

BRANDING ȘI STRATEGIE DE BRAND

Scopul acestei cărți nu este doar să ofere o simplă introducere și trecere în revistă a principalelor noțiuni din domeniul branding-ului, deși acestea vor fi în mare măsură acoperite. Mai degrabă, scopul său este să îi ofere oamenilor care încep să lucreze în domeniul comunicării brandului uneltele necesare pentru a gândi strategic modul în care adaptează activitățile de pe specialitatea lui (indiferent că e specializat pe managerierea unui brand, marketing, publicitate, relații publice, comunicare online) la specificul brandurilor de care se ocupă zilnic. E foarte important ca toți oamenii din comunicare să înțeleagă că o bună parte din activitățile care acum li se par importante vor dispărea în următorii 5-10 ani din cauza automatizării și comoditizării marketingului.

În aceste condiții, vor supraviețui și vor avea o carieră în comunicare persoanele care vor ști să gândească strategic și să ia decizii cu impact asupra dezvoltării brandului. Strategia brandului e genul de activitate care nu poate fi automatizată. Stăpânirea elementelor de bază și comunicarea corespunzătoare către management a modului în care brandingul influențează dezvoltarea companiei pot ajuta profesionistul în comunicare să se plaseze în centrul activităților de comunicare ale companiei și să aibă un impact corespunzător asupra dezvoltării acesteia.

Cuprins

Cap.1 NOȚIUNI DE BAZĂ	4
1.1 Definiția brandului	4
1.2 Cine sau ce poate fi un brand?	8
1.3 Elemente definitorii ale unui brand.....	12
Cap.2 STRATEGIA BRANDULUI	16
2.1 Gândirea strategică.....	16
2.2 Harta competiției.....	18
2.3 Segmentarea pieței	21
2.5 Personalitatea brandului.....	26
2.6 Valorile brandului	29
2.7 Beneficiile și promisiunea brandului	32
Cap.3 AUDITUL BRANDULUI.....	35
3.1 Rolul auditului	35
3.2 Etapele auditului	37
3.3 Conceptul de brand	41
3.4 Validarea și completarea datelor din audit.....	42
3.5 Raport final audit de brand	45
Cap.4 ARHITECTURA PORTOFOLIULUI DE BRANDURI	47
4.1 Definiția portofoliului de branduri.....	47
4.2 Brand Unic (Single Brand)	49
4.3 Brand Cu Susținere (Endorsed Brand).....	51
4.4 Brand De Sine-Stătător (House Of Brands).....	53
4.5 Variante Hibride.....	56
4.6 Matricea De Portofoliu de Prodos.....	59
Cap.5 IDENTITATEA VIZUALĂ A BRANDULUI	63
5.1 Definiția identității vizuale	63
5.2 Dezvoltarea identității vizuale	66
5.3 Cu cine dezvoltăm brandul	73
5.4 Cum coordonăm procesul de dezvoltare al brandului.....	76
Cap.6 APLICAȚIILE BRANDULUI	80
6.1 Aplicațiile, mod primar de comunicare al brandului	80

6.2 Manualul brandului	82
6.3 Tipuri de manuale ale brandului	83
6.4 Necesitatea manualului, lumea brandului	86
6.5 Planșele vizuale ale brandului.....	87
6.6 Sistem grafic	90
6.7 Comunicare	91
6.8 Birotică.....	92
6.9 POSM- Point-Of-Sale-Material	92
6.10 Ambalaj.....	93
6.11 Reclama Online.....	94
6.12 Evenimente online sau live	96
6.13 Relaționare cu alte branduri	99
Cap.7 TESTAREA BRANDULUI ȘI APLICAȚIILOR SALE	99
7.1 Testarea brandului- ”Vocea consumatorului”	99
7.2 Definiție	101
7.3 În ce situații testăm brandul	102
7.4 Ce testăm.....	103

Cap.1 NOȚIUNI DE BAZĂ

1.1 Definiția brandului

Bineînțeles, orice discuție despre brand trebuie să înceapă cu definiția brandului și a activității de branding. Deși termenul de ”brand” a fost folosit cu înțelesul actual în multe situații anterioare, se consideră că un moment foarte important pentru consacrarea terminologiei de ”brand” a avut loc în 13 mai, 1931, când Neil McElroy, însărcinat cu promovarea brandului Camay în cadrul Procter&Gamble a scris un document faimos prin care trasa principalele reguli de management ale brandurilor companiei.¹ Printre acestea se numărau:

- introducerea ”brandingului” printre activitățile considerate ca având impact major asupra businessului companiei, în rând cu aspecte precum producția
- formarea unor echipe (”brand men” în text) care să aibă ca unic scop găsirea celor mai bune modalități de management a brandului
- poziționarea brandurilor pentru o eficiență cât mai mare pe piață

Principiile enunțate în acest document au fost în anii următori adoptate de toate marile industrii, în condițiile în care succesul pe piață a devenit tot mai strâns legat de capacitățile pe branding a companiilor respective- iar Neil McElroy a preluat conducerea Procter&Gamble în 1948, și a devenit Ministru Al Apărării în Statele Unite în 1957.

Deși de-a lungul timpului au fost enunțate numeroase definiții ale brandului, în timp ce cele care au devenit cele mai acceptate sunt cele care nu acoperă doar aspectele exterioare de comunicare, ci definițiile cele care iau în calcul faptul că un brand constituie o promisiune completă către consumator. O promisiune care nu acoperă doar elementele de imagine, la nivel emoțional, ci și pe cele funcționale. Când un brand comunică înspre

consumator, nu vorbește doar despre ce are de oferit la nivel de imagine (că îl va face să arate mai cool, să se simtă mai bine) ci și despre ce are de oferit la nivel de calități ale produsului (gust, calități concrete). Astfel, brandul Coca-Cola este definit atât de calitățile extrinseci (care țin de ceea ce oferă la nivel exterior, emoțional produsul, adică senzația de tinerețe, energie, dinamism, promovată și prin reclamele sale) cât și de cele intrinseci (care țin de esența produsului ce se află la baza brandului, și anume faptul că brandul Coca-Cola este o băutură fără alcool, carbonată, caramelizată, cu gust dulce).

În concluzie, brandul constituie percepția atributelor intrinseci și extrinseci pe care le comunică un produs sau serviciu, percepție al cărei scop este de a-i conferi produsului respectiv valoare în ochii consumatorului². Branding-ul include totalitatea activităților de marketing (de la realizarea unui logo, la realizarea strategiei sau a aplicațiilor și comunicării din piață a brand-ului) al căror scop este dezvoltarea brand-ului și creșterea valorii acestuia în piață.

Multe dintre definițiile brandului existente greșesc pentru că pun semnul egalității între brand și marcă, sau între brand și unul dintre elementele componente ale acestuia, precum logo-ul sau numele său. Astfel, marca poate fi un nume, un simbol, un desen sau orice element care te ajută să identifici un produs față de altul cu scopul de a-l diferenția de cel al concurenței, atestând de multe ori și un drept de proprietate (în cazul în care marca este înregistrată).

Aceste elemente care formează o marcă, deși sunt de regulă parte a brandului, nu sunt suficiente pentru a forma de unele singure un brand. Aceasta întrucât consumatorul arareori își va baza decizia de cumpărare sau adoptare a unui brand pe un singur element disparat. Când ajunge la raft, sau ia o decizie de adoptare a unui brand, consumatorul nu

va face o analiză profesionistă a logo-ului, sau a ambalajului, sau orice alt element exterior, ci va lua decizia bazat pe o constelație de parametri, de la cum arată produsul, ce gust are sau cum răspunde la folosirea pe termen lung, preț, plasare în raft, preș, veniturile proprii etc. Probabil cea mai importantă presiune căreia trebuie să-i facă față un brand este întâlnirea cu consumatorul la raft- așa-numita ”shopper squeeze”³. Pe măsură ce cumpărătorii devin tot mai sofisticăți și pretențioși, metodele folosite de branduri pentru a-i atrage devin tot mai complexe, și acoperă o constelație de elemente și strategii menite să obțină o percepție pozitivă în ochii consumatorului.

Din acest motiv suntem pentru o definiție holistică a brandului, care ia în calcul totalitatea atributelor care oferă valoare brandului. Astfel, Coca-Cola, unul dintre cele mai valoroase branduri de lume, este format atât din calitățile sale intrinseci cât și din cele extrinseci, și modul în care comunicăm fiecare dintre aceste elemente conferă valoare întregului care este brandul. Aceasta nu înseamnă că oamenii din comunicare ce se ocupă de brand trebuie să se transforme într-un ”factotum” care să aibă în responsabilitate tot ceea ce formează un brand. Dar ei trebuie să înțeleagă că, dacă nu sunt la curent cu toate aspectele care contribuie la succesul brandului de care se ocupă, dacă nu înțeleg cum brandul respectiv se încadrează în planurile de dezvoltare al companiei sau entității care îl deține, dacă nu au o imagine clară a motivelor pentru care consumatorii îl aleg, vor avea un succes limitat în activitățile de comunicare.

Tocmai de aceea, procesele de dezvoltare a strategiei de brand pe care le propunem iau în calcul necesitatea unei viziuni holistice asupra brandului, care pornește de la realitățile de business și de piață în cadrul cărora evoluează brandul respectiv, pentru a veni cu cele mai eficiente măsuri de dezvoltare. Indiferent că ești un om de comunicare ce se

ocupă direct de marketingul companiei, sau lucrezi în cadrul unei agenții al cărei client este brandul x sau y, sau de ocupi de o subramură a comunicării, de la relații publice la online, este foarte important să înțelegi că responsabilitățile tale nu se rezumă la a face ca logo-ul să arate cât mai estetic, sau evenimentul de care te ocupi să iasă cât mai fain (deși, în mod evident, și acestea sunt foarte importante). În același timp, trebuie să fii capabil să realizezi și să implementezi o strategie de comunicare a brandului care să se încadreze armonios în modul în care funcționează compania care-l deține, care să țină cont de resursele pe care aceasta le poate pune la dispoziție, de piața pe care funcționează, de percepția pe care consumatorul o are despre brand și nevoile sale în general, și de cele mai eficiente măsuri necesare pentru promovarea brandului.

Pe scurt, pentru a avea succes în activitățile sale, orice om de comunicare trebuie să dea dovadă că are o abilitate foarte importantă- și anume **”deținerea unui outlook strategic”**- capacitatea de a dirija activitățile de comunicare în funcție de niște imperative strategice clare, mai degrabă decât în funcție de diferite urgențe dictate de nevoie de termen scurt.

Un om de comunicare cu outlook strategic trebuie să dețină o imagine clară a:

- contextului de piață și competiție
- relației dintre business și brand
- obiectivelor de business și reflectarea lor asupra brandului
- valorilor și atributelor care au stat la baza construcției brandului

Tocmai de aceea este importantă definirea brandului în sens holistic, și nu doar la nivelul caracteristicilor acestuia care îl definesc ca marcă (precum logo-ul). Doar un om de

comunicare ce deține această perspectivă strategică va reuși să managerieze brandul în totalitatea lui și nu doar unele aspecte limitate și de importanță redusă ale acestuia.

1.2 Cine sau ce poate fi un brand?

Există numeroase tipuri de entități care pot fi branduri- pe măsură ce piețele se dezvoltă iar consumatorul are tot mai mult venit excedentar (disponibil pentru cheltuieli în afara celor de bază), se înmulțesc și tipurile de branduri disponibile pentru aceștia. În același timp însă, trebuie notat că punctul zero al ideii de branding l-a reprezentat brandul de produs, după cum putem vedea din exemplul referitor la memo-ul scris de Neil McElroy pentru a introduce măsuri de manageriere a imaginii produselor Procter&Gamble. Pe măsură ce piețele și consumatorii din întreaga lume s-au dezvoltat și maturizat, a apărut extinderea folosirii proceselor de branding la o gamă tot mai largă de entități. Astfel, dacă clasificăm brandurile după genul de entitate pe care o reprezintă și promovează, putem avea următoarele tipuri de branduri:

A. **Brandul de Produs-** fără îndoială cel mai răspândit tip de brand, și primul tip de brand apărut datorită unui motiv foarte simplu- imensa majoritate a produselor sunt fabricate în scop comercial, pentru a fi vândute. Datorită existenței acestei presiuni comerciale permanente, fabricanții au căutat din zorii apariției industriilor de tot felul să facă aceste produse cât mai atrăgătoare, de calitate și cu ambalaje cât mai interesante, iar de aici până la apariția primelor branduri nu a mai fost decât un pas. Cele mai valoroase branduri ale momentului din toate domeniile, indiferent dacă vorbim de Coca-Cola, Nike, Apple sau Tesla, sunt branduri de produs și continuă să fie driveri importanți pentru inovația din domeniul brandingului⁴.

B. **Brandul de Servicii**- după cum o spune și numele, e vorba de brandurile care reprezintă servicii de diferite tipuri. Iarăși un tip de brand foarte răspândit, din același motiv ca și brandurile de produs- presiunea comercială determinată de dezvoltarea tot mai rapidă a piețelor a dus la o veritabilă ”cursă a înarmărilor” destinată să satisfacă prin diferite servicii nevoile tot mai crescute ale consumatorilor⁵. Pentru a convinge consumatorii să adopte anumite servicii în dauna altora, metodele de branding au fost folosite foarte repede la scară largă, dând naștere unor branduri care, deși vând ceva intangibil, au ajuns în multe cazuri cel puțin la fel de valoroase ca și brandurile de produs. Într-o primă fază, cele mai puternice branduri de servicii au fost cele din domenii precum cele bancar, al asigurărilor, hotelier, care au susținut explozia economică de după cel de-al Doilea Război Mondial. La o dată mai recentă, cele mai valoroase branduri de servicii sunt majoritatea legate de dezvoltarea sectorului online. De la servicii de căutare și promovare online precum Google, la e-commerce precum Amazon, sau o piață virtuală pentru găsierea de cazări precum Airbnb, brandurile de servicii trăiesc o perioadă de aur, pe măsură ce consumatorii au migrat înspre online pentru a găsi rezolvări pentru nevoile lor.

