Universitatea Babeș-Bolyai

Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării

str. Traian Moșoiu, nr. 71, Cluj-Napoca 400132 Romania

Tel: 0264 431505; Fax: 0264 406054

www.fspac.ubbcluj.ro

Departamentul de Comunicare, Relații Publice și Publicitate

# SUPORT DE CURS/READER

# BIBLIOGRAFIE OBLIGATORIE EXAMEN

## DISCIPLINA: Branding și brand management

## SPECIALIZAREA: Publicitate, anul II

Titular curs: Lector dr Veronica Ioana ILIEȘ

**Bibliografie obligatorie examen:**


1. Aneta Bogdan, *Branding pe frontul de Est, despre reputație împotriva curentului*, 2011, pp. 29-56, pp.64-69 și pp. 85-93
2. Kevin Lane Keller, *Strategic brand management, building measuring and managing brand equity*, global edition, Pearson, 2013, pp. 29-31
3. Cristian Căramidă, *Brandul ospitalității*, Ed. Brandmark, București, 2011, pp. 59-74
4. Tilde Heading, Charlotte F. Knudtzen, Mogens Bjerre, *Brand Management, research, theory and practice*, Routledge, 2009, pp. 9-17
5. Jack Trout, *Diferențiază-te sau mori. Cum să supraviețuiești în epoca actuală a concurenței*, Brandbuilders Group, 2006, pp. 81-190
6. David Aaker, *Managementul capitalului unui brand, cum să valorificăm numele unui brand*, Bradbuilders Group, 2005, pp. 1-28, pp. 298-329
7. materialul "Cele 22 de legi imuabile ale brandingului"

Aneta Bogdan

# Branding pe frontul de Est

Pe frontul de Est, ceasul istoriei a repornit de la zero în 1989. După cenușiul vieții de până atunci, strălucirea înșelătoare a ațâțor începuturi l-a smintit pe mulți și puțini au urmat un drum statornic. Eu am adunat aproape 20 de ani ca practician în marketing, comunicare și branding într-o țară postcomunistă din Noua Europă, iar ceea ce am experimentat a născut, alături de certitudini, și multe semne de întrebare. Cu precădere, în ultima perioadă, în România, valoarea reputației tinde către zero și consider asta cea mai mare amenințare la adresa, dacă vreți, a siguranței naționale. De aceea am ales să scriu despre reputație, împotriva curentului. Fac asta pentru că sper să mai fie încă mulți aceia care lucrează în tăcere și își apără bunul nume. Și fac asta, mai ales, pentru că am mai multă nevoie de ei decât au ei de mine. Aneta Bogdan

Ce este fascinant în efortul pe care buna mea prietenă Aneta Bogdan îl face de atâta ani este nu numai stăruința de a crea branduri într-o țară în care brandurile au fost amânate vreme de cincizeci de ani, ci și faptul că o face cu asemenea vervă, inteligență și creativitate. Cartea Anetei va ajuta România să contribuie la vitalitatea Europei. Wally Olins

ISBN 978-975-0-101386-6

www.brandient.com
www.facebook.com/brandient

Branding pe frontul de Est

Aneta Bogdan

# Branding pe frontul de Est

## Despre reputație, împotriva curentului


Cuvânt înainte de Wally Olins

# 1.1 Definiția și fețele brandingului

### 1.1.1. Câteva considerații generale

Am avut odată această discuție tragicomică, cu un tânăr aspirant în branding:

aneta: care este deosebirea dintre marcă și brand? tânărul: nu este niciuna! aneta: cum argumentezi? tânărul: nu înțeleg de ce faci atâta caz în jurul subiectului ăstuia, sunt același lucru, marca și brandul, doar că tu vrei să le separi... aneta: cum se spune în engleză „marcă"?; dar „brand"? tânărul: în limba română există marcă și atât! aneta: cum spui „brand de țară" sau „brandul de țară"? tânărul: brandul de țară, bineînțeles. aneta: de ce? tânărul: fiindcă sună mai bine așa... aneta: cum spui: „brand de personalitate" sau „marcă de personalitate"? tânărul: brand de personalitate, fiindcă sună mai bine așa; dar pentru produs putem să spunem marcă de produs; dar pentru companie, spui „brand de companie" sau „marcă de companie"? tânărul: păi, revistele de business spun și marcă, și brand... (și așa mai departe).

Adevărul este că atât școlile de business din România, cât și organizațiile profesionale, cum ar fi chiar IAA România, folosesc preponderent cuvântul marcă sau îl amestecă cu cuvântul brand, probabil în funcție de „cum sună". Ca să nu amintim jurnaliștii, care chiar nu au nici cea mai mică idee când să zică „marcă" și când să zică „brand". În anul 2002, am scris pentru revista Capital articolul „Brand sau Marcă?", pe care îl regăsiți în Addendum. Acolo, pentru prima oară în România, argumentam diferența dintre marcă și brand, și militam pentru nevoia de a le folosi separat, pentru identificarea unor activități care încep cu „marcă" și, dacă avem noroc, vor ajunge la „brand". Avocații și consultanții de proprietate intelectuală se ocupă cu „marca", ei fac altceva decât brand managerii care se ocupă cu „brandul". Este nevoie, desigur, și de unii, și de alții. Marca poate fi un nume, un simbol, un desen sau orice element care identifică un produs față de altul, atestând un drept de proprietate. Brandul este o relaționare între un grup de audiență și un produs, serviciu, idee etc., relaționare bazată pe un amestec de rațional și emoțional și care are ca scop final să adauge valoare unei afaceri.

M-am gândit de multe ori de unde vine reticența locală în fața asimilării conceptului de brand și am fost tentată să asociez România postrevoluționară cu perioada 1960–1970 în Occident, când *categoria* (de produse, de servicii) domina marketingul, iar ca o consecință directă, brandul nu era atât de prezent în discursurile academice și nici nu era separat în mod conștient de marketing și de comunicare în mediile practice ale businessului.

Pe de altă parte, de ce să ne mirăm că în România de azi *marca* este confundată cu *brandul*, iar cei mai mulți consideră această distincție doar un moft al consultanților de brand: însuși Kotler a definit pentru mult timp brandul ca o simplă tactică de marketing—ediția Marketing Management din 1999 „include o secțiune despre brand development ca o cheie a marketingului de succes". De abia în 2005, Kotler „descoperă" brandingul ca strategie de sine stătătoare și supervizează „Kellogg on Branding", ca reacție la cererea studenților și a clienților. Insist să remarc însă că, încă din anii '60, consultanții de la Wolff Olins (în speță Wally Olins) sau cei de la Lippincott (în speță Walter Margulies) vorbeau despre brand ca despre o strategie de business, prin capacitatea sa de a crea diferențiere și avantaj competitiv.



## BRAND STORY

## WOLFF OLINS
## Interbrand

Dacă ar fi să definesc în câteva rânduri istoria brandingului în abordarea de care mă simt cea mai apropiată, aceasta ar începe în anii 1950–1960 cu Lippincott & Margulies (astăzi Lippincott) în USA și Wolff Olins în UK, care inițiază discursul despre branding așa cum îl înțelegem astăzi și apar lucrări de referință, cum ar fi revista Sense, scrisă de cei de la Lippincott, și, mai apoi, cartea Corporate Personality a lui Wally Olins și faimosul ghid Corporate Identity scos de Wolff Olins. În anii 1980, Interbrand începe să abordeze evaluarea de brand dintr-o perspectivă financiară, ceea ce adaugă mai multă greutate consultanței de brand — chiar dacă nu toți practicienii (Wally Olins, de exemplu) girează această abordare. David Aaker publică în 1991 Managing Brand Equity — probabil cea mai completă și influențială carte dedicată strategiei de brand și impactului acesteia în business. Și, chiar dacă nu sunt o mare admiratoare a spiritului abrupt academic al lui Kapferer, nu putem sări peste Strategic Brand Management, exhaustiv și convingător, chiar dacă probabil prea pedagogic pentru mulți consultanți și practicieni.

În ultimii 10 ani, subiectul branding a devenit parcă mai atrăgător decât subiectul marketing și ocupă nu numai rafturile din librării, dar și megapixeli de spațiu virtual, există zeci de mii de bloguri și de site-uri dedicate brandurilor și brandingului.

Definiția mea favorită vine de la Interbrand, pentru care brandul este **„a mixture of tangible and intangible attributes, symbolized in a trade mark, capable if properly managed, to create and influence value"**, în traducere „brandul este un mix de atribute tangibile și intangibile, simbolizate printr-o marcă și care, dacă beneficiază de un management corect, creează și influențează valoarea unei afaceri". (Voi folosi în această carte termenii tangibil/intangibil în sensul de corporal/necorporal, așa cum s-a încetățenit în industria noastră).

Mă regăsesc în această abordare, fiindcă este singura care reușește să articuleze, să surprindă toate perspectivele importante din care putem privi brandul:

- O îmbinare de atribute tangibile și intangibile;
- Simbolizată printr-o marcă;
- De care trebuie să te ocupi printr-un management performant;
- Creatoare de valoare pentru business.

O definiție metaforică, dar convingătoare, îi aparține lui Stephen King de la JWT: „Un produs este ceva ce se face într-o fabrică; brandul este ceea ce cumpără consumatorul; un produs poate fi ușor copiat, pe când un brand este unic; un produs îmbătrânește repede, pe când un brand de succes transcende vremurile". Aș adăuga: un produs nu poate să facă un consumator să se simtă parte a unei comunități, un brand poate să creeze comunități, un produs nu poate să atragă de pe piața forței de muncă cel mai bun angajat, un brand poate să convingă un întreg grup de talente doritoare de carieră profesională să i se alăture etc.

Brandul este rezultatul unei construcții care poate să înceapă cu o marcă sau cu o idee. Construcție care poate să reușească sau nu. Marca este un pas relativ controlabil într-un proces de creare a unui brand: trebuie urmat un anumit drum și ținut cont de anumite condiții și proceduri, iar cu ajutorul unor consilieri buni de marcă și al unor consultanți experimentați în branding, se obține protecția dorită. Cu brandul este însă mai greu: fiind vorba despre relaționare, un concept atât de subiectiv, sunt mulți factori care pot influența rezultatul acestei construcții. Recomandarea mea este una simplă aici: luați-vă consultanți buni de branding și agenții bune de advertising, de PR și on-line, și asta va crește întotdeauna șansele construcției brandului în care investiți!



În anii '50–'60, România ștergea ultimele rămășițe ale conceptelor capitaliste de marketing. Începuse construcția comunismului, iar unul dintre stâlpii economici ai acestui tip de societate „ideală" era conceptul de piață planificată, opus celui de piață liberă. Aproape orice formă de competiție sau diferențiere era anihilată — apăreau uniformele și blocurile construite toate la fel, iar denumirile generice (Alimentara, Marochinărie, Berărie etc.) înlocuiau brandurile (au scăpat doar câteva, nici azi nu știm exact cum: Guban, Gambrinus, Astra etc.). Orice formă de filozofie comercială bazată pe promisiuni unice (în calitate, preț, promovare, talent, atitudine, profesionalism etc.) își dădea obștescul sfârșit atunci. Ideologia comunistă a anihilat ideile de diferențiere, de unicitate, de competiție și de valoare, astfel că epocile de aur care au dus la decăderea acestei țări timp de 45 de ani au făcut victime și printre branduri. Rezultatul? Brandurile epocii comuniste au fost puține și insignifiante, și puse în umbră de „brandul" Ceaușescu, „brandul" PCR și brandurile care au susținut marketingul social și cultural al epocii (Cântarea României, Daciada, Scânteia etc.).

Printre brandurile comerciale care au traversat acea perioadă sau care s-au născut atunci: Dacia, Clujana, Carpați, Murfatlar, Borsec, CiCo, Eugenia etc. Brandurile relaționau cu consumatorii în acea

perioadă la nivelul factorilor de notorietate și vizibilitate, și nu de preferință sau de loialitate. Brandingul, se știe, poate să existe doar în condițiile unei piețe libere și concurențiale.

Au urmat apoi 20 de ani de timpuri postcomuniste, când, în continuare, brandingul nu a dus-o prea grozav în România. Din discuțiile purtate cu mulți antreprenori și manageri locali în cei 8 ani de Brandient pe piața locală, un lucru mi-a devenit tot mai clar — și anume — majoritatea văd brandul destul de confuz, și foarte puțini se raportează la acesta altfel decât prin advertising, ambalaj și logo. Foarte puțini se raportează la brand ca la o certitudine pe care să poată construi un business, foarte puțini știu că strategiile de marketing sunt supuse schimbării continue, pe când brandul poate fi un stâlp de care atât organizația cât și businessul se pot ancora în perioadele dificile, foarte puțini înțeleg rostul brandului în creșterea afacerii lor sau în atragerea unei forțe de muncă valoroase.

Pe piața locală conviețuiesc în acest moment branduri locale și branduri regionale sau globale. Ce le separă? Nu neapărat resursele financiare și materiale din spatele lor, ci mai ales knowledge-ul acumulat. Dacă brandurile globale au experimentat deja toate stadiile ciclului de viață, majoritatea s-au reinventat de câteva ori în timp și au învățat din asta, cele



locale sunt firave și la început, la vârsta întrebărilor „ce se întâmplă?", „încotro?" și „cum?", iar de multe ori nici măcar nu cred suficient în destinul lor. Ca să nu mai vorbim de criza economică prin care trec acum pentru prima oară.

Brandurile globale pot eșua câteodată în a ne seduce local — vizavi de așteptările specifice, sociologice și culturale, spre exemplu —, dar niciodată nu ratează o promisiune făcută; ele sunt certitudinile experiențelor noastre zilnice cu diversele categorii de produse și servicii. Brandurile locale sunt evident mai aproape de emoțiile și trăirile noastre culturale, dar de multe ori eșuează în a livra constant o promisiune. Or, asta se întâmplă tocmai pentru că nu își înțeleg menirea de branduri, deși discursul antreprenorilor locali privind problema brandurilor locale este unul eminamente focalizat pe precaritatea resursei financiare.

Iată câteva clișee pe care le-am tot auzit în conversațiile mele cu diverși producători români:

- „Nu avem branduri locale, domnule!", cu variantele: „Nu avem branduri de calitate" (sic!) sau „Nu avem brand de țară și asta ne trage în jos" (sic!)

În fapt, ar trebui să știm că orice brand conține intrinsec o anumită calitate promisă consumatorilor; iar brandul de țară, din păcate, există chiar și atunci când este negativ (caz în care este mult mai greu să-l proiectezi pe cel pozitiv).

- „Avem knowledge, dar nu avem banii lor!"

În fapt, există câteva branduri locale care nu s-au bazat nicio clipă pe resurse financiare importante, ci pe viziune și voință, și care au reușit să livreze atractivitate mai presus de brandurile globale; cât despre knowledge, nu, nu-l avem și poate că e cazul să ne apucăm să învățăm câte ceva și să nu ne mai lăudăm atâta cu cât de mult știm!

- „Românii sunt mai deschiși la ceea ce e internațional decât la ceea ce e local."

În fapt, românii sunt la fel ca oricare consumator: devin pe zi ce trece mai avizați și, evident, mai pretențioși. Și mai cinici, de asemenea, fiindcă au învățat că au de unde alege și că au dreptul să o facă; în anii '90, da, eram de acord cu acest clișeu, dar nu acum; există multe categorii în care românii preferă produsele românești.

- "Produsele noastre sunt excepționale calitativ, sunt cele mai ieftine, dar nu știm să le îmbrăcăm frumos."

În fapt, produsele noastre nu sunt chiar atât de excepționale și nici atât de ieftine (cel puțin cât timp ascund atât amatorism în management și la nivelul productivității)—și este destul să cumpărăm de pe raftul Carrefour vinurile germane, portugheze, sud-africane, spaniole, italienești sau franțuzești, ca să înțelegem mai repede că avem probleme.



### 1.1.2 Perspectivele brandului

Iată mai jos cele mai importante perspective pe care, în opinia mea, le cere înțelegerea unui brand:

**Marca (trademark) este mecanismul care protejează legal brandul și asigură proprietatea asupra acestei averi intangibile.**

A construi branduri fără protecție prin marcă (și prin alte drepturi de proprietate intelectuală) este o întreprindere zadarnică. pentru că oricine poate beneficia gratuit de toată munca și inspirația celui care a construit—și chiar mai rău, oricine poate profita de această neglijență și poate înregistra în nume propriu marca, interzicând apoi celorlalți folosirea fără autorizare și recompensă.

Oricât ar părea de simplu și clar, o să fiți surprinși de cât de mulți antreprenori români—și chiar afaceri mari—neglijează acest aspect, și cheltuie apoi însutit pentru a-și recupera drepturile. Dacă citiți aceste rânduri și sunteți angrenat/ă într-o afacere oricât de mică în agricultură, producție de orice fel, servicii etc., puneți-vă acum întrebarea: cum am protejat numele de produse/servicii, identitățile vizuale, serviciile deosebite pe care le-am construit până acum?

Noi recomandăm mereu clienților noștri să apeleze la un consilier de proprietate intelectuală (trademark attorney) din prima clipă a noului brand, și asta îi va feri de surprize neplăcute.

Apelez la Glosarul Interbrand pentru o definiție care mi se pare de departe atotcuprinzătoare: „O marcă este un simbol distinctiv înregistrat; poate fi un nume, un cuvânt, o frază, un logo, un desen, o imagine sau orice combinație a acestora, folosită în practica legală a businessului pentru a ne ajuta să diferențiem produsele și serviciile noastre de ale competitorilor noștri. O marcă este o proprietate, și aceasta este protejată de oficiile naționale sau regionale, și oferă protecție legală pentru folosirea sa exclusiv de către proprietar."

Trebuie să mă opresc aici o clipă pentru a trece și prin definițiile „oficiale" românești—la care apelează, bănuiesc, mai mulți

decât cei care citesc această carte. Definiția mărcii în DEX (1998) este puțin caducă, rămasă în vremea când animalele se marcau cu fierul încins și când serviciile nu se inventaseră ☺:

> "MÁRCĂ, mărci, s. f. 1. Semn distinct aplicat pe un obiect, pe un produs, pe un animal etc. pentru a-l deosebi de altele, pentru a-l recunoaște etc."

Ar putea să profite de definiția mai clară menționată în Legea 84/1998 privind mărcile și indicațiile geografice: „Marca este un semn susceptibil de reprezentare grafică servind la deosebirea produselor sau serviciilor unei persoane fizice sau juridice de cele aparținând altor persoane".

Asta a fost vestea bună, pentru că dacă cineva apelează la DEX ca să afle ce înseamnă brand, se va dumiri după cum urmează:

> „BRAND, branduri, s. n. (Mil.) Aruncător de mine (2); p. ext. proiectil de aruncător de mine. Din n. pr. Brandt"

## Brandul ajută diferențierea. Adică unicitatea (înțeleasă, desigur, într-un mod relativ).

În speță, aceasta este perspectiva cea mai populară printre începătorii în marketing și în publicitate, pentru că dă iluzia unui „quick fix", a unei soluții simple și magice în construcția și dezvoltarea unui brand.

Capacitatea unui brand de a face o impresie, de a semnaliza, de a-și găsi un loc distinct în mintea consumatorilor, este desigur un ingredient care nu poate lipsi. Diferențierea este un instrument valoros în managementul afacerii, iar rolul ei în practica marketingului și a brandului este vital, atât timp cât acest proces nu este doar de dragul procesului, adică să diferențiem cu orice preț, să diferențiem de dragul diferențierii. Este tot mai greu și tot mai multe categorii devin negeneroase în a oferi oportunități de diferențiere; pe de o parte, avem multitudinea și complexitatea ofertelor, pe de alta, avem nevoia de creștere și de prezență a particulei *„multi"* în toate aspectele afacerii (multi-segmentare, multi-target, multi-channel etc.); plus cinismul consumatorului. Cât de ușor este să fii unic azi? Mult mai greu decât acum 50, 30, 20 sau chiar 10 ani, trebuie să recunoaștem! Cât de ușor este să faci promisiuni diferențiate, când ai de construit un brand global, care să fie capabil să vorbească unor grupuri de consumatori atât de diferiți? Este greu, și de aceea brandurile globale au devenit tot mai plate, tot mai împăciuitoare cu toate rasele, religiile, ideologiile și alte categorii *politically correct*. Cât de ușor este să propui o diferențiere într-o categorie unde ești obligat să susții un avantaj competitiv prin atributul produsului? Sau în beneficiul cheie al acestuia (*key benefit*)? Diferențierea se poate construi și în alte feluri decât ne-a învățat părintele marketingului modern, și voi reveni asupra acestui subiect în capitolul dedicat poziționării. Consultanții de brand și designerii au înțeles de câtva timp că se poate și altfel, iar atunci când nu găsesc suport real pentru o diferențiere susținută de business sunt reticenți în a o inventa la nivelul sloganului.

## Brand înseamnă relaționare, mai exact relaționare de lungă durată.

Ciclul de viață al relației dintre un produs, serviciu, idee etc. și un grup de audiență este chiar ciclul de viață al brandului. Deși pare la fel de simplu ca afirmația „mănânc pentru că mi-e foame", se pare că foarte mulți manageri de brand uită să verifice stadiul relaționării cu consumatorii sau, și mai rău, ignoră acest input esențial pentru viitorul businessului. Fiecare stadiu al ciclului de viață, de la conceptualizare și lansare până la revitalizare sau declin, cere o anumită abordare și acțiuni specifice de branding.

### BRAND STORY

Unul dintre cazurile recente la care am lucrat mi-a arătat o multinațională cu o reputație impecabilă, dar în care brandul a ratat să construiască o relaționare cu clientul local, deși avea la îndemână cele mai bune instrumente de seducție, prin resursele, competențele și capabilitățile corporatiste. Cum se poate întâmpla așa ceva? De cele mai multe ori, fiindcă brandul nu a găsit - în primul și în primul rând - pe nimeni în interiorul

companiei cu care să aibă o relație emoțională de durată! Atât timp cât nimeni nu a iubit brandul cu pasiune și dedicare în interiorul companiei, nici în afară nu l-a iubit nimeni. E greu să acceptăm lecția asta: a relaționării din interior pe care se sprijină relaționarea cu cei din afară, cu clienții și partenerii. Este greu de acceptat, pare beletristică, dar tot ce am experimentat în 14 ani de Connex + Brandient susține această teorie.

Relaționarea dintre un brand și un grup de audiență poate fi rațională și/sau emoțională. Cu cât brandurile deservesc nevoi mai spre vârful piramidei nevoilor umane, cu atât relaționarea este mai emoțională; cu cât brandurile satisfac nevoile de bază, cu atât funcționalitatea și raționalul sunt mai prezente. Teoriile din sociologie, ale motivației, ne pot ajuta în înțelegerea tipologiei relaționărilor.

Relaționarea pe termen lung intră în necazuri cu comportamentul de vânzări bazat pe promovarea de scurtă durată: promoțiile ("lume, lume, cumpără de la mine că dau mai ieftin!") scurtează relaționarea, fiindcă știrbesc serios loialitatea; contrar, împrospătarea unui brand prelungește relaționarea (împrospătarea făcută corect, desigur). Acum întrebarea este „ce înseamnă termen lung" în branding? Mulți studenți mă întreabă: de câți ani e nevoie ca să construim o relaționare? Păi, ca și într-o prietenie: fiecare an nou adăugat o cimentează și mai puternic, o face și mai de încredere. Evident însă că ciclul de viață al relaționării se pune și el în această discuție, iar declinul, oboseala sunt inerente și trebuie vindecate prin împrospătări și prin rebranding (sau alte decizii strategice, desigur; brandingul nu trebuie considerat un panaceu; sunt cazuri în care acesta nu poate să vindece și nici să rezolve problemele businessului). Și astfel ajung la o altă întrebare care îmi este adesea pusă de clienți: Ce înseamnă în fapt „relaționare de lungă durată"? Le răspund simplu: „încredere".



## Brand înseamnă valoare. Ceea ce presupune investiție, nu-i așa?

Nu se poate construi brand, atât timp cât nu există o investiție de bani, de ani, de efort și entuziasm în această construcție.

Se poate ca decizii greșite în management să ducă la pierderi în bilanțul contabil, se poate ca un context negativ, cum este recesiunea economică, să afecteze afacerea, dar, cu toate acestea, potențialul brandului să nu fie afectat negativ. Brandul poate și trebuie să devină sursa profiturilor viitoare, chiar dacă businessul traversează o perioadă financiară grea.

Valoarea de brand, din perspectivă strict financiară, înseamnă să privim brandul ca pe o resursă, ca pe un activ intangibil (care funcționează și generează valoare alături de activele tangibile: fabrici, terenuri etc.). Dacă brandul nu apare în bilanț (în anumite cazuri însă chiar apare, respectiv atunci când brandul a fost cumpărat și nu dezvoltat in-house), asta nu înseamnă că nu are valoare. „Consider că Mickey Mouse prezintă un risc mai mic decât guvernul SUA", a răspuns un bancher japonez acum 20 de ani, la întrebarea de ce a cumpărat obligațiuni (bonds) Disney cu un randament (yield) mai mic decât bonurile de tezaur SUA. Uitați-vă la ceea ce s-a întâmplat în recesiune: cum mari averi tangibile (ce părea a fi mai solid decât afacerile imobiliare?) s-au prăbușit peste noapte! Mi se pare că mult mai sustenabile au fost construcțiile de brand, atât timp cât, dacă te întrebi ce au salvat marile guverne ale lumii când totul s-a prăbușit, nu a fost altceva decât brandul; fiindcă acesta, singur, mai era fundația pe care se putea reconstrui.

„Mickey Mouse prezintă un risc mai mic decât guvernul SUA."

Modelele de evaluare de brand nu sunt chiar simple, și nu e locul aici să dezvolt această temă. Cine este interesat poate găsi pe website Brandient câteva informații de pornire. Un astfel de proces de evaluare necesită competențe în finanțe, marketing, brand, cercetare de piață/consumator/organizațională etc. În câteva cuvinte însă, valoarea unui brand se poate calcula pe aceleași principii general acceptate cu care se evaluează businessurile, respectiv prin actualizarea fluxurilor de numerar (cash flow) viitoare, ponderate cu influența brandului în categoria respectivă și cu forța brandului respectiv (brand strength). Un brand puternic are capacitatea de a asigura o stabilitate mai mare (o variație mai mică) a veniturilor viitoare, reducând riscul afacerii și mărind implicit valoarea acesteia. Ponderea valorii de brand în business variază de la

a corupției și modul prin care sunt dați la o parte jucătorii importanți, cei cu brand, cei cu reputație, cei care nu ar accepta niciodată să dea mită și nici să lucreze un proiect dubios, plin de riscuri sau un proiect de mântuială, care „trebuie făcut". Trebuie ales prețul cel mai mic dintre participanții cei mai reputați, asta e cu totul și cu totul altceva: suntem prea săraci și prea amărâți ca să ne putem permite proiecte de calitate îndoielnică.

Și mai am aici și teoria mea, personală, a dublului standard: cum poate un manager (citiți guvernant) al acestei țări să funcționeze după două standarde de calitate și aspirație? Când vine vorba despre persoana sa — să selecteze cele mai scumpe, aspiraționale și reputate branduri (de la Hermès la Ferrari, de la licee elvețiene la Spitalul Charité din Berlin, de la Rolex la Mandarin Oriental Hotel etc.), iar când vine vorba despre țara în care trăiește și pe care trebuie să o conducă spre o viață mai bună a celor care i-au dat voturile, să aleagă doar second hand, falsuri și făcături? Aplică el/ea vreodată criteriul „prețul cel mai mic" când își cumpără poșete sau autoturisme? Ce fel de om este acesta? Ce fel de manager este acesta? Vă las să răspundeți și vă invit să o faceți fără emoție, ci mai bine sec, rațional. O să vă doară mai puțin.



### 1.1.3 „Ce a fost mai întâi, marketingul sau brandingul?"

Este încă o întrebare pe care continui să o primesc de la studenți. „A fost brandul" — le răspund; marketingul trebuie potențat sub un brand puternic, asta e regula. Dacă definim marketingul esențialmente ca efortul continuu și conștient de a obține relaționări profitabile cu targetul, cu cei care pot și vor să cumpere produsul, atunci putem defini brandingul ca filozofie care ghidează efortul de marketing. Poate suna cam liberal pentru o societate profesională (locală) de marketing care s-a obișnuit să vândă doar prin efortul de a avea cu ce să umple rafturile și atât (piața crescând în fiecare an cu cel puțin doi digiți), dar, din păcate, acesta este adevărul pe care îl vor învăța în curând jucătorii de pe această piață. Fundamentul trebuie să fie la nivelul brandului: pentru a face marketing, ai nevoie de un brand; altfel toate conceptele de mix de marketing, poziționare și integrare nu își găsesc rostul, fiindcă nu au o piatră de boltă care să le țină împreună.

Brandul poate să fie sursa de inspirație pentru politica de produs. Cum? Simplu: doar produsele capabile să livreze promisiunea brandului sunt cele care trebuie lansate pe piață. Brandul, prin capacitatea sa de a susține o relaționare, este, în fapt, fundamentul extensiilor unui produs. Prețul este și acesta în directă legătură cu un brand, prin criteriile de segmentare derivate din nivelul de venituri. Cât despre distribuție, am învățat în ultimii ani cum aceasta poate, și trebuie, să susțină prin ea însăși poziționarea, adică diferențierea brandului. În ceea ce privește advertisingul, acesta este acela care stabilește conectările mentale și emoționale ale audienței cu brandul. Îmi permit să atenționez însă că proeminența și memorabilitatea sunt importante doar dacă se atinge favorabilitatea și interesul, fiindcă *Share of Mind* nu va atrage vânzări dacă asocierile mentale sunt irelevante sau chestionabile. Atenție celor care cred că orice formă de publicitate este bună, fie ea negativă, fie pozitivă! Aceasta este una dintre greșelile de neacceptat în branding.

M-am amuzat auzindu-i pe cei responsabili cu conceptualizarea brandului de turism al României cum, în plin scandal mediatic, au

foarte ușor străinilor sau românilor care trăiesc în afara țării. Dar niciodată nouă, celor dinăuntru. Probabil că există o argumentație de antropologie socială sau de sociologie aici, dar eu nu sunt în măsură să fac mai mult decât să observ fenomenul. Reputația este o problemă a societății românești: nu are valoare, drept care este fie terfelită, fie ignorată cu ușurință. Ca rezultat direct—brandul România, ca sumă a multor branduri fără reputație, este ceea ce este.

