMNAPIVO.SK. *Rebranding Krušovíc* [online]. 2009 [cit. 2009-10-14]. Dostupný z WWW: <http://www.kamnapivo.sk/webtron/rebranding-krusovic.html>.

MILOŠEVIĆ, M. *Pepsi has a new logo – anybody cares?* [online]. 2008 [cit. 2009-10-14]. Dostupný z WWW: <http://blog.fleka.me/2008/12/pepsi-has-a-new-logo-anybody-cares/>.

RADEGAST BIRELL. *Radegast Birell zásadně mění své etikety a zkracuje jméno na Birell* [online]. 2009 [cit. 2009-10-14]. Dostupný z WWW: <http://www.birell.cz/birell/aktuality/page:1/news:21/>.

ZÁRUBA, A., RICHTR, M. Nepodceňujme identitu [online]. *Marketing magazine*. 2009 [cit. 2009-10-14]. Dostupný z WWW: <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=383987>.