C. **Brandul Instituțional** – acest tip de brand reprezintă o instituție în relația cu beneficiarii săi și alte părți interesate. După brandurile de produs și servicii este probabil cel mai des întâlnit tip de brand, tendință apărută pe un fond de responsabilizare al instituțiilor și de obligare a acestora de a justifica mult mai puternic propriile acțiuni și programe, precum și pe fondul creșterii așteptărilor pe care beneficiarii acestora le au de la instituții. Entitățile care folosesc cel mai mult metoda brandingului instituțional sunt instituțiile de educație (îndeosebi cele de învățământ superior), cele de sănătate (îndeosebi cele private), și instituțiile de stat naționale sau locale.

Spre deosebire de tipurile de brand sus-menționate, în care scopul brandului este de obicei unul strict comercial, deci de vânzare, brandul instituțional reprezintă instituția în relația cu o gama mult mai largă de factori interesați. Mai mult, scopul său nu este neapărat unul comercial, deși și acesta este urmărit deseori. În multe cazuri însă, acesta are rol de creștere a nivelului de colaborare cu factorii interesați și a ajuta în îndeplinirea proiectelor instituției respective, fie ele și necomerciale.

D. **Brandul de Locație**- o consecință inevitabilă a dezvoltării continue din ultimii 50 de ani și a globalizării a fost faptul că tot mai multe regiuni și zone din lume au început să se promoveze și să dezvolte branduri care să reprezinte eforturile lor de comunicare. Astfel, acest tip de brand reprezintă de regulă o locație (regiune, oraș, țară) și, la fel ca în cazul brandului instituțional, obiectivele unui asemenea brand sunt de multe ori în afara comercialului⁶. Într-adevăr, un brand de regiune construit pentru a stimula turismul în zona respectivă putem spune că are un rol pur comercial. Dar în multe cazuri acest tip de brand are scopuri mult mai puțin, sau chiar deloc comerciale: e cazul brandurilor de oraș al căror rol este de a atrage mai multă lume să trăiască în zona respectivă sau brandingul pe care autoritățile marilor orașe îl întreprind pentru a îmbunătăți modul în care locuitorii orașului accesează serviciile pe care aceste autorități le oferă (Singapore, de exemplu), sau un brand de țară menit să sublinieze rolul jucat de o anumită țară în afacerile internaționale (practicat de Canada). Iată deci că și aici brandingul a evoluat mult, dincolo de scopul pur comercial jucat de primele branduri, care erau de regulă branduri de produs.

E. **Brandul de Eveniment**- așa cum continua dezvoltare a brandurilor de locație a fost direct influențată direct de globalizarea și dezvoltarea economică din ultimii 50 de ani, o serie de alte trenduri complementare acestora precum continua creștere a

independenței economice și venitului disponibil a individului au dus la intensificarea turismului cultural, bazat fie pe obiective fixe turistice (muzee, etc) fie pe evenimente de diferite tipuri. Astfel s-au dezvoltat foarte tare brandurile de festival, de la muzică (Glastonbury, Coachella) la film (Cannes, Tribeca), artă (Biennale, Brighton) sau culinar (Oktoberfest). În foarte multe cazuri, brandurile de eveniment sunt strâns legate de branduri de locație și parte a strategiei de promovare a acestora, cazul orașului Cluj și al brandurilor de evenimente strâns legate de acesta, precum Untold sau TIFF.

F. **Brandul de Persoană**- există probabil de când există celebrități sau persoane foarte cunoscute, iar anumite industrii precum cea de beauty și modă au dat naștere la foarte multe branduri aflate la intersecția dintre brand de produs și brand de persoană (Coco Chanel, Armani, Yves Saint Laurent). Cu toate acestea, ultimii 20 de ani au adus o avalanșă de branduri care au la bază persoane, foarte multe dintre acestea fiind dezvoltate mai departe în cele mai diverse industrii⁷. Motivele care stau la baza acestui fenomen sunt dintre cele mai diverse: de la competitivitatea tot mai crescută din majoritatea industriilor, aflate permanent în căutarea de noi concepte cât mai vandabile pentru consumatorul plictisit de brandurile clasice, la faptul că un brand bazat pe o persoană îi oferă consumatorului senzația unei legături mai strânse cu brandul respectiv decât cu un brand mai corporatist⁸. Unul dintre cele mai cunoscute branduri de persoană românești este cel al lui Ion Țiriac, brand construit pe baza realizărilor în sport și afaceri ale acestuia, și dezvoltat ulterior într-o serie de industrii, precum industria auto sau cea bancară. Alte branduri de persoane derivate ulterior în diferite industrii sunt cele ale lui Oprah Winfrey, Richard Branson sau, mai recent, Kylie Jenner.

1.3 Elemente defnitorii ale unui brand

Deși, după cum am văzut mai sus, există numeroase tipuri de branduri, un brand nu poate fi ”oricine și orice”. Orice brand trebuie să dețină, pe lângă calitățile intrinseci și extrinseci de care am vorbit mai sus, și o serie de alte elemente care asigură prezența și succesul său pe piață. Printre acestea se numără:

A. **Viziunea Brandului**- constituie ideea sau ideile care stau la baza unui brand și ghidează dezvoltarea sa pe termen lung. Deși în general acestui element al brandului i se acordă mai puțină atenție decât altora, precum poziționarea, el este foarte important întrucât se află la baza planurilor de viitor ale brandului și a aspirațiilor pe termen lung ale acestuia. Astfel, viziunea este atât punctul de plecare a ceea ce-și dorește să devină brandul, cât și o viitoare materializare a aspirațiilor sale.

Unul dintre cele mai bune exemple de viziune a unui brand este viziunea brandului Apple, care ar putea fi foarte simplu formulată astfel: ”Omul înaintea tehnologiei”. Aceasta reflectă crezul sincer al fondatorului Steve Jobs formulat într-o perioadă în care operarea unui computer necesita pregătire specializată, că experiența de folosire (”user experience”) a modelelor Apple trebuie să fie una cât mai ușoară și să-i vină natural oricărui utilizator. Având la bază această viziune, Apple a pornit o veritabilă revoluție în domeniul calculatorului personal, lansând invenții precum interfețele grafice, ecranele tactile și multe altele care au schimbat fundamental în bine modul în care folosim tehnica de calcul în viața zilnică.

B. **Valorile Brandului**- valorile brandului se află de regulă la confluența între imaginea pe care își dorește s-o proiecteze brandul și cultura organizațională a entității (indiferent că vorbim de o companie sau un alt tip de organizație) din spatele său. Aceste

principii și valori care guvernează funcționarea brandului sunt foarte importante pentru că ele se răsfrâng nu doar în comunicarea brandului, ci și în modul în care sunt conduse activitățile acestuia. Ca atare valorile brandului au un impact foarte mare nu doar asupra comunicării și activităților de vânzare, ci și asupra celor de recrutare, precum și a comportamentului angajaților. Unul dintre brandurile cu cele mai puternice valori, care se răsfrâng nu doar asupra comunicării, ci și asupra tuturor activităților brandului, este IKEA. Acest brand, deși este unul care acoperă zona de mobilier și decorații interioare, provine din Suedia, o țară cu puțin lemn. Ca atare, valorile sale sunt axate pe zona de eficiență, simplitate, inventivitate, iar aceste valori sunt vizibile în toate zonele definitorii ale brandului. De la produsele cu caracter minimalist și care nu folosesc material lemnos în exces, la modul în care sunt organizate spațiile de retail, la genul de persoane care sunt de regulă angajate pentru a lucra în cadrul IKEA, toate activitățile sunt influențate de valorile brandului și sunt o parte importantă a succesului acestuia.

C. **Poziționarea Brandului**- activitățile strategice și creative prin intermediul cărora brandul este construit în așa fel încât să fie asociat cu o anumită poziție pe piață în mintea consumatorului. Deseori, pornind de la poziționarea brandului este construită “promisiunea” brandului, de ex.: “Harvard promite educație la nivel mondial în cea mai bună dintre instituțiile istorice americane”. În acest caz, putem vedea clar că brandul Harvard este poziționat pe zona de educație premium, în care brandul său este unul de instituție autentică de prestigiu, cu tradiție veche universitară.

De multe ori însă, există mai multe branduri pe aceeași zona de poziționare. În aceste cazuri, constatăm că poziționarea este dezvoltată și mai departe, cu scopul de a diferenția brandul și mai departe și a crea percepția avantajului. Astfel, atât Mercedes cât

și BMW sunt poziționate în aceeași zonă: cea a automobilelor de lux. Cu toate acestea, putem vedea că pe parcursul timpului, din dorința de a diferenția propriul brand și a satisface așteptările segmentului-țintă, ambele branduri au continuat să evolueze poziționarea lor, astfel încât în acest moment Mercedes a ajuns să fie poziționat ca ”automobil de lux elegant”, în timp ce BMW este mai degrabă poziționat ca ”automobil de lux sportiv”. Astfel, spre deosebire de viziunea brandului, care este gândită pentru termen mai lung, poziționarea brandului are un caracter mai fluid, fiind permanent ajustată și dezvoltată pentru a putea evolua în ton cu cerințele pieței

D. **Personalitatea Brandului**- orice brand are o așa-numită personalitate, un set de trăsături care creează un portret umanizat al acesteia, portret destinat a susține poziționarea brandului și a crea, iarăși, diferențiere față de brandurile concurente care au o poziționare asemănătoare. Putem întâlni în general cele mai diverse personalități de brand, de la cele mai serioase, întâlnite în special în cadrul brand-urilor instituționale, care în general au o poziționare care merge mai bine cu acest stil de comunicare, și până la unele foarte comice și non-conformiste, cel mai des întâlnite în cazul brandurilor de produs.

Un exemplu clasic de personalitate a brandului care prin construcția sa a ajutat enorm la diferențierea față de celelalte branduri din categorie este Milka. Încă de la lansarea sa, acum peste o sută de ani, Milka a evoluat într-un segment de piață aglomerat- cel al produselor de ciocolată premium. Mai mult, limbajul folosit de marea majoritate a brandurilor din acest segment era aproape identic- imagini cu ciocolata, fundal de culoare maronie cu splash de culoare diferită în funcție de sortiment. Folosindu-se de faptul că oricum culoarea ambalajului său a fost de la bun început de culoare mov, Milka a introdus în anii 70 personajul Lila, o văcuță de culoare mov, menit să exprime personalitatea non

conformistă și ”altfel decât a celorlalți” a lui Milka. Astfel, personalitatea brandului Milka a devenit unul dintre ingredientele de bază ale succesului său, aducând diferențiere și percepția de valoare adăugată pentru client.

E. **Lumea Brandului**- marea majoritate a brandurilor promovează această lume a brandului lor, de regulă o lume ipotetică, animată de personaje, întâmplări care oferă realism și autenticitate brandului respectiv. În cazul unui brand care se adresează familiilor (de la produse alimentare la haine sau chiar bănci) lumea brandului se învâрте în jurul scenelor în familie în care membrii acesteia interacționează cu brandul respectiv într-un mod care îl valorifică și oferă, iarăși, percepția avantajului. De multe ori, lumea brandului este absolut inventată, fiind animată de personaje care zboară și fac alte lucruri neverosimile, dar în acord cu caracterul brandului (precum lumea din reclamele Red Bull). În alte situații, lumea brandului este aproape identică cu cea reală, doar conține elemente fantastice care transmit mesajul brandului (precum personajul Zân din reclamele la Banca Transilvania).

Arhetipul lumii brandului a fost trasat de brandul Marlboro, cu începere din anii 60. Atunci, Marlboro a început să introducă în reclamele sale conceptul de ”Marlboro Country”, o lume aflată departe de civilizație, unde cowboy petrec timp în mijlocul naturii, având grijă de treburile de la ranch și fumând Marlboro. Această lume, care urmărea să ofere brandului atribute de natural, putere, virilitate, a fost un concept atât de puternic încât a fost prezent în reclame timp de zeci de ani.

Cap.2 STRATEGIA BRANDULUI

2.1 Gândirea strategică

Care este cel mai important skill pe care trebuie să îl dețină un profesionist în comunicare? Aceasta este una dintre întrebările pe care profesorii din domeniu le aud cel mai des. Și până la un punct, în funcție de zona în care studentul dorește să se specializeze, răspunsurile pot fi diferite. Din paleta totală de abilități necesare unui om de comunicare, unele vor fi folosite mai mult dacă lucrezi în relații publice, iar altele mai mult dacă vrei să te specializezi în online. Anumite abilități vor fi încercate mai greu dacă optezi pentru munca în agenție, iar altele atunci când optezi pentru un job într-o companie.

Dar dacă există un skill de care vei avea nevoie în comunicare indiferent de zona sau poziția în care vei lucra, aceea e capacitatea de a gândi strategic. Progresul tehnologic și social vor aduce mari schimbări în modul în care brandurile vor comunica în următorii ani, iar automatizarea va elimina o bună parte din profesiile care acum par sigure. Dar un lucru nu va putea fi automatizat- capacitatea de a gândi strategic, de a lua cele mai bune decizii pentru evoluția acestuia și de a argumenta în fața managementului pentru deciziile și strategia adoptate.

Ce înseamnă de fapt să ai gândire strategică? Foarte pe scurt, o persoană care are acest skill trebuie să dețină o imagine clară despre:

- contextul de piață și competiție
- relația dintre business și brand
- obiectivele de business și reflectarea lor asupra brandului
- valorile și atributele care au stat la baza construcției brandului
- modul în care măsurile propuse de el aduc valoare brandului și businessului

Gândirea strategică e însă un skill care se formează pe parcursul a mulți ani. Nu te poți baza pe faptul că fiecare om care lucrează pentru comunicarea unui brand va căpăta automat sau în scurt timp o bună înțelegere strategică a modului în care funcționează brandul. De aceea este necesar să existe documentele și know-how-ul necesar în cadrul companiei care să asigure că, indiferent de rotația cadrelor, există o direcție strategică clară a dezvoltării brandului.

Unul dintre cele mai bune instrumente pentru asigurarea existenței unei direcții de dezvoltare este **strategia brandului**. În esență, aceasta este ansamblul de elemente și măsuri de dezvoltare ale brandului care conturează poziționarea sa în mintea consumatorului și ajută la direcționarea măsurilor de comunicare pentru susținerea acestei poziționări în piață.

Strategia de brand este:

- bază și document de referință pentru structura și elementele componente ale brandului
- determină comportamentul și dezvoltarea brandului pe termen lung.