Socrate, acum 2400 de ani, spunea atât de frumos: „Păstrează-ți numele ca pe cel mai de preț giuvaier pe care-l poți avea... Buna reputație înseamnă efortul de a fi mereu ceea ce vrei să pari că ești". În ce fel ne putem susține modernitatea, atractivitatea, competitivitatea ca nație, atât timp cât reputația nu face parte din agenda noastră de intenții, de lucru și de apreciere?

## BRAND STORY

Dacă vrei să ai reputație, nu te poți asocia cu parteneri care nu au și nici nu sunt interesați în a-și construi o reputație. În acest sens, merită să ne uităm o clipă cu cine lucrează statul român. Spedition UMB SRL, Romstrade SRL, Confort SA, Pa&Co International SRL, Tel Drum SRL, Vega'93 SRL, Euro Construct Trading '98 SRL. Onorabile cum le prezumăm a fi, cred că pot să risc totuși afirmația că nu prea ați auzit de ele — sau, oricum, nu ați auzit lucruri de bine. Dacă ar publica un loc de muncă, probabil că nu ar fi prima prioritate să vă trimiteți CV-ul. De altfel, numele generice sunt parcă alese special pentru a se pierde în peisaj, pentru a nu atrage atenția cu nimic. Nu același lucru se poate spune despre afacerile acestor firme — vorbim de venituri de sute de milioane de Euro, cu profituri de zeci de milioane de Euro — aproape în totalitate obținute



de la statul român. Vi se pare ciudat că nu au branduri? Cum se poate asta? În topul primelor 100 de companii care fac afaceri cu statul român (Top Ziarul Financiar 2009) observăm că mai bine de 70% sunt companii de care nu a auzit nimeni niciodată, ba chiar se străduiesc să nu audă nimeni, niciodată de ele. Dacă acestea ar avea branduri însă, nu-i așa că ne-ar atrage atenția asupra lor, s-ar încărca cu o responsabilitate mult mai mare și atunci, poate, am avea, în sfârșit, șosele care nu se strică în 6 luni? Întrebarea și mai neplăcută însă este: dacă ele nu au brand, cum ar putea statul român să aibă reputație? Dacă statul român lucrează cu astfel de colaboratori, cum este el perceput? Aș face o recomandare statului român, dacă o să vrea vreodată să fie un manager respectat (strict cu referire la branding): un partener cu brand reputat transferă întotdeauna credibilitate unui proiect și, în același timp, reduce riscul unui rezultat prost. Niciodată un partener reputat nu va face ceva care să-i altereze propria reputație, fiindcă tocmai această imagine este certitudinea viitorului său. Astfel că toate „selecțiile" acestea din achizițiile publice făcute eminamente pe baza „prețului cel mai mic" nu pot da efecte spectaculoase: cei care au reputație și au acumulat experiență nu pot oferi cel mai mic preț, din același motiv pentru care un Mercedes nu costă cât un Trabant. Începeți să selectați parteneri și prin reputație, nu numai prin prețul cel mai mic! În fapt, prețul cel mai mic este o premisă

apărut pe televizor și ne-au spus ce mare noroc pe capul nostru, al românilor, cu acest scandal care a generat mai multă vizibilitate decât ar fi putut să o facă o lansare normală, fără probleme. Altfel spus, vorba unui coleg: „ce noroc cu mineriada, că s-a vorbit despre brandul România mult mai mult decât ne-am fi permis noi să plătim...".

*„Traditional advertising is dead—marketing directors and their agencies must rethink, re-group and find new ways to influence the consumer—or they will vanish like the dinosaurs"* (advertisingul tradițional a murit—atât directorii de marketing, cât și agențiile de publicitate trebuie să regândească felul în care relaționează cu consumatorul, altfel vor dispărea precum dinozaurii), a spus W. Berger, VP Marketing, Heinz.

Unul dintre motivele pentru care advertisingul nu mai este ceea ce a fost se datorează și rolului tot mai important al brandingului, complexității crescânde a fațetelor acestuia în relaționarea cu *stakeholder*-ii. Advertisingul nu este despre branding. Este despre producerea unor efecte imediate pentru vânzări sau pentru informare, educație sau pentru orice mesaj pe care trebuie să-l trimitem către cineva. Advertisingul are rolul său clar definit în lumea managementului modern, un rol cu o responsabilitate imensă, dar un alt rol decât brandingul. Se poate face branding fără advertising? Da, se poate, atât timp cât există multe categorii de produse și servicii unde advertisingul nu ajută. Se poate advertising fără branding? Da, se poate, dar va avea o viață scurtă și, în acest caz, advertisingul nu va mai fi o investiție în viitorul companiei, ci o cheltuială pentru atingerea unui scop precis.

„Jumătate din bugetul meu de publicitate este irosit; problema e că nu știu care jumătate." Acest adevăr a devenit un bun comun, oricine l-ar fi spus prima oară (Wikipedia îl creditează pe comerciantul și politicianul american John Wanamaker,



acum peste 100 de ani). Ceea ce știm este însă că, cel puțin dintr-o anume perspectivă, jumătatea care de obicei se pierde este jumătatea care nu a contribuit cu nimic la consolidarea brandului. Asta se poate întâmpla fie când nu avem un brand clar conceptualizat și clar construit, fie când agențiile de publicitate și oamenii de marketing nu sunt atenți ca, odată cu transmiterea mesajului promoțional sau informativ să nu rateze sau să altereze brandul! Mă rog, ca să fim cinstiți însă, mai sunt și alte motive pentru care un buget de advertising nu este cu totul folosit eficient.

În practica de zi cu zi, observăm cum directorii de marketing subordonează comunicarea unor obiective pe termen scurt, ceea ce conduce treptat la erodarea valorii brandului. Un management defectuos va susține întotdeauna vânzările, ca scop în sine, fără înțelegerea fundamentală a importanței brandului asupra vânzărilor.

Brandul poate să ajute marketingul dându-i o perspectivă mult mai largă, mai generoasă și mai aproape de strategia de business. Marketingul este mult mai coerent atunci când are un brand puternic care să-l inspire.

Strategiile de marketing care au la bază mixul de marketing se schimbă continuu și așa și trebuie. Brandul rămâne o constantă și o certitudine și pentru ele, un suport pentru schimbările prin care trebuie ele să treacă.

Din perspectiva marketingului, cei mai importanți *stakeholders* vor fi întotdeauna clienții și competitorii. Marketingul are treabă cu brandul extern, cel care este interfața cu consumatorii.

Din perspectiva brandului, cei mai importanți stakehoderi sunt proprietarii, managerii și, mai ales, angajații. Brandul intern este interfața cu aceștia din urmă.

Un brand se dezvoltă și se manifestă prin potențarea experienței externe cu cea internă, prin sinergia și consistența acestor perspective. Un brand nu este un instrument de marketing, cum ar fi ușor să înțelegem și să acceptăm (mai ales când însuși Kotler l-a tratat astfel vreme de 20 de ani). Marketingul se poate face și fără brand. Marketingul nu construiește fundația unui business, ci este responsabil cu performanța curentă a acelui business. Marketingul este un instrument de bază în lumea puternic competitivă în care trăim: ideile, conceptele de marketing au valoare atât timp cât trăiesc în competiție.

Și ca să închei acest capitol, vă spun că cel mai greu a fost, în opt ani de pionierat al brandingului pe plaiurile mioritice, să accept suficiența celor care cred că știu: cei care, fără a fi citit sau exersat construcțiile și conceptele de brand, se uită chiorâș la tine și-ți spun de sus că e o prostie să delimităm marca de brand; cei care spun că în românește se spune marcă, iar în engleză se spune brand; cei care restrâng brandingul la o singură perspectivă - cea externă, cu consumatorul, și, mai exact, la un logo, la un ambalaj sau la o campanie de publicitate; cei care, în mare spus, se străduiesc conștient, dar cel mai adesea inconștient să ne convingă că brandingul e o chestie simplă, de bun-simț ☺, și că, în general, tot ce-ți trebuie este un buget gros de media sau, în alte cazuri, un PR-ist, prieten bun cu echipa de jurnaliști de la cutare televiziune; cei care cred că produsul nu are un rol în construcția unui brand și care nu au auzit niciodată despre portofoliul strategic; cei care au filmat un spot comercial și cred că lucrează în industria de film etc.

## BRAND STORY

Am petrecut 6 ani în Connex și am avut bugete care adunate ating cifra impresionantă de mai bine de 90 de milioane de dolari. Acesta a fost și bugetul investit de competitorul direct, Dialog. Și, cu toate astea, brandul Connex era în perioada de glorie (anii 1997–2000) de două ori mai puternic în indicatorii de brand decât brandul Dialog, și mai mult chiar, apare și azi, iritant de puternic în cercetările de piață ale telefoniei mobile, ca și cum ar exista în realitate (el există în mintea consumatorilor încă). Spun asta nu pentru a vorbi despre cât de bună am fost eu în ceea ce am făcut, prin comparație cu competitorul direct, ci cât de unic în performanță a fost acel brand. Și cât de greu și niciodată cert este rezultatul construcției unui brand, indiferent câți bani sunt investiți în acesta. Cine crede că e ușor, să arunce o privire peste brandurile românești — sunt acestea multe și puternice?; să se uite la firmele de branding — câte sunt care fac mai mult decât vorbesc, câte sunt care fac doar branding și nu programare de web și advertising?; și să numere antreprenorii români care au investit în reputație mai mult decât în terenuri.

Brandingul în România postcomunistă și europeană este încă o nișă care după 8 ani de efort nu a reușit să strângă o masă critică de profesioniști capabili să împingă nișa spre o piață motivantă, nu a reușit să impună multe cazuri spectaculoase și nu a reușit să impresioneze prin statură și rezultate, și să-mi fie îngăduit, nici nu a prea reușit să educe (probabil pentru că a vorbit prea mult și a făcut prea puțin...).

Se spune că în nișe leaderul nu este la fel de puternic precum în piețe: nișele se bazează mult pe educație, și leaderul nu are forța, nu are masa critică să impună regulile; creează *benchmark*-ul, da, dar nu are forța să facă de unul singur piață; serviciile profesionale sunt o provocare și mai serioasă, fiindcă se bazează pe reputație, pe anvergură, pe carismă profesională: brandingul are nevoie în România nu de vorbitori în media, ci de practicieni cu statură, inteligenți, educați, experimentați, carismatici și convingători.

Fenomenul brandingului este după părerea mea departe de a fi înțeles pe deplin și departe de a deveni o dogmă.

Cei care cred că în timpurile noastre brandurile se re-creează singure se înșală. Întreaga recuzită de brand este sub semnul unui proces constant de revizitare, ajustare și îmbunatățire. Declinul marilor branduri nu s-a datorat consumatorilor, ci acelora care ar fi trebuit să le aibă în grijă. Fenomenul brandingului este după părerea mea departe de a fi înțeles pe deplin și departe de a deveni o dogmă. Pentru a desăvârși rolul brandingului în societatea modernă, este nevoie de oameni educați, inteligenți și inspiranți, de oameni reputați care să-l susțină în fața lumii.

Mai departe sunt câteva elemente caracteristice construcției de brand, în care inovația (a se citi knowledge + creativitate + flexibilitate) este de cele mai multe ori la îndemână.

### a. Inovație în nume (naming)

Probabil că cea mai la îndemână metodă de a inova în domeniul naming-ului este scoaterea din categorie. Deși în ultimul timp eu văd asta mai mult ca pe o rețetă decât ca pe o inovație.

Sună simplu și chiar este simplu, cel puțin dintr-o anumită perspectivă: să denumești un produs cu un nume care are legătură cu alte categorii decât cea din care face parte. Întrebarea care se pune aici este: poate orice categorie să susțină scoaterea numelui din categoria respectivă? Este această rețetă, de a scoate din categorie numele, aplicabilă tuturor categoriilor de mărfuri și servicii?

orange™

**BRAND STORY** Să vedem: acum douăzeci și ceva de ani, o companie curajoasă de branding (și acum e tot la fel — mă refer la Wolff Olins, compania fondată de Wally Olins și Michael Wolff în 1965) sfida regula și introducea numele Orange în categoria de tehnologie/telecomunicații. Clientul, la fel de curajos, accepta acest nume nemaîntâlnit într-o categorie dominată de nomenclatura tehnică (tel, fon, tech etc.) și pleca la drum din primul moment cu un diferențiator de bază — numele, capabil să atragă mai ușor și mai repede atenția. Ceea ce puțini știu însă este că acest nume îmbrăca, în fapt, chiar filozofia de business a operatorului și se baza pe așteptările consumatorului de a relaționa ușor, simplu și prietenos cu tehnologia. Sub acest brief, un nume care se referă la o „portocală" nu mai pare straniu, ci dimpotrivă, corect. O portocală este accesibilă oricui. Și, cumva, prietenoasă și plăcută. Pentru toată lumea.

Există categorii în care numele nu mai poate face carieră decât dacă este altceva decât atributele sau beneficiile categoriei: în FMCG, în special. De asemenea, categoriile care țin de new business (IT, internet, tehnologie, on-line etc.) dau voie și chiar impun, oarecum, scoaterea numelui în afara categoriei.

Există însă categorii care nu suportă această decizie, ba dimpotrivă, cer mai repede o lipsă de imaginație, cer folosirea la nivelul numelui fie a atributelor, fie a beneficiilor, fie a unor caracteristici care definesc categoria. Există categorii în care folosirea unor particule, spre exemplu, este aproape obligatorie. Gândiți-vă la serviciile de curierat: majoritatea au simțit nevoia să adauge particula „Expres" după numele în sine. Pentru a fi siguri că promisiunea este clar spusă chiar la nivelul numelui.

Când vrem să scoatem din categorie un nume, trebuie să fim atenți la: așteptările consumatorului, nivelul competițional, factorii de succes în business, filozofia businessului și stadiul de viață al categoriei respective. Faptul că o categorie este foarte aglomerată sau într-un stadiu de maturitate nu trebuie să ne ducă neapărat la ideea că noul nume trebuie să fie scos din categorie.

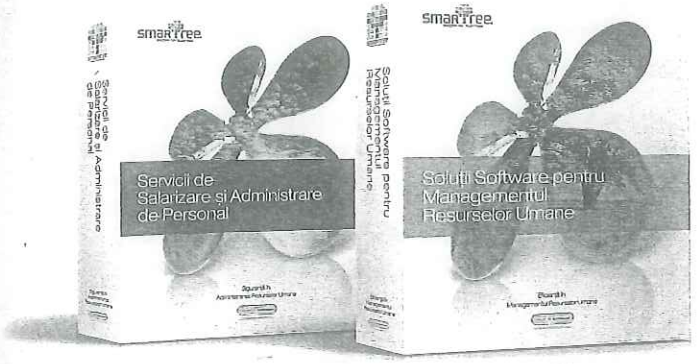
De asemenea, recomand atenție mărită pentru scoaterea din categorie în cazul serviciilor care cer un grad mare de încredere și responsabilitate.

**BRAND STORIES** Zuzú. Nume în afara categoriei pentru o gamă de produse lactate. În 2005, producătorul de lapte Albalact a introdus pe piața românească un ambalaj inovativ — Tetra Top (produs de Tetra Pak). Brandient a creat o identitate verbală și, corespunzător, vizuală, la fel de inovativă și de surprinzătoare: Zuzú, cu accent ascuțit pe ultimul „u" (așa a fost inițial gândit

brandul) vorbea nu despre lapte, ci despre o stare de intimitate și fericire (francezii folosesc numele de alint „mon zouzou" atât pentru bebeluși, cât și pentru amanți ☺). Rezultatul: consumatorii au cumpărat în număr mare noul produs încă de la prima sa apariție pe raft și brandul a avut succes cu mult înainte de apariția primelor clipuri publicitare, fiindcă numele i-a intrigat și a semnalizat pozitiv.


În scurt timp, Zuzú a ajuns leader, mai întâi pe segmentul de lapte proaspăt și apoi pe întreaga categorie de lapte, și a contribuit major la creșterea uriașă în valoare a firmei Albalact, iar în cercetările de piață și de marketing care au ca subiect brandul, numele Zuzú a reușit să-i facă mereu invidioși pe marii competitori globali și locali ai categoriei.

**Smartree. Nume în afara categoriei în industria de soluții IT.** Numele inițial al companiei era resurseumane.ro, cu domeniu de activitate în serviciile IT specializate în HR. Compania era la doi ani de la înființare când proprietarul Eric Kish a venit la Brandient cu un brief clar de creștere a vizibilității acesteia.




Soluțiile în sine promovate de companie erau unice pe piață, iar profilul antreprenorului din spatele businessului era unul esențialmente curajos și inovator. Astfel că propunerea noastră, Smartree, un nume inventat și unic în lume, dar care poate fi descifrat ușor ca „smart tree" (copac isteț, am spune pe românește), a fost imediat îmbrățișată de acesta. La 8 ani după acest rebranding, Smartree este un jucător important pe piața de soluții moderne de HR și a fost cumpărat de un fond de investiții.

**Metropotam. Nume în afara categoriei în industria de divertisment și informație on-line.** Metropotam este un ghid on-line al Bucureștiului... și ceva mai mult decât un ghid. Numele ar fi putut

metropotam™

să facă vorbire despre informație, distracție, sfaturi, recomandări, oraș, internet etc., dar am preferat să vorbim despre ceea ce am putea numi, cu oarecare umor și îngrijorare, hipopotamul de oraș, cel care se scoală dimineața să se ducă la birou de unde se întoarce seara să se ducă la culcare. Metropotam a aniversat și el 3 ani de activitate și este unul dintre brand icon-urile tinerei generații din România.

**Cuculand. Nume în afara categoriei în industria de băuturi răcoritoare.** Cuculand este identitatea verbală a unui „cult brand"— esența brandului constă în atitudinea pe care o promovează, aceea de a trăi pur și liber într-o lume care își pierde logica și sensul fundamental.


Categoria de ice tea, în care s-a lansat brandul, cerea mai degrabă nume legate de atribute (răcoritor, natural, gustos) sau beneficii (viață echilibrată, controlul greutății, igienic); scoaterea din categorie a brandului a impus și un nume pe măsură, acesta devenind un instrument chiar



mai de impact în construcția brandului decât identitatea vizuală.

**Atenție: A nu se confunda rezolvarea unei probleme de business cu inovația!**

Cineva, la un curs Qualians, mi-a spus că Brandient a fost inovativă când a adăugat particula Bank lângă CEC, rezultând CEC Bank. Nu despre inovație e vorba aici, ci despre rezolvarea unei probleme percepționale care împiedica brandul CEC să fie acceptat ca bancă comercială; cercetarea de piață dinaintea rebrandingului arăta clar că peste 94% din consumatori NU percepeau CEC ca pe o bancă comercială, ci ca pe o categorie de sine stătătoare și, cumva, generică („caut un CEC să plătesc amenda, știți pe unde e?" etc.). Acest lucru afecta direct capacitatea businessului de a fi profitabil, atât timp cât oamenii nu știau și nu credeau că pot lua credite sau accesa carduri de la CEC. Am recomandat să adăugam particula Bank lângă CEC și în numai doi ani, nimeni nu mai privește CEC precum o categorie de sine stătătoare, iar activitatea de creditare este fundamentul acestei afaceri, crescând cu 900% în anul 2009 și aducând CEC Bank pe poziția 5 în piața de banking românească.

## b. Inovație în activitatea de consultanță de brand

În consultanță ai nevoie de certitudini: noile modele de abordare, de gândire, de analiză pot fi inovative, dar sunt de folos doar dacă introduc abordări capabile să le simplifice pe cele existente, să adauge mai multă valoare procesului și să îmbunătățească rezultatul final.

Ultimele două decenii au fost bântuite, în industria de marketing, de așa numitele *proprietary tools*, aflate în portofoliul tuturor marilor și micilor agenții de publicitate, marketing, cercetare și branding; acestea au vândut clienților tot felul de scheme logice de abordare a unei situații, ca și cum ar fi descoperit adevărul absolut. Nu mă simt deloc sedusă de aceste tentative. Mă regăsesc în modelele clasice de gândire a businessului și mai bine adaptez ceva cu care au operat milioane de oameni de 50 de ani încoace decât să susțin o chestie (că nu știu cum altfel să-i zic!) umflată toată cu cuvinte protejate de ™ sau © și pe care o putem reinventa de 1 milion de ori, oricare dintre noi, cei care știm câte ceva în business.

În cultura universală, numele este atât de important încât este aproape echivalat cu existența unei persoane sau entități. În Cartea Genezei din Biblie, Adam este cel care aduce în existență viețuitoarele create de Dumnezeu, dându-le nume (interesant, asta are loc înainte de apariția Evei: misoginism sau prudență?). În „Romeo și Julieta", Shakespeare se întreabă de ce numele (de familie) este atât de puternic: *„What's in a name? That which we call a rose / By any other name would smell as sweet"* („Un nume ce-i? Un trandafir, oricum îi spui, îți dă același scump parfum"). Venind mai aproape de business, numele poartă în el forța de comunicare și are capacitatea de a multiplica sau... a submina comunicarea.

## BRAND STORIES

**Black Hole.** În 1969, Sir Roger Penrose anunța la Cambridge descoperirea unui „obiect gravitațional în colaps total". Probabil că nici fizicienii prezenți la conferință n-au reținut prea multe. După câteva luni, el a avut inspirația să folosească pentru descrierea fenomenului un alt nume — acela de „black hole" (gaură neagră) — și descoperirea sa a făcut instantaneu ocolul lumii și a intrat fără probleme în vocabularul curent.

**Rain Forrest.** Mult timp s-a încercat salvarea junglei de la distrugere, dar fără ecou, deoarece jungla era cumva percepută ca ceva dacă nu negativ, cel puțin nu foarte pozitiv. Când cineva a avut inspirația să folosească termenul „rain forrest" (pădure tropicală), a atras imediat atenția

și fondurile necesare. „Salvați pădurea tropicală" este mult mai nobil decât „Salvați jungla", deși se referă la aceeași realitate, nu-i așa?

Hyena. În aceeași direcție, s-au scris lucrări științifice despre „rebranding the hyena", ca o soluție de a dispersa faima negativă a unor animale inteligente și cu abilități mentale și sociale remarcabile.

Orice proiect de creare de nou brand începe cu definirea strategiei brandului respectiv—cui se adresează brandul, ce promisiune face, în ce fel se va manifesta acel brand. Această etapă trebuie să decurgă direct din strategia de business și din viziunea proprietarului și, mai ales, să fie o activitate rațională și obiectivă.

Etapa imediat următoare în procesul de creare a brandului este stabilirea numelui (naming - în limbajul industriei), și, spre deosebire de prima etapă, aceasta este puternic subiectivă, deși, teoretic, ea ar trebui să reflecte tot ceea ce am decis în prima etapă. Plus ceva suplimentar: subiectivismul celui care va fi proprietarul sau gardianul (managerul) acestui nume. Am învățat în cei 8 ani de branding că dacă există într-adevăr un *milestone* în conceptualizarea și crearea unui nou brand, apoi acela este chiar numele.

### 1.3.1 Nume și reguli

Clienții întreabă mereu despre numele perfect. Fiecare îmi dă câte un exemplu. Cel mai des menționat este Nike, dar și mai domesticul Domo; clienții sunt dezamăgiți să audă că acestea nu sunt doar niște nume, ci branduri, în care s-au investit mulți bani, un timp îndelungat. Toți cred că în zilele noastre mai putem găsi nume de 4–5 litere, deschise fonetic și creatoare de asociatori pozitivi. Sunt dezamăgiți când le spun că numele perfect nu există; sau că nu mai există, în zilele noastre.



Dacă ar exista, ar trebui:

- *să fie disponibil legal;*
- *să fie în consens cu strategia/poziționarea și arhitectura brandului;*
- *să țină seama de numele și mesajele competitorilor;*
- *să fie unic—principala sa menire este să diferențieze;*
- *să fie curat și bogat semantic;*
- *să evite asocierile negative și să aibă impact dincolo de înțelesul comun;*
- *să fie deschis fonetic și scurt, ușor de pronunțat, pozitiv, luminos;*
- *să fie memorabil;*
- *să inspire organizația;*
- *etc., etc.*

Există cel puțin două categorii de nume: „cele de dicționar" și cele inventate. De asemenea, există reguli care definesc fiecare industrie în parte. Anumite industrii „obligă" la folosirea unor nume de persoane reale, în general ale fondatorilor businessului (industria serviciilor profesionale de avocatură, spre exemplu). Chiar și aici însă, unii se aventurează în afara regulii: câteva birouri regionale din Europa Centrală și de Est, desprinse din marea firmă globală de avocatură Linklaters (care poartă numele unuia din fondatori) și-a luat numele Kinstellar, care nu înseamnă nimic, dar este anagrama cuvântului Linklaters—o găselniță interesantă, trebuie să recunoaștem! Serviciile profesionale sunt bazate de multe ori pe renumele celui care întemeiază compania, astfel că o bună modalitate de a transfera credibilitate entității respective este aceea de a perpetua acel nume.

Numele „de dicționar" sunt în general mai ușor de acceptat, dar mai puțin diferențiatoare dacă nu sunt surprinzătoare (spre exemplu, Orange—în telecom sau Egg—the online bank); din păcate, în zilele noastre, numele de dicționar nu mai pot să ne ajute: 99% din dicționarul englez și cel latin sunt deja protejate ca mărci pe clasele cele mai uzuale și, probabil, în același ritm vor urma și celelalte dicționare.

Din perspectiva consultantului de brand, singura modalitate de a mai folosi nume din dicționar este prin aplicarea metodei scoaterii din categorie. Din aceste motive, Brandient propune destul de rar nume de dicționar și o face doar atunci când potențialul de surpriză este mare—lucru care ajută atât la dobândirea protecției, cât și la dezvoltarea brandului. Așa

cum s-a dovedit, de exemplu, la brandul de lapte Fulga sau la brandul de servicii financiare Patria Credit. Numele „inventate" sunt mai riscante și mai greu de acceptat de către clienți, deși oferă un echilibru foarte bun între unicitate și înțelegere. În Brandient, obișnuim să spunem că sunt ca niște vase goale, mai generoase pentru comunicare decât un nume de dicționar și, astfel, permit a fi încărcate prin desen și retorică cu mai multe elemente de identitate.

Trebuie să fac o remarcă, și nu este o lipsă de modestie, ci un fapt brut. Brandient a reușit să creeze și să aducă la viață un număr mai mare de nume comerciale decât multe din marile consultanțe globale de branding. Astfel, antreprenorii români care n-au avut norocul să se nască la Londra, au avut totuși șansa de a se întâlni cu Brandient și de a primi un nume unic (de cele mai multe ori împreună cu mult râvnitul „dotcom", respectiv domeniul global de internet cel mai căutat). Acestea pot fi găsite în cartea „Brandient 101", iar unele dintre ele au devenit ceea ce se numește *household names*—nume familiare multor români: Credisson, Smartree, Metropotam, Novensys, Fulga, Qualians, Duraziv, Picasol, QFort, Papane, Verida, Brikston, Fabryo, Fonomat, Zuzu, Fragedo etc.

## BRAND STORY

**Novensys, un nume nou pentru un nou drum (2005, rebranding).**

Un exemplu interesant din portofoliul Brandient, despre care îmi place să vorbesc, este Novensys, una dintre companiile românești de top în serviciile de management al informației; Novensys este numele creat de Brandient pentru a înlocui vechiul nume al companiei — Bar Code Systems — sub care aceasta a funcționat timp de 4 ani, până la rebrandingul din 2005. Pot spune fără niciun fel de reținere că acest nou nume a schimbat destinul organizației, atrăgând nu numai atenția partenerilor de afaceri, dar oferind mai multă încredere și mai multă siguranță managementului și angajaților; proiectul a fost derulat în 2004/2005, când unul dintre proprietari, care asigura și managementul companiei, Cezar Golumbeanu, ne-a cerut schimbarea identității verbale prin procesul de rebranding, susținând că numele curent devenea o limitare în extinderea afacerii, care depășise de mult timp zona codurilor de bare (livrarea de servicii și hardware pentru coduri de bare); compania se îndrepta încă de atunci spre livrarea unor soluții integrate de management al informațiilor și datelor. Numele Novensys (noi/"nove" sisteme) a fost îmbrățișat cu iubire și asimilat instant de organizație. Managementul s-a simțit mai inspirat și mai sigur în ceea ce vroia să întreprindă. Ne-au povestit cum au participat la licitații internaționale și toată lumea credea despre ei că sunt o mare corporație internațională, fiindcă „sunau" și arătau ca o mare corporație; iar asta le dădea siguranță și se simțeau egalii celor mari.

Numele Novensys își joacă rolul vital în succesul companiei: lasă compania să se dezvolte în direcțiile noi, născute din oportunitățile progresului tehnologic și, în același timp, o ancorează într-un viitor solid prin construcția reputației prezente. Novensys este unul dintre numele puternice ale industriilor naționale de B2B, dar și peste hotare, și nu greșesc când spun că a fost cel mai puternic fundament în construcția brandului Novensys.

novensys®
INTEGRATED SOLUTIONS, NATURALLY

## 1.3.2 Nume și probleme

Cunosc multe cazuri în care numele restricționează afacerea—atunci când acesta face referire clară la un domeniu de activitate. În România, multe companii care au făcut pionierat în anii '90—și fără să cunoască prea multe despre branding—au crezut că dacă se ocupă de biscuiți, trebuie să se numească „ceva-cu-biscuiți" etc. În timp, au realizat că numele lor este o piedică în creșterea afacerii, fiindcă, spre exemplu, atât timp cât ei se numesc „biscuiți", le-ar fi greu să vândă și pufuleți.

Particulele Med, Chim, Construct, Serv, Carn, Lact etc., încorporate în numele companiilor sunt dăunătoare pentru o afacere care vrea să crească. Problema neplăcută este atunci când compania chiar se extinde în altceva decât servicii medicale (de pildă, către soluții în tehnica militară—nu zâmbiți, am avut un astfel de caz), dar ea se numește mai departe Med (medical). Tot mai mulți antreprenori plătesc zilele astea pentru neștiința în a-și denumi compania și se trezesc că fie trebuie să înființeze o nouă companie, fie trebuie să-și schimbe numele, ceea ce este o pierdere imensă pentru cineva care a investit timp, bani și energie într-un nume cu care a operat poate chiar 10-15 ani.

Alte particule „otrăvite", cum îmi place să le spun, sunt EUR/EURO (european) sau RO/ROM (românesc) și care, deși la vremea lor s-au străduit să transmită un mesaj clar, acum atârnă ca o piatră de moară la piciorul antreprenorilor, atât prin lipsa lor de potențial de unicitate (există mii de mărci protejate cu EUR și cu ROM), cât și prin limitările pe care le ridică în fața businessului (mai ales cele cu ROM, în condițiile unui brand de țară precar).

În calitate de consultant însă, sunt reținută în a-i sugera unui client schimbarea numelui, chiar și atunci când acesta nu îi mai susține afacerea la fel ca la început. Mă străduiesc să găsesc continuu alte soluții prin care să protejez ceea ce este deja equity câștigat, acumulat. În afara cazurilor în care clientul cere în mod categoric schimbarea numelui, recomand această soluție doar atunci când numele în sine este realmente toxic pentru afacere—fie prin conotațiile create de-a lungul timpului, fie prin obstrucția de nedepășit pe care o pune în calea creșterii businessului. Atât timp cât numele este realmente valoros pentru consumator, are o cotă de piață mare și favorabilitate bună, chiar și când este restrictiv, nu recomand ușor schimbarea sa. Se pot găsi alte metode, la nivelul designului, care să rezolve aceste probleme.

Este ușor să spui „schimbați numele!", dar pentru un produs care stă cu numele ăsta de 10 ani pe raft, aceasta poate fi o tragedie, oricât de bine ar fi implementată schimbarea. Iar în cazul brandingului corporatist, schimbarea poate să fie și mai riscantă, alterând chiar identitatea organizațională.

Antreprenorii români se împart în două mari categorii când vine vorba despre un nume nou: cei reticenți la numele inventate sau scoase din categorie, sau care denumesc credințe, valori și nu categorii și caracteristici de produse, și cei curajoși și deschiși să încerce orice pentru a semnaliza.

Am observat, de asemenea, cum cei care sunt la a doua, a treia afacere, după ce prima a fost de succes (a se citi—au vândut-o cu succes), dezvoltă o inapetență pentru sfaturile consultanților de brand.

Începând cu 2007—de când marca comunitară a început să aibă efect și pe teritoriul României—accesul numelor noi la înregistrarea națională și comunitară a devenit mult mai dificil; dacă până atunci investeam cam 20% din timpul alocat creării unui nou nume în cercetarea numelor propuse de noi, acum proporția a început să crească: e atât de greu să găsești un nume cu oportunități de înregistrare, încât timpul de cercetare preliminară pe sursele publice acoperă aproape jumătate din timpul total al proiectului de naming. Puțină lume știe, spre exemplu, că există în România câțiva deținători de sute sau mii de mărci comerciale, pe care le-au protejat, fără să le folosească; unii dintre aceștia o fac pentru a bloca accesul posibililor competitori la nume bune, alții o fac pentru motive comerciale, de profit. Legea prevede, într-adevăr, că, după cinci ani de nefolosire, drepturile asupra unei mărci pot fi pierdute, dar proba cade în sarcina reclamantului și este foarte greu de făcut.

În ultimii ani, greutatea de a obține marcă înregistrată a devenit atât de mare încât, practic, ne obligăm clienții, contractual, să colaboreze cu o companie specializată de consultanță în marcă (*trademark attorneys*), până la obținerea protecției finale. Iar cum tot mai mulți antreprenori români vor să iasă în afara țării, protecția devine cu atât mai complexă și mai dificilă.

Un aspect pe care în mod expres trebuie să îl menționez este și cerința clienților—frecventă și doar aparent îndreptățită—de a li se garanta de la bun început obținerea înregistrării. Din păcate însă, nici cel mai mare consultant de brand din lumea asta nu poate să semneze o astfel de clauză contractuală. Nici cel mai mare trademark attorney nu poate, de asemenea. Procesul de înregistrare nu este sub comanda sau controlul acestora. Ceea ce poate să ofere un consultant de brand este un nume cu șanse bune de înregistrare, dar nu garanții de 100% că numele va primi protecția. Niciun nume creat de Brandient pentru clienți nu a ratat până acum înregistrarea ca marcă, dar asta s-a datorat experienței și bunei cunoașteri a legislației și a procesului de protecție a proprietății intelectuale, colaborării cu trademark attorneys reputați și, în egală măsură, inspirației și „transpirației" în procesul de creație. Aceasta e garanția maximă pe care o poate oferi un consultant.

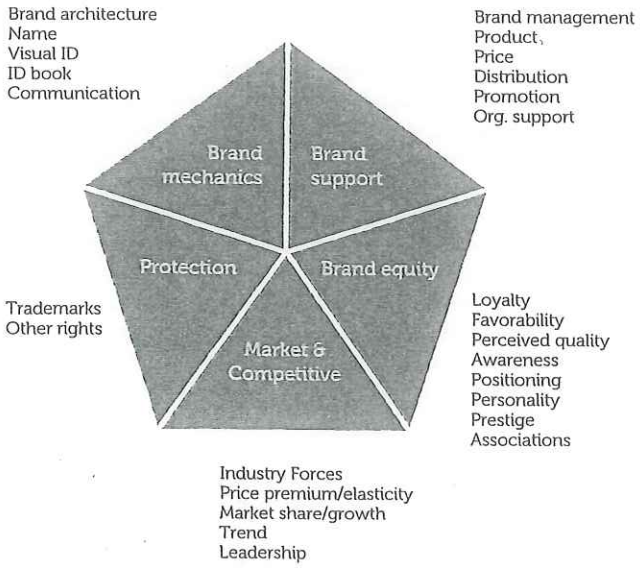
Și, ca să fiu cinstită până la capăt, iată și ceva despre... noroc: am avut de câteva ori ocazia să vedem cum nume cărora le dădeam șanse minime de înregistrare, dar care le căzuseră „cu tronc" clienților, au obținut totuși protecție, fără un efort special al consilierilor de marcă, fără dosare de opoziții, procese etc. Cum? Pur și simplu prin... „steaua norocoasă" a proprietarului. Dar orice antreprenor care dorește construcție de brand trebuie să fie conștient că norocul nu este o certitudine și chiar dacă, în anumite situații, norocul le-a surâs, ei trebuie să se ferească de cazurile în care riscul de neprotejare este prea mare. De altfel, putem găsi fără prea mult efort în jurul nostru exemple de nume neinspirate sau comune care, cu ajutorul celorlalte elemente din ADN-ul brandului, susțin branduri puternice: Medicover, Petrom, Rompetrol etc.

Un nume bun este de bună seamă un avantaj competitiv și, așa cum am spus, numele bun înseamnă memorabilitate, atractivitate, o promisiune în sine și mândria unui angajat de a-l avea pe cartea de vizită; dar înainte de toate astea, un nume bun înseamnă un drept de proprietate intelectuală. Dacă cei care vă ajută în demersul de a găsi un nume comercial (respectiv firma de consultanță, soția ☺ etc.) nu au inspirația supremă, mai bine alegeți un nume cu șanse mari de protecție, chiar dacă nu este genial. Ghidați-vă aici după primul precept al eticii medicale: *Primum non nocere*—în primul rând, să nu faci rău!

o categorie la alta—astfel în FMCG ponderea brandului este foarte mare (poate ajunge și la 80%), pe când, în industrii B2B, această pondere este mai scăzută.

În privința *brand strength*, greșeala frecventă pe care o fac oamenii de marketing este să considere că *brand awareness* (notorietatea brandului) este elementul central al forței și stabilității unui brand. În realitate, *brand strength* este o măsură complexă și încearcă să surprindă factorii esențiali în construcția solidă a unui brand. De exemplu, în modelul Brandient de evaluare, această măsură cuprinde 45 de factori și indicatori, grupați în 5 clase: Brand Equity (de la awareness la loyalty), Brand Support (marketing mix plus brand management), Brand Mechanics (identitatea și arhitectura de brand), Protection (mărci și alte drepturi) și Market & Competitive (forțele industriei și mediul competitiv). Iată alăturat o reprezentare grafică a acestui complex de factori, care în modelul Brandient poartă numele de Brand Stamina™.

Brand Stamina ™




Mai multe detalii tehnice privind primul model românesc de evaluare financiară a brandurilor, așa cum a fost aplicat de Brandient în 2004–2006, găsiți pe www.brandient.com.



BRAND STORY

Anecdotele mele preferate în domeniul evaluării financiare a brandului sunt cu referire la jurnaliștii care sună și mă întreabă cât valorează brandul, să zicem, Steaua. Îmi cer să le răspund pe loc. Sau în maximum 2 ore, că „intră la tipar". Degeaba le spun că s-ar putea obține o valoare de brand, dar ar dura vreo 3–4 luni și ar costa o căruță de bani, că ei tot mai speră să audă de la mine o cifră. M-am hotărât ca de acum înainte chiar să le răspund: face atât! Să vedem, chiar vor publica cifra respectivă?!! De câteva ori au întrebat și „cât valorează brandul Becali"? Hm! Aici e mai ușor, puteți răspunde singuri: câți proprietari de produse, servicii, idei l-ar plăti ca să le endorseze afacerea? Câtă credibilitate are în fața bancherilor (aici știm sigur câtă credibilitate are, fiindcă ne aducem aminte cum i s-a refuzat licența de operare a unei bănci); sau, să zicem, câți oameni ar cumpăra pulovere din lână de oaie sub marca Becali? Dar mingi de fotbal sub marca Becali? Câți tineri talentați s-ar angaja să muncească pentru Becali?... Începeți să înțelegeți? E simplu, nu-i așa?!

Există însă și o altă perspectivă: sunt câțiva antreprenori care în momentul în care au realizat cât valorează brandul lor (după publicarea topului Brandient/BusinessWeek cu cele mai valoroase branduri locale, în 2006), au început să vorbească sistematic despre această valoare, atât în fața bancherilor, cât și în fața angajaților. Începând

să conștientizeze valoarea brandurilor pe care le au în proprietate, au început să se uite cu mai multă atenție la cine este omul din companie pe mâna căruia dau această valoare. Este ușor să conștientizezi valoarea unui parc de mașini și să ai grijă să pui pe cineva care să controleze ca nimeni să nu distrugă această valoare, dar nu la fel de ușor este să te uiți la brandul afacerii tale ca la o sumă de bani; când reușești să faci asta, atunci nu vei mai judeca brandul cu „m-a costat 5 milioane brandul ăsta", ci cu „valorează 50 de milioane brandul ăsta, deși am investit în el 5 milioane, așa că trebuie să am grijă de el ca de cea mai importantă investiție a mea".

Valoarea unui brand nu este o cifră ușor de estimat—cu atât mai puțin poate fi aceasta validată într-o economie cu puține tranzacții, care să ofere o minimă comparație, și cu o bursă de valori racordată mai degrabă la trenduri globale decât la piața reală locală. Uneori însă, chiar și piața românească ne poate oferi un caz elocvent. În 2004, Albalact era o afacere regională (în centrul țării), cu o valoare sub 5 milioane euro pe Bursa de Valori București. După lansarea Fulga și Zuzu—cele două branduri create de Brandient—, în mai puțin de 3 ani, valoarea companiei a crescut pe bursă la peste 100 milioane euro. Nicio investiție tangibilă nu poate asigura un efect de o asemenea amplitudine! Chiar dacă o parte a creșterii era legată de boom-ul economic general al perioadei, iată că și astăzi, în „groapa" crizei economice, valoarea companiei fluctuează în jurul sumei de 40 milioane euro, ceea ce confirmă rolul brandurilor puternice și în perioade de criză.



**Brandul este certitudine, îmi place să spun—un contract de certitudine între o companie, un produs, o idee etc. și un grup de audiență. Brandul este o promisiune respectată.**

Brandurile trebuie să reprezinte o promisiune de valoare. Important este NU să promiți ceva, ci să promiți ceva care să aibă relevanță pentru consumator; este interzis să ne zbenguim printre cuvinte aiuritoare, adunate într-un slogan care, de cele mai multe ori, nu interesează consumatorul sau, și mai rău, chiar îl deranjează. Minunat este atunci când promisiunea pe care o facem are sens și este relevantă, nu numai pentru consumator, ci și pentru angajat.

Cu cinism spun că, în fapt, ești ceea ce promiți: promiți nimic, așa vei fi perceput de *stakeholders* (deținătorii de interese).

**Brandul înseamnă reputație. Fiindcă brandul se construiește cu gândul la viitor.**

În Brandient, noi considerăm Reputația un semn al Viziunii, o garanție a viitorului. Reputația poate fi, spre exemplu, șifonată ca rezultat al unei creșteri accelerate, al profilului sau greșelilor unui CEO sau ale unei echipe manageriale. Reputația se construiește greu și foarte puține companii au reușit să o transforme în certitudine: P&G este una dintre cele mai citate companii de acest fel. La polul opus, găsim branduri cu reputația zdruncinată ca rezultat al aroganței, iresponsabilității și ipocriziei corporatiste. BP (ex British Petroleum) a reușit în vara anului 2010 să fie catalogat ca un „toxic brand" și să creeze prejudicii umanității, nu numai *shareholder*-ilor săi. Reputația se construiește greu, cu multă implicare, cu mult efort și se pare că se pierde destul de ușor.

Partea asta cu reputația a fost adânc îngropată în timpul comunismului—poate și de aceea este atât de greu să o readucem acum în prim-plan; în România, reputația nu contează prea mult în acest moment—acesta este probabil cel mai trist lucru pe care îl spun în această carte. Reputația a devenit pentru majoritatea românilor doar un cuvânt golit de conținut, iar în cazul cel mai bun, un atribut pe care suntem gata să îl acordăm

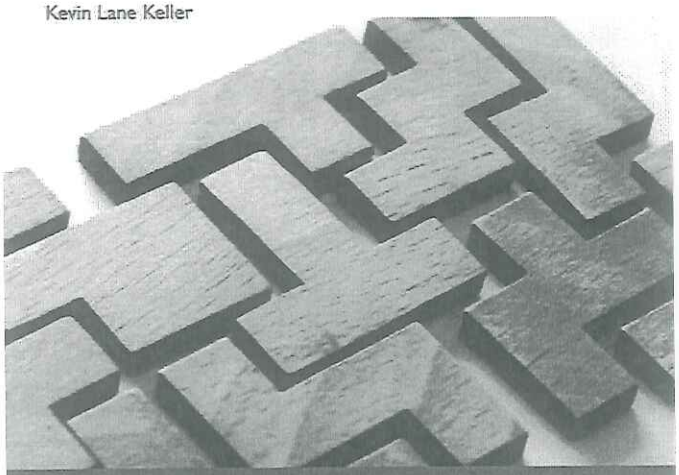
GLOBAL EDITION

# Strategic Brand Management

*Building, Measuring, and Managing Brand Equity*

FOURTH EDITION

Kevin Lane Keller



ALWAYS LEARNING

PEARSON

# Brands and Brand Management

1

## Learning Objectives

After reading this chapter, you should be able to

1. Define "brand," state how brand differs from a product, and explain what brand equity is.
2. Summarize why brands are important.
3. Explain how branding applies to virtually everything.
4. Describe the main branding challenges and opportunities.
5. Identify the steps in the strategic brand management process.


A brand can be a person, place, firm, or organization

*Sources:* Pictorial Press Ltd / Alamy; Damian P. Gadal/Alamy; somchaij/Shutterstock; Jason Lindsey/Alamy

## Preview

Ever more firms and other organizations have come to the realization that one of their most valuable assets is the brand names associated with their products or services. In our increasingly complex world, all of us, as individuals and as business managers, face more choices with less time to make them. Thus a strong brand's ability to simplify decision making, reduce risk, and set expectations is invaluable. Creating strong brands that deliver on that promise, and maintaining and enhancing the strength of those brands over time, is a management imperative.

This text will help you reach a deeper understanding of how to achieve those branding goals. Its basic objectives are

1. To explore the important issues in planning, implementing, and evaluating brand strategies.
2. To provide appropriate concepts, theories, models, and other tools to make better branding decisions.

We place particular emphasis on understanding psychological principles at the individual or organizational level in order to make better decisions about brands. Our objective is to be relevant for any type of organization regardless of its size, nature of business, or profit orientation.[1]

With these goals in mind, this first chapter defines what a brand is. We consider the functions of a brand from the perspective of both consumers and firms and discuss why brands are important to both. We look at what can and cannot be branded and identify some strong brands. The chapter concludes with an introduction to the concept of brand equity and the strategic brand management process. Brand Focus 1.0 at the end of the chapter traces some of the historical origins of branding.

## WHAT IS A BRAND?

Branding has been around for centuries as a means to distinguish the goods of one producer from those of another. In fact, the word *brand* is derived from the Old Norse word *brandr*, which means "to burn," as brands were and still are the means by which owners of livestock mark their animals to identify them.[2]

According to the American Marketing Association (AMA), a ***brand*** is a "name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition." Technically speaking, then, whenever a marketer creates a new name, logo, or symbol for a new product, he or she has created a brand.

In fact, however, many practicing managers refer to a brand as more than that—as something that has actually created a certain amount of awareness, reputation, prominence, and so on in the marketplace. Thus we can make a distinction between the AMA definition of a "brand" with a small *b* and the industry's concept of a "Brand" with a big *B*. The difference is important for us because disagreements about branding principles or guidelines often revolve around what we mean by the term.

### Brand Elements

Thus, the key to creating a brand, according to the AMA definition, is to be able to choose a name, logo, symbol, package design, or other characteristic that identifies a product and distinguishes it from others. These different components of a brand that identify and differentiate it are ***brand elements***. We'll see in Chapter 4 that brand elements come in many different forms.

For example, consider the variety of brand name strategies. Some companies, like General Electric and Samsung, use their names for essentially all their products. Other manufacturers assign new products individual brand names that are unrelated to the company name, like Procter & Gamble's Tide, Pampers, and Pantene product brands. Retailers create their own brands based on their store name or some other means; for example, Macy's has its own Alfani, INC, Charter Club, and Club Room brands.

Brand names themselves come in many different forms.[3] There are brand names based on people's names, like Estée Lauder cosmetics, Porsche automobiles, and Orville Redenbacher popcorn; names based on places, like Sante Fe cologne, Chevrolet Tahoe SUV, and

British Airways; and names based on animals or birds, like Mustang automobiles, Dove soap, and Greyhound buses. In the category of "other," we find Apple computers, Shell gasoline, and Carnation evaporated milk.

Some brand names use words with inherent product meaning, like Lean Cuisine, Ocean Spray 100% Juice Blends, and Ticketron, or suggesting important attributes or benefits, like DieHard auto batteries, Mop & Glo floor cleaner, and Beautyrest mattresses. Other names are made up and include prefixes and suffixes that sound scientific, natural, or prestigious, like Lexus automobiles, Pentium microprocessors, and Visteon auto supplies.

Not just names but other brand elements like logos and symbols also can be based on people, places, things, and abstract images. In creating a brand, marketers have many choices about the number and nature of the brand elements they use to identify their products.

## Brands versus Products

How do we contrast a brand and a product? A *product* is anything we can offer to a market for attention, acquisition, use, or consumption that might satisfy a need or want. Thus, a product may be a physical good like a cereal, tennis racquet, or automobile; a service such as an airline, bank, or insurance company; a retail outlet like a department store, specialty store, or supermarket; a person such as a political figure, entertainer, or professional athlete; an organization like a nonprofit, trade organization, or arts group; a place including a city, state, or country; or even an idea like a political or social cause. This very broad definition of product is the one we adopt in the book. We'll discuss the role of brands in some of these different categories in more detail later in this chapter and in Chapter 15.

We can define five levels of meaning for a product:[4]

1. The *core benefit level* is the fundamental need or want that consumers satisfy by consuming the product or service.
2. The *generic product level* is a basic version of the product containing only those attributes or characteristics absolutely necessary for its functioning but with no distinguishing features. This is basically a stripped-down, no-frills version of the product that adequately performs the product function.
3. The *expected product level* is a set of attributes or characteristics that buyers normally expect and agree to when they purchase a product.
4. The *augmented product level* includes additional product attributes, benefits, or related services that distinguish the product from competitors.
5. The *potential product level* includes all the augmentations and transformations that a product might ultimately undergo in the future.

Figure 1-1 illustrates these different levels in the context of an air conditioner. In many markets most competition takes place at the product augmentation level, because most firms can successfully build satisfactory products at the expected product level. Harvard's Ted Levitt argued that "the new competition is not between what companies produce in their factories but between what they add to their factory output in the form of packaging, services, advertising, customer advice, financing, delivery arrangements, warehousing, and other things that people value."[5]

*A brand is therefore more than a product, because it can have dimensions that differentiate it in some way from other products designed to satisfy the same need.* These differences may be rational and tangible—related to product performance of the brand—or more symbolic, emotional, and intangible—related to what the brand represents.

Extending our previous example, a branded product may be a physical good like Kellogg's Corn Flakes cereal, Prince tennis racquets, or Ford Mustang automobiles; a service such as Delta Airlines, Bank of America, or Allstate insurance; a store like Bloomingdale's department store, Body Shop specialty store, or Safeway supermarket; a person such as Warren Buffett, Mariah Carey, or George Clooney; a place like the city of London, state of California, or country of Australia; an organization such as the Red Cross, American Automobile Association, or the Rolling Stones; or an idea like corporate responsibility, free trade, or freedom of speech.

Some brands create competitive advantages with product performance. For example, brands such as Gillette, Merck, and others have been leaders in their product categories for decades,

due, in part, to continual innovation. Steady investments in research and development have produced leading-edge products, and sophisticated mass marketing practices have ensured rapid adoption of new technologies in the consumer market. A number of media organizations rank firms on their ability to innovate. Figure 1-2 lists 10 innovative companies that showed up on many of those lists in 2011.

Other brands create competitive advantages through non-product-related means. For example, Coca-Cola, Chanel No. 5, and others have been leaders in their product categories for decades by understanding consumer motivations and desires and creating relevant and appealing images surrounding their products. Often these intangible image associations may be the only way to distinguish different brands in a product category.

Brands, especially strong ones, carry a number of different types of associations, and marketers must account for all of them in making marketing decisions. The marketers behind some brands have learned this lesson the hard way. Branding Brief 1-1 describes the problems

## BRANDING BRIEF 1-1

### Coca-Cola's Branding Lesson

One of the classic marketing mistakes occurred in April 1985 when Coca-Cola replaced its flagship cola brand with a new formula. The motivation behind the change was primarily a competitive one. Pepsi-Cola's "Pepsi Challenge" promotion had posed a strong challenge to Coke's supremacy over the cola market. Starting initially just in Texas, the promotion involved advertising and in-store sampling showcasing consumer blind taste tests between Coca-Cola and Pepsi-Cola. Invariably, Pepsi won these tests. Fearful that the promotion, if expanded nationally, could take a big bite out of Coca-Cola's sales, especially among younger cola drinkers, Coca-Cola felt compelled to act.

Coca-Cola's strategy was to change the formulation of Coke to more closely match the slightly sweeter taste of Pepsi. To arrive at a new formulation, Coke conducted taste tests with an astounding number of consumers—190,000! The findings from this research clearly indicated that consumers "overwhelmingly" preferred the taste of the new formulation to the old one. Brimming with confidence, Coca-Cola announced the formulation change with much fanfare.

Consumer reaction was swift but, unfortunately for Coca-Cola, negative. In Seattle, retired real estate investor Gay Mullins founded the "Old Cola Drinkers of America" and set up a hotline for angry consumers. A Beverly Hills wine merchant bought 500 cases of "Vintage Coke" and sold them at a premium. Meanwhile, back at Coca-Cola headquarters, roughly 1,500 calls a day and literally truckloads of mail poured in, virtually all condemning the company's actions. Finally, after several months of slumping sales, Coca-Cola announced that the old formulation would return as "Coca-Cola Classic" and join "New" Coke in the marketplace (see the accompanying photo).

The New Coke debacle taught Coca-Cola a very important, albeit painful and public, lesson about its brand. Coke clearly is not just seen as a beverage or thirst-quenching refreshment by consumers. Rather, it seems to be viewed as more of an American icon, and much of its appeal lies not only in its ingredients but also in what it represents in terms of Americana, nostalgia, and its heritage and relationship with consumers. Coke's brand image certainly has emotional components, and consumers have a great deal of strong feelings for the brand.


**The epic failure of New Coke taught Coca-Cola a valuable lesson about branding.**

*Source:* Al Freni/Time & Life Pictures/Getty Images

Although Coca-Cola made a number of other mistakes in introducing New Coke (both its advertising and its packaging probably failed to clearly differentiate the brand and communicate its sweeter quality), its biggest slip was losing sight of what the brand meant to consumers in its totality. The *psychological* response to a brand can be as important as the *physiological* response to the product. At the same time, American consumers also learned a lesson—just how much the Coke brand really meant to them. As a result of Coke's marketing fiasco, it is doubtful that either side will take the other for granted from now on.

*Sources:* Patricia Winters, "For New Coke, 'What Price Success?'" *Advertising Age*, 20 March 1989, S1–S2; Jeremiah McWilliams, "Twenty-Five Years Since Coca-Cola's Big Blunder," *Atlanta Business News*, 26 April 2010; Abbey Klaassen, "New Coke: One of Marketing's Biggest Blunders Turns 25," 23 April 2010, www.adage.com.

Coca-Cola encountered in the introduction of "New Coke" when it failed to account for all the different aspects of the Coca-Cola brand image.

Not only are there many different types of associations to link to the brand, but there are many different means to create them—the entire marketing program can contribute to consumers' understanding of the brand and how they value it as well as other factors outside the control of the marketer.

By creating perceived differences among products through branding and by developing a loyal consumer franchise, marketers create value that can translate to financial profits for the firm. The reality is that the most valuable assets many firms have may not be tangible ones, such as plants, equipment, and real estate, but *intangible* assets such as management skills, marketing, financial and operations expertise, and, most important, the brands themselves. This value was recognized

| Level | Air Conditioner |
|---|---|
| 1. Core Benefit | Cooling and comfort. |
| 2. Generic Product | Sufficient cooling capacity (Btu per hour), an acceptable energy efficiency rating, adequate air intakes and exhausts, and so on. |
| 3. Expected Product | *Consumer Reports* states that for a typical large air conditioner, consumers should expect at least two cooling speeds, expandable plastic side panels, adjustable louvers, removable air filter, vent for exhausting air, environmentally friendly R-410A refrigerant, power cord at least 60 inches long, one year parts-and-labor warranty on the entire unit, and a five-year parts-and-labor warranty on the refrigeration system. |
| 4. Augmented Product | Optional features might include electric touch-pad controls, a display to show indoor and outdoor temperatures and the thermostat setting, an automatic mode to adjust fan speed based on the thermostat setting and room temperature, a toll-free 800 number for customer service, and so on. |
| 5. Potential Product | Silently running, completely balanced throughout the room, and completely energy self-sufficient. |

**FIGURE 1-1**
Examples of Different Product Levels

1. Apple
2. Amazon
3. Facebook
4. General Electric
5. Google
6. Groupon
7. Intel
8. Microsoft
9. Twitter
10. Zynga

**FIGURE 1-2**
Ten Firms Rated Highly on Innovation

*Sources:* Based on "The 50 Most Innovative Companies," *Bloomberg BusinessWeek*, 25 April 2010; "The World's Most Innovative Companies," *Forbes*, 4 March 2011; "The World's 50 Most Innovative Companies," *Fast Company*, March 2011; "The 50 Most Innovative Companies 2011," *Technology Review*, March 2011.

ROUTLEDGE

# BRAND MANAGEMENT

## RESEARCH, THEORY AND PRACTICE


TILDE HEDING
CHARLOTTE F. KNUDTZEN
MOGENS BJERRE

Foreword by
LESLIE DE CHERNATONY

# 2 Key words in brand management

This chapter introduces the reader to key words often used in brand management; it does not offer an extensive step-by-step description of the reasoning behind branding as such. Where the seven chapters about different approaches to brand management focus on how the field of brand management has evolved over time and aim at facilitating a thorough understanding of the different approaches, rather, the idea in this chapter is to give the reader an overview of key terms to be familiar with when understanding what brand management is all about on a daily managerial basis.

This chapter hence provides a list of key words that readers will often stumble upon when reading brand management texts in general. Some of the key words will be elaborated on in the approach chapters while some of them will not be elaborated further in this book. These key words are provided with references to recommended supplementary reading.

## Brand

The brand is and has been defined in many different ways over the years, depending on the perspective from which the brand is perceived. Often that depends on the academic background of the author/originator of the different definitions. In the classical definition, the brand is linked to the identification of a product and the differentiation from its competitors, through the use of a certain name, logo, design or other visual signs and symbols. The American Marketing Association (AMA) defined the brand in 1960 as:

> A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them which is intended to identify the goods or services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competitors.

Other more recent definitions of branding also include internal and organizational processes. Many brand management books today feature extremely broad definitions, because they aim at covering all the different aspects and facets of the brand and how it has developed over time.

This book is all about understanding the core of different brand perspectives and their implications. The seven approaches offer seven quite different understandings

of the brand and would hence result in seven different definitions. We will therefore not give any definite brand definitions, but will provide the reader with different perspectives on the nature of the brand. It is up to the reader to create their own definitions after having read the seven brand approach chapters.

## Brand architecture

Brand architecture is the structure that organizes the brand portfolio. It defines brand roles and relationships among a company's brands, e.g. the role between a car brand and the model brand (as in Volkswagen Golf). Some corporations choose to communicate the corporate brand to the market while others choose to market product brands to specific segments and keep the corporate brand in the background. According to Olins (1990) a brand architecture can be structured in three main ways. Monolithic brand structure equals a structure where the company relies solely on a corporate brand, at the other end of the spectrum there are the individually branded products and finally the brand architecture can consist of endorsed brands, which are a hybrid, where a corporate brand is used to endorse the corporate brands in the portfolio. If interested in more information about brand architecture, Aaker and Joachimsthaler (2002), part III and Kapferer (1997), chapter 7 offer very good treatments of this subject. The main differences between product and corporate branding are explained in figure 5.2 of this book.