Componentele unei strategii de brand sunt de regulă:

- segmentarea publicului-țintă
- viziunea brandului
- personalitatea brandului
- valorile brandului
- promisiunea brandului
- arhitectura brandului

2.2 Harta competiției

Înainte de a contura elementele mai importante ale brandului, precum viziunea acestuia, este foarte important să realizăm o hartă modului în care sunt poziționate celelalte branduri de același tip de pe piață. Acesta este un aspect foarte important întrucât nu putem construi strategia unui brand fără o înțelegere clară a ”peisajului competitiv” în cadrul căruia funcționează brandul respectiv. O hartă a pieței, construită într-un mod cât mai vizual posibil, poate fi utilă nu doar ca bază de construcție a brandului, ci și ca un instrument folosit pentru dialogul și comunicarea cu managementul.

De altfel, este de recomandat realizarea acestui tip de hartă în programe de prezentare care să permită editarea live (precum ppt) și care să poată fi modificată live în sesiuni ținute atât cu oameni implicați pe partea de comunicare cât și cu membri ai managementului companiei. Astfel, punctul de plecare al strategiei devine unul ale cărui date principal sunt împărtășite de factorii de decizie din entitatea care deține brandul.

Există multe feluri prin care poate fi realizată o asemenea hartă a competiției. Scopul nostru nu este să le trecem pe toate în revistă, ci mai degrabă să oferim un plan cât mai clar de realizare a unui asemenea document. Cel mai important lucru pe care trebuie să-l reținem despre scopul hărții este că ea trebuie să ne ajute să găsim punctele de paritate și diferențiere dintre brandul nostru și concurența.

Punctele de paritate sunt acele elemente ale poziționării brandului în piață care sunt asemănătoare sau chiar identice cu cele ale concurenței. Când există multe puncte de paritate între brandul nostru și concurență, înseamnă că acesta e puțin diferențiat față de concurență. **Punctele de diferențiere** sunt acelea unde brandul nostru diferă, pozitiv sau

negativ, față de concurență, scopul final fiind să potențăm pe cât posibil punctele de diferențiere pozitive, și să le eliminăm pe cele negative.

Realizarea unei asemenea hărți trebuie să înceapă prin selectarea criteriilor pe baza cărora va fi realizată harta, aceasta întrucât este foarte important ca așezarea brandurilor pe harta să fie făcută în funcție de principalele elemente care decid succesul în piața respectivă. Astfel, printre criteriile folosite se pot număra cel al prețului, și astfel să avem o piață ordonată în funcție de brandurile low-cost și cele premium, sau criteriul tipului de limbaj de comunicare folosit, și iarăși putem avea branduri de la tradițional până la modern. În mod realist însă, fiecare industrie are un alt set de criterii care decid succesul în piața respectivă. Important este să reușim să folosim acele criterii și scale de măsurat care ne vor da o idee clară despre modul în care sunt percepute brandurile din piața respectivă și relațiile dintre ele la nivel perceptual⁹.

În ”Figura 1” puteți vedea o hartă a competiției făcută pe piața de bijuterii din România. Ceea ce distinge această industrie față de altele este că tipurile de produse din piață diferă în funcție de un mare criteriu: tipul de uz, adică modul în care consumatorii folosesc aceste produse. Mai precis, bijuteriile sunt cumpărate fie 1. Pentru a fi purtate în principal la ocazii, fie 2. Pentru a fi purtate în viața zilnică. Acest aspect crucial din comportamentul consumatorului de bijuterii este un factor determinant atunci când conturăm peisajul brandurilor din domeniu și a modului în care ele sunt grupate în funcție de punctele de paritate și cele de diferențiere. Astfel, harta din exemplul alăturat are 4 ”puncte cardinale” așezate pe 2 axe. Pe prima axă avem de jos în sus ”ocazii speciale” versus ”folosire zilnică”, iar pe a doua axă avem de la stânga la dreapta ”tradițional” versus ”creativ”.

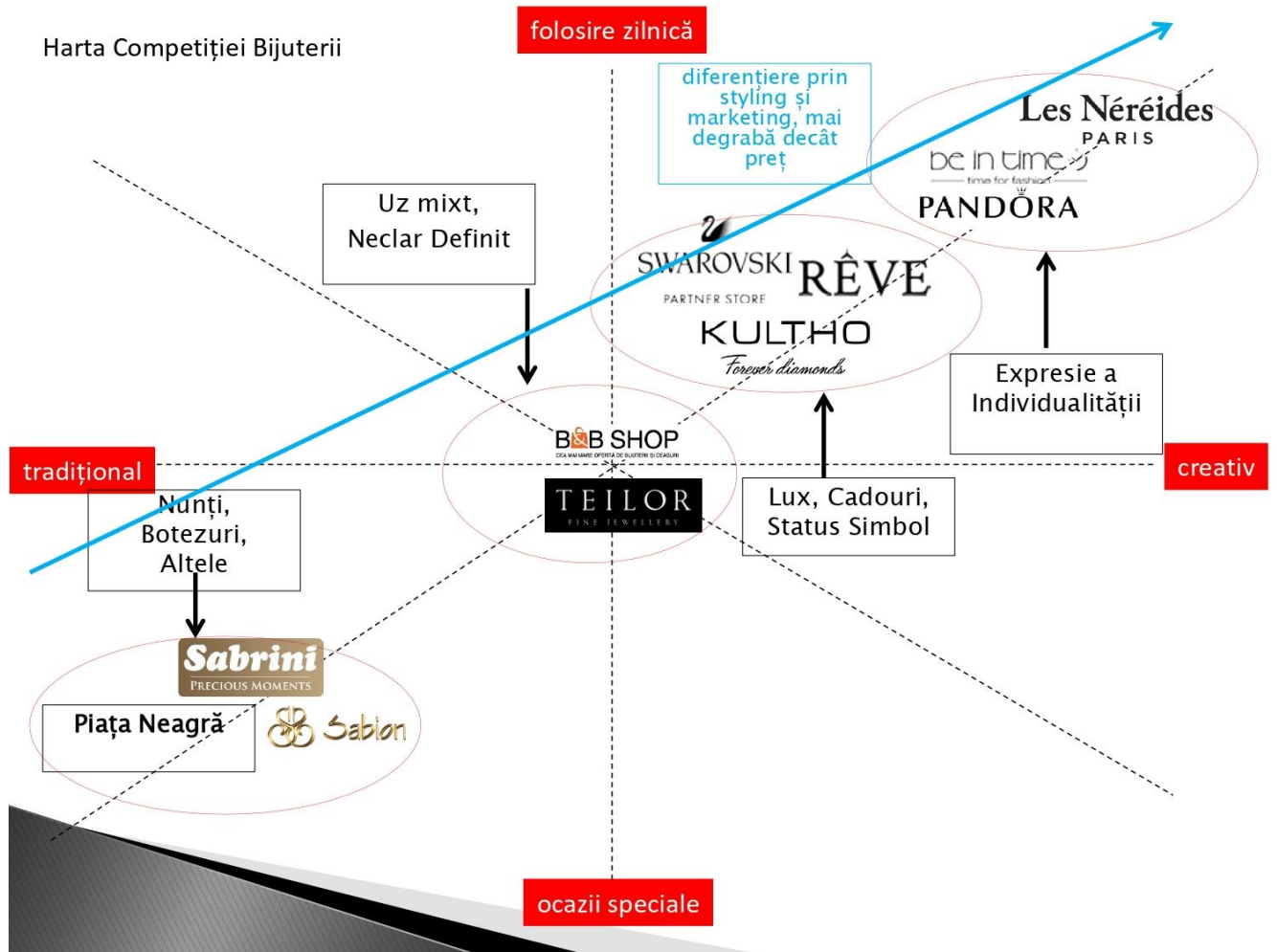


Figura 1. Sursa: EM BrandConsultants, brandconsultants.ro

Odată ce așezăm brandurile din domeniu pe punctele de pe axă care se potrivesc cel mai bine cu tipul de uz pentru care sunt cumpărate în piață, descoperim că ele pot fi grupate pe baza punctelor de paritate în 4 zone:

- A. Uz la evenimente speciale gen nunți, botezuri etc
- B. Uz mixt, neclar definit
- C. Uz pe post de simbol de status social, lux, cadou
- D. Uz pentru sublinierea individualității purtătorului

Ca atare, corecta realizare a unei hărți a competiției ne permite să conturăm care sunt zonele de interes și poziționare posibile fie pentru un nou brand, fie pentru unul deja existent care vrea să facă schimbări în poziționarea sa.

2.3 Segmentarea pieței

Unul dintre principalele motive pentru realizarea unei asemenea hărți este faptul că ajută foarte mult la realizarea segmentării pieței. Segmentarea are loc atunci când împărțim piața vizată de brand pe baza a diferite criterii și comportamente comune, în segmente de consumatori, proces menit să asigure o poziționare a brandului cât mai corectă și clar corelată cu consumatorii existenți în piață¹⁰. Mai mult, segmentarea asigură cheltuirea eficientă a resurselor pe zona de marketing și direcționarea eforturilor de comunicare. De exemplu, nu este posibil să faci un plan media corect dacă nu există o segmentare a pieței, care determină cât mai clar care sunt caracteristicile segmentului-țintă căruia i te vei adresa. În mod evident, dacă segmentul-țintă căruia ne adresăm are între 20-30 de ani, măsurile de comunicare vor fi altele decât cele pentru un grup care are între 40-60 de ani.

Criteriile folosite pentru segmentare pot fi dintre cele mai diverse, principalele caracteristici folosite pentru conturarea unui grup de consumatori fiind:

- **Demografice**- se referă la factori de populație precum vârstă, sex, rasă etc, foarte folosiți îndeosebi în cercetările de piață
- **Psihografice**- despre personalitatea, valorile și stilul de viață a consumatorului
- **Comportamentale**- despre cum se comportă consumatorii în relația cu brandul sau tipul de produs vizat
- **Geografice**- se referă la locația în care funcționează consumatorii respectivi

De exemplu, la realizarea hărții cu situația concurenței de mai sus am folosit criterii care sunt în esență comportamentale- adică modul în care consumatorii folosesc produsele și brandurile din domeniul bijuteriei. Acest lucru ne permite să segmentăm piața în 4 mari grupuri- Uz la evenimente speciale/Uz mixt/Uz simbol social/Uz individual. Dacă dorim ca brandul nostru să se adreseze zonei de consumatori care folosește bijuteriile în fiecare zi pentru a-și exprima stilul și propria individualitate, este foarte important să nu ne oprim aici și să continuăm segmentarea astfel încât să obținem o imagine cât mai clară a consumatorului. Astfel, dacă încercăm să adăugăm acestei zone de consumatori caracteristici demografice și psihografice, vom descoperi că segmentul respectiv poate fi împărțit mai departe în 4 segmente, conform ”figura 2”: adolescentul târziu, studentul de universitate, tânărul adult, și adultul de vârstă mijlocie.

Fiecare dintre aceste segmente are trăsături clar definite și permite trasarea unui plan de comunicare eficient. Este evident deci că segmentarea nu înseamnă doar împărțirea pieței pe grupuri generale de consumatori. Dacă împărțirea e prea generală, nu vei avea cum să trasezi pe baza ei un plan eficient de comunicare. De aceea, segmentarea trebuie continuată, pe baza unor criterii cât mai diverse, până când nivelul de granularitate atins ne permite trasarea unor măsuri clare de poziționare și comunicare a brandului.

Acele segmente care vor fi alese pentru a poziționa și comunica brandul către ele constituie segmentul-țintă, ales pe baza segmentării pieței.

Segmentare pentru zona care folosește bijuterii pentru a exprima propria individualitate:



Adolescentul târziu

- dorește să-și exprime individualitatea
- caută modalități creative de a o face



Tânărul adult

- angajat și cu acces la noi surse de venit
- vrea să se diferențieze între colegii corporatiști



Student universitate

- încearcă să se integreze într-un mediu nou
- caută un limbaj creativ pt a se exprima



Adult vârstă mijlocie

- angajat și bine plătit
- se simte nereprezentat de stilul conservator al bijuteriilor pentru adulți

Figura 2. Sursa: EM BrandConsultants, *brandconsultants.ro*

2.4 Viziunea, poziționarea brandului

După cum am explicat în capitolele anterioare, viziunea constituie ideea sau ideile care stau la baza poziționării unui brand și ghidează dezvoltarea sa pe termen lung. Astfel, viziunea este atât punctul de plecare a ceea ce-și dorește să devină brandul, cât și o viitoare materializare a aspirațiilor sale. Există multe modalități prin care putem crea sau modela viziunea brandului. De multe ori ea există deja, fiind formulată de fondatorii brandului respectiv. În marea majoritate a cazurilor însă, fie 1. lansăm un nou brand pe piață și este nevoie să articulăm viziunea sa de la zero, fie 2. vorbim de un brand care există deja de o

perioadă, a evoluat organic în piață, dar nimeni până acum nu a formulat o viziune a acestuia, necesară pentru a focusa și mai bine comunicarea.

De aceea, e foarte important ca atunci când avem o segmentare clară a pieței și un desen exact al segmentului-țintă, să începem să discutăm despre care este cea mai bună construcție de brand care poate deservi segmentul respectiv. Iar această construcție începe cu viziunea brandului. În general, o bună modalitate pentru a începe conturarea viziunii brandului este să formulăm ceea ce în limbajul de specialitate se numește Big Idea.

Folosirea acestui termen a pornit de la următoarea dilemă: cum putem evita jargonul de “specialiști”, dar în același timp să comunicăm eficient și accesibil genul de concept complex care descrie un produs în ziua de azi? Un mod de a face aceasta este să formulăm ceea ce de regulă este cunoscut sub denumirea de Big Idea, deși există multe variațiuni pe această temă, precum ”Unique Branding Proposition”¹¹.

Ce este o **Big Idea**? Cel mai bun mod de a o defini: o explicație convingătoare pe o anumită temă (de regulă serviciile unei companii sau brandul său) care explică succint de ce serviciile companiei respective/brandul său sunt atât o forță de schimbare în domeniul său, cât și o modalitate de a rezolva problemele consumatorilor deserviți de companie pe piața respectivă. De regulă, după cum putem vedea în ”Figura 3”, un Big Idea nu are mai mult de 200 de cuvinte, dar explică la modul cel mai convingător cu putință cum un anumit produs sau serviciu rezolvă cele mai diverse probleme, de la aspecte științifice la investiții în imobiliare.