## Brand audit

A brand audit assesses the health of a brand. Typically, it consists of a brand inventory and a brand exploratory. The brand inventory is a detailed internal description of exactly how the brand has been marketed. The brand exploratory is an external investigation of what the brand means to consumers (through focus groups and other marketing research techniques). Brand audits are most useful when conducted on a regular basis (source: Keller 2000). The seven brand approaches do not go into depth with how to conduct a brand audit in practice, but inspiration for how to conduct a brand exploratory in the seven different brand perspectives can be found in the methods and data sections of the seven approach chapters.

## Brand community

A brand community is a social entity where consumers interact socially with a brand as the pivotal point of their interaction. Brand communities take place in Internet-based settings, in geographically bound clubs, and at so-called brandfests (social gatherings arranged by the marketer). The emergence of brand communities implies a shift in negotiation power between marketer and consumer as consumers claim more power when acting in groups. The topic will be reviewed in detail in the community approach, chapter 9, this book.

## Brand culture

Brand culture is a term that has been increasingly used over the last few years. It sometimes refers to the organizational culture of the brand and sometimes to the brand as part of the broader cultural landscape. For insight into the organizational perspective of brand culture the reader can turn to the identity approach of brand management in chapter 5. How brands affect macro-level culture and how they can benefit from playing an active role in mainstream culture are the topics of the cultural approach in chapter 10. For further insight into the different meanings of brand culture we can recommend the anthology *Brand Culture* (Schroeder and Salzer-Morling 2006).

## Brand equity

Fundamentally, the goal for any brand manager is to endow products and/or services with brand equity (Park and Srinivasan 1994; Farquhar 1989). Brand equity defines the value of the brand and can refer to two understandings of brand value, namely a strategic, subjective understanding or brand equity as a financial, objective expression of the value of the brand.

In the financial understanding of brand equity, the concept is a way to account for how much value a brand holds. Brand equity is one of the intangible entries on the balance sheet (like *goodwill* and *know-how*). Being able to account for how much the brand holds is extremely important, both in relation to financial statements, mergers, acquisitions, and as a tool for brand managers to argue their case.

The subjective understanding of brand equity refers to the consumers' perception of the brand and is strategically valuable for brand management. Consumers are the ones who experience the brand, and their perception of brand equity can be defined as: 'A consumer perceives a brand's equity as the value added to the functional product or service by associating it with the brand name' (Aaker and Biel 1993 p. 2).

A good introduction to the concept of brand equity can be found in Kapferer (1997), chapter 1. For more information about the financial approach to brand equity Simon and Sullivan (1993) and Lindemann (2004) offer good explanations. More literature about strategic approaches to brand equity can be found in Aaker (1991) and Keller (1993). Creation of brand equity is at the heart of brand management and the seven brand approaches feature seven varied perspectives on how to work strategically with brand equity optimization.

## Brand essence

Most academic brand management authors agree that every brand has an identity and that every brand identity contains an essence (DNA or kernel) that is the very core of the brand. The brand essence is most often an abstract idea or sentence summarizing what is the heart and soul of the brand. In order for the brand not to become compromized, the brand essence should stay the same over the course of time and no marketing actions that will compromise the brand essence should be

allowed. We believe that finding the right brand essence requires insight into as many facets of the brand as the seven approaches provide. For an introduction to brand essence turn to the brand identity system in Aaker and Joachimsthaler (2002) and Kapferer (1997, where the same notion is called brand kernel), and in Keller (2003, where it is called brand mantra).

## Brand extensions

A brand can be extended into new product categories. Brand extensions are often necessary when adapting to changes in the environment or in order to reap the full benefits of a strong brand. Extensions have many benefits. In the beginning, brand extensions were used as a strategic tool mainly to enter new markets (Aaker and Keller 1990). Today, brand extensions are also used to underpin and develop the brand to meet market changes.

A successful brand extension should respect the brand essence and thereby be based on the core of the brand and be true to the brand vision. If a brand is extended to a product category or to clients in a way that does not at all consider the core of the original brand, both brands risk dilution. We do not address the subject in this book: excellent treatments can be found in Kapferer (1997), chapter 8 and Keller (2003), chapter 12.

## Brand genealogy

A genealogist goes back in history, uncovers family histories and constructs family trees. Brand genealogy is a managerial mindset introduced in the cultural branding model (Holt 2004) where the brand manager goes back and uncovers the brand's history. In the cultural approach, it is assumed that brands play important roles in mainstream culture and that the ways they play these roles determine their level of success. An introduction to this managerial mindset is found in chapter 10 (this book), for the full treatment turn to *How Brands become Icons* by Douglas B. Holt (2004).

## Brand icon

An exclusive elite of valuable brands can claim icon status, which is considered the holy grail of brand management. An iconic brand holds references that most people agree upon and it obtains that status by playing an active role in contemporary culture. An introduction to brand icons is found in chapter 10 of this book, for the full treatment turn to *How Brands Become Icons* by Douglas B. Holt (2004).

## Brand identity

Brand identity refers to the identity of the brand. There are many different perceptions of what the brand identity consists of. But the more common definition of brand identity is that it is; 'a set of associations the brand strategist seek to create or maintain' (Aaker and Joachimsthaler 2002, p. 43). The brand identity is hence

something that the marketer 'has' as well as something he tries to create through the right brand strategy. The brand identity must express the particular vision and uniqueness of the brand – what the brand stands for basically, and the brand identity must be of a long-lasting or permanent nature. If the brand identity is both unique, distinct, and a clear expression of what the brand is all about as well as long-lasting, then it can create the basis of a solid, coherent and long-lasting brand and be the driver of all brand-related activities.

## Brand image

The image of the brand is the perception of the brand by consumers. The goal of working strategically with brand image is to ensure that consumers hold strong and favourable associations of the brand in their minds. The brand image typically consists of multiple concepts: perception, because the brand is perceived; cognition, because that brand is cognitively evaluated; and finally attitude, because consumers continuously after perceiving and evaluating what they perceive form attitudes about the brand (Aaker and Joachimsthaler 2002, p. 43; Keller 1993, 2003; Grunig 1993). Brand image is the pivotal point of the consumer-based approach (chapter 6, this book).

## Brand loyalty

Achieving a high degree of loyalty is an important goal in the branding process. Loyal consumers are valuable consumers because it is much more expensive to recruit new customers than nursing and keeping existing ones. Brands are important vehicles when building consumer loyalty as they provide recognizable fix points in the shopping experience. Read Keller chapter 5 in (2003) about developing loyalty programs. The concept of brand loyalty has been elaborated in the relational approach (chapter 8) that seeks to answer *how* and *why* loyal brand consumers consume the brand of choice.

## Brand personality

Consumers display a tendency to endow brands with human-like personalities. Working strategically with brand personalities has been a widespread practice for many years. The Big Five of human personality psychology and Jungian archetypes are frameworks often implied to deepen the symbolic exchange between brands and consumers. Brand personality is part of most identity systems in the traditional brand management books. The topic of brand personality is carefully reviewed in chapter 7 (this book) about the personality approach.

## Brand portfolio

A brand portfolio is the range of brands a company has in the market. How the brand portfolio is managed relates to strategic issues of brand architecture, market

segmentation and product versus corporate branding. *Brand Management: Research, Theory and Practice* does not touch upon this subject. We recommend Kapferer 1997, chapter 9 and Aaker and Joachimsthaler (2002), part III for book treatments of this topic. New theories suggest that a brand portfolio should be analysed in three-dimensional molecule systems, including those of competitors, Hill and Lederer (2001) and Lederer and Hill (2001).

### Brand positioning

The idea of brand positioning is based on the assumption that consumers have limited mind space for commercial messages and that the most successful brands hence are the ones able to position themselves in the minds of consumers by adapting the most congruent and consistent commercial message. The idea is linked to the information-processing theory of consumer choice that is the basis of the consumer-based approach in chapter 6 of this book. Another recommended reading is *Positioning: the Battle for your Mind* by Ries and Trout (2001).

### Brand relation

The relationship metaphor has been added to the general vocabulary of brand management after having been associated with business-to-business marketing for a number of years. Consumers can perceive certain brands as viable relationship partners and achieving that position can be an important goal in the brand management process. Brand relation (like brand personality) is also part of the traditional brand identity models. Understanding brand relationships implies a deeper understanding of brand loyalty as the brand relation provides an understanding of *how* and *why* the brand is consumed, where brand loyalty answers *if* the brand is being consumed. The background and implications of brand relationships are described in chapter 8, this book.

### Brand revitalization

A brand sometimes ages and declines in strength because as time goes by it loses its relevance and attractiveness for consumers. There can be different reasons for that ageing or decline in brand relevance, e.g. the brand may not have adapted to changes in the environment or to changes in consumer preferences. Sometimes the situation occurs where the brand simply ages along with the ageing of its core consumers.

The solution for an ageing brand or a brand in decline can be revitalization. The key for brand management when revitalizing a brand is always to start the process by identifying or reviving an existing brand vision and finding new and innovative ways of making that brand vision relevant once again for existing or new consumers. This book does not elaborate the topic, but we recommend chapter 11 in Kapferer (1997).

## Brand strategy

The majority of brand management books feature generic 'one size fits all' guidelines for building a brand strategy. It is our conviction that the every brand is unique and requires its own unique recipe for success.

The aim of a brand strategy is to enhance the internal and external opportunities of the brand. The brand strategy must be strategic, visionary and proactive rather than tactical and reactive. Each brand must find its own holy grail to success – in the shape of a unique and relevant brand identity and brand vision, which are the first elements that must be in place when developing a brand strategy. The brand vision is brought to life through a customized brand strategy able to release the full potential of the brand. Brand managers must have long-term rather than a short-term focus. If the performance of the brand is based on quarterly sales figures, chances are that the brand strategy will end up being much more tactical than strategic, without enough visionary thinking to drive the growth and the strength of the brand in the future.

A prerequisite for making the brand strategy work is that it is closely linked to the business strategy. This means that the brand and the brand strategy should not be perceived as something other than or as an addition to business strategy developed at late stages in a product launch for example. In an ideal world, business and brand strategy should be developed simultaneously and support each other. The brand vision must also resonate with consumers and differentiate the brand from competitors. Once the brand vision has been established, a customized range of elements that comprise the brand strategy should be prioritized and developed. The brand strategy will typically consist of a customized range of elements from the seven brand approaches. Each of the seven brand approaches has certain strengths and weaknesses, which is why a customized combination of elements from the relevant approaches that matches the specific challenges and opportunities the brand faces will provide a foundation for the right brand strategy.

Great guidelines for the implementation of the brand strategy can be found in the managerial implications of each approach. Here, it is possible to evaluate which managerial steps are in line with the approaches on which the brand identity and brand vision are based.

## Brand stretch

It is assumed that all brands have a core that should stay the same over the course of time (see the section about brand essence). When a brand is extended into new product categories, or joins co-branding ventures, its identity is stretched. The trick is to stretch it enough to be able to go in new directions, but never to stretch it to such an extent that the essence is diluted. Since this book does not go into more detail with brand stretch, for a more thorough review of the subject we recommend chapter 8 in Kapferer (1997).

## Co-branding

Co-branding occurs when two or more brands are combined in a joint product or brand. This phenomenon is also called brand alliances or brand bundling. The two companies should consider carefully what their strategic alliance means for their respective brand portfolios, as their brands will become more associated in the future through the new product. Keller (2003) chapter 7 describes this phenomenon in more detail.

## Corporate brand

When the corporation is branded instead of the individual products, a corporate brand is the case. In most literature on corporate branding it is assumed that the energy and inspiration of the brand stem from within the organization and that a branding strategy, in order to be successful, requires the engagement of the whole corporation. Read more in chapter 5 (this book) about the identity approach.

## Employee branding

Employee branding is defined as 'the process by which employees internalize the desired brand image and are motivated to project the image to customers and other organizational constituents' (Miles and Mangold 2004 p. 68). It is a notion resembling the 'living the brand' concept a lot; turn to chapter 5 (this book) about the identity approach, Miles and Mangold (2004) and the references mentioned under 'living the brand' for further insight.

## Employer branding

The term 'employer branding' relates to strategies for communicating about a company as an attractive employer to both current and potential employees. It is a hot management topic at the moment with a corresponding number of books and articles. Employer branding will not be elaborated on in this book; relevant literature to turn to is Barrow and Mosley (2005) emphasizing the interrelationship between HR, communication and top management, and Lievens and Highhouse (2003) about the emotive and tangible benefits for both potential and actual employees.

## Living the brand

Employees are important bearers of the brand, especially when it comes to service brands. 'Living the brand' is an end-goal in the process of engaging employees in the branding process. Making employees live the brand mean that employees incorporate and live brand values and thereby deliver the brand promise fully to consumers. The concept is briefly reviewed in the identity approach, chapter 5 of this book, other recommended readings are Ind (2001) and Karmark (2005).

**BRANDBUILDERS**
**marketing şi advertising**

Brandbuilders este prima editură din România specializată în carte de marketing şi advertising. Brandbuilders se adresează profesioniştilor din domeniu, celor pe care-i numim generic „constructori de branduri" (oameni de marketing, de publicitate, de media, manageri şi oameni care-şi construiesc propria afacere). Pentru toţi aceştia, Brandbuilders va publica cele mai bune cărţi şi cei mai renumiţi autori.

## DAVID A. AAKER - #1 BRAND EQUITY EXPERT WORLDWIDE

Cele mai importante active ale oricărei afaceri sunt intangibile: numele companiei, brandurile, simbolurile şi sloganurile, precum şi asocierile care le caracterizează, percepţia calităţii, recunoaşterea numelui, segmentul de bază al cumpărătorilor. Mai sunt şi alte resurse asupra cărora există dreptul de proprietate, de genul: patente, mărci înregistrate şi relaţii în interiorul reţelelor de distribuţie. Activele cuprinse în capitalul unui brand reprezintă o sursă primară pentru avantaje competitive şi câştiguri ulterioare, afirmă David Aaker, autoritatea incontestabilă în branding a Americii. Şi totuşi, cercetarea demonstrează că managerii nu pot răspunde cu deplină certitudine la întrebări de genul: Care sunt asocierile care se fac în legătură cu brandul lor? Care sunt nivelurile de recunoaştere a brandului de către consumatori? sau: Care este gradul de loialitate a cumpărătorilor? Mai mult, în ultimul deceniu, managerii, disperaţi după rezultate financiare pe termen scurt, au făcut adesea rău, fără să vrea, propriilor branduri, prin intermediul promoţiilor de preţ şi extensiilor de brand insuficient gândite, determinând, astfel, deteriorări ireversibile ale valorii numelui acelui brand. Deşi unele companii au creat recent un management al capitalului de brand, care să protejeze valoarea numelui brandului, mult prea mulţi manageri, spune Aaker, nu înţeleg cu adevărat conceptul de capital al brandului şi modul în care acesta trebuie implementat.



Într-o examinare fascinant ... auză a capitalului unui brand ca fenomen de p ... ră şi bine definită a relaţiei dintre un brand, p ... olurile sale pe de alta, precum şi a celor cinc ... uctură care le va dezvălui managerilor mod ... nd contribuie la construirea valorii sale.

DAVID A. AAKER este profesor de strategia marketingului la catedra J. Gary Shansby a Universităţii Berkeley din California.
El este autorul a mai mult de 70 de articole şi a opt lucrări despre branding, advertising şi strategie în afaceri şi este unul dintre cei mai citaţi scriitori de cărţi de marketing din zilele noastre.

Brandbuilders Grup
ISBN 973-87488-0-1

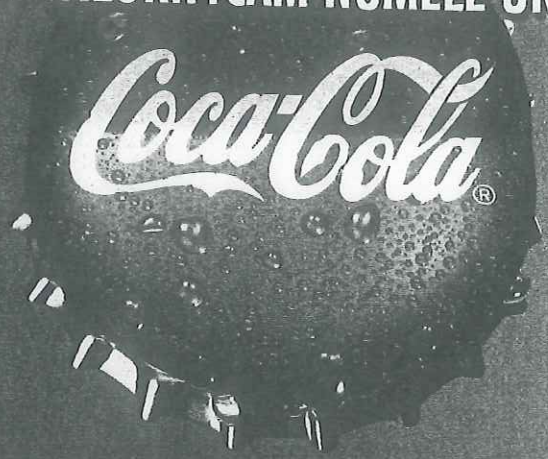
www.brandbuilders.ro

David Aaker
MANAGEMENTUL CAPITALULUI UNUI BRAND

David Aaker

# MANAGEMENTUL CAPITALULUI UNUI BRAND

## CUM SĂ VALORIFICĂM NUMELE UNUI BRAND




*"Extrem de uşor de citit şi plină de informaţii utile... Aaker redă însăşi esenţa caracteristicilor unui brand în această operă de primă clasă. Toţi cei care lucrează în marketing ar trebui să citească această carte şi să o facă din tot sufletul."*

*- Peter S. Sealey, Senior vicepreşedinte şi Director de marketing global al Companiei Coca-Cola*

nerea profitului într-o industrie în declin este stabilitatea preţului. Sunt cumpărătorii relativ insensibili la preţ, aşa cum sunt cumpărătorii de trabuce premium sau de înlocuitori ai aspiratoarelor clasice? Există oare un nivel relativ înalt de diferenţiere a produselor şi de loialitate faţă de brand? Sau produsul a devenit un bun de larg consum? Sunt implicate costuri la trecerea de la un brand la altul?

*Puterea brandului şi capacităţile organizatorice.* Sursele de putere a brandului într-un mediu în declin sunt adesea destul de diferite faţă de cele din alte contexte. Într-o industrie în declin este util:

- Să stabileşti relaţii puternice cu acei consumatori profitabili, în special cu cei care reprezintă sursele unei cereri persistente în timp.
- Să ai asocieri puternice. (În acest stadiu va fi dificil pentru competitori să-şi mai modifice imaginea în mod semnificativ.)
- Să ai capacitatea de a opera profitabil cu active insuficient utilizate.
- Să ai capacitatea de a reduce costurile la nivelul contractelor de afaceri.
- Să ai o cotă mare de piaţă dacă faci comerţ la scară mare.

## PROBLEME DE DISCUTAT

1. De ce nu folosesc cumpărătorii produsul mai des? De ce nu îl folosesc în cantitate mai mare? Ar fi de ajutor nişte metode de a le reaminti de brand? Dar stimulentele? Utilizarea este neconvenabilă? Există consecinţe neplăcute ale utilizării, care ar putea fi depăşite? Ar putea fi încurajaţi utilizatorii să folosească produsul în contexte diferite? Ar putea ei să extindă nivelul de utilizare? Potenţialul pentru un nivel ridicat de utilizare este, de obicei, mai mare pe segmentul utilizatorilor frecvenţi – uită-te mai întâi acolo.

2. Cum folosesc cumpărătorii brandul? Analizează potenţialul fiecărei arii de aplicare: care este potenţialul ei? Ce efort



de marketing ar fi necesar?

3. Care sunt pieţele cele mai importante ale brandului? Cum este brandul poziţionat pe fiecare piaţă? Piaţa curentă este saturată? Care sunt strategiile de poziţionare alternative? Ar fi vreuna deschisă faţă de tendinţele de creştere? Care sunt alternativele de pieţe? Evaluează potenţialul fiecăreia.

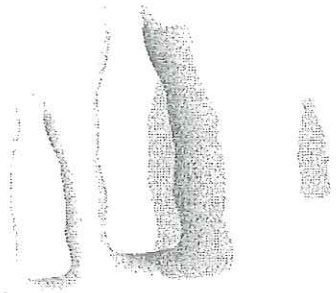
4. Care sunt nevoile nesatisfăcute ale cumpărătorilor? Problemele sau necazurile lor? Ia în considerare nu doar interacţiunea cumpărătorului cu produsul, ci şi sistemul în care este inclus produsul. Ar putea fi de ajutor pentru cumpărător un serviciu extra, o trăsătură în plus a produsului sau o modificare a acestuia? Există competitori care oferă bonusuri ce sunt apreciate? Gândeşte-te la firme din industrii similare: ce „bonusuri" le ajută să fie altfel? Ar funcţiona vreunul în contextul tău?

5. Ar trebui să te gândeşti la strategii de exploatare sau de ieşire din scenă? Gândeşte-te la întrebările din Figura 10-5.

două analize de branding în care m-am implicat, datorită ideilor lui stimulatoare. Dintre cei care au citit pasaje mari din manuscris şi mi-au dat sugestii de mare ajutor, aş vrea să-i amintesc pe Stuart Agres de la Love & Partners, Alec Biel de la Ogilvy, Patrick Crane de la Kodak, Stephen King de la WPP Group, Vijay Mahajan din Texas, Larry Percy de la Lintas şi Al Riley de la Campbell Soup. Printre colegii care au citit capitole sau au venit cu idei utile se numără: Jennifer Aaker de la Lowe & Partners, Russel Berg de la H-P, Pete Bucklin şi Rashi Glazier de la Berkeley, Robert Jones de la Ruhr/Paragon, Kent Mitchell de la MSI, August Swanenberg de la Nielsen, Al Shocker din Minnesota, Doug Stayman de la Cornell şi Bill Wells de la DDB Needham. Mi-au fost de mare ajutor şi Lisa Cuff de la The Free Press şi Serena Joe de la Berkeley. Apoi au fost cei de la MSI, care au sponsorizat trei conferinţe de branding şi mi-au oferit surse de inspiraţie şi sprijin, şi o serie de asistenţi de cercetare şi de studenţi care m-au ajutat extrem de mult - printre ei numărându-se Susan Anderson, Ziv Carmon, Anastasia Jackson, Andy Keane, Said Saffari şi Iegor Siniavski.

În cele din urmă, aş dori să mulţumesc familiei mele, care a trebuit să suporte încă un proiect de carte.

David A. Aaker,
Berkeley



# 1. Ce înseamnă capitalul unui brand?

*Un produs este ceea ce se face într-o fabrică; un brand reprezintă ceea ce cumpără clientul. Un produs poate fi copiat de concurenţă; un brand este unic. Un produs poate fi depăşit cu uşurinţă; un brand de succes este etern.*

Stephen King – WPP Group, Londra

## POVESTEA IVORY

Într-o duminică a anului 1879, Harley Procter, unul dintre fondatorii firmei de lumânări şi săpunuri Procter & Gamble (P&G), a auzit o predică bazată pe Psalmul 45: „Toate veşmintele tale miros a mirt, aloe şi scorţişoară, mirodenii aduse din palate ivorii".[1] Cuvântul „ivoriu" i-a rămas în minte şi a devenit numele săpunului alb al firmei lui.

În decembrie 1881, cei de la P&G au publicat prima lor reclamă Ivory într-un săptămânal religios; în acea reclamă, ei afirmau că săpunul „pluteşte" şi că este „99,44/100% pur", dublă calitate care a dus la apariţia unuia dintre cele mai faimoase sloganuri publicitare. Reclama respectivă este redată în Figura 1-1. Figura 1-2 prezintă o reclamă Ivory din 1920, care ilustrează consecvenţa poziţionării în timp. Observaţi imagistica realizată cu ajutorul pădurii, al fetei desculţe şi al apei limpezi.

Afirmaţia cu privire la puritate era susţinută de un chimist care testase Ivory şi descoperise că numai 56/100% conţinea impu-

rități. Proprietatea de a pluti, apărută dintr-o greșeală de producție (s-a suflat aer în amestecul de săpun) a fost descoperită de cumpărători - care au dorit să cumpere din nou săpunul „plutitor".

Ivory era un produs remarcabil într-o vreme când cele mai multe săpunuri erau galbene sau maro, iritau pielea și stricau

Figura 1-1 Prima reclamă Ivory, apărută în 1881

THE "IVORY" is a Laundry Soap, with all the fine qualities of a choice Toilet Soap, and is 99 44-100 per cent. pure.

Ladies will find this Soap especially adapted for washing laces, infants' clothing, silk hose, cleaning gloves, and all articles of fine texture and delicate color, and for the varied uses about the house that daily arise, requiring the use of soap that is above the ordinary in quality.

For the Bath, Toilet or Nursery, it is preferred to most of the Soaps sold for toilet use, being purer and much more pleasant and effective, and possessing all the desirable properties of the finest unadulterated White Castile Soap. The Ivory Soap will "float."

The cakes are so shaped that they may be used entire for general purposes, or divided with a stout thread (as illustrated) into two perfectly formed cakes, of convenient size for toilet use.

The price, compared to the quality and the size of the cakes, makes it the cheapest Soap for everybody and every want. Try it.

SOLD EVERYWHERE.

FOR THE LITTLE GIRLS
NEW STYLE
DOLLS!

Eight Inches tall, with beautiful lifelike features. Banged hair and dark eyes, or curls and blue eyes.

10 cents each, or two for 15 cents, which includes dresses with each doll. 1 doz. dolls and 12 different dresses for 75 cents. Mailed free.

Special Offer to the readers of this Paper. Every person sending 15 cents will receive 2 dolls with dresses and 56 page Illus. Book free.

A lady in Tipton, Iowa, writes that she sold 28 in a few afternoons. Postage stamps taken.

HOPE MANUFACTURING CO., PROVIDENCE, R. I.

WATCHES.

Stem Winders, Stem Setters, Reliable, Warranted. Prices from $9 to $60. Agents wanted. Sell Lancets.

VITALIZED PHOS-PHITES

Aid wonderfully in the mental and bodily growth of Infants and Children. Under its use the teeth come easier, the bones grow better, the skin plumper and smoother; the brain acquires more readily, and rests and sleeps more sweetly. An ill-fed brain learns no lessons and is excusable if peevish. It gives a happier childhood. For sale by druggists, or mail, $1.00.

F. CROSBY CO., 6th Avenue, N. Y.

STAMPS—50 different, 10c.; 100 var., 25c.; 200 obsolete, $1.25; 500 from all parts of the globe, $5.00; 50 Foreign Revenue, 25c.; 50 U. S. Revenue, 50c.; Complete Set of 11 War, 60c. Stamp and Album circular free.

E. F. GAMBS,
621 South 5th Street,
ST. LOUIS, MO.

HARPER'S
YOUNG PEOPLE SERIES.

MILDRED'S BARGAIN AND OTHER STORIES. By Lucy C. Lillie, Author of "Prudence." Illustrated. 16mo, Cloth, $1 00.

THE FOUR MACNICOLS. By William Black, Author of "A Princess of Thule." Illustrated. 16mo, Cloth, $1 00.

WHO WAS PAUL GRAYSON? By John Habberton, Author of "Helen's Babies." Illustrated. 16mo, Cloth, $1 00.

TOBY TYLER; OR, TEN WEEKS WITH A CIRCUS. By James Otis. Illustrated. 16mo, Cloth, $1 00.

MR. STUBBS'S BROTHER. A Sequel to "Toby Tyler." By James Otis. Illustrated. 16mo, Cloth, $1 00.

THE MORAL PIRATES. By W. L. Alden. Illustrated. 16mo, Cloth, $1 00.

THE CRUISE OF THE "GHOST." By W. L. Alden. Illustrated. 16mo, Cloth, $1 00.

THE TALKING LEAVES. An Indian Story. By W. O. Stoddard. Illustrated. 16mo, Cloth, $1 00.

Published by HARPER & BROTHERS, New York.

☞ Sent by mail, postage prepaid, to any part of the United States, on receipt of the price.

Print Your Own Cards, &c. Press $3 Large size for circulars, &c., $5 to $50. For pleasure, money-making, young or old. Everything easy, printed instructions. Send 2 stamps for Catalogue of Presses, Type, Cards, &c., to factory.

KELSEY & CO., Meriden, Conn.

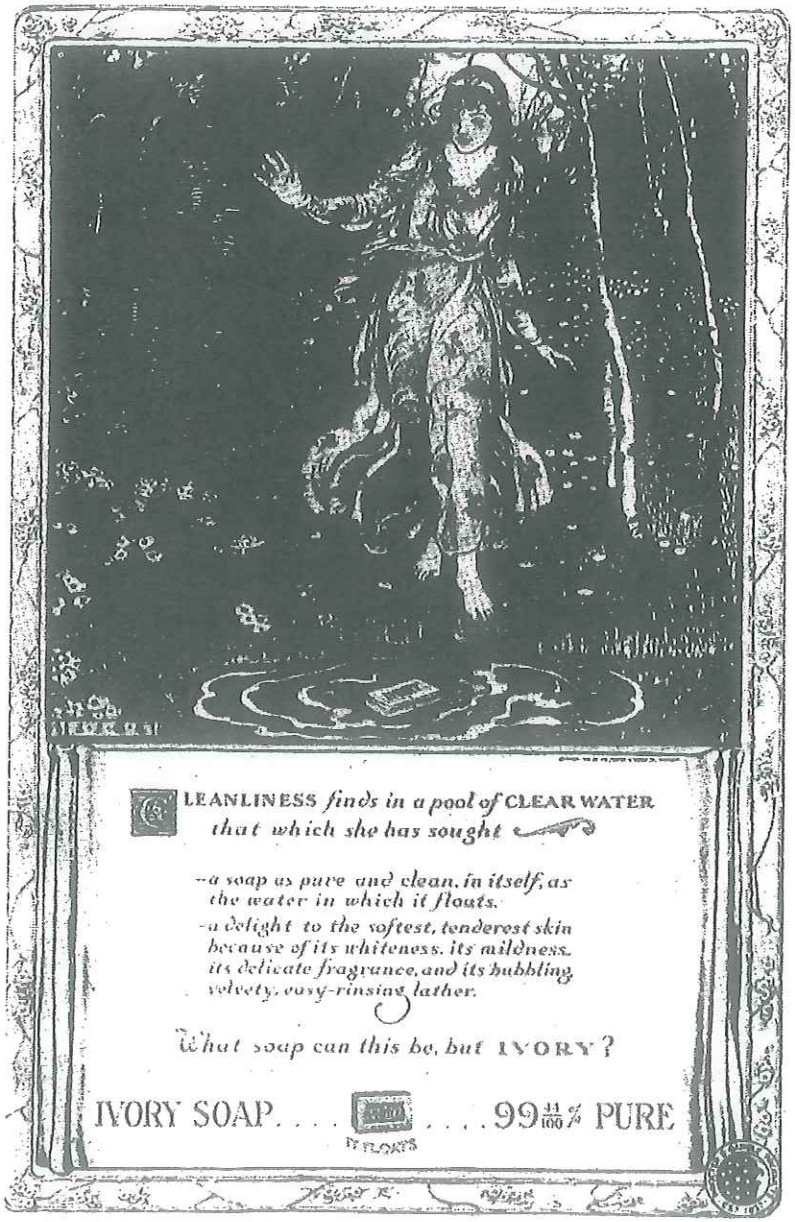
$66 a week in your own town. Terms and $5 outfit free. Address H. Hallett & Co., Portland, Maine.