THE BIG IDEA IN 187 WORDS:

Think for a moment about what happens when you get a wound:
you expose the inside of your body to the outside world. What happens next?

Germ, bacteria, and other microbes flood in.

And this is always bad news.

Because once an infection happens your chances getting very sick get worse minute by minute. Your body will start the fight against infection, and your doctor will pitch in too (more about this later.)

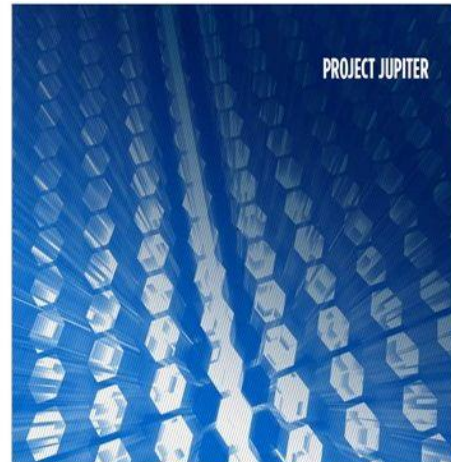
But there's one issue that could determine 80% of your success - is the infection within a base of biofilm?

Unfortunately named, biofilm is not actually good for you. It is the foundation for 80% of human wound infections.

If you could address the biofilm problem, you would have a major opportunity to lower healthcare costs in the US, and even save lives.

This deck is dedicated to the economic upside from solving the biofilm problem.

THE OPPONENTS THE PROBLEM THE SOLUTION FINANCIALS TEAM CHELEKKA



Project Jupiter

Acesta este modul în care o problemă foarte științifică ("the biofilm problem") poate fi atât explicată cât și prezentată ca oportunitate de business.

Figura 3. Sursa: Pitch Anything, de Oren Klaff, *pitchmastery.com*

Unul dintre cele mai cunoscute exemple de Big Idea este cel al brandului Apple. După cum puteți vedea în "Figura 4", este un brand construit în jurul faptului că tehnologia și tehnica de calcul ne sunt necesare nouă tuturor, dar de multe ori sunt greu de folosit. De aceea, principalul scop al Apple este să creeze dispozitive puternice dar ergonomice, în care interfața nu mai e o barieră, ci o invitație în minunata lume a tehnologiei. *Apple creează tehnologie atât de ușor de folosit încât cu toții putem deveni parte a viitorului*- aceasta e viziunea brandului.

The Big Idea



Technology is more and more a part of everyone's life. But technology is often hard to use, inaccessible, and computers seem to be made more for scientists' use than for regular people. The result? People have a hard time using computers, and sometimes avoid them altogether.

It was often said that those who control technology, control the future. Those words have never sounded truer than today, where technology is more and more present, in each and every aspect of our lives. Yet, the more technology we have, the more complicated it becomes, with dozens of buttons, user manuals the size of actual novels, so much so that sometimes the simplest of machines almost requires a university degree for the simplest tasks. For many people, technology has become an obstacle, a barrier in front of a future that once looked so promising.

Apple will change all that, creating powerful but ergonomic devices, that are first and foremost created with the user in mind. Products where the interface is not a barrier, but an invitation into an amazing world, made easier by technology. Apple will make technology so simple that everyone can be a part of the future.

Apple- Technology Made Simple / Humans Before Technology

Figura 4. Sursa: EM BrandConsultants, *brandconsultants.ro*

Acest gen de viziune a brandului, împreună cu segmentul-țintă de piață vizat, sunt cele care duc la crearea unei poziționări a brandului. Apple este un produs tehnologic premium al cărui scop este să le ofere userilor săi cea mai accesibilă și plăcută experiență de folosire a tehnologiei. BMW este, la fel ca și Apple, un produs premium, al cărui scop este să le ofere clienților săi o experiență de condus confortabilă dar sportivă în același timp. Acest tip de poziționare constituie esența strategiei unui brand și din el decurg mai departe celelalte elemente ale brandului.

2.5 Personalitatea brandului

Existența unei poziționări care să aibă la bază o înțelegere solidă a modului în care funcționează piața, precum și comportamentul consumatorilor și brandurilor din cadrul ei, este doar o parte din strategia brandului. La fel de important este modul în care reușim să

traducem această poziționare în mesajele necesare pentru ca ea să aibă maximum de impact în relația cu segmentul-țintă.

Personalitatea brandului are o importanță majoră în această ecuație, întrucât din ea decurge o mare parte a modului în care va comunica brandul. De regulă, personalitatea brandului este definită ca setul de trăsături care creează un portret umanizat al acesteia, scopul său fiind atât de a susține poziționarea brandului și a crea pe cât posibil diferențiere față de brandurile concurente care au o poziționare asemănătoare. Orice om de comunicare, odată ajuns la subiectul personalitatea brandului, trebuie să-și pună întrebarea: **”Dacă brandul de care mă ocup ar fi un om, cum s-ar comporta?”**. Găsirea celui mai bun răspuns la această întrebare, și a celor mai potrivite trăsături ale personalității brandului, este un proces continuu, personalitatea brandului nefiind una fixă: ea trebuie să urmărească atent evoluția pieței și a cerințelor și să crească împreună cu ea.

Acestea fiind spuse, există câteva modalități de a găsi cele mai bune trăsături ale personalității unui brand, sau cel puțin de a genera suficiente trăsături din care să fie alese cele care reprezintă cel mai bine brandul. Astfel, trăsături potrivite pentru personalitatea unui brand sunt cele care:

a. **imită trăsături ale personalității unor clienți din segmentul țintă**- multe branduri au personalitate care prezintă similitudini cu cea a clienților lor. Este o strategie des întâlnită la brandurile cu o componentă puternică de life-style, și care duce la o identificare mai bună a clientului cu brandul respectiv.

b. **prezintă trăsături spre care aspira clienții din segmentul țintă**- foarte des întâlnită la brandurile de pe zona de beauty, unde brandul își bazează comunicarea pe

un anumit ideal de frumusețe spre care tind clienții săi, iar folosirea brandului difuzează caracteristicile respective către clienții săi.

c. **conține trăsături pe care clienții din segmentul-țintă le consideră obligatorii pentru acest tip de brand-** de exemplu multe dintre brandurile de pe zona de aparatură, casă și grădină, au trăsături masculine, potrivite cu genul de activități cărora le sunt dedicate.

d. **reprezintă o varianta idealizată a ofertei brandului-** foarte multe branduri din zona de servicii optează pentru trăsături ale brandului care simbolizează aspecte esențiale din oferta brandului. O companie de mesagerie va folosi trăsături ale brandului care duc la ideea de rapiditate, servicii prestate cu un zâmbet, operativitate și altele care-i vorbesc clientului despre esența brandului respectiv.

Cu alte cuvinte, prin construcția personalității, urmărim să îi oferim o latură emoțională brandului, pentru ca să putem realiza mai ușor o conexiune între acesta și consumator. Parametrii pe baza cărora construim personalitatea brandului pot varia, în funcție de piață, cerințele brandului și nivelul său de dezvoltare, dar permanent oamenii din comunicare vor încerca să găsească cel mai bun template pentru realizarea sa. Astfel, unele branduri vor fi realizate pe baza unor trăsături precum cele prezentate mai sus, altele pe baza unor parametri cu rădăcini în ideologic, psihologic, sociologic, sau cultural¹².

Bineînțeles, aceasta nu înseamnă că personalitatea brandurilor trebuie construită după o anumită rețetă, sau doar modalitățile de mai sus sunt eficiente pentru a genera personalitatea unui brand. Dimpotrivă, de foarte multe ori adoptarea de trăsături ale brandului care merg împotriva ”înțelepciunii convenționale” dintr-un domeniu sau din societate pot produce rezultate mult mai bune decât un brand cu trăsături ”clasice”. Un

brand din zona de casă și grădină cu trăsături ”feminine” sau care vizează femeile, care răspunde în mod pozitiv schimbărilor apărute în rolul femeii în societate, creșterii puterii economice a femeilor și modificărilor din structura familiei, va fi un brand nu doar diferențiat, ci și mult mai adaptat la ceea ce se întâmplă în segmentul său țintă.

Ca atare, oricâte modalități ar exista de construire a personalității unui brand, nu există o ordine sau rețetă prestabilită de folosire a lor; acestea sunt doar instrumente aflate la dispoziția omului de comunicare. Găsirea de către persoanele care se ocupă de definirea personalității brandului a celui mai bun mix în ceea ce privește personalitatea brandului depinde de mulți factori. Printre aceștia se numără cunoștințele despre piață și produs, buna comunicare cu managementul companiei, restul elementelor de strategie a brandului și este un proces continuu de dezvoltare, care nu se oprește la lansarea brandului.

2.6 Valorile brandului

Traducerea poziționării brandului în mesaje necesare pentru maximum de impact este un proces în care intră multe variabile- de la personalitatea brandului la identitatea vizuală și măsurile de comunicare ale acestuia, toate trebuie să lucreze în tandem pentru o comunicare eficientă.

În această ecuație, valorile brandului au ajuns să aibă o importanță tot mai mare. Până în anii 80 valorile brandului erau un aspect mai degrabă obscur, de folosit în interiorul companiilor care dețineau aceste branduri, și care nu apărea deloc în comunicarea exterioară a brandului. După această perioadă însă, valorile brandului au început tot mai mult să se reflecte în comunicarea brandului, ele devenind o combinație între imaginea pe care își dorește să-o proiecteze brandul și cultura organizațională a entității din spatele său¹³.

Există mai multe motive pentru această mutație: pe de o parte, consumatorul a început să aștepte mai mult de la brandurile pe care le cumpără decât doar ”să fie produsul bun”. Pe măsură ce brandurile au devenit o parte a lifestyle-ului fiecărui consumator, și modul în care se manifestă ele a trebuit să devină mult mai responsabil. Așa a apărut conceptul de comportament responsabil al brandurilor, ideea de sustenabilitate, precum și brandurile anti-consum, toate pe fundalul unei tranziții de la consumerismul extrem la recunoașterea responsabilității pe care consumatorul o poartă față de societate și mediu. La acestea s-a adăugat faptul că brandurile nu mai vând doar consumatorului din magazin; ele comunică de multe ori cu potențialii angajați, cu instituții și parteneri, situație în care valorile ajung să dețină o pondere foarte puternică în comunicare. Mai ales în condițiile intrării unor noi generații pe piața de muncă, cu așteptări și deprinderi de muncă foarte diferite de cele ale generațiilor anterioare, a devenit mult mai important pentru companii să facă din valorile lor o parte integrantă a brandurilor și comunicării lor.

Este foarte important să vedem valorile ca pe un element complementar personalității brandului- o ajută pe această și lucrează în tandem cu ea, dar nu sunt unul și același lucru. În timp ce personalitatea brandului este formată în directă relație cu piața și constituie ”prima linie” de comunicare a brandului, mai flexibilă și mai reactivă la nevoile pieței, valorile brandului constituie ”a doua linie”- comunică într-o anumită măsură și cu piața, dar și cu alte segmente-țintă ale brandului, și nu sunt atât de pasibile de schimbare ca și personalitatea brandului.

Dacă personalitatea brandului se află de regulă în sarcina departamentului de comunicare și se schimbă mai des, valorile brandului ar trebui teoretic să nu se schimbe deloc sau foarte rar. Ele nu provin de la departamentul de comunicare, ci din cultura

organizațională a companiei, și de multe ori sunt acolo de la începuturile sale. Ca atare, de valorile companiei răspund și, totodată, ”lucrează” cu ele, mai multe părți ale companiei, de la management la resurse umane, pentru că orice companie îți dorește o cultură organizațională omogenă și prezentă în toate operațiunile companiei. De aceea, depinde de oamenii de comunicare să găsească cele mai bune modalități de a valorifica aceste valori și de a le folosi la dezvoltarea brandului.

Ideal este să privim valorile ca fiind fundația pe care clădim personalitatea brandului- deși se află și funcționează pe fundal, ele nu sunt mai puțin importante. Ca atare, rolul valorilor în comunicarea brandului este următoarea:

- **linia a-2-a de comunicare a brandului**- orice brand eficient este capabil să comunice pe mai multe ”niveluri”. Există anumite lucruri pe care un brand va încerca să îți le comunice încă de la primul contact, pe care le va împinge ”mai activ” către consumator, și altele pe care le vei descoperi în timp despre brandul respectiv, dar la fel de importante despre poziționarea sa. Unul dintre cele mai bune exemple în acest sens este brandul Starbucks, a cărui comunicare ”de primă linie” este axată pe cafea, interacțiunea cu barista, și alte elemente legate de personalitatea brandului. Dar cu cât vei face mai multe vizite la Starbucks vei descoperi tot mai multe despre valorile de bază ale brandului, despre cultura sa bazată pe căldura umană și apropierea față de clienți. Valorile brandului, care se răsfrâng și în modul în care se comportă angajații Starbucks, sunt cele care l-au transformat dintr-o simplă cafenea într-un ”al treilea spațiu”, locul preferat pentru a te opri și a-ți petrece timpul între casă și muncă. Astfel, ”au venit pentru cafea, au rămas pentru atmosferă” reflectă fidel locul pe care-l ocupă în comunicarea brandului personalitatea sa

și valorile lui- ele lucrează pe paliere diferite, dar împreună contribuie la promovarea brandului.

- **motivarea și implicarea angajaților**- indiferent că ajung să aibă contact cu consumatorul sau nu, angajații sunt un ingredient esențial pentru succesul brandului. Ca atare, dacă aceștia nu sunt aliniați cu obiectivele acestuia, dacă nu le respectă și nu sunt motivați să lucreze pentru realizarea lor, va fi foarte greu pentru brand să aibă succes. Valorile brandului pot fi o modalitate foarte bună de a inspira și ghida angajații în activitatea lor zilnică și comportamentul lor în relația cu clienții. Mai mult, pentru companiile care doresc să-și creeze un brand puternic de angajator, valorile brandului pot fi o modalitate foarte bună de a comunica principiile pe baza cărora vei lucra ca viitor angajat.

Ca atare, valorile brandului sunt foarte importante atât pentru comunicarea externă, mai focusată către clienți, cât și pentru cea internă, focusată pe angajați, parteneri, sau alți factori interesați.

2.7 Beneficiile și promisiunea brandului

În mare parte, personalitatea și valorile brandului constituie o distilare, o aducere la esență a brandului, pe baza cărora să putem comunica ușor și eficient către segmentul-țintă poziționarea brandului nostru. O asemenea aducere la esență trebuie să operăm și în cazul beneficiilor pe care brandul le aduce consumatorilor. Fără nici o îndoială, un brand poate să aducă beneficii foarte multe și variate consumatorilor săi. Dar dacă nu reușim să facem o selecție și să le alegem doar pe cele mai importante pentru a le comunica, vom avea o comunicare de brand total haotică și care face un deserviciu consumatorilor săi. De

altfel, aceasta este o problemă pe care o au numeroase branduri: din dorința de a comunica pe cât de mult din ce au de oferit clienților, ajung să nu mai comunice nimic. De aceea, unul dintre răspunsurile cele mai importante pe care un om de comunicare trebuie să le găsească atunci când stabilește care va fi strategia brandului este la următoarea întrebare: *Dacă ar fi să găsească singurul și cel mai important beneficiu pe care brandul meu îl aduce consumatorilor săi, care ar fi acesta?*

Ideal este ca răspunsul să fie împărțit în două tipuri de beneficii: beneficiul rațional (care se referă îndeosebi la beneficiile oferite la nivel de produs și client), și cel emoțional¹⁴. Aceasta întrucât orice brand, indiferent de domeniul în care funcționează, oferă clienților săi ambele tipuri de beneficii. Un brand din domeniul construcțiilor oferă clienților săi pe post de beneficiu rațional garanția că va construi la calitatea necesară, în timp util, conform standardelor stabilite. În același timp, el oferă pe post de beneficiu emoțional faptul că va fi un partener de încredere care va pune întotdeauna interesul clientului pe primul plan. Un brand din domeniul educației superioare îți va oferi pe post de beneficiu rațional o educație care te va ajuta să îți găsești un job, iar pe post de beneficiu emoțional posibilitatea de a intra în contact cu alte mii de studenți ai universității și de a te forma nu doar ca profesionist, ci și ca individ. Prin adresarea nu numai a nevoilor raționale, ci și a contextului emoțional în care consumatorul va interacționa cu brandul, brandul arată empatie și creează genul de apropiere care duce la apariția unei relații de durată cu segmentul-țintă¹⁵.

Totodată, este foarte important să încercăm să oferim acele beneficii pe care alte branduri nu le vizează, mai degrabă decât să încercăm să concurăm cu branduri care promit aceleași beneficii deja pe piață. Un exemplu clasic este Volkswagen, care a avut un succes imens pe piața americană în anii 60, prin introducerea unui autoturism ”mic” (și care oferea

beneficii la nivel de accesibilitate, manevrabilitate, economie) pe o piață dominată de autoturismele ”mari”¹⁶.

Stabilirea principalelor beneficii ale brandului este foarte necesară, deoarece ele se află la baza promisiunii brandului. Promisiunea brandului este, într-o propoziție, angajamentul pe termen lung pe care brandul și-l ia față de segmentul țintă- ceea ce va oferi înainte de orice brandul consumatorilor săi. Deși promisiunea brandului poate fi totuna cu sloganul companiei, de cele mai multe ori ele sunt diferite. Astfel, promisiunea brandului Nike este “Să ofere inspirație și inovație fiecărui atlet din lume.” Sloganul Nike este o distilare suplimentară a promisiunii brandului, și este mai succintă și mai de impact: ”Just Do It”.

Promisiunea brandului McKinsey, una dintre cele mai valoroase companii de consultanță de business din lume, este: ”*Ajutăm organizațiile din sectoarele privat, public sau social să creeze schimbarea care contează cu adevărat.*” Sloganul lor însă este: ”*The Trusted Advisor to the World’s Leading Businesses*”.

Tocmai datorită naturii schimbătoare a modului în care companiile comunică, și a faptului că un slogan poate fi modificat oricând, nu este necesară prezența acestuia în documentul de strategie al unui brand. Dar prezența promisiunii brandului este absolut necesară, ca o modalitate de a direcționa comunicarea și principalele mesaje ale brandului pe termen lung.

Cap.3 AUDITUL BRANDULUI

3.1 Rolul auditului

După cum am văzut în capitolul anterior, o condiție pentru realizarea unei strategii eficiente a brandului este să avem o imagine foarte clară a pieței, a modului în care funcționează aceasta, a brandurilor de pe piață și a poziționării lor, a criteriilor prin care le putem departaja unul de altul, și lista ar putea continua. Într-un cuvânt, avem nevoie de o imagine cât mai clară a ”peisajului competitiv” în cadrul căruia funcționează brandul respectiv.

Acest tip de imagine a pieței nu este însă foarte ușor de obținut, întrucât datele despre diferitele industrii nu sunt întotdeauna disponibile nici măcar pe piețele vestice, cu atât mai puțin pe cea românească. Chiar și atunci când sunt disponibile, ele au de regulă un caracter general. Ori, de multe ori, cei care se ocupă de dezvoltarea brandului au nevoie să înțeleagă problematica pieței și a brandului dintr-un anumit unghi: îi preocupă strategiile de imagine ale altor branduri, sau dimpotrivă, îi interesează doar latura comercială a discuției, cifrele de vânzări etc. Cu alte cuvinte, fiecare proiect de strategie este diferit, are alte date de pornire, și ca atare avem nevoie de o abordare personalizată pe nevoile brandului respectiv atunci când decidem ce anume dorim să aflăm despre piață și ”peisajul competitiv” în care va evolua brandul.

De aceea, este foarte important ca înainte de a începe să lucrăm pe strategia brandului, indiferent că luăm brandul de la zero sau îl cunoaștem deja, să trecem prin acest proces personalizat de studiere a situației ”de fapt” de la începutul proiectului, proces cunoscut sub numele de **audit al brandului**. Cunoscut și sub numele de ”analiză strategică a brandului” sau alte denumiri de acest tip, în esență auditul brandului are loc la începutul

oricărui proiect major care implică realizarea strategiei unui brand sau a altor procese de branding. Modul în care va arăta acest audit este influențat în esență de un lucru foarte important- dacă brandul pe a cărui strategie se lucrează există deja, sau el abia acum va fi construit. În mod clar procesul va fi mai amplu în prima variantă, și mai redus în a doua. Astfel, în varianta mai completă, auditul brandului este procesul de analiză detaliată al cărui scop este să ne ofere o ”radiografie” a principalelor sale elemente, înainte de începerea sau pe parcursul unor procese de dezvoltare a brandului respectiv¹⁷. În varianta în care brandul va fi construit de la zero, chiar dacă nu există deja un brand, vom menține în bună parte același proces de audit: piața, concurența, obiectivele, segmentul-țintă și alte aspecte vor fi în continuare investigate.

Rolul auditului de brand este următorul:

- să fie punctul de început al proiectului de dezvoltare a brandului
- să adune informațiile necesare pentru bunul mers al proiectului
- să descopere și să ofere insight-uri în modul în care funcționează acesta
- să permită o măsurare a performanțelor brand-ului
- să genereze idei pentru următoarele etape

Metodologia acestui tip de proces diferă considerabil în funcție de tipul proiectului de branding în care este integrat, stadiul în care se află brandul, industria în care funcționează, și mulți alți factori. Există însă anumite etape care sunt de regulă recomandate, precum și bune practici care ne vor ajuta să construim un proces de brand audit cât mai adaptat nevoilor noastre și proiectului. De asemenea, pe lângă etapele necesare, este foarte important să alegem cât mai atent sursele din care vom lua datele și oamenii cu care vom lucra în cadrul proiectului- de multe ori, această fază a proiectului

este cea în care sunt implicați cei mai mulți oameni, datorită necesității de a colecta date și informații care depășesc arealul departamentului de comunicare.

3.2 Etapele auditului

Întrucât una dintre necesitățile de bază ale auditului este adunarea informațiilor necesare pentru bunul mers al proiectului și pentru elemente ale strategiei precum harta competiției, este foarte important să alegem atent sursele de informare. Mai mult, e important ca sursele să fie cât mai variate, întrucât așa cum sursele din interiorul companiei s-ar putea să fie biasate către produsul propriu, informației din surse externe îi lipsește de multe ori genul de nuanțe pe care un asemenea proiect le caută. Dacă sursele externe sunt de multe ori foarte bune la a oferi informații despre dimensiunile pieței, sau tranzacțiile din piață, există mult mai puține informații despre poziționarea actorilor, performanțele individuale ale fiecăruia dintre aceștia, informații care se obțin de regulă vorbind cu oameni din companie și industrie.

De aceea, indiferent că realizezi un audit al brandului din poziția de om de comunicare al companiei, sau dimpotrivă lucrezi din cadrul agenției, este foarte important ca mai ales la începutul auditului să lucrezi pe date cu oamenii din interiorul companiei care se ocupă sau se vor ocupa de produsul respectiv, și să formezi cu ei o echipă de audit. Ideea este ca aceștia să fie pe cât posibil oameni non-marketing (management sau vânzări) deoarece scopul la acest moment nu este să luăm decizii pe partea de comunicare, ci să adunăm date cât mai relevante.

Printre datele de care vom avea nevoie într-o primă fază și pe care le putem cere în scris (de la persoanele care se ocupă cu produsul acoperit de brand sau alte persoane desemnate să se ocupe de proiect) se numără:

- performanța istorică a brandului (vânzări/cifre financiare/cote piață)
- categoriile de produse pe care le acoperă și sortimentele de la fiecare
- brandurile concurente

Odată ce avem datele scrise, este important este să continuăm cu o serie de sesiuni live pe aspecte legate de concurența brandului, arhitectura sa, și segmentul-țintă. Motivul pentru care este important să facem aceste sesiuni live cu persoanele din echipa de audit este legat de faptul că de multe ori, pe lângă lămuriri și nuanțe suplimentare pe care le vom primi pe parcursul acestor sesiuni, de multe ori putem face și brain-storming pe idei valoroase pentru viitorul brandului.

Un bun exemplu de asemenea sesiune live este cea de analiză a concurenței, în care conform imaginii ”Figura 5” punem alături de brandul nostru brandurile concurente din piață, după care le notăm conform unor criterii pe care le considerăm ca fiind semnificative.

criteria/competitors	BRAND PROPRIU	COMPETITOR1	COMPETITOR2	COMPETITOR3	COMPETITOR4	COMPETITOR5	COMPETITOR6
portfolio	10	9	8	6	6	6	8
availability/stock	9	9	9	3	3	5	8
quality	9	9	9	9	9	9	8
price	7	8	8	8	10	9	8
internal image b2b	7	8	7	7	8	7	9
consultancy	YES	NO	NO	NO	NO	YES	YES
newsletter	YES	NO	NO	NO	NO	NO	NO
promotions	YES	YES	YES	NO	NO	NO	NO
e-solutions	YES	YES	NO	YES	NO	NO	YES
own distribution	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES
business investment	YES	NO	NO	NO	NO	NO	NO
customer care	YES	NO	NO	NO	NO	NO	NO
strategic vision	YES	NO	NO	NO	NO	NO	YES

Figura 5. Sursa: EM BrandConsultants, *brandconsultants.ro*

Printre criteriile pe care le putem folosi ca sa notăm performanța unui brand pe piață se numără:

- calitate
- preț
- notorietate
- promoții
- portofoliu
- viziune strategică
- distribuție
- customer care
- disponibilitate stoc
- newsletter
- traininguri
- hot line

Dacă primele 4-5 criterii de mai sus sunt potrivite mai degrabă pentru un brand B2C (business to consumer, care vinde consumatorului fizic), următoarele sunt mai potrivite unui brand B2B (business to business, care vinde altor companii). De fapt, o listă prestabilită nu există cu adevărat, avem doar opțiuni de criterii, dintre care este foarte important să le alegem pe cele mai potrivite cu domeniul pe care îl analizăm.

În funcție de problematica proiectului, putem să nu investigăm nici unul dintre criteriile de mai sus și să alegem unele de o factură total diferită. Dacă lucrăm pe un brand FMCG, la care aspectele logistice sunt mai puțin semnificative, dar contează enorm modul în care arată la raft sau în reclame, altele vor fi aspectele urmărite. Este mult mai important în

această situație să notăm dacă ambalajul transmite senzația de ”proaspăt” sau oferă o idee clară despre produs, decât dacă este bine distribuit. Tocmai de aceea, este foarte important să implicăm oameni din afara comunicării în aceste sesiuni, ca să putem opta pentru cele mai relevante criterii de analiză a domeniului.

Un alt aspect foarte important care trebuie analizat în acest sesiuni live este segmentul-țintă. Așa cum am explicat în capitolul precedent, pentru conturarea grupului de consumatori al brandului putem folosi caracteristici demografice, psihografice, comportamentale, sau geografice. Dar măsura în care folosim anumite caracteristici mai mult decât altele sunt legate de insight-urile primite de la echipa de audit referitor la produs și clienții pe care acesta îi are pe piață.

Tot în cadrul sesiunilor referitor la segmentul-țintă este important să investigăm și alte aspecte legate de esența brandului. Printre acestea se numără aspecte precum valorile brandului, beneficiile acestuia, sau promisiunea brandului. Este important să reținem însă că cele discutate referitor la aceste elemente în audit nu constituie rezultatul final, ci doar o bază pentru propunerile de la strategie sau din construcția brandului.

Poziționarea competiției trebuie discutată tot într-o sesiune live. Acest lucru va permite analiza cu întreaga echipă de audit a poziționării diferiților actori din piață, a motivelor pentru care ei se află pe alte poziții decât cea a brandului nostru și, iarăși, va permite obținerea unei înțelegeri suplimentare a modului în care funcționează piața.

Un ultim aspect care este foarte important să fie discutat în sesiuni live este partea de obiective ale brandului. E foarte important ca în această fază să discutăm cât mai aprofundat, odată ce avem datele din piață, despre ce își propune brandul să vorbească, care sunt cele mai realiste așteptări pe care le putem formula, care este poziția exactă de

piață pe care o formulează pentru următorii ani. Astfel, odată cu aceste sesiuni putem formula un punct de plecare al proiectului care să se bazeze pe o înțelegere solidă a situației din piață, a posibilelor variante de poziționare pe care le avem, și a așteptărilor care există de la proiect.