BOYS who are Hunting and Fishing, and want to make money and have fun, send name and two 2c stamps, and we will send you a sample of that will please you. Dexter Mfg. Co., East Providence Centre, R. I.





Figura 1-2 O reclamă Ivory din 1920



hainele. Faptul că plutea reprezenta un avantaj practic pentru cei care se enervau încercând să scoată săpunul din cada de baie. Astfel, era bine poziționat - fiind un săpun pur, delicat și plutitor. Faptul că era suficient de blând pentru a putea fi folosit la baia bebelușilor era subliniat încă de la început, iar bebelușii apăreau deseori în reclamele prezentate. Puritatea și delicatețea erau susținute și de culoarea albă, de numele Ivory, de sloganurile gemene și de asocierile cu bebeluși. Numele de brand al săpunului împreună cu forma distinctă de ambalaj dădeau cumpărătorilor certitudinea că primeau săpunul fin și plăcut pe care îl doreau. Bugetul „agresiv" de advertising național al anului 1882, cumulând 11.000 de dolari, a reprezentat un punct de pornire către o înaltă recunoaștere a brandului și a întărit convingerea cumpărătorilor că producătorul își susținea produsul și era oricând gata să răspundă de calitatea lui.

Ivory, acum în vârstă de peste 110 ani, este un excelent exemplu în acest sens, dovedind cât de valoroasă este crearea și susținerea capitalului unui brand. Capitalul unui brand va fi definit cu mare atenție și detaliat în acest capitol. Pe scurt, el este un set de active cuprinzând recunoașterea numelui, cumpărătorii fideli, calitatea percepută și asocierile (de exemplu, faptul că este „pur" și că „plutește"), care au o legătură strânsă cu brandul (numele și simbolul acestuia) și care adaugă (sau scad ceva din) valoarea produsului sau serviciului oferit.

În mod ciudat, în 1885, un săpun galben numit Sunlight (Lumina soarelui), o dată introdus într-o Anglie posomorâtă, avidă de lumina soarelui, a constituit începutul lui Unilever, acum una din cele mai mari companii din lume. Totuși, spre deosebire de Ivory, Sunlight a făcut loc și altor branduri, precum Lifebuoy, Lux și Rinso.

Aproape treizeci de ani mai târziu, în 1911, P&G lansa pe piață brandul Crisco, primul produs care conținea numai legume, folosind o reclamă care arăta o femeie în bucătăria ei, admirând o plăcintă de rubarbă, de-abia scoasă din cuptor. Reclama a fost precursoarea tipului de advertising „felie de viață" (*slice of life*) - care conecta brandurile de viețile oame-



nilor - și a rămas emblema P&G ani de zile. Până în 1933, firma a mai scos pe piață săpunul Chipso pentru mașina de spălat, detergentul sintetic Dreft, Ivory Flakes, Ivory Snow și Camay, un concurent al lui Ivory.

P&G a demonstrat că rămâne credincios brandului Ivory și în timpul crizei de recesiune. Pusă în fața unor greutăți economice teribile, P&G a rezistat presiunii de a reduce advertisingul. De fapt, parțial și prin sponsorizarea unei „telenovele" radio, The O'Neills, Ivory și-a dublat vânzările între anii 1933 și 1939.

Loialitatea și prezența pe piață construite de Ivory au fost atacate în 1941 de o clonă Ivory, numită Swan (Lebăda), de la Lever Brothers. Aceasta mergea pe sloganul: „Primul săpun cu adevărat plutitor de la veselii ani '90 încoace". P&G a răspuns cu un advertising agresiv, pentru a-și proteja produsul Ivory. Fără să dețină o diferențiere de produs evidentă, Lever nu l-a putut detrona pe Ivory și, în cele din urmă, s-a retras de pe piață.

În mai 1931, un memo scris de Neil McElroy - care, lucrând pe atunci la contul Camay al P&G, era frustrat de faptul că stătea în umbra lui Ivory - punea problema dezvoltării unei echipe de management al brandului. El argumenta că nu erau destui oameni care să se ocupe de Camay. Eforturile de marketing (și efortul de a crea și de a păstra capitalul brandului) erau difuze și lipsite de coordonare și nu beneficiau de o investiție serioasă. Soluția, constând în crearea unei echipe de management responsabile cu un program de marketing și coordonarea lui cu vânzările și producția, a constituit un eveniment-cheie în istoria brandingului.

Spre sfârșitul anilor 1940 și apoi 1950, firma adăugase curățătorul Spic & Span, detergentul Tide, șamponul Prell, soluția de permanent Lilt, detergentul de vase Joy, Blue Cheer, pasta de dinți Crest, detergentul fără spumă Dash, curățătorul cu înălbitor Comet, săpunul Duz, deodorantul cremă Secret, Duncan Hines, Charmin și Ivory Liquid și untul de arahide Jif. În anii '60-'70 au mai apărut: scutecele Pampers de unică folosință, cafeaua Folger's, apa de gură Scope, prosoapele de hârtie Bounty, chipsurile Pringles, produsele Bounce pentru catifelarea țesăturilor, tampoanele Rely și scutecele Luv de unică folosință.

La sfârşitul anilor 1980, cei de la P&G aveau 83 de branduri la care se făcea reclamă şi înregistrau vânzări anuale de aproape 20 de miliarde de dolari. În SUA, produsele P&G erau branduri - lider în 19 din cele 39 de categorii în care concurau şi ocupau una din primele trei poziţii în aproape toate categoriile, mai puţin cinci. În cele 39 de categorii, P&G deţinea o cotă medie de piaţă apropiată de 25%.

Cele mai multe firme se focusează pe un singur brand, protejându-şi poziţia prin urmărirea unei anumite strategii de poziţionare. Brandurile noi sunt, prin urmare, descoperite în faţa concurenţilor care încearcă să ocupe o poziţie pe piaţă. Una din caracteristicile evidente ale celor de la P&G a fost dorinţa de a dezvolta branduri care să intre în competiţie pentru a deservi segmente noi de piaţă, chiar dacă noile branduri exercitau o presiune asupra brandurilor existente (sau reprezentau chiar o ameninţare pentru acestea din urmă). Categoria matură, fragmentată, a detergenţilor de rufe, este un excelent exemplu al modului în care mai multe branduri pot intra în diverse combinaţii, pentru a ajunge la o varietate de segmente şi pentru a avea ca rezultat obţinerea unei poziţii dominante. P&G deţine o cotă de piaţă de peste 50%.

Cele zece branduri ale P&G folosesc diferite asocieri pentru a „ţinti" segmente de piaţă diverse. Iată care sunt ele:

Ivory Snow - „Nouăzeci şi nouă şi patruzeci şi patru sută la sută pur", „săpunul fin, delicat, pentru scutece şi haine de bebeluşi";

Tide - pentru haine deosebit de murdare - „Tide intră, mizeria iese";

Cheer - funcţionează în apă rece, caldă sau fierbinte - „Cheer pentru orice temperatură";

Gain - la început, un detergent pe bază de „enzime", iar acum, un detergent parfumat - „Cascade de prospeţime";

Bold 3 - include şi balsam de rufe - „Curăţă, catifelează şi controlează efectele electrostatice";

Dash - putere concentrată, mai puţină spumă pentru a evita supraîncărcarea maşinilor de spălat;

Dreft - cu „Borax, balsamul natural", pentru haine de bebeluşi;



Oxydol - conţine înălbitor - pentru „Rufe strălucitor de albe - cu înălbitor care protejează culoarea ţesăturii";

Era - detergent lichid concentrat - cu proteine, pentru a curăţa petele;

Solo - conţine balsam; pentru rufe extrem de murdare.

Nu există prea multe companii la nivelul cărora puterea brandingului să fie atât de evidentă. Fără îndoială, cheia succesului P&G constă în devotamentul faţă de dezvoltarea capitalului brandului, în sistemul de management al brandului şi în investiţiile permanente în marketingul care susţine acest proces.

Există puţine cifre făcute publice pentru o estimare aproximativă a profitului pe care l-a adus Ivory companiei P&G, de-a lungul secolului trecut. Ştim că s-au cheltuit peste 300 de milioane de dolari pe spaţii media numai în Statele Unite, pe o perioadă de zece ani - între anii 1977 şi 1987. S-a estimat că, în această perioadă, media măsurată a reprezentat cca. 75% din totalul de advertising contractat de cei de la P&G. Dacă acelaşi raport este valabil şi în cazul produselor Ivory, cheltuielile totale pentru advertisingul brandului se ridică în jurul sumei de 400 de milioane de dolari.

Presupunând că proporţia reclamă-vânzări ar fi de 7% (la P&G, ca şi companie, proporţia variase de la 6% la 8%, în această perioadă), vânzările mondiale ale produselor Ivory ar fi trebuit să totalizeze 5,7 miliarde de dolari. Presupunând o curbă exponenţială a creşterii vânzărilor, începând cu 1887, valoarea totală a vânzărilor pentru produsele Ivory, de la lansarea lor, ar ajunge cam la 25 de miliarde de dolari. Presupunând un profit mediu de 10% (din 1987 până în 1989, profitul mediu la categoria produselor de spălat şi curăţat a fost 10%), o estimare rezonabilă a profiturilor totale ale Ivory ar fi de două-trei miliarde de dolari.

Este interesant şi nu întâmplător faptul că P&G este cunoscută pe Wall Street ca firmă care analizează profitabilitatea brandului său pe termen lung. Deşi poate fi frustrant şi riscant pentru un investitor, dacă priveşti lucrurile pe termen scurt, P&G

are răbdare cu brandurile sale, chiar și atunci când ele absorb pierderi o perioadă mai lungă de timp. Perseverența lor în cazul chipsurilor Pringles, al prăjiturilor instant Duncan Hines și al sucului de portocale Citrus Hill, în ciuda unor pierderi substanțiale, poate fi dată ca exemplu. Perspectiva pe termen lung a P&G se poate datora, în parte, faptului că această companie este deținută, în proporție de 20%, de angajații săi.

În această carte vom explora capitalul unui brand. După cum ilustrează exemplul P&G, dezvoltarea capitalului unui brand poate crea asocieri ce vor poziționa mai bine brandul pe piață, vor face brandul să reziste mai mult în timp și îl vor face mai apt să reziste în fața unor competitori agresivi. Cu toate acestea, e bine să se știe că acest proces poate, de asemenea, să presupună o investiție inițială, iar apoi una continuă, substanțială, fără ca acest lucru să aibă ca rezultat, în mod obligatoriu, profituri pe termen scurt. Rezultatele, dacă vor apărea, pot veni după ani de zile, chiar zeci de ani. Astfel, managementul capitalului unui brand este dificil, necesitând răbdare și viziune.

În următoarele pagini vom defini capitalul unui brand, sugerând faptul că acesta se bazează pe o serie de dimensiuni care, la rândul lor, trebuie și ele manageriate indivdual. Apoi, vor fi detaliate câteva perspective legate de felul în care se poate pune un preț unui brand. Mai întâi, însă, trebuie să punem câteva întrebări esențiale. Ce este, de fapt, un brand? Capitalurile brandurilor se erodează în timp? Cum afectează promoțiile de prețuri brandurile? Ce se află dincolo de presiunile care se fac pentru obținerea rezultatelor financiare pe termen scurt? Focusarea pe capitalul unui brand poate furniza un argument împotriva tiraniei rezultatelor pe termen scurt?

## ROLUL BRANDURILOR

Un brand este un nume și/sau un simbol distinctiv (cum ar fi un logo, o marcă înregistrată sau un design de ambalaj), folosit cu intenția de a identifica produsele sau serviciile ca aparținând unui producător sau unui grup de producători și de a diferenția



acele bunuri sau servicii de cele ale concurenței. Astfel, un brand semnalează cumpărătorului sursa produsului și îi protejează atât pe cumpărător, cât și pe producător, de concurență, care va încerca să furnizeze produse cât se poate de apropiate.

Există dovezi clare, care arată că, încă din perioada antică, numele creatorilor de bunuri au fost gravate în cărămizi, pentru ca acesta să fie identificat.[2] Și se mai știe că ghildele comerciale din Europa medievală foloseau mărci înregistrate pentru siguranța cumpărătorilor și pentru a oferi protecție legală producătorului. La începutul secolului al XVI-lea, distileriile de whisky își expediau produsele în butoiașe de lemn cu numele producătorului pirogravat pe ele. Numele îi arăta consumatorului cine era producătorul și împiedica substituirea produsului cu unul mai ieftin. În 1835 a fost lansat pe piață un brand de Scotch numit „Old Smuggler" (Bătrânul contrabandist), scopul fiind acela de a profita de pe urma reputației contrabandiștilor, care foloseau un procedeu de distilare special.

Cu toate că brandurile au avut - timp de secole la rând - un rol în comerț, brandingul și asocierile brandului au căpătat o importanță crucială pentru competitori abia în secolul XX. De fapt, o caracteristică distinctivă a marketingului modern a fost focusarea pe crearea de branduri diferențiate. Cercetarea de piață a fost folosită pentru a ajuta la identificarea și dezvoltarea criteriilor de diferențiere a brandurilor. Asocierile de brand unice au fost stabilite folosind atribute ale produselor, nume, ambalaje, advertising și strategii de distribuție. Ideea a fost să se treacă de la bunuri de larg consum la produse de marcă - pentru ca prețul să nu mai fie factorul esențial în decizia de cumpărare și pentru a se pune accentul pe criteriile de diferențiere.

Puterea brandurilor, dificultatea și cheltuielile necesare conceperii lor sunt indicate de sumele de bani pe care firmele sunt dispuse să le plătească pentru a le cumpăra. De exemplu, Kraft a fost cumpărat cu aproape 13 miliarde de dolari, cu 600% mai mult decât valoarea lui în acte, iar colecția de branduri de sub umbrela lui RJR Nabisco a adus mai mult de 25 de miliarde de dolari. Aceste sume depășesc cu mult valoarea unui bilanț

contabil reprezentând vânzări de cărămizi și mortar.

Un exemplu și mai clar al valorii numelui unui brand este obținerea de drepturi de licență. De exemplu, în 1988, cei de la Sunkist au primit 10,3 milioane de dolari pentru drepturi de autor, după ce au acordat licența lor unor produse precum Sunkist Fruit Gems (bomboanele Ben Myerson), sucul de portocale Sunkist (Cadbury Schweppes), răcoritoarele Sunkist (Lipton), vitamina C Sunkist (Ciba-Geigy) și gustările Sunkist cu fructe (Lipton).[3] Lipton a folosit numele Sunkist Fun Fruits pentru a depăși o linie de gustări cu fructe deja bine plasată, pe nume Fruit Corner, de la General Mills. Sloganul celor de la Fruit Corner – *Real fruit and fun rolled up in one* („Fructe adevărate și distracție, toate la un loc") – a fost pus în umbră de Sunkist Fun Fruits, un nume care spunea tot.

Valoarea unui brand deja creat se datorează, în parte, faptului că este mai dificil să construiești un brand azi decât era acum câteva decenii. Mai întâi, costurile advertisingului și ale distribuției sunt mult mai mari: de exemplu, reclamele de un minut sau de o jumătate de minut sunt considerate prea scumpe pentru a fi și practice. În al doilea rând, numărul de branduri este în creștere: aproximativ 3.000 de branduri sunt introduse în supermarketuri, în fiecare an. Când am scris această carte, existau 750 de branduri de mașini, mai mult de 150 de branduri de rujuri și 93 de branduri de mâncare de pisici. Toate acestea presupuneau și încă mai presupun o competiție în creștere, atât pentru mintea cumpărătorului, cât și pentru accesul la canalele de distribuție. Mai înseamnă, totodată, că un brand este adesea trimis pe o piață-nișă și, în consecință, nu va putea înregistra numărul de vânzări necesar pentru susținerea unor programe de marketing costisitoare.

## NEGLIJAREA CONSTRUIRII DE BRANDURI

În ciuda valorii unui brand – adesea evidente – există semne care dovedesc că procesul de construire de branduri se erodează, că nivelurile de loialitate sunt în scădere și că prețurile devin prioritare. Lista care urmează sugerează o serie de indicatori ai



lipsei de atenție privind brandurile, indicatori familiari celor mai multe companii.

---

### *Indicatori ai unei lipse de interes față de construirea de branduri*

- Managerii nu pot identifica cu certitudine asocierile de brand și forța acelor asocieri. Mai mult, nu se știe prea bine cum diferă aceste asocieri în timp și în funcție de segmentul de piață.
- Cunoștințele legate de nivelul recunoașterii brandului lasă de dorit. Nu se știe dacă există vreo problemă de recunoaștere a brandului pe vreun segment. Nu se știe prea clar ce recunoaștere mai are brandul, ori dacă s-a modificat ceva în această arie.
- Nu există o metodă sistematică, de încredere, realistă și validă, de măsurare a satisfacției și loialității cumpărătorului – și nici un model de diagnostic care să te ajute să înțelegi de ce se pot schimba aceste măsurători.
- Nu există nici un indicator al faptului că brandul este legat de succesul pe termen lung al afacerii, indicator care să fie folosit pentru evaluarea efortului de marketing al brandului.
- Nu există nici o persoană în firmă care să fie însărcinată, în adevăratul sens al cuvântului, cu protejarea capitalului brandului. Cei numiți pe posturi care se ocupă de brand – poate managerii de brand sau managerii de marketing al produsului – sunt, de fapt, evaluați după rezultatele obținute pe termen scurt.
- Performanța asociată cu un brand și cu managerii lui se măsoară trimestrial și anual. Nu există alte obiective notabile pe termen lung. Mai mult, managerii implicați sunt conștienți de faptul că nu vor rămâne pe post într-atât de mult timp încât ajungă să dezvolte o strategie; în plus, ei nici nu se așteaptă să se bucure de cele mai înalte performanțe ale brandului.
- Nu există un mecanism pentru măsurarea și evaluarea

impactului unor elemente ale programului de marketing asupra brandului. De exemplu, promoțiile sunt selectate fără determinarea asocierilor lor și fără să se ia în considerare impactul lor asupra brandului.

- Nu există o strategie a brandului pe termen lung. Următoarele întrebări cu privire la mediul în care se va dezvolta brandul peste cinci sau zece ani au rămas fără răspuns și este posibil să nu fi fost nici măcar puse. Ce asocieri ar trebui să aibă brandul? În ce categorii de produse ar trebui să concureze brandul? Ce imagini mentale ar trebui să stimuleze brandul în viitor?

---

Există dovezi în sprijinul faptului că nivelurile de loialitate față de produsele din supermarketuri sunt în declin.[4] Cei de la Nielsen au realizat un calcul pentru cota de piață a 50 de branduri importante prezente în supermarketuri și au descoperit că aceasta a scăzut cu 7% din 1975 până în 1987. Firma de cercetare NPD a relevat, în urma unui studiu asupra a 20 de categorii de produse de supermarket, că numărul mediu de branduri cumpărate în decursul a șase luni a crescut cu 9% din 1975 până în 1983.

În urma unui sondaj printre consumatorii din întreaga lume, agenția de publicitate BBDO a descoperit o surprinzătoare capacitate de percepție a oamenilor asupra parității brandurilor, în 13 categorii diferite de produse de larg consum.[5] Agenția a întrebat consumatorii dacă au avut impresia că brandurile pe care trebuiau să le aleagă, în interiorul unei anumite categorii, erau mai mult sau mai puțin asemănătoare. Cuantumul care a indicat paritatea brandurilor s-a ridicat de la 52% pentru țigări, la 76% pentru cărți de credit. Procentul era mai mare în cazul unor produse precum hârtia de toaletă și supa concentrată – lucru care scoate în evidență beneficiile performanței – și mai mic la categorii precum țigările, cafeaua și berea – unde decizia era luată în funcție de imagine.

Un sondaj printre cumpărătorii din magazinele universale, cu privire la 11 categorii de produse – cum ar fi lenjeria intimă,



pantofii, obiectele casnice, mobilierul și aparatura electrocasnică – a dovedit o erodare a prețului.[6] Doar 39% dintr-un eșantion național de 400 de adulți – cărora li s-a dat telefon la întâmplare – au indicat că au plătit prețul întreg, în timp ce 41% au așteptat o vânzare la preț redus, iar 16% au cumpărat marfă cu discount (care nu era pusă la vânzare). Este interesant că studiul a descoperit o corelație negativă evidentă între advertisingul media dintr-o categorie de produse și vânzările la preț întreg din acea categorie. Bineînțeles că advertisingul creează branduri ce pot menține aceeași cotă de piață, în pofida reducerilor de preț.

## Utilizarea promoțiilor

Este tentant să „mulgi" capitalul brandului prin reducerea activităților de construire a brandului – cum ar fi advertisingul – care nu au un impact prea mare asupra unei performanțe pe termen scurt. Mai mult, declinul capitalului brandului nu este evident. Prin contrast, promoțiile de preț – indiferent de categoria în care apar, fie la băuturi răcoritoare, fie la automobile – sunt eficiente: ele influențează vânzările într-un mod imediat și ușor de măsurat. În timpul unei săptămâni de promoție, creșterea spectaculoasă a vânzărilor se poate observa în multe categorii de produse: 443% pentru băuturi răcoritoare pe bază de fructe, 194% pentru mâncăruri congelate și 122% pentru detergenți de rufe.[7]

Promoțiile oferă o cale de menținere pe raft a unui brand aflat pe locul trei sau patru. Ele prezintă interes și pentru companiile tip „Pepsi" din întreaga lume, al căror scop permanent este să-l depășească pe liderul categoriei (Coca-Cola, în cazul dat) și, nu întâmplător, să-și elimine rivalii care atacă direct (surogatele tip 7-Up).

În ultimele decenii a existat o creștere extraordinară a promoțiilor, ele fiind adresate atât consumatorilor (prin cupoane și rabaturi comerciale) cât și firmelor (prin discounturi la vânzări en-gross). În urmă cu doar zece ani exista un raport de 40/60 între cheltuielile pe promoții și cele pentru advertising. Acum raportul este de 60/40 și continuă să se modifice. Distribuțiile de cupoane au crescut cu o rată anuală de 11,8% în anii '80.[8] Chiar

și în categorii precum cea a automobilelor, promoțiile de preț au fost la mare căutare.

Spre deosebire de activitățile de construire a brandului, cele mai multe promoții de vânzări pot fi copiate cu ușurință. De fapt, competitorii trebuie să se replieze sau vor suferi pierderi greu de suportat. Când începe un ciclu de promoții/reduceri de preț, este foarte dificil să-i pui capăt, pentru că atât consumatorii, cât și firmele se obișnuiesc cu el și încep să-și planifice achizițiile în funcție de ciclul de promoție. Rezultatul inevitabil este o mare creștere a rolului prețului. Va apărea presiunea de a reduce calitatea, de a limita proprietățile produselor și serviciilor oferite. La extreme, clasa de produse va începe să semene cu un bun de consum, pe măsură ce asocierile de brand vor pierde din importanță. În acest moment, promoțiile arată cu mult mai bine, dacă luăm în considerare impactul lor pe termen scurt – dar valoarea lor este în scădere. Un studiu recent asupra a peste 1.000 de promoții a dus la concluzia că numai 16% din acestea s-au dovedit profitabile, după ce au fost introduse în discuție costurile și achizițiile ulterioare.[9]

Rolul mărit al promoțiilor se datorează, în parte, modului de evaluare. Datorită proliferării bazelor de date efectuate de scanere, în magazinele de alimente și în farmacii rezultatele pe termen scurt ale unor acțiuni de marketing par mai bune ca niciodată. Ele arată că promoțiile de preț influențează substanțial vânzările. Cu toate acestea, ele nu sunt potrivite pentru a măsura rezultatele pe termen lung, parțial pentru că astfel de rezultate sunt dificil de detectat pe o piață aglomerată și, de asemenea, pentru că experimentele care acoperă mai mulți ani sunt prea costisitoare. Pentru că nu există căi ușoare, care pot fi dovedite, pentru măsurarea efectelor pe termen lung ale acțiunilor de marketing, măsurătorile pe termen scurt au căpătat mai multă influență. Situația seamănă oarecum cu cea a unui bețiv care își caută cheile mașinii în dreptul unui stâlp de iluminat, pentru că lumina este mai bună acolo decât în locul în care, de fapt, și-a pierdut el cheile.

Vizibilitatea succesului promoțiilor de preț, pe termen scurt,



și al altor activități care au potențialul de a dăuna brandului este alimentată de orientarea pe termen scurt a multor organizații de marketing. Managerii de brand și alți oameni-cheie sunt rotiți regulat, așa că se pot aștepta să ocupe un post oarecare doar până la doi sau cinci ani. Acesta este, deci, orizontul lor temporal. Mai rău, în acest timp ei sunt evaluați pe baza măsurătorilor pe termen scurt, cum ar fi fluctuațiile cotei de piață și profitabilitatea pe termen scurt. Aceste lucruri se petrec, în parte, pentru că astfel de măsurători sunt disponibile și de încredere, în timp ce indicatorii succeselor pe termen lung sunt greu de apreciat, și totodată pentru că organizația însăși este interesată de performanța pe termen scurt.

## Presiuni pentru rezultate pe termen scurt

Deciziile de branding sunt luate în diverse organizații, aflate sub presiuni extreme, pentru obținerea de performanțe pe termen scurt. Este vorba în special de situația din SUA, unde o mulțime de purtători de cuvânt, printre care președintele consiliului de administrație de la Sony, un specialist în științe politice de la Harvard și autorii Comisiei MIT pentru Productivitate, au ajuns la concluzia că managerii americani sunt în mod excesiv preocupați de profiturile pe termen scurt, în detrimentul strategiilor pe termen lung.

Un prim motiv pentru care managerii americani ar putea fi focusați pe termene scurte este rolul important al acționarilor și acceptarea maximizării acestui rol, ca principal obiectiv al firmelor din Statele Unite. Problema este că acționarii sunt influențați peste măsură de câștigurile trimestriale. Modul lor de gândire se bazează pe ideea că profiturile viitoare vor fi legate de performanțele actuale. Necesitatea managerilor de a face dovada unor câștiguri trimestriale considerabile va conduce la obiective organizatorice și la evaluări ale managementului de brand pe termen scurt. În consecință, există presiuni intense în interiorul firmei, pentru a furniza rezultate financiare bune pe termen scurt.

O problemă de bază este aceea că acționarii sunt, de obicei, incapabili să înțeleagă viziunea strategică a unei firme, în parte

pentru că ei nu participă la luarea acestui gen de decizii, dar și pentru că nu pot interpreta contextul strategic incert sau complexitatea organizației. Mai mult, ei se lovesc și de absența unor indicatori credibili de performanță pe termen lung.

După decenii de eforturi, am eșuat în crearea unui advertising calitativ pe termen lung, din cauza absenței unor experimente care să se desfășoare pe parcursul mai multor ani. Măsurarea eforturilor pentru produse noi este aproape la fel de dificil de cuantificat. Firmele pot ține socoteala noilor produse, a cheltuielilor destinate cercetării pentru noile produse, a procentului afacerilor asociate cu produsele introduse în ultimii cinci ani și așa mai departe, dar este greu să obții măsurători convingătoare pentru performanțele pe termen lung. Eficiența pe termen lung a activităților care vor mări sau vor eroda capitalul brandului este la fel de greu de demonstrat. Fără alternative, rezultatele financiare pe termen scurt sunt singurele rezultate palpabile, dominând măsurătorile de piață.

Managementul pe termen lung este dificil când ai de-a face cu presiunea exercitată de acționari și cu alte asemenea probleme cu care se confruntă managerii americani. Ce e de făcut? Răspunsul este simplu: trebuie să găsim metode care să ducă la performanțe pe termen lung, care să suplimenteze sau să suplinească metodele pe termen scurt și care să fie suficient de convingătoare pentru a duce la satisfacerea acționarilor.

---

*Potențialul de construire de branduri pe care îl are advertisingul*

Un efort remarcabil de demonstrare a efectului advertisingului în ceea ce privește construirea de branduri a fost făcut de firma de cercetare IRI.[10] S-a efectuat o analiză asupra câtorva sute de experimente de advertising agresiv (în cadrul cărora advertisingul agresiv este comparat cu cel moderat sau normal). În medie, mai mult de jumătate din astfel de teste bazate pe advertisingul agresiv nu arată nici o schimbare semnificativă în vânzări pe toată perioada de testare.



IRI a examinat 15 din aceste experimente care s-au soldat, totuși, cu evoluții semnificative ale vânzărilor, în timpul unui an de testare. Vânzările s-au plasat la 22% peste perioada de bază. În următorii doi ani, după ce advertisingul agresiv a fost retras, vânzările au rămas, în continuare, peste perioada de bază, cu 17% și respectiv 6%. Astfel, impactul advertisingului poate fi mult subestimat dacă este vizat doar un singur an. Desigur, rezultatele advertisingului și promoțiilor sunt așteptate, mai degrabă, în răstimp de luni, dacă nu chiar de săptămâni.

---

## ROLUL ACTIVELOR ȘI AL ATRIBUTELOR DE PERFORMANȚĂ

O abordare privind introducerea unei orientări strategice este aceea de a schimba interesul de la rezultatele financiare pe termen scurt, la dezvoltarea și menținerea de active și atribute de performanță.[11] Un activ este ceva ce intră în posesia firmei, cum ar fi un nume de brand sau o locație de vânzare en-detail, care este superioară celei a concurenței. Un atribut de performanță desemnează ceea ce face o firmă mai bine decât concurența, cum ar fi advertisingul sau producția eficientă.

Activele și atributele de performanță formează baza de pornire a unui avantaj competitiv care poate fi susținut. Felul cum *se inițiază* o afacere (felul în care intră în competiție și locul unde cineva alege să o facă) este, de obicei, ușor de imitat. Este mai dificil să răspunzi la întrebarea ce este o afacere, pentru că asta ar însemna să acumulezi sau să neutralizezi active și atribute de performanță specializate. Oricine poate decide să distribuie cereale sau detergenți prin supermarketuri, dar puțini au stofa necesară pentru a face acest lucru la fel de eficient ca General Mills, de pildă. Activele și atributele de performanță potrivite pot oferi acele piedici în dezvoltarea concurenței, care vor permite avantajului comercial să persiste în timp și, astfel, să conducă la profituri pe termen lung. Provocarea constă în

identificarea atributelor de performanță, a activelor-cheie pe care firma își sprijină avantajul competitiv, în sporirea și menținerea lor, iar apoi, în utilizarea eficientă a acestora.