3.3 Conceptul de brand

Tot în cadrul auditului de brand, un element foarte important care trebuie discutat este conceptul de brand- ideea sau principiul abstract care se află la baza brandului, și pe baza căruia ulterior vor fi realizate elemente ale strategiei menționate în capitolul anterior, precum Big Idea sau viziunea brandului. De multe ori însă, găsirea unui punct de plecare pentru realizarea unui Big Idea unic este dificilă. De aceea, este foarte important ca pe parcursul brand audit-ului să existe și o analiză a conceptelor de brand existente deja pe piață, a încărcării existente pe un concept sau altul, mai ales pe piețele cu multe tipuri de produse în aceeași categorie. Aceasta ne va ajuta să ajungem la un concept de brand care să satisfacă nevoi ale consumatorului pe care alte branduri nu le deservesc, sau le deservesc la un nivel modest¹⁸.

Un exemplu în acest sens este piața de produse FMCG (fast moving consumer goods- cam orice produs care poate fi găsit în rafturile unui super-market). De exemplu, pe piața lactatelor există zeci de produse în fiecare categorie, iar diferențierea este dificilă de menținut. Dacă proiectul este de brand audit pentru un brand de lactate, este recomandată discutarea conceptelor deja existente pe piață, precum și potențiala introducere a unora noi. Astfel, pe piața de lactate din România există deja o serie de concepte de brand consacrate și pe baza cărora putem face analiza.

Unul dintre cele mai des întâlnite este cel bazat pe ideea de tradiție, și de lactate care se înscriu în valorile tradițiilor românești (un bun exemplu în această direcție este Napolact, al cărui brand este foarte puternic axat pe ideea de tradiție). Dar aceasta nu este singurul concept de succes de pe piață. Un altul întâlnit foarte des în brandurile de lactate este cel bazat pe ideea de familie, în care lactatul este produsul în jurul căruia se strânge întreaga familie. Brandul Danone este focusat pe acest gen de concept, și ca urmare în comunicarea sa vom vedea foarte des imagini cu familiile consumând produse Danone. Un al treilea concept de brand foarte întâlnit în lactate este cel bazat pe ideea de sănătate, și lactatele care nu sunt un simplu aliment ci o componentă esențială a unei diete sănătoase. Branduri precum LaDorna sau alte branduri cu componentă ”bio” au la bază acest concept.

Iar conceptele de brand pe care le putem analiza pentru o piață precum cea de lactate pot continua: de la lactatul ca aliment de bază, oferit de un personaj în care ai încredere (”La Vache Qui Rit”) la lactatul ca aliment premium, de înaltă calitate (”President”), există numeroase tipuri de concept de brand care trebuie luate în discuție. Acesta este de fapt rolul auditului de brand: să se uite la variantele din piață, și să vadă care dintre ele este mai potrivită pentru brandul aflat în discuție. Decizii precum adoptarea unui concept existent deja, versus inventarea unui nou concept, mai diferențiat, trebuie să înceapă a fi discutate încă din etapa de brand audit, pentru ca odată ajunși la partea de strategie să ne fie clare toate variantele și să putem lua deciziile cele mai eficiente.

3.4 Validarea și completarea datelor din audit

Chiar dacă acordăm o importanță mare datelor obținute în cadrul cercetării preliminare și a sesiunilor live, este foarte important să încercăm să obținem informații

despre subiectul auditului și din surse alternative. Acestea ne vor ajuta să validăm pe de o parte datele deja obținute despre piață și brand, pe de altă parte ne vor ajuta să le completăm pe cele pe care le avem deja. De exemplu, unul dintre aspectele permanent discutate în cadrul unui asemenea audit este dimensiunea pieței (de regulă, vânzările totale din piață) și cotele de piață obținute de brandul propriu sau alte branduri. Dacă am primit deja aceste date din interiorul companiei, ideal este să încercăm să le validăm din alte surse, iar dacă nu le-am primit, este important să încercăm să completăm ceea ce avem deja din surse externe. Astfel, cele mai des folosite modalități de validare a datelor din audit sunt prin:

- realizarea de research paralel
- realizarea de sesiuni cu persoane din afara companiei
- obținerea de date din studii și de la instituțiile din domeniu
- cercetări de piață

Research-ul paralel constă de regulă în analiza unor aspecte care vor fi discutate și în sesiunile live. Printre ele se numără aspecte precum analiza identității vizuale și a principalelor aplicații (ambalaj, reclame) ale brandurilor din piață, prezența la raft, și orice alte manifestări de tip fizic ale brandurilor din piață care fac obiectul cercetării.

Acest gen de cercetare este mult mai ușor de făcut acum când majoritatea ambalajelor pot fi găsite pe Internet, decât în urmă cu câțiva ani, când pentru o asemenea cercetare era nevoie să cumperi (în anumite cazuri) zeci de ambalaje din magazin pentru a le analiza. Realizarea unei asemenea analize în paralel este foarte utilă mai ales că, de multe ori, atunci când analizăm împreună cu alți oameni din companie brandul și piața, pot apărea

bias-uri și favorizarea brandului propriu, lucru care ne poate oferi o imagine nerealistă despre performanța acestuia pe piață și despre ce este de făcut pe viitor.

Pe lângă folosirea research-ului paralel, o altă modalitate de verificare a concluziilor și datelor obținute în cadrul brand audit-ului este repetarea unora dintre sesiunile live cu persoane din domeniul investigat, dar din afara companiei. La acest capitol, poate ajuta foarte mult chiar compania, cu contacte de pe orbita ei. De exemplu, o metodă de verificare a datelor foarte des folosită este repetarea sesiunii de analiză a concurenței, în care notăm performanțele brandului nostru și a celorlalte din industrie. Dar în loc să o facem cu oameni din echipa de audit, o putem realiza cu clienți ai companiei, care cunosc domeniul dar vor avea o imagine mai imparțială referitor la performanța principalilor actori din cadrul său. În marea majoritate a cazurilor, vom observa ca modul în care văd oamenii din afara companiei performanța brandurilor din domeniu este diferită, lucru care ne va ajuta să avem o imagine mai nebiasată a pieței.

De foarte multe ori însă, realizarea de analize și verificări nu este posibilă prin eforturile proprii sau ale companiei. În aceste cazuri, e foarte important să găsim sursele externe din care să obținem date. Cel mai greu de găsit, în general, sunt informațiile despre dimensiunile pieței și cotele de piață ale principalelor branduri. Cu excepția câtorva industrii foarte populare (FMCG, de regulă), nu există atât de multe date disponibile referitor la dimensiunile piețelor. O soluție, în aceste cazuri, este achiziționarea de studii privind piața de la companii de cercetare de piață care dețin deja aceste date la nivel internațional și le pot customiza în funcție de piața care te interesează.

Cumpărarea de studii "ready-made" (în care studiul nu este realizat special pentru tine ca și client, ci doar îți oferă datele pe care compania le are deja despre piața respectivă)

este și o variantă mai ieftină decât realizarea unui studiu de piață special pentru compania ta pe aceeași temă. Există însă și situații în care companiile de acest gen (Euromonitor, Forrester, Nielsen) nu dețin informațiile care te interesează: e o piață prea de nișă, sau, în cazul României, prea mică. Există șanse mari ca o companie gen Euromonitor să dețină date despre o piață mare din România, precum cea de alimente, dar mai puține șanse să fie la curent cu piața de pardoseli de aici. În acest caz, o altă variantă este să încercăm să obținem aceste date de la instituții românești, precum Institutul Național de Statistică, care deține date despre o gamă largă de produse vândute în România. Și această variantă aduce cu sine o serie de costuri, dar ne poate scuti de investiția de timp și bani care apare odată cu o cercetare de piață făcută special pe subiectul care ne interesează.

Acestea fiind spuse, chiar dacă aduce cu sine o investiție mai mare de bani și timp, cercetarea de piață pe piața care ne interesează este totuși varianta ideală. Astfel, prin realizarea unei cercetări de piață putem face o analiză mai adâncă a situației pieței care să ne permită să avem o imagine cât mai exactă a punctului de plecare în proiect. Cercetarea de piață nu poate ține însă loc de brand audit. Ea doar oferă o fundație cât mai solidă pentru efortul de analiză a brandului și pieței în care va funcționa acesta. În continuare este însă nevoie să aplicăm cunoștințele noastre datelor brute, pentru a obține o înțelegere superioară a peisajului competitiv în care funcționează brandul și a genera idei și direcții de dezvoltare pentru următoarele etape.

3.5 Raport final audit de brand

Este foarte important ca auditul de brand să nu fie un simplu exercițiu de strângere de date, ci cu adevărat un punct de începere al proiectului care să genereze noi idei și

variante de acțiune pentru etapele următoare de dezvoltare a brandului. Scopul auditului de brand este foarte clar: să ofere o înțelegere superioară a stadiului în care se află brandul și posibilelor direcții de acțiune pentru dezvoltarea acestuia.

Ca atare, raportul de la finalul auditului de brand trebuie să satisfacă acest scop și să conțină, pe cât posibil, următorii itemi:

- **dimensiunile pieței și cotele de piață** a brandurilor care activează în cadrul ei- deși aceste cifre nu sunt întotdeauna disponibile, atunci când le avem ele ne permit să înțelegem care sunt posibilitățile de extindere ale brandului, bugetele pe care ni le putem permite, și oferă o justificare de business eforturilor de promovare ale brandului.

- **așteptări și obiective ale proiectului**- e foarte important să explorăm care sunt așteptările existente de la acest proiect și să aliniem proiectul în acord cu ele.

- **poziționarea pe piață a concurenței și a brandului propriu**- acesta este punctul de plecare pentru realizarea hărții competiției în cadrul etapei următoare de strategie.

- **performanța brandului propriu și a competiției**- criteriile pe baza cărora vom nota performanțele brandurilor din piață trebuie alese foarte bine, pentru a se potrivi cu scopul proiectului. Este foarte important să avem notarea brandurilor făcută atât de echipa de audit (din interiorul companiei) cât și de către persoane care cunosc domeniul dar sunt din afara companiei, pentru a elimina bias-ul.

- **analiză referitor la actuala poziționare, arhitectură, și posibile direcții de dezvoltare**- este foarte important să analizăm atât actuala ”stare de fapt” a brandului cât și direcțiile de dezvoltare. Aici este necesar să includem și discuția despre conceptul de

brand și direcția de luat la acest capitol, astfel încât să avem baza necesară pentru realizarea strategiei.

- **linii directoare la nivel de comunicare**- care sunt prioritățile noastre la nivel de comunicare, priorități care vor trebui acoperite în strategia brandului.

- **planificare pentru următoarele etape ale proiectului de branding**

Indiferent de cum vor decurge următoarele etape ale procesului de branding, trebuie să reținem că ”peisajul competitiv” al brandului se află în continuă evoluție, iar auditul de brand poate fi o bună unealtă nu numai pentru a începe procesul de branding, ci și pentru a ne oferi o imagine clară despre stadiul de dezvoltare al brandului, și despre ce avem de făcut pentru a-l ajuta să se dezvolte în continuare¹⁹.

Cap.4 ARHITECTURA PORTOFOLIULUI DE BRANDURI

4.1 Definiția portofoliului de branduri

Cu cât economia crește și piețele se dezvoltă mai tare, cu atât opțiunile disponibile pentru clienți se măresc, și în consecință și numărul de branduri de pe piață. Așadar, în foarte multe situații, mai ales pe piețele mature, ne vom întâlni cu situații în care aceeași companie deține mai multe branduri, fie în același domeniu de activitate, fie în domenii diferite. Aceste situații trebuie manageriate de personalul care se ocupă de partea de comunicare într-un mod transparent și bine structurat. La modul ideal, orice companie care deține mai multe branduri trebuie să dețină o arhitectură cât mai clară a portofoliului său. În acest portofoliu relațiile dintre branduri, modul în care ele relaționează între ele pe de o

parte, și cu piața pe de alta, trebuie să fie guvernate de reguli clare și ușor de aplicat de către management și responsabilii de comunicare. Multe dintre regulile care guvernează de regulă arhitectura portofoliului de branduri se bazează pe experiența acumulată de diferite industrii pe parcursul a zeci de ani, și vor constitui subiectul acestui capitol.

Portofoliul de brand înglobează totalitatea brandurilor și a liniilor de brand care sunt folosite de o companie sau alte entități pentru a deservi una sau mai multe piețe. Dacă nu există o atentă administrare a acestora, existența mai multor branduri în portofoliul unei companii poate crea numeroase probleme, precum suprapunerea mai multor branduri pe același segment-țintă sau crearea de confuzie în rândul consumatorilor referitor la rolul fiecărui brand. De aceea, managerierea portofoliului de branduri, de regulă pe baza unei arhitecturi, a devenit unul dintre elementele de bază din strategiile de branding.

Ca atare, cel mai bun mod de a defini **arhitectura portofoliului de branduri** este ca fiind ansamblul de reguli-cadru pe baza cărora sunt organizate și dezvoltate brandurile folosite de entitatea respectivă²⁰. Printre obiectivele urmărite de către arhitectura unui portofoliu de branduri se numără:

- Asigurarea faptului că fiecare brand are utilitatea și individualitatea sa proprie în cadrul operațiunilor comerciale și de comunicare ale companiei
- Stabilirea piețelor și segmentelor de consumatori vizate de fiecare dintre branduri
- Găsirea celor mai bune modalități de aliniere a eforturilor de promovare ale brandurilor cu piețele deservite de acestea (prin politicile de produs și de comunicare)²¹

- Clarificarea modurilor în care brandul și liniile din cadrul fiecărui brand interacționează între ele, astfel încât să existe susținere reciprocă, și nu canibalizarea vânzărilor care apare atunci când două branduri din portofoliu se adresează aceluiași segment țintă.

Există mai multe moduri de a organiza un portofoliu de branduri, unul dintre principalele moduri de organizare fiind în funcție de relațiile existente între brandurile din cadrul portofoliului respectiv. Astfel, bazat pe acest criteriu avem următoarele tipuri de arhitectură de portofoliu de branduri:

- A. Brand Unic
- B. Brand Cu Susținere
- C. Brand De Sine-Stătător²²

4.2 Brand Unic (Single Brand)

De regulă, ne întâlnim cu acest tip de organizare atunci când portofoliul are la bază un brand principal, aflat în prim-planul portofoliului, și care domină extensiile brandului, aflate la nivel de percepție în fundal. Cu alte cuvinte, indiferent dacă entitatea care deține brandurile are produse sau servicii care se adresează unor domenii de activitate total diferite una de alta, toate acestea se află sub umbrela unui singur brand. Chiar și în cazurile în care există extensii ale brandului (de exemplu, la intrarea pe o nouă piață sau într-un nou domeniu se adaugă și un alt nume, pentru a individualiza produsul), brandul principal domină extensiile la nivel de comunicare și prezență pe piață.

Două exemple foarte comune de brand unic sunt Siemens și IBM. Astfel, Siemens este un brand prezent pe foarte multe piețe (IT, transport public și feroviar, medical,

iluminat public, ca sa enumerăm doar câteva), cu toate acestea toate produsele se află sub umbrela brandului Siemens. La fel și IBM, care oferă tehnologii în domenii foarte diferite, de la infrastructura celulară la servicii de tip ”cloud”, dar permanent sub umbrela IBM.

Acest tip de strategie a unui portofoliu de branduri mai este foarte folosită în cazul brandurilor instituționale, îndeosebi a celor din educație (universități) sau sănătate. Explicația cea mai probabilă este că în cazul lor se pune un accent mult mai puternic pe prestigiul, tradiția și autenticitatea brandului ca și garant al serviciilor primite, motiv pentru care se preferă comunicarea prin brand unic.

La fel ca orice strategie, și cea a brandului unic aduce cu sine puncte forte, care ajută comunicarea pe termen lung, dar și riscuri care pot aduce serioase probleme pentru dezvoltarea brandului.

Printre **punctele forte** se numără:

- Posibilitatea de a vorbi cu o singură voce pe mai multe domenii de activitate, ceea ce-i oferă brandului mult mai multă putere decât dacă ar fi folosite branduri separate
- Performanța bună dintr-un domeniu al brandului se răsfrânge și asupra imaginii brandului în alte domenii
- Costurile cu susținerea unui brand unic sunt de regulă mai reduse comparat cu alte tipuri de strategii

Printre **punctele negative** se numără:

- Așa cum performanțele bune dintr-un domeniu pot avea un efect pozitiv asupra restului, la fel performanțele mai slabe pot influența negativ și imaginea

aceluiași brand în alte domenii. De altfel, acest tip de strategie expune cel mai tare brandul în situații de criză (accidente etc), când este aproape imposibil să previi ca imaginea negativă căpătată de brand într-un anumit domeniu să nu afecteze și imaginea brandului din alte domenii

- O mai slabă adaptare a caracteristicilor brandului la fiecare dintre domeniile în care funcționează. Inevitabil, o strategie de tipul ”aceeași măsură pentru toți” va duce la o reprezentare mai slabă a anumitor domenii în care funcționează brandul.

4.3 Brand Cu Susținere (Endorsed Brand)

Și în acest caz există un brand principal, care mai este denumit și ”de rețea” și care se află la baza arhitecturii. Dar, în fiecare domeniu în care activează, acesta funcționează împreună cu un sub-brand care de regulă este adaptat nevoilor din domeniul respectiv. Brandul de rețea și sub-brandul au cel mai adesea un raport de ”egalitate” în ceea ce privește prezența și importanța lor în comunicare. De multe ori, în funcție de succesul de pe piață, sub-brandul poate deveni chiar mai important și bine reprezentat decât brandul de rețea.

Un exemplu clasic de arhitectura de portofoliu de brand cu susținere este Sony. Astfel, în majoritatea domeniilor în care activează, brandul Sony are alături un sub-brand. În jocurile video, Sony este alături de PlayStation, laptop-ul produs de ei s-a numit Sony Vaio, strategie întâlnită în ceea ce privește toate produsele sale.

Însă acest gen de arhitectura este foarte întâlnită în piață, mai ales pe fondul dezvoltării industriei și tehnologiei din ultimii ani. Acest lucru a dus la accelerarea

dezvoltării economice și deci la lansarea sau achiziționarea de numeroase noi branduri de către companii care deja dețineau branduri în portofoliul lor. Marea majoritate a companiilor care au pornit cu un brand și ulterior au adăugat altele preferă, cu excepția celor dintr-un total alt domeniu de activitate, să le lanseze ca sub-brand la brandul de rețea. Motivul de bază este pe de o parte de a ajuta sub-brandul să beneficieze de imaginea brandului de rețea, care existând de mai mult timp constituie o garanție pe piață, pe de altă parte de a ajuta brandul de rețea să crească în valoare. Acest tip de arhitectură al brandului este deci varianta cu riscul cel mai scăzut pentru portofoliile cu mai multe branduri- noul brand beneficiază, ca sub-brand, de o anumită susținere la nivel de imagine.

Aceasta nu înseamnă că un sub-brand va rămâne întotdeauna în poziția respectivă. În funcție de succesul său pe piață, și dacă înregistrează creșteri permanente, de foarte multe ori sub-brandul este transformat în brand de sine-stătător, întrucât nu mai are nevoie de susținere din altă parte, poate susține efortul de marketing suplimentar la un asemenea brand. Pe de altă parte, chiar și dacă deținătorul preferă menținerea unei relații de brand cu susținere, atunci când sub-brandul a crescut în valoare, brandul de rețea va fi mult mai estompat în comunicare, pentru a permite valorificarea cât mai bună a sub-brandului.

Acest tip de strategie este folosită de branduri din cele mai diverse domenii și este destul de greu să indicăm o zonă anume care are o apetență pentru acest tip de portofoliu al brandului. Dar dacă ar fi să individualizăm totuși, putem găsi cel mai des acest tip de portofoliu îndeosebi la companiile din zona de produse și servicii. Acestea sunt în general zonele competitivitatea crescută face necesară o adaptare cât mai atentă a brandului la domeniul său de activitate. Mai mult, dinamica acestor sectoare duce la lansarea permanent de noi branduri, la achiziționarea unor companii de către alte companii și deci integrarea

de noi branduri în portofolii deja existente. De regulă, în aceste situații apar portofolii care conțin branduri cu susținere.

Printre punctele **forte** ale acestui tip de strategie se numără:

- În continuare există o anumită continuitate pe raza mai multor domenii de activitate, ceea ce oferă în continuare un anumit transfer de imagine de la un domeniu la altul, chiar dacă nu atât de semnificativ ca în cazul brandului unic
- Dar este mult mai redusă expunerea brandului în caz de situații de criză apărute într-unul din domeniile de funcționare ale brandului

Printre **punctele negative** se numără:

- Este genul de strategie ”neither here, nor there” (nici aici, nici acolo) care necesită menținerea unei balanțe permanente între brandul de rețea și sub-brand, și de multe ori duce la apariția unor poziționări diferite în funcție de piață (premium pe una, mainstream pe alta) care pot duce la confuzie și neclaritate în mintea consumatorului referitor la oferta brandului respectiv

4.4 Brand De Sine-Stătător (House Of Brands)

În cealaltă parte a spectrului avem arhitectura de portofoliu de branduri de tip ”de sine-stătător” în care fiecare brand există independent și fără nici o legătură la nivel de comunicare cu structura managerială care îl deține: această legătură există doar la nivel logistic. Astfel, de multe ori vei afla că două branduri care nu au nimic în comun la nivel

de imagine sunt de fapt ale aceleiași companii, dar numai după ce te uiți pe etichetă la producător.

Acest gen de strategie este de regulă foarte folosită în industriile așa numite FMCG ("fast moving consumer goods"), adică produse vândute rapid și la un preț relativ redus per unitate (intră în această categorie produse precum alimentele, băuturile, produsele de frumusețe și cosmetice, medicamentele, alte produse consumabile sau esențiale pentru traiul zilnic). Acest lucru se datorează competiției din domeniu, în care bătălia extremă care se dă la raftul de magazin necesită existența unor branduri cât mai bine adaptate nevoilor consumatorului.

Nu înseamnă că toate portofoliile de brand din FMCG sunt construite pe această strategie; branduri precum Farmec în cosmetică, precum și numeroase branduri de alimente folosesc strategia brandului unic sau a celui cu susținere. Dar această strategie este suficient de populară în sector încât cele mai mari companii, precum Procter&Gamble sau Unilever, să o folosească în mod constant. Acesta este și unul dintre motivele pentru care Procter&Gamble a fost un promotor de bază al brandingului: faptul că deținea în portofoliu zeci de branduri a adus cu sine necesitatea administrării lor pe baze cât mai solide și verificate în piață, care să ofere o claritate cât mai mare pentru cumpărător și eficiență maximă în bătălia de la raftul magazinelor.

O altă caracteristică a acestei strategii de manageriere a unui portofoliu de branduri este că ea funcționează la scară largă în economiile foarte dezvoltate, unde piețele sunt suficient de mari și dezvoltate. Astfel, cu cât e mai dezvoltată o piață, cu atât există mai multe tipuri de consumatori, și mai multe branduri care vor încerca să satisfacă aceste nișe. Mai mult, fiind piețe de mari dimensiuni, vânzările de pe ele sunt suficient de mari ca să

susțină branduri de sine-stătătoare, care de regulă sunt mult mai costisitor de întreținut pe piață decât celelalte tipuri de branduri. Atunci când acest tip de arhitectură de branduri este folosit pe o piață mai puțin dezvoltată, aceasta este de regulă adusă de o multinațională care folosește același tip de arhitectură pe toate piețele pe care funcționează.

Printre punctele **forte** ale acestui tip de strategie se numără:

- Adaptarea fiecărui brand la nevoile segmentului-țintă pe care îl vizează, fără a mai fi nevoie de orice fel de compromis pentru a acomoda nevoile care apar când vorbim de branduri care funcționează în piețe diferite în același timp
- Izolarea celorlalte branduri din portofoliu de problemele de imagine care apar când unul dintre branduri se află într-o situație de criză

Printre **punctele negative** se numără:

- Costurile mult mai mari care apar atunci când în loc să susții un singur brand pe zeci de piețe, susții zeci de branduri pe piețele respective. Faptul că fiecare brand va necesita echipa proprie, bugetul propriu, că nu există sinergie cu alte branduri din portofoliu, crește costurile cu mult peste cele care apar la alte tipuri de strategii.

De aceea, este foarte important ca orice companie care adoptă această strategie să facă mai întâi o evaluare foarte realistă a dimensiunilor pieței, pentru a vedea dacă aceasta poate susține eforturilor necesare din partea companiei a dimensiunilor pieței. Lansarea prea multor branduri pe piață de către o companie care nu poate susține la nivel financiar efortul de promovare poate duce în final la cel mai neplăcut deznodământ: fie retragerea anumitor branduri, fie menținerea lor dar cu o susținere sub-optimală.

4.5 Variante Hibrice

Chiar dacă cele trei tipuri de organizare ale portofoliului de branduri sunt cele mai des întâlnite, nu întotdeauna ele pot fi găsite în forma lor ”pură”- adică tot portofoliul este organizat conform unei singure reguli. Complexitatea evoluțiilor de pe piață, a modului în care este organizată compania și a evoluției acesteia, a focusului pe care-l acordă părții de comunicare, toate acestea au o influență asupra modului în care sunt organizate brandurile dintr-un portofoliu.

Ca atare, de foarte multe ori situația cere existența unor modalități de organizare hibride, care împrumută caracteristici de la una sau mai multe dintre cele trei strategii de mai sus. Acest lucru nu este în nici un caz o problema: responsabilii de comunicare trebuie sa creeze strategii care să fie cât mai adaptate la nevoile pieței și să gândească creativ. Nu există nici o obligație sau recomandare să folosești rigid doar un anumit tip de recomandare, și de foarte multe ori realitatea din piață necesită strategii hibride. În același timp, este foarte important ca interpretarea situației și a regulilor să nu fie prea ”creativă” iar compania să lanseze o multitudine de branduri pe care ulterior să nu aibă resursele și know-how-ul pentru a le putea administra.

Trebuie în același timp notat că deși există foarte multe permutări posibile, cea mai des întâlnită situație de arhitectură hibridă este cea în care un portofoliu de branduri este organizat pe strategia brandului unic, sau pe cea a brandului cu susținere, dar decide ca pe lângă toate acestea să lanseze și un brand de sine stătător, care nu are legătură cu restul portofoliului. Motivele pentru care aceasta se întâmplă de obicei:

- Intrarea pe o nouă piață, unde conexiunile și asociațiile cu un brand deja existent nu constituie un avantaj, ba chiar ar putea să ducă la o slabă adaptare a brandului la nevoile din noul domeniu
- Când compania vrea să meargă pe o zonă nouă din aceeași piață în care se află deja cu un brand, și asocierea cu brandul deja existent poate aduce dezavantaje (de exemplu, atunci când un brand premium vrea să lanseze produse economy, lansarea lor sub brandul respectiv le-ar da pe de o parte acestora percepția de produs scump, și pe de altă parte ar face brandul premium să pară prea ieftin)

Pe piețele românești și străine putem găsi numeroase exemple în acest sens. Unul dintre cele mai cunoscute în România este lanțul hotelier Continental, care pentru hotelurile sale de 3, 4, 5 stele folosește strategia brandului cu susținere, legat clar de numele Continental, în timp ce pentru hotelurile sale de 2 stele folosește un brand total separat, numit Hello Hotels, fără nici o legătură la nivel de comunicare cu Continental. Asemenea cazuri sunt numeroase pe piață și ne arată cum pot fi organizate brandurile într-un portofoliu și cum sunt influențate acestea de condițiile din piață.

Deciziile care se iau referitor la strategia unui portofoliu de branduri se află la intersecția a 3 factori:

- **regulile clasice de arhitectura de brand:** tipurile de structură menționate mai sus sunt rezultatul a zeci de ani de evoluție a brandurilor pe diferite piețe. Astfel, evoluția din piață a ”cernut” cele mai bune modalități de organizare a portofoliilor de branduri, și de aici au reieșit tipurile de arhitectură menționate mai sus. Ca atare, atunci când luăm decizii în această privință, trebuie să înțelegem că, oricât de îndrăznețe ar fi obiectivele noastre, nu putem face abstracție de atributele specifice fiecărui tip de

portofoliu de branduri. Nu poți menține un brand de sine-stătător pe piață fără cheltuieli mai mari decât în cazul celorlalte tipuri, și acesta e un lucru care nu se va schimba oricât de mult avem senzația că ne ajută condițiile de piață. Aceasta nu înseamnă că portofoliile ”hibride” sunt o modalitate inferioară de organizare- doar că atunci când folosim fiecare tip de arhitectură de brand, trebuie să fim conștienți de plusurile și minusurile care le sunt caracteristice și să le introducem în calculele noastre.