Conceptul de activ pe post de generator de profit este un lucru familiar, mai ales atunci când acest activ este valorificat și apare în bilanțul firmei. O obligațiune guvernamentală reprezintă exemplul tipic. O fabrică ce adăpostește mașini industriale, echipamente, oameni, este un alt posibil exemplu. Bineînțeles însă că o fabrică, spre deosebire de o obligațiune guvernamentală, are nevoie de un management activ și trebuie întreținută.

Cele mai importante active ale unei firme (cum ar fi oamenii dintr-o organizație și numele unui brand) sunt totuși intangibile, în sensul că nu sunt considerate capital al afacerii și, deci, nu apar în bilanț. Deprecierea nu este evaluată în cazul „activelor intangibile" și astfel sumele necesare întreținerii trebuie să vină direct din fluxul de numerar și din profiturile pe termen scurt. Toată lumea înțelege că o fabrică trebuie întreținută chiar și când are momente mai proaste, în parte pentru că apar termenii privind deprecierea sa în declarațiile de venit, dar și pentru că nevoia de întreținere este evidentă. Prin contrast, un activ intangibil este mai vulnerabil, iar „întreținerea" lui poate scăpa din vedere.

## Managementul numelui de brand

Un astfel de activ intangibil este capitalul de brand reprezentat de numele acelui brand. Pentru multe afaceri, numele de brand și ceea ce reprezintă el este cel mai important activ - baza avantajului competitiv și a viitoarelor câștiguri. Totuși, numele de brand este rareori manageriat într-o manieră ordonată, coerentă, în ideea că trebuie întreținut și întărit.

În loc să se concentreze pe un activ precum brandul, managerii americani, grăbiți, se lasă prinși mult prea des de evaluările pe termen scurt, care sunt mai ușor de realizat. Ce a determinat scăderea drastică a acțiunilor în nord-est? Oare o promoție ar contracara și respinge provocarea unui produs nou? Cum putem să luptăm cu lansarea unui produs nou pe piață? Putem pune un nume și pe produsul unei alte divizii, furnizând astfel o soluție



intermediară? Cum poate fi susținută creșterea? Poate fi folosit un nume de brand pentru a intra pe piața unui produs nou?

Focusarea asupra problemelor pe termen scurt cu care se confruntă brandul poate duce la operațiuni care funcționează bine, uneori chiar pentru o perioadă mai lungă. Însă pericolul este ca performanța aceasta să fie obținută prin exploatarea brandului, permițând deteriorarea acestuia. Brandul ar putea fi extins în așa măsură, încât asocierile lui de bază ar slăbi. Asocierile lui ar putea fi modificate prin extinderea pieței, în așa fel încât să includă puncte de vânzare mai puțin pretențioase și cumpărători mai puțin prestigioși. Promoțiile de preț ar putea fi folosite pentru a crea percepția că produsele respective sunt un fel de chilipiruri pentru clienți. Brandul ar trebui considerat un activ, precum este rezerva de lemn a unei țări. Profiturile pe termen scurt pot fi substanțiale dacă rezerva este utilizată abuziv, iar acest lucru o poate distruge pe parcurs, neținându-se seama de consecințele pe termen lung.

Nu este suficient să eviți să faci rău unui brand - el are nevoie să fie hrănit și întreținut. Un pericol mai subtil cu care se confruntă un brand vine de la acel tip de firmă cu o cultură bazată puternic pe raportul cost/eficiență. Atenția este îndreptată, în acest caz, spre îmbunătățirea eficienței unor operații cum ar fi achizițiile, designul produsului, producția, promoțiile și logistica. O problemă, totuși, este aceea că, într-o astfel de cultură, un brand nu poate fi hrănit, și, în consecință, se poate deteriora în timp. Mai mult, presiunile pentru eficiență conduc la compromisuri dificile între obiective de cost, pe de o parte, și satisfacția cumpărătorului, pe de altă parte.

Valoarea activităților de construire a brandului în obținerea performanței viitoare nu este ușor de demonstrat. Provocarea constă în a înțelege mai bine legăturile dintre activele brandului și performanța viitoare, pentru ca activitățile de construire a brandului să poată fi justificate. Care sunt activele care se află la baza capitalului brandului? Ce legătură au ele cu performanța viitoare? Ce active trebuie dezvoltate, întărite sau întreținute? Care este natura exactă a riscului/meritelor unor asemenea activități?

Care este valoarea unei îmbunătățiri la nivelul calității percepute sau recunoașterii brandului, de exemplu? Dacă s-ar găsi răspunsuri la astfel de întrebări, ar exista mai multă susținere pentru construirea de branduri și mai multă rezervă față de eficacitatea termenelor scurte.

Toate activitățile de construire de branduri au nevoie de o justificare. Totuși, există o necesitate foarte acută în acest sens, mai ales în advertising, din cauza cheltuielilor mari care pot fi adesea considerate inutile dacă sunt privite prin prisma obiectivelor pe termen scurt. Peter A. Georgescu, președintele companiei Young & Rubicam, a remarcat presiunea din advertising și a observat necesitatea de a măsura, prevedea și manageria elementele de comunicare necesare construirii de branduri puternice.[12] El a avertizat asupra acestui fapt: „Trebuie să găsim modalități de măsurare și justificare pentru megamilioanele pe care clienții noștri trebuie să le cheltuiască pentru a construi branduri puternice – sau altceva". Acel „altceva" se referea la brandurile ce urmau să devină bunuri de consum „lipsite de personalitate, fără viață".

Primul pas pentru a înțelege valoarea capitalului unui brand este să înțelegi ce înseamnă – ce contribuie cu adevărat la valoarea unui brand. Astfel, în cele ce urmează, ne întoarcem la definiție. După aceea, vom examina câteva metode de a conferi valoare unui brand, ceea ce ne va ajuta să înțelegem mai bine conceptul de brand. În final, vor fi introduse câteva probleme specifice acelora care creează sau manageriază branduri.

## CE ESTE CAPITALUL UNUI BRAND?

Capitalul unui brand este un set de active și pasive legate de un brand, de numele și simbolul lui, care adaugă ceva la (sau scad ceva din) valoarea furnizată de un produs sau serviciu către o firmă și/sau către cumpărătorii acelei firme. Pentru ca activele și pasivele să stea la baza proprietății de brand, ele trebuie să fie legate de numele și/sau simbolul acelui brand. Dacă numele sau simbolul se schimbă, unele sau chiar toate activele sau pasivele ar putea fi



afectate – dacă nu chiar pierdute, deși o parte dintre acestea ar putea fi trecute la noul nume sau simbol. Activele și pasivele pe care se bazează capitalul de brand sunt diferite de la un context la altul. Cu toate acestea, ele pot fi grupate în cinci categorii:

1. Loialitatea față de brand
2. Recunoașterea numelui
3. Calitatea percepută
4. Asocierile brandului alături de calitatea percepută
5. Alte active aflate în proprietatea brandului – patente, mărci înregistrate, relații din interiorul canalelor de distribuție etc.

Conceptul de capital al unui brand este rezumat în Figura 1-3. Cele cinci categorii de active, subsumate capitalului de brand, sunt situate la baza piramidei reprezentând capitalul brandului. Figura mai ilustrează și modul în care capitalul brandului creează valoare deopotrivă pentru cumpărător și firmă.

### Furnizarea de valoare către cumpărător

În general, consumatorii sunt cei care percep o creștere sau o scădere a valorii brandului în funcție de activele care stau la baza capitalului de brand. Ele îi pot ajuta să interpreteze, să proceseze și să înmagazineze cantități uriașe de informații despre produse și branduri. Mai pot influența și încrederea cumpărătorilor în decizia de cumpărare (datorită experienței avute după utilizare sau datorită familiarizării cu caracteristicile brandului și cu brandul însuși). Probabil și mai important este faptul că atât calitatea percepută, cât și asocierile de brand pot spori satisfacția cumpărătorului în urma utilizării unui brand. Dacă știi că o bijuterie vine de la Tiffany's, asta îți poate influența modul de a o purta: utilizatorul chiar se simte altfel.

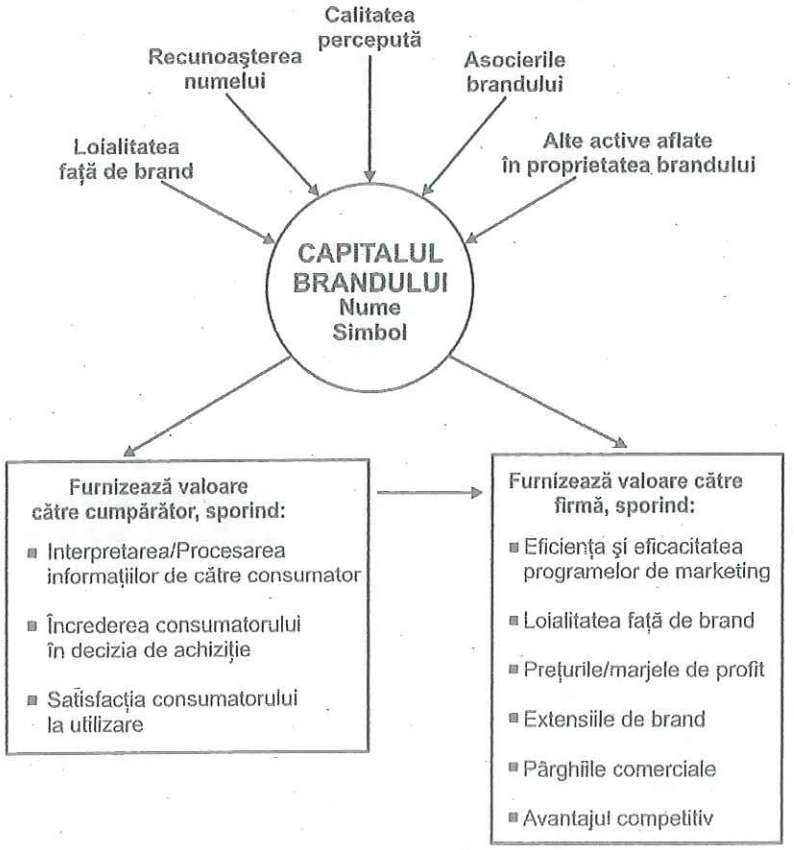
### Furnizarea de valoare către firmă

Ca parte din rolul său de furnizare a valorii către cumpărător, capitalul brandului are potențialul de a adăuga valoare firmei, generând fluxuri de numerar marginale, în cel puțin șase modalități. Mai întâi, poate dezvolta programe care să atragă noi cumpărători sau să-i recâștige pe cei vechi. De exemplu, o pro-

moţie care oferă ocazia încercării unei arome noi sau a unei noi utilităţi va fi mai eficientă dacă brandul este cunoscut şi dacă nu există nici o necesitate de combatere a scepticismului unui cumpărător cu privire la calitatea brandului.

În al doilea rând, ultimele patru dimensiuni ale capitalului de brand pot spori loialitatea faţă de brand. Calitatea percepută, asocierile şi un nume binecunoscut pot fi motive de cumpărare şi pot influenţa satisfacţia la utilizare. Chiar şi dacă nu sunt de maximă importanţă pentru alegerea brandului, ele pot da mai multă încredere, reducând tentaţia de a încerca alte branduri. Loialitatea sporită a consumatorului faţă de brandul tău te ajută,

Figura 1-3 Capitalul brandului






în special, să tragi de timp pentru a putea reacţiona atunci când concurenţa face inovaţii şi obţine avantaje în sprijinul produsului propriu. Observaţi că loialitatea faţă de brand este una din dimensiunile capitalului acelui brand, şi este, în acelaşi timp, şi influenţată de capitalul brandului. Influenţa potenţială asupra loialităţii din partea celorlalte dimensiuni este suficient de semnificativă pentru a fi desemnată ca fiind una din căile prin care capitalul brandului furnizează valoare firmei.

Ar trebui remarcat faptul că există conexiuni similare între celelalte dimensiuni ale capitalului brandului. De exemplu, calitatea percepută ar putea fi influenţată de recunoaştere (un nume vizibil este foarte probabil să fie şi bine făcut), de asocieri (un purtător de cuvânt uşor de remarcat ar susţine numai un produs de calitate), şi de loialitate (un cumpărător fidel nu ar aprecia un produs de calitate inferioară). În anumite împrejurări, ar putea fi de folos să includem şi alte dimensiuni ale capitalului unui brand sub formă de output-uri ale acestui capital, la fel de bine putând fi şi inputuri, chiar dacă nu apar în Figura 1-3.

În al treilea rând, capitalul brandului va face posibilă, de obicei, o marjă mai mare de profit, permiţând şi preţuri premium, dar şi o folosire mai restrânsă a promoţiilor. În multe contexte, elementele capitalului brandului servesc la susţinerea de preţuri premium. De altfel, un brand cu probleme de capital va trebui să investească mai mult în activităţi promoţionale, uneori doar ca să-şi menţină poziţia la nivelul reţelei de distribuţie.

În al patrulea rând, capitalul brandului poate oferi o platformă pentru creştere prin intermediul extensiilor de brand. Numele Ivory, după cum am văzut, a fost extins la câteva produse de curăţat, creând pieţe de afaceri la nivelul cărora s-ar fi pătruns mult mai greu, costurile fiind mult mai ridicate dacă nu ar fi fost numele Ivory.

În al cincilea rând, capitalul brandului poate oferi pârghiile necesare în cadrul reţelelor de distribuţie. Ca şi cumpărătorii, comerţul este mai puţin nesigur când se ia în considerare un brand cu renume, care are deja câştigate o serie de asocieri şi un anume grad de recunoaştere. Un brand puternic va avea un

avantaj şi pentru obţinerea de poziţii privilegiate pe raft, şi pentru cooperarea în ceea ce priveşte implementarea de diverse programe de marketing.

În final, activele capitalului brandului oferă un avantaj competitiv care reprezintă, adesea, o piedică reală pentru concurenţă. O asociere - de exemplu: „Tide este detergentul pentru spălări extrem de dificile" - poate să rezerve un atribut important pentru un anume segment. Pentru un alt brand va fi dificil să intre în competiţie cu Tide pe segmentul „spălări extrem de dificile".

O poziţie bazată pe calitate percepută, foarte bine conturată, cum este cea a brandului Acura, constituie un avantaj competitiv care nu este uşor de depăşit - să convingi cumpărătorii că un alt brand a atins calitatea produselor Acura (chiar dacă acest lucru este adevărat) va fi foarte greu. Să ajungi la paritate, ca recunoaştere a numelui, poate fi foarte costisitor la nivelul unui brand pentru care recunoaşterea numelui este un pasiv.

Ne îndreptăm acum atenţia spre cele cinci categorii de active care stau la baza capitalului brandului. Pe măsură ce le vom discuta pe rând, va fi tot mai clar faptul că activele capitalului de brand necesită investiţii pentru a fi create şi că acestea pot dispărea în timp, dacă nu sunt întreţinute.

## Loialitatea faţă de brand

În cazul oricărei afaceri, este costisitor să atragi cumpărători noi şi este relativ necostisitor să îi păstrezi pe cei deja existenţi, mai ales dacă acestora le place brandul respectiv sau măcar dacă sunt satisfăcuţi de el. De fapt, în cazul multor pieţe se remarcă o inerţie considerabilă printre consumatori, deşi trecerea către un alt brand presupune costuri foarte scăzute, iar angajamentul consumatorilor faţă de un anumit brand este foarte redus.

Astfel, un brand cu o bază de cumpărători bine instalată are investiţia făcută pentru achiziţia de cumpărători în activităţile din trecut. Mai mult, cel puţin o parte din cumpărătorii existenţi pot oferi o bună expunere a brandului şi o garantare a calităţii pentru potenţialii cumpărători.



Loialitatea bazei de cumpărători reduce vulnerabilitatea la acţiunea concurenţei. Competitorii ar putea fi descurajaţi să mai facă investiţii pentru a atrage cumpărătorii deja satisfăcuţi. Mai mult, un grad înalt de loialitate înseamnă o pârghie comercială mai bună, din moment ce cumpărătorii se aşteaptă ca brandul respectiv să fie mereu disponibil.

## Recunoaşterea numelui şi simbolului brandului

Oamenii vor cumpăra adesea un brand familiar, pentru că le este mai uşor să aleagă ceva familiar. Sau ar putea fi vorba de presupunerea că un brand care este familiar este, probabil, de încredere, e făcut să reziste pe piaţă şi are o calitate rezonabilă. Astfel, un brand recunoscut va fi preferat unuia necunoscut. Factorul recunoaşterii este deosebit de important în contexte în care brandul ar trebui să fie luat în considerare în primul rând - trebuie să fie unul din brandurile care sunt evaluate. Un brand necunoscut are, de obicei, puţine şanse.

## Calitatea percepută

Un brand va fi asociat cu o percepţie a calităţii în ansamblu, percepţie care nu se va baza, în mod necesar, pe o cunoaştere detaliată a produsului respectiv. În domenii diferite, percepţia calităţii pleacă de la premise oarecum diferite. Perceperea calităţii înseamnă un anume lucru pentru Hewlett Packard sau pentru IBM, şi cu totul altceva pentru Solomon Brothers, Tide sau Heinz. Cu toate acestea, ea va fi întotdeauna o importantă caracteristică măsurabilă de brand.

Calitatea percepută va influenţa direct deciziile de cumpărare şi loialitatea faţă de brand, mai ales atunci când un cumpărător nu este motivat sau nu este capabil să analizeze detaliile produsului. Poate susţine şi un preţ premium, fapt care, la rândul lui, va crea o marjă de profit brut, care poate fi reinvestit în capitalul brandului. Mai departe, calitatea percepută poate fi baza pentru extinderea brandului. Dacă un brand este bine privit într-un anumit context, se presupune că va avea o calitate ridicată într-un context similar.

## Un set de asocieri

Valoarea esenţială a numelui unui brand este adesea bazată pe asocieri specifice, legate de acest nume. O asociere precum Ronald McDonald poate crea o atitudine sau un sentiment pozitiv, care, la rândul său, poate fi asociat unui brand ca McDonald's. Asocierea lui Karl Malden cu American Express conferă credibilitate şi poate stimula încrederea (unora) în serviciile oferite în cadrul brandului. Asocierea oferită de un „context de utilizare", cum ar fi cea a aspirinei cu prevenirea atacurilor cardiace, poate furniza, de asemenea, un motiv de cumpărare suficient de pertinent pentru a atrage clienţi. O asociere cu un stil de viaţă sau cu personalitatea poate modifica experienţa utilizării unui anumit produs. De pildă, asocierile pe care le presupune marca Jaguar pot face ca experienţa de a deţine sau de a conduce o astfel de maşină să fie una „complet diferită".

---

*Brandingul unui ingredient: Nutrasweet*

Puii marca Perdue şi bananele Chiquita ilustrează faptul că un produs de larg consum poate fi transformat într-un brand de succes. Fiecare din cele două menţionate şi-a dezvoltat un nivel de recunoaştere formidabil şi o reputaţie privind calitatea excelentă pentru produse care, până nu demult, erau considerate simple bunuri de larg consum.

Compania Nutrasweet, componentă a Mosanto, a avut de înfruntat o sarcină chiar mai dificilă: să facă un brand dintr-un produs patentat – îndulcitorul denumit aspartam.[13] Brandul trebuia să fie suficient de puternic pentru a supravieţui expirării patentului, la începutul anilor '90.

Strategia lor a fost să creeze un nume de brand (pornind de la cuvintele „nutriţie" şi „sweet" – dulce) şi un simbol (binecunoscutul vârtej alb-roşu), destinate nivelului de percepţie al consumatorului, şi să le fixeze atât de bine în mintea acestuia, încât el să prefere produsele cu Nutrasweet în locul unor produse similare, provenind de la un concurent cu preţuri mai mici. Deşi cei de la Nutrasweet au făcut extrem de mult advertising, piatra de temelie a efortului de creare a brandului a fost insistenţa lor ca fiecare din cele aproape 3.000 de produse pe bază de Nutrasweet să afişeze numele şi simbolul brandului. Brandul a avut un succes răsunător pe piaţă: în 1989, după doar şase ani de la lansarea pe piaţă, avea profituri de 180 de milioane de dolari la vânzări de peste 850 de milioane de dolari.

Aici apar câteva întrebări interesante: Cât de puternic va fi Nutrasweet în faţa unor substituţi ieftini? Ce va face Nutrasweet pentru a păstra cumpărătorii fideli? Poate compania să repete performanţa cu cea mai nouă creaţie a ei, substitutul de grăsimi Simplesse? O strategie similară va avea acelaşi rezultat?

---



O asociere puternică ar putea fi baza unei extensii de brand: laptele cu ciocolată Hershey's este susţinut de un avantaj competitiv, bazat pe asocierile cu brandul Hershey's.

Dacă un brand este bine poziţionat, în jurul unui atribut-cheie din cadrul unei categorii de produse (cum ar fi serviciile incluse sau superioritatea tehnică), competitorii vor descoperi că nu îi pot face faţă. Dacă încearcă un asalt frontal, pretinzând superioritate în privinţa acelui atribut-cheie, se va pune problema credibilităţii. Va fi greu pentru o companie concurentă să confere verdicitate afirmaţiei conform căreia ar oferi servicii mai bune decât Nordstrom. S-ar putea să fie obligată să găsească un alt temei, probabil inferior, pentru a intra în competiţie. Prin urmare, o asociere poate reprezenta o barieră în calea concurenţei.

## Alte active aflate în proprietatea unui brand

Ultimele trei categorii discutate din capitalul brandului reprezintă percepţii şi tipuri de reacţie ale consumatorilor faţă de brand; prima era loialitatea cumpărătorilor faţă de brand. Următoarea categorie este reprezentată de alte active ale brandului, precum: patente, mărci înregistrate şi relaţii în interiorul canalelor de distribuţie.

Activele brandului vor fi mai valoroase dacă vor inhiba sau vor preveni erodarea bazei de cumpărători și a loialității acestora de către competitori. Aceste active pot lua mai multe forme. De exemplu, o marcă înregistrată va proteja capitalul brandului în fața competitorilor care vor dori să îi păcălească pe cumpărători cu un nume de brand, un simbol sau un ambalaj asemănătoare. Un patent, dacă este puternic și relevant pentru alegerea cumpărătorilor, poate preveni concurența directă. Un canal de distribuție poate fi controlat de un brand datorită istoricului performanței brandului respectiv.

Activele, pentru a fi relevante, trebuie să fie legate de brand. Dacă distribuția este un element de bază pentru capitalul brandului, ea trebuie să fie construită pe un brand, nu pe o companie (cum se întâmplă în cazurile P&G sau Frito-Lay). Compania nu poate să intre pe raft, pur și simplu, schimbând un brand cu altul. Dacă valoarea unui patent poate fi ușor transferată la un alt nume de brand, contribuția lui la capitalul brandului va fi, totuși, scăzută. În mod similar, dacă un set de locații de magazine poate fi exploatat folosind un alt nume de brand, acesta nu va contribui cu nimic la capitalul brandului.

## CARE ESTE VALOAREA UNUI BRAND?

Să elaborezi abordări care conferă o valoare unui brand este un lucru important din numeroase motive. Mai întâi, din punct de vedere practic, câtă vreme brandurile sunt cumpărate și vândute, o anumită valoare va fi calculată de cumpărători și vânzători, deopotrivă. Ce abordare ar fi cea mai potrivită?

În al doilea rând, investițiile făcute într-un brand cu scopul de a-i spori capitalul trebuie să fie justificate, fiindcă mereu se vor găsi alte motive de cheltuire a fondurilor. O justificare generală ar fi aceea că investiția va ridica valoarea unui brand. Astfel, un „sentiment" despre cum ar trebui apreciată valoarea unui brand poate ajuta managerii să ia asemenea decizii. În al treilea rând, problema acordării de valoare aduce mai multe informații privitoare la conceptul de capital al brandului.



Care este valoarea unui nume de brand? Să ne gândim la IBM, la Boeing, la Betty Crocker, la Ford, Weight Watchers, Bud și la Wells Fargo. Ce s-ar întâmpla cu aceste firme dacă și-ar pierde numele de brand, dar ar păstra toate celelalte active asociate afacerii lor? Ce i-ar costa, la nivel de cheltuieli, ca să evite orice probleme ale companiilor lor dacă și-ar pierde numele? Ar fi vreo cheltuială suficientă pentru evitarea potențialei erodări permanente a afacerii?

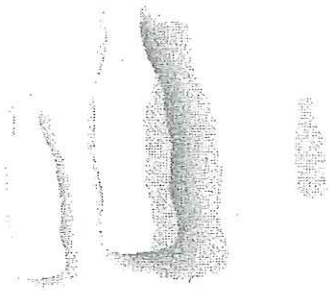
Black & Decker a cumpărat afacerea cu aparatură casnică de la GE cu peste 300 de milioane de dolari, dar nu a folosit numele GE decât timp de trei ani. După ce au făcut atâta efort pentru schimbarea de nume, ei au ajuns la concluzia că ar fi fost mai bine să fi intrat în afacere fără să cumpere linia GE. Costurile trecerii de la GE la Black & Decker au fost la fel de ridicate ca și cele care le-ar fi fost necesare pentru crearea unei noi linii și impunerea unui nume nou. Este clar, numele GE a reprezentat o parte importantă a afacerii.

Au fost propuse cel puțin cinci abordări generale față de stabilirea valorii capitalului unui brand. Una se bazează pe prețul maxim pe care îl poate susține un brand. A doua, pe impactul numelui asupra preferinței consumatorului. A treia se referă la costul înlocuirii brandului. A patra are la bază prețurile de la bursă. A cincea se concentrează pe puterea brandului de a produce câștig. Le vom analiza, în continuare, pe rând.

### Prețul premium declanșat de numele de brand

Activele capitalului de brand – așa cum sunt recunoașterea numelui, calitatea percepută, asocierile și loialitatea – au potențialul de a oferi brandului un preț premium. Veniturile suplimentare rezultate pot fi folosite (de exemplu) pentru sporirea profiturilor sau pentru noi investiții în construirea unui capital mai mare al brandului.

O abordare privind măsurarea unui preț premium atașat unui brand este aceea de a observa, pur și simplu, nivelurile de preț de pe piață. Care sunt diferențele și cum sunt ele asociate cu diverse branduri? De exemplu, care sunt nivelurile de preț pen-



# 10. Revitalizarea unui brand

*O mare furtunoasă aduce glorie căpitanului.*

Anonim

*Marketingul ar trebui să se concentreze pe crearea de pieţe şi nu pe împărţirea de pieţe.*

Regis McKenna

## POVESTEA YAMAHA

Pianele Yamaha oferă un exemplu despre cum poate fi revitalizată o piaţă în declin.[1] După decenii de investiţii şi eforturi, Yamaha a reuşit să câştige o cotă de 40% din piaţa globală de piane. Din nefericire, această piaţă înregistra un declin de 10% pe an şi se lansau firme coreene având la bază costuri scăzute. Era un moment potrivit pentru epuizarea capitalului de brand şi pentru a se încerca recuperarea a cât mai mulţi bani cu putinţă. Era foarte clar că menţinerea cotei de piaţă avea să fie dificilă şi deloc profitabilă.

Yamaha a reacţionat prin crearea lui Yamaha Disklavier (ilustrat în Figura 10-1). Lansat în SUA în ianuarie 1988, Disklavier funcţionează asemănător pianelor Yamaha, dar mai conţine şi un sistem de control electronic. Acesta se bazează pe o combinaţie de tehnologie optică şi digitală, care poate distinge între 127 de grade diferite de viteză şi forţă la atingerea clapelor. Datorită bazei digitale, fiecare atingere de clapă poate fi înre-



Figura 10-1 Yamaha Disklavier


Prin amabilitatea Yamaha Corporation of America

gistrată cu mare acurateţe şi depozitată pe un disc de 3,5". Discul poate fi folosit pentru a asculta o piesă exact aşa cum a fost interpretată; fiecare nuanţă a melodiei este reprodusă cu meticulozitate.

Pe lângă faptul că poate reproduce performanţa originală, Disklavier poate să o şi modifice. Tempo-ul poate fi modificat, devenind cu până la 20% mai rapid sau până la 50% mai încet, pentru a putea capta o tonalitate diferită. Compoziţia poate fi (de asemenea, transpusă într-o altă cheie, permiţând iarăşi trecerea la o altă tonalitate. Sau o porţiune a melodiei poate fi ştearsă (cum ar fi cea interpretată de partea superioară a claviaturii), astfel încât studentul să poată cânta folosind numai mâna dreaptă, în timp ce restul melodiei este interpretat de instrument sau viceversa. Deşi Disklavier este un pian (denumit pian „acustic", pentru a-l diferenţia de sintetizatoarele electronice care pot produce numai sunete de pian), el poate fi conectat la instrumentaţie digitală, oferindu-i muzicianului profesionist mai multă flexibilitate în compunerea muzicii.

Disklavier oferă beneficii considerabile, în special pentru profesionişti. Am văzut deja că un compozitor sau aranjor, folosind instrumentul pentru a modifica o cheie sau/şi tempo-ul unei piese, poate explora diverse variante de execuţie. Mai mult, un vocalist sau un instrumentist poate fi acompaniat de piesa înregistrată pe un disc, dacă are nevoie la o sesiune de exerciţii de interpretare. Acum exerciţiile nu vor mai depinde de un acompaniator live: un foaier sau un magazin cu un pian Disklavier poate înlocui artistul cu o versiune înregistrată, în timp ce un profesor poate folosi un disc/o înregistrare, în special cu încetinitorul, pentru a demonstra o tehnică sau pentru a indica mai bine greşelile sau erorile de interpretare. Legând pianul de sursa de muzică de background, studenţii pot găsi exerciţiile de interpretare mai folositoare şi mai plăcute. Să exersezi cu o singură mână poate fi mai util dacă partea care ar fi revenit celeilalte mâini este interpretată de Disklavier. Un disc cu primele eforturi ale unui student poate furniza atât o bază elementară de comparaţie pentru îmbunătăţirile care vor apărea ulterior, cât şi o mărturie menită să stea lângă un album foto periodic,



servind drept jurnal de experienţe constructive.

Şi mai surprinzătoare este valoarea lui Disklavier pentru cei care nu cântă la pian destul de bine pentru a face plăcere altora. Aceşti nefericiţi au acum posibilitatea de a-i avea la ei acasă pe Vladimir Horowitz, George Shearing sau Liberace. O bibliotecă de discuri, Yamaha PianoSoft Library îi permite celui care o foloseşte să obţină şi să prezinte versiuni special înregistrate ale performanţelor live ale diverşilor artişti celebri. Astfel, nu este nevoie ca pianul să stea deoparte, nefolosit, când un membru al familiei nu exersează sau (mai important) când renunţă şi ultimul membru al familiei la cântatul la pian.

De fapt, Yamaha a reinventat un pian automat folosit în perioada lui de glorie din anii '20 pentru a aduce muzică în casele oamenilor; instrumentul încă se mai bucură şi astăzi de asocieri cu ideea de familie, distracţie şi muzică „live".

Desigur, Disklavier oferă un nivel de calitate a reproducerii sunetelor care este mult diferit de posibilităţile limitate ale unui vechi pian automat, cu rolele sale de hârtie ce activează clapele.

În parte, industria pianelor a fost prejudiciată de invenţiile deştepte precum tastaturile şi orgile electronice. Acestea reprezentau o atracţie pentru tinerii interesaţi de domeniu. Elegantul pian a fost înlocuit pe piaţă cu tastaturi care costau o fracţiune minusculă din preţul unui pian adevărat. Dar Disklavier a oferit o soluţie. Cei care voiau să fie mândri de mobilierul lor sau doreau un produs care să arate, să sune şi să dea senzaţia de pian adevărat aveau acum o soluţie.

S-ar părea că Disklavier şi concurenţii lui au revitalizat o industrie în declin. La trei ani după lansare, Disklavier, care se vindea la preţuri cuprinse între 9.000 şi 25.000 de dolari, era liderul industriei şi reprezenta 20% din vânzările Yamaha. Instrumentul a înregistrat un mare succes la începutul anului 1990, când a fost folosit pentru a recrea o interpretare a lui George Gershwin pentru „Swanee". Este interesant de observat că numai jumătate din cumpărătorii lui nu ştiu să cânte la pian, ceea ce sugerează că atributul de a şti să cânţi la pian are o importanţă deosebită pentru decizia de cumpărare.

De asemenea, peste jumătate dintre cumpărători (50% din cumpărătorii de piane și 65% din cei care cumpărau pianine) aveau deja un pian. Astfel, cel puțin pentru unii, Disklavier făcea ca pianul obișnuit să pară o piesă demodată.

O altă afacere surprinzătoare, orientată tot spre muzică și inițiată de firme precum PianoDisc și QRS Music Rolls, oferă așa-numitul „retrofitkit" (pentru cca. 2.500 până la 4.000 de dolari), care transformă pianele deja existente într-o versiune a modelului Disklavier. Există o bază de aproximativ 40 de milioane de piane în SUA, dintre care multe au devenit doar piese de mobilier, furnizând mai mult amintiri dragi, decât muzică. Copiii au plecat de acasă sau au devenit implicați în alte activități. Vânzările kit-ului urmau să furnizeze o piață secundară substanțială pentru discuri digitale (a nu se confunda cu CD-urile) și chiar și pentru acordoarele de pian. Oamenii urmau să aibă astfel stimulente pentru a-și acorda pianul în mod regulat.

În fața unei piețe în declin, abordarea convențională în domeniul pianelor, ca de altfel în orice alt domeniu, este pur și simplu aceea de a intra în competiție mai puternic, prin reducerea costurilor, adăugarea de trăsături diferențiate pentru a îmbunătăți marjele de profit și cotele de piață sau prin exploatarea afacerii, scăzând valoarea acțiunilor. În loc să încerce să înfrunte concurența într-o zonă relativ bolnavă, Yamaha a elaborat un produs excepțional, care a creat o nișă nouă, cu potențial mare de creștere, unde au putut fi dezvoltate avantaje competitive remarcabile. Rezultatul pare a fi un transfer extraordinar de la o arie de afaceri lipsită de atractivitate și aflată în declin, la un context interesant care oferă posibilități de creștere.

## Opțiuni de revitalizare

Ce facem dacă un capital de brand stagnează? Trebuie o firmă să fie mulțumită cu menținerea unui brand bătrân, obosit sau asta reprezintă doar o pierdere de timp? În acest capitol vom studia posibilitatea revitalizării unui brand care ar putea fi bătrân ca spirit, dar care, dacă este redirecționat, mai poate avea mult timp de trăit. Când se încearcă revitalizarea unui brand, țelul nu este



doar acela de a genera niveluri mai bune de vânzări, ci și acela de a le construi pe un capital îmbunătățit, mișcare ce implică adesea un grad înalt de recunoaștere și de calitate percepută, asocieri schimbate, o bază de cumpărători mărită și/sau loialitate crescută.

De fapt, revitalizarea unui brand duce, de obicei, la costuri și riscuri mai mici decât cele necesare lansării unor branduri noi; acestea pot costa zeci de milioane, iar probabilitatea unui eșec este mai mare decât cea a unui succes. Firmele privesc brandurile cam în același mod în care proprietarii unei case își privesc casa: este mai ieftin și deseori mai bine să repari o casă sau să-i adaugi ceva, decât să cumperi o casă nouă.

Dar nu toate brandurile pot fi revitalizate. Deseori, poate apărea tentația de a readuce la viață un vechi prieten, care însă nu-și poate depăși limitele sau o piață aflată în declin.

Trebuie să existe un concept valabil, care să insufle o nouă viață brandului. Secțiunea finală a acestui capitol se va referi la problemele ridicate de produsele „bătrâne", la care este nevoie de întreținere, și chiar la momentul în care produsul „mort" trebuie privit în față.

Există șapte căi de acces spre revitalizarea unui brand. Una (numărul 7 în Figura 10-2), exploatarea capitalului de brand folosind extensiile, a fost discutată în detaliu în Capitolul 9. Celelalte șase abordări sunt ilustrate în Figura 10-2 și vor fi discutate în următoarele pagini ale acestui capitol. Deși fiecare din ele oferă o perspectivă utilă, care furnizează o rută diferită spre revitalizare, nici una nu o exclude pe cealaltă. De exemplu, cazul pianelor Yamaha le-a folosit, practic, pe toate: (1) gradul de utilizare a produsului a crescut, (2) au fost descoperite noi utilizări, (3) a fost atacată o nouă piață (cei care nu cântau la pian), (4) brandul a fost repoziționat, (5) produsul a fost îmbunătățit, (6) produsul curent a fost scos de pe piață și (7) numele de brand a fost extins.

Este util să ai șapte modalități prin care să iei în considerare obiectivul revitalizării, chiar dacă unele din ele ar putea să propună aceeași soluție. Fiecare are o perspectivă diferită, iar utilizând mai multe crește posibilitatea găsirii unei abordării potrivite.
Toate acestea susțin o teză fundamentală a gândirii creative: să

Figura 10-2 Revitalizarea brandului


privești o problemă din mai multe perspective poate fi cheia pentru descoperirea unei soluții noi, creatoare.

## 1. CREȘTEREA NIVELULUI DE UTILIZARE

Încercările de a revitaliza un brand prin creșterea cotei sale de piață – creștere datorată perfecționării brandului sau folosirii unui marketing mai agresiv – vor stimula o reacție viguroasă din partea concurenței. Alternativa de a încerca să sporești situațiile de utilizare a brandului printre cumpărătorii actuali este, de obicei, mai puțin amenințătoare pentru concurență și, astfel, poate fi un mod mai eficient de a mări dimensiunile bazei de vânzări a brandului, și, deci, capitalul acestuia. În loc să încerci să obții o bucată mai mare de plăcintă, este de obicei mai ușor și mai satisfăcător să încerci să faci o plăcintă mai mare.[2]

Când elaborezi programe de sporire a situațiilor de utilizare, este folositor să începi prin a-ți pune niște întrebări fundamentale, atât despre utilizator, cât și despre sistemul de consum în care este integrat produsul: de ce nu este produsul sau serviciul utilizat mai mult? Ce inhibă deciziile de utilizare? În ce mod diferă utilizatorul frecvent de cel ocazional, din punctul de ve-



Tabelul 10-1 Creșterea nivelului de utilizare pe piețele produselor deja existente

| Abordare | Strategie | Exemple |
|---|---|---|
| Frecvența utilizării/ consumului | Mesaje pentru amintirea brandului | Jell-O Pudding |
| | Poziția pentru utilizări frecvente | Șampon, îngrijirea mașinii |
| | Poziția pentru utilizări obișnuite | Folosirea ației dentare după mese |
| | Pentru o utilizare mai ușoară sau mai convenabilă | Distribuitor Dixie Cup, pentru microunde |
| | Furnizează stimulente | Program pentru călătorii frecvente |
| | Reduce consecințele nedorite ale utilizării frecvente | Șamponul cu acțiune blândă |
| | Folosită cu diverse ocazii | Cereale pe post de gustare vs. mic-dejun |
| | Folosită în diverse locații | Radio la duș |
| Nivel al utilizării/ consumul | Mesaje pentru amintirea brandului | Mărește acoperirea asigurării |
| | Furnizarea de stimulente | Prețuri speciale pentru accesorii |
| | Influențarea standardelor | Utilizarea de containere mai mari |
| | Reducerea consecințelor nedorite cauzate de un nivel ridicat de utilizare | Dulciuri cu calorii reduse |
| | Elaborarea de asocieri pozitive cu ocazia utilizării | Frito-Lay - „Nu poți mânca doar una." |

dere al atitudinilor și al obiceiurilor?

Mărirea frecvenței de utilizare a produsului poate fi grăbită în două moduri, după cum se vede în Tabelul 10-1: prin mărirea frecvenței de utilizare și prin mărirea cantității utilizate în fiecare caz.

### Creșterea frecvenței de utilizare

***Comunicarea unui mesaj de reamintire.*** În anumite contexte, recunoașterea, după cum este ea reflectată în rememorarea prioritară (*top-of-mind recall*) a brandului sau a ocaziei cu care a fost utilizat (sau chiar a ambelor) este o forță conducătoare. O problemă care poate apărea aici este aceea că, deși unii oameni au auzit de brand sau/și de utilizarea lui, pur și simplu nu se gândesc să-l folosească fără să fie împinși de la spate. În aceste cazuri, advertisingul care să facă oamenii să-și amintească de brand poate fi lucrul de care este nevoie. Brandurile de sosuri de fripturi și alte condimente desfășoară campanii de aducere-aminte pentru a obține utilizări mai frecvente. Un producător de conserve de carne condimentată a descoperit că cei mai mulți dintre cumpărătorii săi

păstrau produsul în cămară „pentru orice eventualitate". Problema era cum să faci ca produsul să fie folosit la prepararea a diverse rețete. Strategia aplicată a fost un advertising de aducere-aminte și o campanie de promoții. General Foods a condus o campanie de aducere-aminte pentru Jell-O Pudding, cu Bill Cosby care întreba: „Când ne-ai dat ultima oară budincă, mamă?".

Operațiuni de rutină, de întreținere, de genul îngrijirii dentare sau lubrifierii mașinii sunt uitate cu ușurință, iar campaniile de aducere-aminte pot fi foarte importante. Un sondaj printre utilizatorii produselor Arm & Hammer a relevat că oamenii care folosesc bicarbonatul de sodiu ca deodorant pentru frigidere aveau impresia că schimbă cutia la patru luni, când, de fapt, ei fac acest lucru o dată la 14 luni.[3] O campanie de advertising menită să le reamintească utilizatorilor să înlocuiască periodic cutia respectivă a încercat să schimbe aceste obiceiuri.

*Poziționarea pentru utilizări frecvente sau regulate.* Produsele își pot schimba imaginea de articole utilizate ocazional într-una de produse utilizate frecvent printr-o campanie de repoziționare. De exemplu, campaniile de advertising pentru crema hidratantă „Twice-a-Day" de la Clinique și „Trei pahare de lapte pe zi" reprezintă eforturi de schimbare a percepției asupra utilizării produselor implicate. O abordare înrudită este aceea de ocupa o poziție de produs cu utilizare frecventă, pentru că obișnuința de a utiliza un produs este cea mai bună garanție că utilizarea produsului va fi menținută în continuare. O campanie de advertising, de exemplu, ar putea sublinia nevoia unei obișnuințe de a te spăla pe dinți după fiecare masă sau dorința de suna o rudă cel puțin o dată pe săptămână.

*Simplificarea metodelor de utilizare.* Întrebând cumpărătorii de ce nu folosesc un produs sau serviciu mai des, s-ar putea să ajungi la noi abordări pentru a facilita utilizarea. De exemplu, un Dixie Cup sau un suport de prosoape de hârtie încurajează utilizarea de către cumpărători prin lipsa de efort la utilizare. Produsele ambalate care pot fi introduse direct într-un cuptor cu microunde, determină o utilizare mai facilă. O firmă ce oferă servicii de rezervări îi poate ajuta pe cei care trebuie să aleagă un



hotel sau ceva asemănător. Produsele alimentare congelate și de tipul Stove-Top Stuffing sunt exemple de modificări care au mărit consumul prin simplificarea modului de utilizare.

*Furnizarea de stimulente.* Stimulentele pot fi furnizate pentru a mări frecvența de consum. Programe precum cele ale liniilor aeriene pentru călătorii frecvente cu avionul pot afecta întrebuințarea. Problema este să structurezi programele în așa fel încât să se obțină rezultate la nivel de frecvență a utilizării și nu să devină, pur și simplu, un vehicul pentru slăbirea competiției de preț. Stimulentele de preț (de tipul două la prețul unuia) pot fi și ele eficiente - dar riscă să trimită la o focalizare pe preț.

*Reducerea consecințelor nedorite ale utilizării frecvente.* Uneori, un cumpărător are motive întemeiate să nu folosească produsul mai frecvent. Dacă problemele sunt rezolvate, se poate ca utilizarea produsului să se intensifice. De exemplu, unii oameni ar putea crede că o spălare frecventă a părului poate să nu fie sănătoasă. Un produs suficient de blând, destinat spălării zilnice, poate face să dispară această grijă și poate stimula frecvența utilizării. O versiune a unui produs alimentar cu calorii reduse, fără sodiu sau fără grăsimi, poate mări serios piața. Brandul care devine cel mai mult asociat cu schimbarea produsului va avea cea mai bună poziție pentru a profita de piața respectivă, aflată în creștere.

*Utilizarea cu diferite ocazii sau în diverse locații.* O soluție pentru mărirea frecvenței poate fi obținută prin chestionarea cumpărătorilor cu privire la momentul și locul unde are loc utilizarea. Pot fi introduse noi momente și/sau locații? Producătorii de sucuri de fructe au încercat să mute produsele de pe o piață extrem de competitivă, a băuturilor răcoritoare pentru micul-dejun, la utilizări ca gustări. Un fertilizator poate fi utilizat pentru arbuști și copaci, dar și pentru peluze. Un aparat de radio numit „Wet Tunes - The Shower Radio" a fost creat în așa fel încât să poată fi utilizat sub duș.

## Mărirea cantității utilizate

Tehnici similare pot fi utilizate pentru a mări cantitatea folosită cu fiecare ocazie:

1. Unui cumpărător de asigurări poate să i se amintească faptul că trebuie să ia în considerare, dacă este cazul, o acoperire mai mare pentru o piață a cărei valoare a crescut. Unui cumpărător de cămăși ar putea să i se sugereze să se gândească la o cravată sau la alte accesorii.
2. Pot fi folosite stimulente. Un restaurant fast-food, de exemplu, ar putea să încerce, prin intermediul unor prețuri convenabile sau promoții, să mărească numărul de produse cumpărate la o masă. Un preț special ar fi disponibil dacă, să zicem, ar fi comandate o băutură și cartofi prăjiți la un hamburger.
3. Pot fi făcute eforturi pentru a influența regulile nivelului de utilizare. Mărimea unei porții „normale" ar putea fi influențată prin crearea unui recipient mai mare și prin impunerea lui.
4. Consecințele nedorite percepute referitor la consumul frecvent pot fi și ele luate în considerare. Astfel, o bere light sau un sos de salată cu puține calorii ar putea îndepărta un motiv de restricționare a consumului. Life-Savers a apelat la un advertising în care se spunea că o bomboană Life-Savers are mai puține calorii decât credeau cei mai mulți oameni.
5. Prin advertising ar putea fi construite asocieri pozitive cu momentul utilizării. Astfel, un sentiment de distracție și relaxare asociat cu Pepsi-Cola ar putea încuraja o utilizare mai frecventă. Frito-Lay a folosit sloganul „Nu poți mânca doar unul" pentru a sublinia plăcerea gustului. O firmă de echipamente pentru computer ar putea asocia eficiența crescută cu achiziția unui sistem mai puternic, cu mai multe terminale.

## 2. DESCOPERIREA DE NOI UTILIZĂRI

Detectarea și exploatarea unei noi utilizări funcționale pentru un brand poate întineri o afacere considerată ani de zile de domeniul trecutului. Un exemplu clasic este Jell-O, care a început doar ca produs-desert, dar a găsit surse majore de vânzare, precum salatele Jell-O.

Arm & Hammer cu bicarbonat de sodiu a făcut vânzări anuale de 15 milioane de dolari și a stagnat la începutul anilor '70,



când a fost propusă utilizarea binecunoscutului produs pentru dezodorizarea frigiderelor.[4] Rezultatele, stimulate de o campanie de advertising din 1972, au fost spectaculoase. Numărul de gospodării care au raportat că folosesc produsul pentru acest lucru a crescut de la 1% la 57% în numai 14 luni. Campanii ulterioare au sugerat că poate fi utilizat ca dezodorizant pentru chiuvetă, pentru congelator, pentru excremente de pisică, pentru câine, dar și ca tratament pentru piscine. În 1981, Arm & Hammer era o afacere de 150 de milioane de dolari. Prin extinderea brandului la produse dezodorizante (amintește-ți Figura 9-2 din Capitolul 9), pastă de dinți și detergenți de rufe, până în anul 1990 acesta avea să obțină vânzări care depășeau 400 de milioane de dolari.

Alte branduri care au crescut cu succes prin detectarea unor noi posibilități de utilizare mai sunt:

- Grape Nuts, folosit ca garnitură, este servit peste iaurt sau înghețată; preparându-l la microunde, cu lapte, poți crea micdejunuri sau gustări fierbinți rapide.
- Un proces chimic elaborat pentru câmpurile petrolifere, la separarea apei de petrol, este folosit acum de hidrocentrale pentru a scăpa de eventuale urme de petrol.
- Lipton Soup include rețete pentru noi utilizări în cutiile de supă și în reclame care sugerează: „Orice masă de excepție începe cu supa – amestec de supă, cu rețetă – Lipton". Conceptul rețetei apare chiar și în slogan.

Identificarea de noi utilizări poate fi cel mai bine obținută prin cercetarea de piață, determinând exact modul de folosire a brandului de către cumpărători. Din seturile de utilizări care reies, pot fi alese câteva pentru a fi studiate. De exemplu, utilizatorii de analgezice externe au fost rugați să țină un jurnal cu diferitele modalități de utilizare.[5] O descoperire surprinzătoare a fost aceea că aproape o treime din situațiile de utilizare ale lui Ben-Gay și aproape 50% din volumul său de vânzări erau justificate de cazurile de artrită, și nu de durerile musculare. O strategie de marketing separată a fost elaborată pentru acest tip de utilizare. În reclame apăreau dansatori (de exemplu, Ann Miller) și jucători

de fotbal (de exemplu, John Unitas) care chiar sufereau de artrită, iar brandul a prins un val de creştere.

Un alt mod de abordare este să tragi cu ochiul la arii de utilizare performantă ale produselor concurenţei. Utilizarea foarte răspândită a stafidelor i-a făcut pe cei de la Ocean Spray să producă fructe de merişor uscate. Ele sunt folosite pentru prăjituri şi în cereale precum Musli, având o siglă pe ambalaj care spune „Făcut cu fructe adevărate de merişor, de la Ocean Spray". Mai sunt folosite şi ca gustări, numite, pentru testarea pieţei, Ocean Spray Craisins*.

Uneori, rezultate mai bune apar la firmele care pot furniza utilizări în afara contextului obişnuit. Astfel, sondajele pentru utilizări curente ar putea să nu fie aplicabile. Firme precum General Mills au sponsorizat concursuri de reţete, unul din obiective fiind acela de a crea noi utilizări pentru produs, prin descoperirea unei noi „variante clasice de reţetă". Pentru un produs (precum etichetele cu lipici) care poate fi folosit în multe moduri, s-ar putea să merite să fie efectuate sesiuni de brainstorming formale sau alte exerciţii de creativitate.

Dacă există vreo zonă de aplicaţie neacoperită, care ar putea duce la vânzări substanţiale, ea trebuie să fie evaluată. Mai întâi, se pot folosi sondaje de piaţă sau orice alte metode de previzionare pentru estimarea nivelului de potenţial: câţi cumpărători folosesc produsul în acel mod? Ce nivel de achiziţionare a produsului ar susţine acel tip de utilizare, în cazul fiecărui client? Arm & Hammer a efectuat peste 150 de cercetări de piaţă pentru a se hotărî să susţină noi modalităţi de utilizare pentru noile produse.

În al doilea rând, trebuie să fie evaluate practicabilitatea şi costurile cerute de exploatarea ariei de utilizare respective. Unele modalităţi noi de utilizare pot necesita programe de marketing substanţiale. Angostura Bitters, un brand vechi de 160 de ani, folosit mai ales ca ingredient pentru cocktail-urile Manhattan, a

* *Craisin* - noţiune rezultată din abrevierea cuvintelor englezeşti *cranberry* (merişor) şi *raisin* (stafidă).



decis să promoveze băuturi nealcoolice, începând cu Charger.[6] Charger, o băutură prezentă în baruri de secole, era făcut din apă minerală, bitter şi lămâie. Cei de la Canada Dry au fost ispitiţi să o promoveze punând un recipient cu esenţă de bitter, împreună cu o reţetă, pe gâturile sticlelor de apă gazoasă Canada Dry. Au fost organizate degustări la târguri de stradă sau muzee. Au fost difuzate reclame radio având tema „Charger". Au urmat alte băuturi, precum Caribbean (din suc de merişor, de ananas şi esenţă de bitter).

În al treilea rând, trebuie studiată şi posibilitatea ca un competitor să cucerească noua arie de utilizare, prin intermediul unui produs îmbunătăţit, printr-un advertising masiv agresiv sau prin alte modalităţi, ori să se angajeze într-un război al preţurilor. Întrebarea este dacă brandul poate obţine un avantaj serios de pe urma noii utilizări. Ocean Spray este asociat cu fructele de merişor, ceea ce ar putea proteja o intrare pe piaţa snack-urilor cu aromă de fructe de pădure, dar numele mărcii le va fi de mai puţin ajutor într-o zonă cum ar fi cea a fursecurilor şi cerealelor.

## 3. LANSAREA PE PIEŢE NOI

O modalitate evidentă de a genera creşterea este transferarea pe o altă piaţă, cu potenţial pentru o nouă creştere. Desigur, piaţa respectivă ar putea să nu fie pregătită pentru produs sau preţul ar putea fi prea mare. Mai există posibilitatea ca nici o firmă să nu se fi gândit, măcar, la această piaţă. În orice caz, ea reprezintă, totuşi, un potenţial neexplorat de vânzări pentru domeniul în discuţie.

În anumite cazuri, noile pieţe pot cere modificări ale produsului. Texas Instruments a considerat piaţa de calculatoare pentru femei, neglijată până atunci, ca fiind o posibilitate de a revitaliza această afacere matură, competitivă.[7] În jur de 60% din calculatoare erau (şi sunt) cumpărate de femei, dar puţine erau gândite special pentru ele. Abordarea presupunea o transformare a calculatoarelor în accesorii moderne, sub numele Nuance. Nuance - produs ilustrat în Figura 10-3 - arată ca o pudrieră, având şi un capac ce blochează şi protejează tastatura dacă este

introdus în poșetă sau servietă. Produsul este disponibil în culori sofisticate - purpuriu și bej deschis - iar cheile tastaturii sunt conturate pentru lejeritate la utilizare și îmbrăcate în cauciuc, pentru ca femeile cu unghii lungi să nu fie nevoite să tasteze de două ori. Unitatea cu încărcare solară nu are niciodată nevoie de baterii și va funcționa și la niveluri de lumină slabă. Mai mult, tastatura „cu patru funcții" include tasta „%", pentru discounturi și taxe de vânzări.

O posibilă variantă de Diet Pepsi, încărcată de cofeină, numită Pepsi A.M., reprezintă o noutate pe piața mic-dejunurilor, oferind o alternativă la cafea.[8] Advertisingul numește produsul „Cola cu gust excelent, mai bună decât cafeaua rece!".

Există multe exemple de firme care s-au dezvoltat în domenii mature, competitive, orientându-se spre piețe noi:

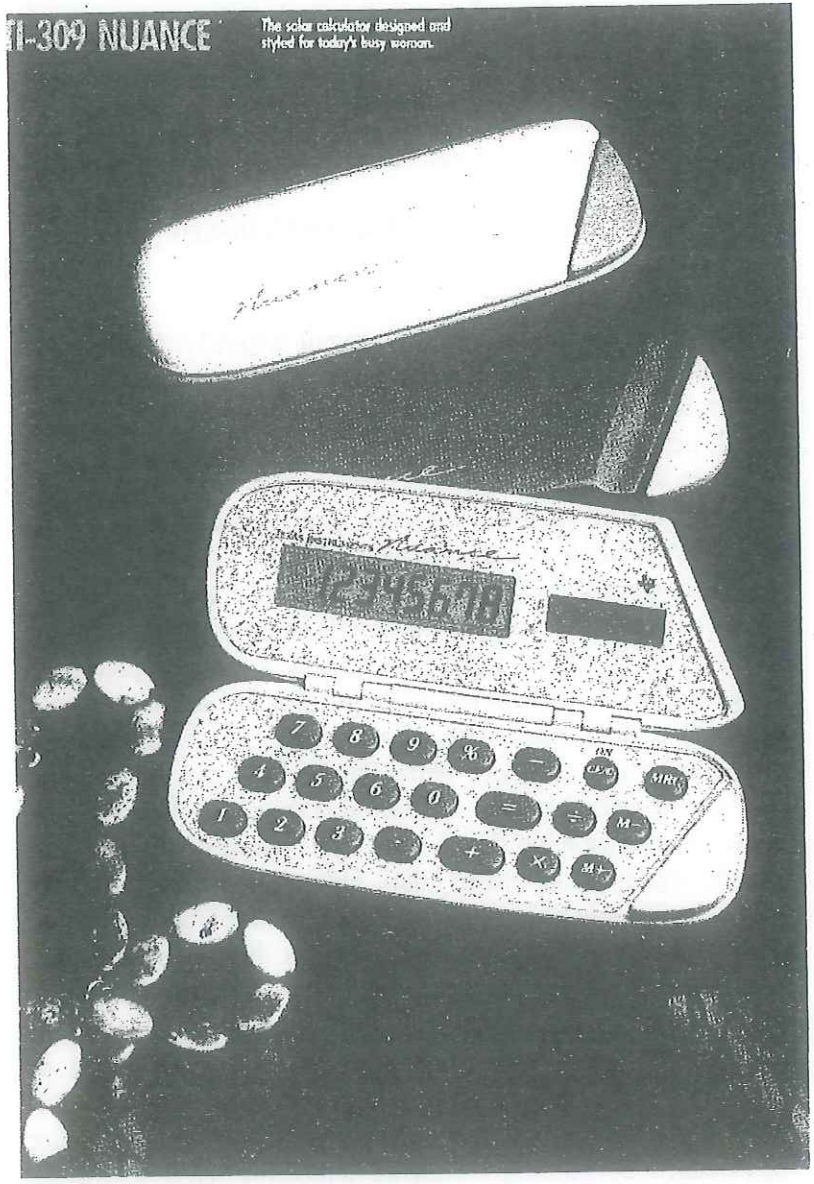
- Autodubele, folosite multă vreme de către tot felul de firme, pentru livrări, reprezentau o piață relativ matură, până când au fost adaptate pentru utilizarea pe scară largă, iar vânzările au explodat.
- Frigiderul de mici dimensiuni a permis produsului să-și extindă utilizarea de la o locuință normală la un birou sau la o cameră de cămin studențesc. La fel se poate spune și despre cuptoarele cu microunde.
- Șamponul pentru copii Johnson & Johnson intrase pe linie moartă când producătorii s-au orientat spre adulții care își spălau părul foarte des și, deci, aveau nevoie de un șampon cu acțiune blândă: „Dacă este destul de blând pentru un copil...". Rezultatul a fost o creștere a cotei de piață de la 3% la 14%.

## Cum să găsim piețe noi

Există câteva indicii care te pot ajuta să găsești și să alegi noi piețe. Mai întâi, să ne gândim că există o mare varietate de factori de segmentare - cum ar fi vârsta, locația geografică, beneficiile căutate sau sexul. Uneori, un alt mod de a privi o piață poate duce la descoperirea unui segment util. În al doilea rând, să ne gândim la segmentele de dezvoltare din interiorul unor industrii în declin sau mature - de exemplu, berea light și berea



Figura 10-3 Destul de drăguț ca să-l poți arăta - practic pentru folosit




Prin amabilitatea Texas Instruments

fără alcool reprezintă segmente de dezvoltare în interiorul domeniului matur al berii. În al treilea rând, să identificăm segmente care nu sunt deservite cum ar trebui, precum piața de calculatoare pentru femei sau moda pentru oamenii mai în vârstă. Aceste segmente reprezintă oportunități dacă sunt deservite mai bine. În al patrulea rând, ar trebui căutate segmente la care brandul se poate adapta și pentru care poate furniza valoare.

## 4. REPOZIȚIONAREA BRANDULUI

### Schimbarea asocierilor

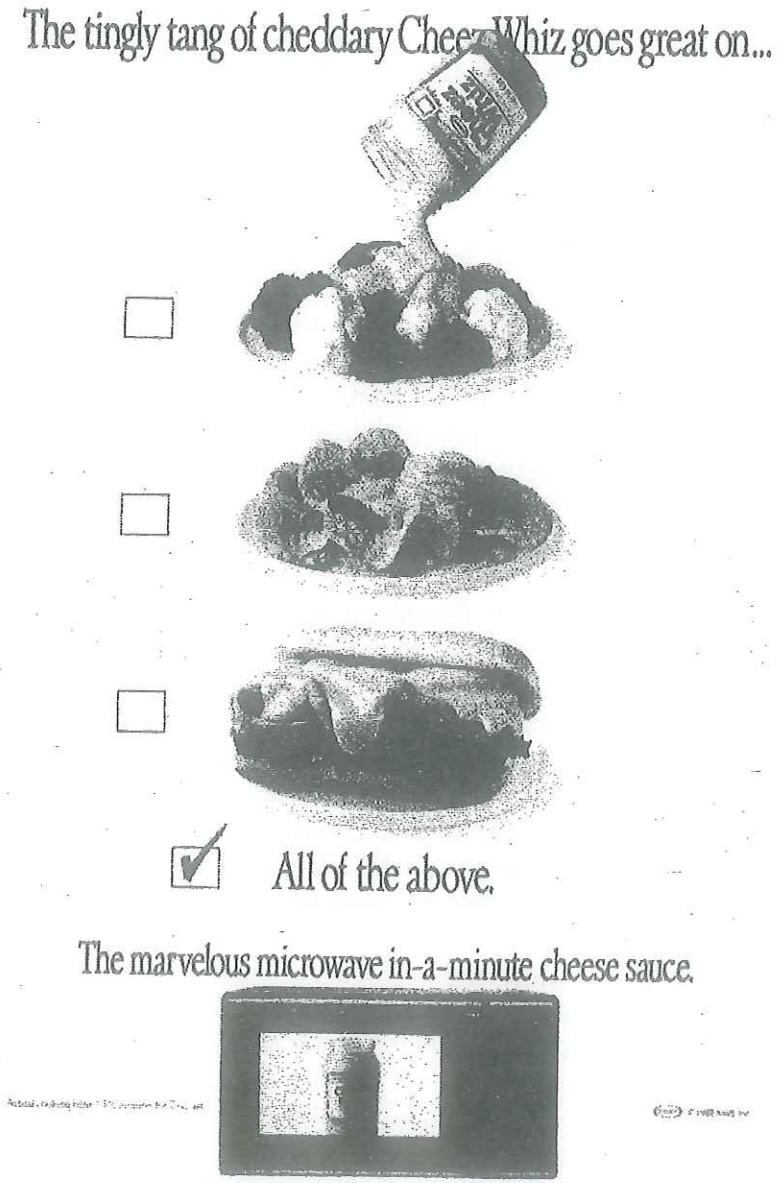
O strategie de poziționare poate deveni nepotrivită pentru că devine depășită în timp: piața-țintă îmbătrânește sau asocierile sunt din în ce mai puțin atrăgătoare (ajungând chiar o sursă de ridicol), pe măsură ce gusturile și moda se schimbă.

Cheez Whiz a fost lansat de Kraft în 1956, ca ingredient (ceva care poate fi uns) pentru sandvișuri, pentru snack-uri și pentru gustări fără pretenții – mai ales pentru copii.[9] Prin anii '80 însă, volumul afacerii a început să scadă cu 2% pe an, în parte din cauza asocierilor. Produsul fusese descris ca un echivalent culinar al unui tablou în catifea al lui Elvis Presley. Conform aprecierilor unui critic, filmul *Răzbunarea tocilarilor II* a fost așa de prostesc, încât după ce îl vedeai te simțeai ca și cum ți s-ar fi golit capul și ți-ar fi fost umplut cu Cheez Whiz. Dar Kraft a repoziționat brandul ca sos de brânză pentru microunde, care poate fi folosit pentru o sumedenie de feluri de mâncare – inclusiv la caserole, la garnituri de legume și la cartofi copți. Figura 10-4 ilustrează acest produs. Susținut de un advertising sporit, de 6 milioane de dolari (de la 2 milioane), brandul a obținut un salt de 35% în vânzări.

O strategie de poziționare poate ajunge, pur și simplu, la un grad de uzură avansat. Segmentul-țintă devine saturat; noi asocieri și segmente asociate sunt necesare pentru generarea de creștere. V-8 Cocktail Vegetable Juice a fost poziționat ca băutură mai gustoasă decât un suc de roșii.[10] Dar, la începutul anilor '70, vânzările au stagnat. Testele au demonstrat că o modificare a cheltuielilor de advertising și/sau prețurile nu au fost de ajutor.



Figura 10-4 Schimbarea asocierilor Cheez Whiz




Cheez Whiz este o marcă înregistrată a Kraft General Foods, Inc. Retipărită cu permisiunea firmei.

Ceea ce a funcționat cu adevărat a fost o repoziționare a produsului ca băutură sănătoasă, care putea să ajute la controlul greutății. Folosind sloganul „Aș putea să iau un V-8", noua poziționare a creat o creștere cu 20% a vânzărilor.

Printre brandurile care au înregistrat o creștere mare a vânzărilor prin repoziționare s-au numărat:

- Campbell's Soup, odată poziționat ca supliment pentru prânzuri: mamele erau certate dacă nu reușeau să ofere supa „Mmm, e bună!". După ce a devenit o poveste de domeniul trecutului ca la masa de acasă să se adune toți copiii, a devenit logică repoziționarea supei ca substitut al meselor pentru adulți („Supa este un aliment bun.").
- Geritol, suplimentul de fier și vitamine, cândva licoarea preferată a generației Lawrence Welk, a devenit acum brandul amorezilor de vârstă mijlocie.
- Un praf pentru prevenirea durerilor de cap, care părea depășit, a fost repoziționat prin întoarcerea la sursă: ambalajul original, gustul amar al rădăcinilor din care este făcut, concursurile de pescuit și muncitorul de rând din sudul Americii – utilizatorul tipic al produsului.[11] Se încercase deja, fără succes, stimularea vânzărilor prin modernizarea ambalajului și schimbarea gustului produsului.

### Adaugă valoare prin diferențiere: Asocieri noi

Uneori, pe măsură ce capătă vechime, un produs devine un bun de consum general, iar presiunile de preț fac afacerea neprofitabilă. O abordare terapeutică este aceea de a încerca să repoziționezi bunul de larg consum ca produs de brand de înaltă calitate.

În anii '60, puii erau produse de larg consum, fiind vânduți cam ca orice produs alimentar de bază sau materie primă. Frank Perdue, plictisit să facă afaceri cu produse de larg consum, a schimbat lucrurile prin crearea puilor Perdue. El și-a repoziționat complet produsul transformându-l într-un brand de înaltă calitate, în mare măsură datorită unei campanii de advertising care îl avea în rolul principal chiar pe Perdue – un personaj pitoresc, dar cam



ursuz – și aborda sloganul „E nevoie de un bărbat tare ca să facă un pui fraged." Campania reprezintă o poveste convingătoare despre superioritatea brandului, bazată pe o hrană mai bună, o procesare atentă, o depozitare la gheață, pe detaliștii de renume care îl comercializau și (mai ales) pe voința lui Frank Perdue. Și avea și umor: Perdue se lăuda că puii lui duceau o viață dulce în case de 60.000 de dolari, aveau parte de opt ore de somn, evitau mâncarea nesănătoasă și beau numai apă pură de fântână. („Nici măcar copiii voștri nu au avut vreodată parte de așa ceva.") Marjele de vânzări și de profit au crescut extrem de mult.

## 5. ÎMBUNĂTĂȚIREA PRODUSULUI/SERVICIULUI

Următorul scenariu este mult prea bine cunoscut: vânzările pe clase de produse sunt în stagnare sau în declin. Produsele arată din ce în ce mai mult ca unele de larg consum. Activele brandurilor (folosite pentru diferențieri), care păreau odinioară așa de puternice, au fost, ulterior, ajunse din urmă de unii competitori, iar cumpărătorii au devenit, aparent, din ce în ce mai interesați de preț. Este mai greu să găsești cumpărători dornici să plătească un preț premium pentru un brand care s-a dovedit, în timp, puțin mai de încredere și mai competent. Tendința care apare într-un mediu extrem de competitiv este să te resemnezi.

În acest context, poate fi util să acceptăm poziția lui Theodore Levitt, conform căruia orice produs sau serviciu, chiar și un bun de larg consum, poate fi diferențiat.[12] Când un produs este pe cale de a se transforma într-un bun de larg consum, spune Levitt, gândește-te la modernizarea lui, la furnizarea de servicii sau trăsături la care cumpărătorii nu se așteaptă, care trec, de fapt, dincolo de orice li s-a oferit până atunci. Există, de fapt, două modalități de a câștiga: fă ceva mai bun sau fă ceva în plus sau diferit. Cu un produs existent pe piață de multă vreme, adesea este mai practic să faci ceva în plus sau diferit, decât ceva mai bun.

Îmbunătățirea ambalajului este o cale de diferențiere care poate stimula o imagine nouă pentru o clasă de produse obosită. McCormick a creat un recipient de piper al cărui capac permitea

transformarea lui în râșniță de piper. Nestlé și-a ambalat ciocolata în tuburi mici, asemănătoare celor din restaurante, astfel încât copiii să facă ciocolată caldă sau înghețată de fructe cu ajutorul microundelor. Uneori, noul ambalaj poate rezolva o problemă a cumpărătorilor. P&G Citrus Hill oferă un tip de cutie de carton cu capac care se înșurubează, permițând astfel cumpărătorilor să agite conținutul fără pericolul de a-l vărsa. Iar producătorii supelor Campbell Chunky au adăugat cutiilor capace cu inel, pentru a oferi acces facil celor care pot folosi un cuptor cu microunde.

Efortul de marketing al brandului L'eggs, de la începutul anilor '70, oferă un exemplu clasic de produs îmbunătățit. Firma și-a mărit vânzările de la 9 milioane de dolari în 1970, la 290 de milioane de dolari în 1974, în condițiile unui declin al industriei ciorapilor de damă. Piatra de temelie a efortului celor de la L'eggs, conceptul vinderii de ciorapi de calitate în supermarketuri, a fost susținută de un program complet de marketing. Ambalajul unic în formă de ou era dificil de furat din magazine și scotea în evidență utilizarea acestui nume memorabil, care prindea la public. Un stand de expunere vertical, manageriat de o echipă de oameni de vânzări, a eliminat dezordinea asociată cu eforturile precedente de a aduce ciorapi de damă în supermarketuri. Vânzarea în regim de consignație a redus investițiile și a ajutat linia să fie foarte profitabilă pentru supermarketuri.

Un alt exemplu este Foremost-McKesson, nume asociat cu comerțul de medicamente en-gros; firma folosea un sistem computerizat pentru a furniza o mulțime de servicii pentru farmaciști, inclusiv acoperirea virtuală a managementului de inventar, deciziile de redistribuire a comenzilor și deciziile de stabilire de preț. Sistemul procesa și cererile de asigurări medicale și furniza informații cu privire la interacțiunile medicamentelor și la numerele Medicaid pentru cumpărătorii din magazine. McKesson a apelat, de asemenea, la sisteme de etichetare și programe de contabilitate pe computer și a dezvoltat un „serviciu de raft", care prelua managementul rafturilor, cel puțin pentru anumite produse.

În consecință, marea echipă de vânzări a celor de la McKesson, angajată în vânzări la nivel de magazine, a fost



înlocuită de o forță foarte redusă, care întreținea sistemul.[13] Nu mai era nevoie de un departament de procesare a comenzilor de mari dimensiuni. Cumpărătorii, foarte atenți la prețurile pe produs, au devenit devotați și dependenți de sistemele McKesson. În ciuda renunțării la anumite afaceri, McKesson a crescut de la un miliard de dolari în 1978 la cinci miliarde zece ani mai târziu, timp în care a obținut profituri de 20% din activele firmei – toate acestea, într-o zonă de afaceri care părea total lipsită de atractivitate în 1975.

Este necesar să găsești îmbunătățiri pe care cumpărătorul să le aprecieze cu adevărat și care să fie atât de legate de produs, încât acesta chiar să beneficieze de pe urma lor. Procesul începe cu înțelegerea cumpărătorului: care sunt problemele care îl deranjează cu adevărat pe cumpărător? Cele cu adevărat importante. Există un mod prin care adăugarea de servicii ar putea rezolva aceste probleme? Este oare cumpărătorul satisfăcut în acest mod? Ce se poate face? Să ne gândim la sistemul în care se înscrie produsul în cauză, inclusiv la deciziile de cumpărare, la procesul de efectuare a comenzilor și la logistică. Se poate face ceva pentru îmbunătățirea eficienței, poate prin implicarea mai mare în sistemul de efectuare a comenzilor, așa cum au procedat cei de la McKesson?

## Implicarea cumpărătorilor

Când furnizăm un produs sau un serviciu unei organizații, o soluție pentru obținerea succesului este implicarea cumpărătorilor în procesul descoperirii căilor de modernizare a produsului sau serviciului. Implicarea cumpărătorului nu ajută doar la identificarea celor mai potrivite arii la care trebuie lucrat, ci contribuie și la a face efortul firmei vizibil pentru cumpărător, ajutând totodată la implementarea oricărei soluții propuse.

Firma de textile Millikin formalizează procesul, folosind Customer Action Teams, CAT (Echipe de acțiune formate din cumpărători).[14] Alcătuirea unei astfel de echipe reprezintă un efort susținut de a găsi o soluție creativă pentru deservirea mai bună a clienților existenți, precum și pentru obținerea de noi clienți. Pentru lansarea unei echipe, cumpărătorii trebuie să furnizeze membri de echipă care să întâlnească reprezentanți ai Millikin –

de obicei, oameni din producţie, vânzări, finanţe şi marketing. Millikin lansează sute de CAT-uri pe an, iar povestea succesului companiei oferă cumpărătorilor stimulentul necesar pentru a intra în astfel de echipe.

O serie de CAT-uri au transformat afacerea Millikin cu prosoape (spălătoare industriale) dintr-o afacere cu bunuri de larg consum într-una care oferă servicii cu mai multă valoare. Practic, Millikin conduce acum afacerile clienţilor proprii, adică spălătoriile industriale. Compania oferă sisteme computerizate de efectuare de comenzi şi de logistică, asistenţă în cercetarea de piaţă, informaţii utile de la târguri comerciale, suport audiovizual pentru vânzări, seminare operaţionale, cursuri de instruire a forţei de vânzare etc.

## 6. DEMODAREA PRODUSELOR EXISTENTE DIN CAUZA NOILOR TEHNOLOGII

Uneori, o industrie letargică poate fi revitalizată de un produs care face ca baza existentă să pară demodată, accelerând ciclul de înlocuire a acesteia. Un exemplu în acest sens este, cu siguranţă, Yamaha Disklavier. Alte exemple includ rachetele de tenis supradimensionate, televizorul color şi radioul pe tranzistori.

O astfel de renaştere a avut loc pe piaţa sistemelor audio pentru uz casnic, la începutul anilor '80, după ce aceasta stagnase timp de zece ani. Probabil că un factor determinant a fost reprezentat de compact-discuri. Prin furnizarea capacităţii de adaptare a sunetului unui sistem audio, ele nu numai ca au generat vânzări, dar au şi stimulat utilizatorii să-şi adapteze boxele şi receptoarele. Un alt factor a fost apariţia televizoarelor stereo. Vânzările aparatelor stereo în SUA au ajuns la o rată de creştere de aproximativ 10% la mijlocul anilor '80.

Decizia de a apela la tehnologii noi este ca un cuţit cu două tăişuri pentru un lider de piaţă care este interesat pe drept de vechile tehnologii, dar se confruntă cu riscuri competitive în urma aplicării unei strategii ce suferă din cauza întârzierilor şi dezinteresului. Experienţa Gillette de la începutul anilor '60 este o dovadă în acest sens. Gillette s-a opus tehnologiei lamelor din oţel inoxidabil pentru că durabilitatea produsului însemna că oamenii vor avea nevoie de mai puţine lame şi pentru că urma să-i coste mult schimbarea modalităţii de producţie şi marketingul.[15] (Compania obţinea profituri cumulând peste 40% din investiţii.) Ca rezultat, micul inovator britanic „inoxidabil", Wilkinson, şi rivalii americani, Eversharp şi Schick, au luat permanent procente importante din cota şi profiturile Gillette. Cota lui Gillette a coborât de la 70% la 55%, iar veniturile au scăzut sub 30%. Este de remarcat cât de rar provin tehnologiile de nouă generaţie de la liderul de piaţă, chiar dacă acesta a făcut mari investiţii pentru cercetare şi dezvoltare.



## ALTERNATIVE LA REVITALIZARE: ÎNCHEIEREA JOCULUI

Viitorul oricărui brand va depinde de puterea lui, de capitalul său, de intensitatea şi devotamentul concurenţei, ca şi de cererea de piaţă pentru respectivul produs. Când unul sau mai mulţi factori devin nefavorabili, atunci ar trebui să fie luate în considerare opţiunile de exploatare a brandului sau ieşirea lui de pe piaţă.[16]

Există riscuri substanţiale în investiţia făcută într-o industrie în declin, în special în cazul unui brand care dă semne de slăbiciune. Mai întâi, investiţia s-ar putea să nu merite. Să navighezi împotriva curentului este greu, mai ales cu o ambarcaţiune care nu a fost construită pentru aşa ceva. Deşi succesul nu este imposibil, este greu de garantat. Mai mult, o strategie de investire pentru o organizaţie multibrand ar putea să îndepărteze resursele de alte branduri sau zone de afaceri care sunt mai atractive. Nu toate brandurile ar trebui să aibă acces la resurse în mod egal; unele ar putea avea, prin natura lor, şanse de viitor mai atractive decât altele.

Dacă fiecare brand este interesat să supravieţuiască sau chiar să-şi investească profiturile, se vor găsi anumite branduri (în special cele mai noi) care vor fi disperate după resurse. O strategie optimă este aceea de a nu mai acorda resurse anumitor branduri şi, cu diverse ocazii, chiar de a le permite acestora să dispară. Să condamni un brand la moarte (sau chiar să-l supui unei strategii

de exploatare) poate fi o decizie dificilă, desigur, mai ales dacă brandul este un prieten vechi și dacă echipa de management a brandului este încă plină de entuziasm. Până la urmă, managementul fiecărui brand, pe lângă considerațiile pe care trebuie să le facă în privința alternativelor de revitalizare, ar fi bine să ia în considerare și opțiunile „exploatare" și „ieșire de pe piață".

## Opțiunea de exploatare a brandului

O strategie de exploatare (sau „recoltare") implică evitarea investițiilor în brand prin încercarea de a genera un flux de numerar adițional. În general, o strategie de exploatare va presupune un declin al vânzărilor și profiturilor și riscul ca, în cele din urmă, brandul să moară. Un mod obișnuit de exploatare a capitalului de brand și a caracteristicilor lui fundamentale pornește de la următoarele presupuneri: (1) că un brand care eșuează, o concurență puternică sau o cerere de piață erodată fac din afacerea curentă una lipsită de atractivitate; (2) că firma folosește mai bine fondurile; (3) că brandul implicat nu este de o importanță crucială pentru firmă, nici din punct de vedere financiar, și nici sinergetic și (4) că exploatarea este practică (și de dorit), pentru că vânzările vor intra într-un declin ordonat.

Există mai multe variante la o strategie de epuizare. O variantă care „menține" un brand va permite suficiente investiții într-un brand pentru ca acesta să rămână pe poziții, evitând alte investiții, necesare pentru creșterea brandului. O strategie de „exploatare rapidă" presupune reduceri aspre ale cheltuielilor operaționale - poate chiar și creșteri de preț - pentru a maximiza fluxurile de numerar pe termen scurt și pentru a minimaliza posibilitatea investirii altor bani în afacere. O strategie de exploatare rapidă va accepta riscul unui declin rapid al vânzărilor, care s-ar putea precipita într-o ieșire de pe piață. Numitorul comun este o restricționare a resurselor care susțin un brand.

Un bun exemplu de strategie de exploatare este cazul Chase & Sanborn, discutat în fragmentul inserat în continuare; un altul este cel al săpunului de frumusețe Lux, de la Unilever, „folosit odinioară de nouă din zece staruri ale Hollywood-ului".[17] Acum,



el are mai puțin de 3% din piață și nu i s-a mai făcut advertising de mai mult de 15 ani. E și el pe undeva, pe acolo, alături de produsele mai puternice ale companiei Unilever, generând vânzări de 25 de milioane de dolari - din care aproximativ jumătate reprezintă profit brut.

---

*Povestea Chase & Sanborn*

Chase & Sanborn ilustrează potențialul unei strategii de epuizare.[18] Brandul, lansat în 1879, reprezenta prima companie americană care ambala cafea prăjită în cutii etanșe. În 1929, Chase & Sanborn, pe atunci un jucător important pe piața de cafea, s-a combinat cu Royal Baking Powder și Fleischmann pentru a forma o companie numită Standard Brands. În anii '20 și '30, Chase & Sanborn a făcut advertising masiv, dominând industria cafelei. „Ora Chase & Sanborn", cu Edgar Bergen și Charlie McCarthy, era una din cele mai populare emisiuni radio la acea vreme.

După al doilea război mondial, au apărut cafeaua instant și Maxwell House, de la General Food. În loc să înceapă să lupte cu Maxwell House printr-un advertising puternic, Chase & Sanborn a ales să folosească o strategie de exploatare. Peste ani, susținerea prin advertising pentru brand a fost redusă și, în cele din urmă, procesul s-a oprit în totalitate. În 1981, Standard Brands s-a unit cu Nabisco, care a vândut ulterior afacerea cu cafea unei firme mici din Miami, General Coffee, în schimbul a 15 milioane de dolari. Trei ani mai târziu, General Coffee a fost cumpărată de Hills Bros., care a descoperit că recunoașterea brandului Chase & Sanborn era excepțional de mare, în ciuda faptului că nu mai beneficiase de advertising de mai mult de 15 ani. În jur de 88% din consumatorii din partea de nord-est și sud-est a SUA au recunoscut brandul. Doar prin așezarea sa în rafturi, în acea regiune, s-a obținut o cotă de piață de 0,41%, mult mai mare decât a P&G High Point și a unei intrări mai recente, Mr. Coffee.

Standard Brands a folosit o strategie de epuizare înceată și cu Royal Pudding, când produsul a fost confruntat cu un alt brand al General Foods, Jell-O.

---

Câteva caracteristici situaționale pot conduce, mai degrabă, la o strategie de exploatare, decât la una de părăsire a scenei:

1. Rata de declin a industriei nu este chiar așa de mare. Există resurse de cerere pe piață care vor face ca declinul să nu devină, dintr-o dată, mai precipitat.

2. Structura prețului va fi stabilă la un nivel care permite realizarea de profituri de către firmele eficiente.

3. Brandul dispune de suficientă loialitate din partea cumpărătorilor pentru a genera vânzări și profituri într-o regiune limitată a pieței, chiar și în cazul aplicării unei strategii de exploatare.

4. Brandul creează valoare pentru firmă și prin furnizarea de economii sau prin susținerea altor branduri.

5. O strategie de exploatare poate fi aplicată cu succes.

Implementarea unei strategii de exploatare poate fi dificilă. Una dintre cele mai grave probleme este faptul că suspiciunea privind aplicarea unei strategii de exploatare poate crea o inerție în măsură să dea peste cap întreaga strategie. De fapt, linia dintre strategia de exploatare și cea de abandon este, uneori, foarte subțire. Cumpărătorii își pot pierde încrederea în brand, iar moralul angajaților poate avea de suferit. De asemenea, concurența s-ar putea să atace mai viguros. Toate aceste posibilități pot crea un declin mai rapid decât se anticipase. Pentru a minimaliza asemenea efecte, este util să faci cât mai invizibilă strategia de exploatare.

O altă problemă serioasă este dificultatea de a numi și de a motiva un manager într-o astfel de situație. Cei mai mulți manageri de brand nu au nici orientarea, nici experiența și nici aptitudinile necesare pentru a pune bazele unei strategii de exploatare. Poate fi dificil să ajustezi măsurile privind performanța și modalitățile de plată, atât din punctul de vedere al organizației, cât și din cel al managerilor implicați. O soluție rezonabilă – găsirea unui specialist în strategii de exploatare – poate fi greu de aplicat, pentru că acest gen



de manager este rar.

Dar cea mai serioasă grijă este ca nu cumva premisele de la care se pornește pentru a hotărî începerea aplicării unei strategii de exploatare să se dovedească a fi fost greșit interpretate. Informațiile privitoare la perspectivele de piață, la o mutare a concurenței, la o proiectare de cost sau la un alt factor relevant s-ar putea dovedi a fi fost eronate. De exemplu, produse de genul celor cu conținut de ovăz au devenit foarte căutate, datorită costurilor mici și asocierilor puternice cu ideea de sănătate și natural.

Într-o strategie de exploatare, o firmă poate să opereze mai încet și, astfel, poate să omită schimbările de pe piață, sau poate fi puțin dispusă a mai face investițiile necesare, ratând în acest mod posibilele oportunități. De exemplu, doi mari producători de conserve, American și Continental, au pierdut o parte importantă din cota de piață adoptând o strategie de exploatare, deoarece nu au realizat transferarea interesului cumpărătorilor către cutiile de conserve din două bucăți.

## Separare sau lichidare

Când perspectivele de piață pentru brand nu sunt optimiste și o strategie de exploatare nu pare a fi practică, alternativa finală – separarea sau lichidarea – este grăbită. Printre condițiile care ar favoriza o decizie de ieșire de pe piață, și nu una de exploatare a brandului, se află și următoarele:

1. Rata declinului brandului este rapidă și continuă să crească și nu mai există resurse de cerere care să fie accesibile afacerii.

2. Se anticipează că presiunile de preț vor fi extreme, determinate de o concurență hotărâtă și bine fixată pe piață, de lipsa de loialitate față de brand și de lipsa de diferențiere a produsului în mintea cumpărătorului. O strategie de exploatare, de pildă, este puțin probabil să fie profitabilă pentru cineva.

3. Poziția brandului este slabă și există unul sau mai mulți concurenți dominanți care au dobândit avantaje ireversibile. Afacerea pierde bani în acest moment, iar perspectivele sunt în ceață.

4. Misiunea firmei devine alta, pe măsură ce rolul afacerii

devine superfluu sau chiar de nedorit.

5. Eventualele piedici în strategia de ieşire, precum activele specializate sau contractele pe termen-lung cu furnizorii, pot fi depăşite.

Mândria managerială poate inhiba deseori alternativa „ieşirii de pe piaţă". Managerii profesionişti tind să se considere persoane care pot rezolva orice problemă şi nu doresc să accepte ideea că nu merită să iasă din situaţia în care sunt. Mai mult, există şi un ataşament emoţional faţă de un brand care se află, probabil, în „familie" de mulţi ani şi care, într-adevăr, se poate să fi fost chiar brandul original pe baza căruia a fost creată întreaga firmă.

O problemă serioasă este faptul că un domeniu de afaceri ar putea să moară, în timp ce unele activităţi posibil profitabile ar putea să se mai găsească încă acolo. IBM, de exemplu, a considerat că seria 286 trebuie înlocuită cu seria 386 şi a eliminat-o efectiv din linia sa. De fapt, computerele 286 au furnizat multor companii baza pentru activităţi de erodare a poziţiei IBM. Compania a reacţionat cu întârziere şi a adus seria 286 înapoi în ofertă – dar răul fusese deja făcut.

## Selectarea modalităţii potrivite de ieşire din joc: Exploatarea vs. Ieşirea de pe piaţă

Selectarea unei strategii de exploatare sau de ieşire de pe piaţă presupune o analiză a celor trei determinante ale profitabilităţii brandului: puterea brandului, cererea pieţei şi intensitatea activităţilor concurenţei. Figura 10-5 prezintă un set de întrebări, pentru fiecare categorie, constituindu-se ca un ghid pentru luarea deciziilor de investiţii într-un domeniu aflat în declin.

*Perspective de piaţă.* O importanţă deosebită o capătă rata, pattern-ul şi măsura în care poate fi previzibil declinul. Un declin rapid ar trebui diferenţiat de unul lent, constant. Un factor determinant îl constituie existenţa unor resurse de cerere persistente în timp, segmente care sunt capabile să susţină un nivel elementar de cereri de ansamblu. Industria trabucelor, în general, a cunoscut un declin lent, constant, în parte pentru că segmentul pre-



Figura 10-5 Decizia de a investi într-o industrie aflată în declin: câteva întrebări strategice

**Perspective de piaţă**

1. Rata declinului este ordonată şi previzibilă?
2. Există zone de cerere care rezistă?
3. Care sunt motivele declinului - este acesta temporar? Poate fi inversat procesul?

**Intensitatea acţiunilor concurenţei**

4. Există competitori dominanţi cu caracteristici şi active unice?
5. Există mulţi competitori care nu sunt dispuşi să iasă de pe piaţă sau să îşi micşoreze cota de bunăvoie?
6. Există cumpărători fideli? Există diferenţieri ale produselor?
7. Există presiuni de preţ?

**Puncte tari ale brandului şi capacitatea organizatorică**

8. Brandul este puternic? Se bucură de asocieri semnificative şi de un nivel ridicat de recunoaştere?
9. Care este poziţia şi orientarea cotei de piaţă?
10. Afacerea deţine asocieri competitive-cheie cu privire la segmente-cheie?
11. Afacerea poate faţă unei strategii de exploatare?
12. Există o sinergie cu alte afaceri?
13. Brandul se potriveşte cu orientarea strategică momentană a firmei?
14. Care sunt barierele împotriva ieşirii de pe piaţă?

mium al pieţei este stabil şi loial. În mod contrar, industria aspiratoarelor a continuat să deţină un nivel de cerere ridicat, chiar şi după ce aspiratoarele clasice aproape au dispărut din rândul noilor produse. Iar în cadrul industriei pielii, tapiţeriile de piele constituie încă o arie sănătoasă de afaceri – în pofida imitaţiilor.

*Intensitatea activităţilor concurenţei.* Alte consideraţii trebuie făcute cu privire la nivelul intensităţii activităţilor concurenţei. Există unul sau mai mulţi competitori dominanţi având cote substanţiale şi un set de active şi caracteristici unice, care formează un avantaj competitiv formidabil şi posibil de susţinut? Există un număr relativ mare de competitori care nu sunt dispuşi nici să iasă şi nici să-şi reducă dimensiunile fără să se opună? Dacă răspunsul la oricare din aceste întrebări este afirmativ, perspectivele de profit pentru ceilalţi ar putea fi dezamăgitoare.

O altă perspectivă vine de la cumpărători. Cheia pentru obţi-