- **specificul pieței:** orice piață, prin structura fundamentală a produselor și serviciilor care se vând în cadrul său, favorizează anumite arhitecturi de brand. Nu este o coincidență că piața de produse FMCG, unde brandurile, destinate unei majorități de consumatori, au o mișcare rapidă la raft și volume mari, favorizează brandurile cu o individualitate cât mai clară, cu o ”propunere de valoare” adaptată la nevoile clientului și care reușesc să se ”impună” la raft în virtutea acestor calități. În sens invers, cu cât într-un anumit domeniu de activitate se vând produse mai complexe, cu atât vom vedea arhitecturi care se distanțează de ideea de brand de sine-stătător, și care de multe ori sunt hibride. Să luăm în calcul specificul pieței nu înseamnă că toate brandurile dintr-o piață trebuie organizate pe fix aceleași principii; ci doar că atunci când mergem pe altă linie decât linia pieței, aceste lucruri trebuie luate în calcul, atât în planurile de business cât și în cele de comunicare.

- **situația companiei:** așa cum orice piață are specificul ei, orice companie are specificul ei: anumite dimensiuni, o istorie în piață, resurse disponibile, o anumită strategie pentru viitor. Cea mai mare greșală pe care un om de comunicare o poate face este să gândească o arhitectură de portofoliu de branduri prea ambițioasă, cu multe branduri

pe care factori precum dimensiunea companiei, sau lipsa de resurse, nu îi vor permite să le gestioneze cum trebuie.

4.6 Matricea De Portofoliu de Produs

Acesta nu este însă singurul mod de a organiza brandurile din cadrul unui portofoliu. Un alt model foarte folosit, mai ales pentru brandurile de produs, precum și pentru a organiza sortimentele sau extensiile de brand din cadrul unui brand mai mare este cel numit Matricea De Portofoliu de Produs ("Product Portfolio Matrix,). Folosit pentru prima oară în anii 70 de către Boston Consulting Group, acest model clasifică produsele sau brandurile în funcție de potențialul lor de creștere. Conform teoriei, toate brandurile de produs au un anumit ciclu de creștere și dezvoltare. Ele încep prin a fi un produs care promite, cu potențial foarte mare, dar care nu vinde atât de mult pentru că piața nu îl cunoaște și în care trebuie investit pentru a crește- "**Silver Bullet**". De regulă produsele noi, care încorporează un grad mare de inovație, cu componente de multe ori specifice doar brandului respectiv și patentate de compania care deține brandul, au acest rol. Totodată, aceste produse, întrucât încorporează tehnologie nouă, tind să fie mai scumpe și să se adreseze așa-zisului segment de consumatori "**early adopters**"- adică consumatori care tind să fie printre care cumpără produsele noi de pe piață din diferite motive- noutate, exclusivitate, interesul pentru tehnologii noi.

Ulterior, dacă produsul începe să crească în vânzări, bugetele investite în promovare dau roade, brandul își atinge potențialul și vinde, devenind un "**Star Brand**". Când acest lucru se întâmplă, înseamnă că noul produs sau noua tehnologie pe care o propune a avut priză la public. Astfel, produsul a depășit cercul mai strâmt al "early

adopters” și a ajuns la publicul larg, volumele de producție duc la scăderea costurilor de fabricație și la mărirea profitului, iar brandul devine unul dintre brandurile ”principale” din portofoliu.

Acestea sunt cele mai importante branduri din portofoliul unei companii, întrucât sunt populare și atrag vânzări repetate, chiar dacă ele trebuie susținute cu bugete consistente de comunicare. Întotdeauna când ne gândim la brandurile unei companii, ”star brandul” este cel care trebui să ne sară în față, pentru că este brandul din portofoliu cu cea mai puternică prezență în piață.

După o perioadă, creșterea produsului începe să încetinească, dar vânzările, chiar așa stabilizate, sunt în continuare bune, chiar dacă bugetele de promovare investite nu mai sunt atât de mari- în acest caz, vorbim de un produs al cărui rol principal este să aducă vânzări constante, fără cheltuieli prea mari- de unde și denumire sa de ”**Cash Cow**”. De regulă, în această etapă brandul este supus procesului de ”comoditizare”- caracteristicile sale devin relativ greu de deosebit față de brandurile similare de la concurență. Ca atare, consumatorii nu mai sunt dispuși să plătească prețul extra pe care l-ar plăti pentru un brand mai bine situat pe piață. Aceasta nu înseamnă că brandul trebuie abandonat, ci doar că politica de comunicare în cazul său trebuie schimbată, cu accent mai redus pe măsuri de comunicare mai costisitoare precum reclame TV, și mai puternic pe măsuri mai pragmatice precum comunicare la punctul de vânzare.

De asemenea, un tip de brand folosit foarte des este cel de ”**Flanker**”. Acesta este folosit de regulă atunci când concurența lansează un brand sau produs care se dovedește a fi câștigător, și care nu există în portofoliul companiei. În acest caz, una dintre cele mai folosite strategii este lansarea unui brand de tip ”Flanker” care să fie de același tip cu noul

brand al competitorului și să îl concureze direct, evitând totodată efectuarea de schimbări la brandurile consacrate din portofoliu. Aceste tipuri de branduri au o prioritate mai redusă, întrucât ele există doar pentru a bloca inițiativele concurenței, dar pot fi folosite foarte des, în funcție de peisajul competitiv din industria respectivă. În general brandurile de acest tip există doar în piețele cu multe branduri, de tip FMCG.

Recapitulând, principalele caracteristici ale brandurilor organizate într-un portofoliu după această metodă sunt:

Star Brand- vânzări mari, investiții mari, relevanță ridicată

Cash-Cow- vânzări mari, investiții reduse, relevanță redusă

Silver Bullet- vânzări variabile, investiții mari, relevanță ridicată

Flanker- vânzări reduse, investiții reduse, relevanță redusă

Aceasta nu înseamnă că un brand poate fi doar unul dintre cele patru tipuri de mai sus. Aceste tipuri de branduri nu sunt mutual exclusive: un "star brand" poate fi în același timp și "silver bullet", și "cash-cow", în funcție de cum evoluează piața, interesul pentru produs, vânzările etc. Întrucât piețele pe care funcționează aceste branduri sunt în general foarte dinamice, specialistul în comunicare trebuie să fie capabil să acționeze pe baza unei viziuni holistice. În condițiile în care oricum rolul ocupat de aceste branduri în matrice este fluid, deoarece ele permanent evoluează dintr-o poziție în alta, și personalul de comunicare trebuie să arate flexibilitatea necesară și să ia decizii cât mai adaptate momentului. Situațiile în care un brand rămâne un "Star Brand" pentru o lungă perioadă de timp nu sunt atât de dese pe cât credem. Pentru că brandurile de acest tip care rezistă zeci de ani, precum Coca-Cola, devin celebre, tindem să credem că viața lungă este regula pentru ele. În

realitate, majoritatea brandurile, chiar și cele cu succes în piață, trec printr-un ciclu de început-creștere-scădere, care trebuie manageriat în consecință de personalul de comunicare.

Acest tip de matrice este foarte folosit de companiile care au mai multe branduri în același domeniu de activitate. De exemplu, marea majoritate a companiilor de băuturi (de la apă minerală la băuturi alcoolice) folosesc această matrice: au atât branduri destinate consumului constant, fără prea mare efort de marketing, cât și branduri cu vânzare mare și efort de susținere în piață, destinate să păstreze clienții pe orbita brandului, sau branduri noi, care testează noi direcții care ar putea să-i intereseze pe clienți. Iarși, companiile cu branduri foarte mari, și care au multe extensii de brand sau sortimente, folosesc matricea. Un exemplu în acest domeniu este Colgate, care are zeci de extensii de brand, după cum putem vedea în "Figura 6"- ele sunt foarte atent organizate conform acestei matrice pentru a asigura maximum de eficiență în comunicare și stimularea vânzărilor.

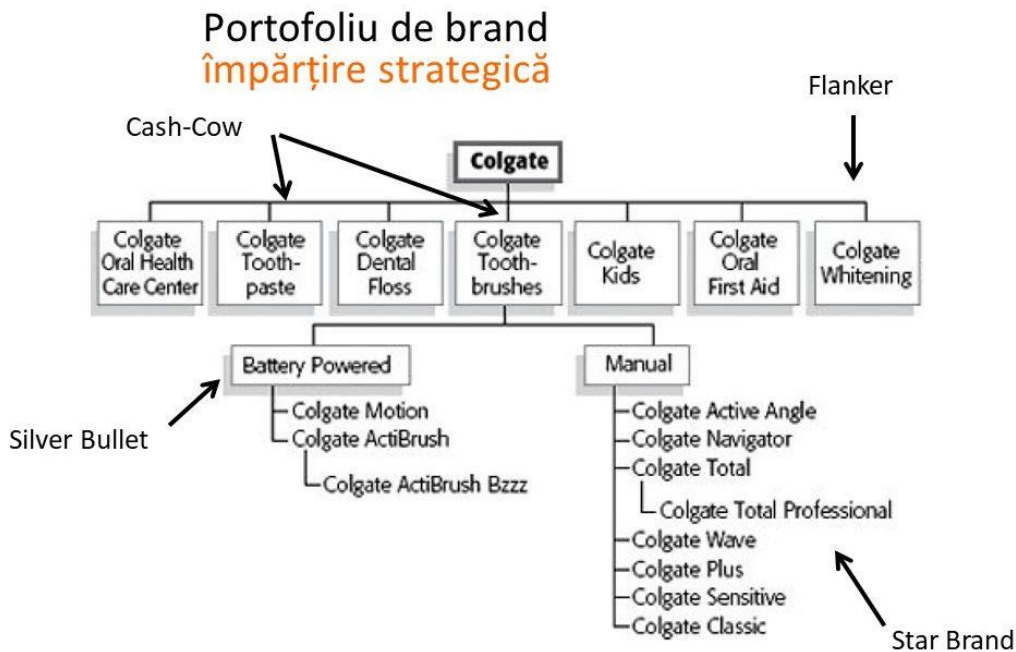


Figura 6. Sursa: Brand Portfolio Strategy, de David A. Aaker

Brandurile nu trebuie organizate pe baza unei schematici rigide; deciziile de succes în branding sunt cele care îmbină armonios reacția rapidă cu deciziile luate pentru a asigura evoluția pe termen lung a brandului.

Cap.5 IDENTITATEA VIZUALĂ A BRANDULUI

5.1 Definiția identității vizuale

Așa cum am explicat în capitolele anterioare, responsabilii cu dezvoltarea unui brand trebuie să aibă o viziune holistică și să ia în calcul toate elementele care creează o experiență pozitivă pentru consumator. Cu toate acestea, una dintre prioritățile de bază a oamenilor de comunicare va fi permanent identitatea vizuală. Acest lucru nu este foarte surprinzător, în condițiile în care identitatea vizuală acoperă, așa cum o spune și numele său, modul în care arată brandul. Este, deci, una dintre zonele unui brand aflată cel mai sub controlul oamenilor de comunicare, și care are și un foarte mare impact pentru experiența consumatorului. Ca atare, modul în care se prezintă identitatea brandului va trebui să fie o permanentă preocupare a responsabilului de brand. O identitate care nu comunică în acord cu poziționarea și celelalte măsuri de comunicare ale brandului, care nu este actuală cu trendurile din domeniu și așteptările consumatorului va crea mari probleme și nu va ajuta la valorificarea potențialului brandului respectiv.

Identitatea vizuală constituie totalitatea manifestărilor vizuale și grafice care transmit mesajul brandului către segmentul său țintă. Astfel printre elementele unei identități vizuale se numără:

- **Logo**
- **Fonturi**
- **Culori, Forme, Elemente Vizuale** (prezente pe aplicațiile brandului- produse, ambalaje, reclame)
- **Vizualuri-Cheie** (personaje sau elemente grafice care apar des în comunicare, și devin astfel parte a comunicării brandului)
- **Orice alte manifestări vizuale și grafice** care transmit mesajul brandului²³

Vorbim practic de o constelație de simboluri ale brandului, al căror rol este să ofere o reprezentare cât mai clară a ce este brandul și ce oferă el segmentului său țintă²⁴. Gama de mesaje pe care brandul le transmite prin intermediul identității sale este foarte variată și fluidă, în funcție de strategia brandului și etapa de dezvoltare în care se află acesta. Dacă ar fi să încercăm o inventariere sumară a lucrurilor pe care brandurile de succes încearcă de regulă să le transmită prin identitatea lor, acestea ar fi:

- **Cine este brandul?**
- **Ce reprezintă el?**
- **Care sunt valorile sale?**
- **De ce ar trebui să-l aleagă consumatorul?**

De regulă însă, prin identitate vom încerca să transmitem mesajele așa-zis mai ”fundamentale” despre brand, în timp ce mesajele de ordin secundar vor fi lăsate de regulă în seama comunicării curente. Este foarte important să știm să prioritizăm mesajele pe care

le transmitem prin intermediul identității brandului, întrucât un brand care va încerca să transmită prea mult va sfârși prin a nu avea nici o zonă de focus, și nu va mai transmite nimic. Oricine se ocupă de identitatea vizuală a brandului trebuie să fie deosebit de atent la două aspecte: A. **aplicațiile** pe care va apărea brandul și B. **mediul în care vor funcționa** acestea și cum vor interacționa ele cu potențialii clienți sau oameni din segmentul-țintă.

Un brand de alimente, de exemplu, dă principala sa luptă în rafturile magazinelor și hypermarketurilor, deci principala aplicație a brandului respectiv pe care va apărea identitatea este ambalajul. Ca atare, ambalajul respectiv va fi plasat într-un raft, de unde are doar câteva secunde per client pentru a-i atrage atenția acestuia. Iar dacă clientul ia ambalajul în mână, același ambalaj mai are câteva secunde la îndemână pentru a-i spune clientului o ”poveste” suficient de convingătoare încât acesta să pună produsul în coș. Acest scenariu trebuie să-l facă pe cel care se ocupă de identitatea de brand să-și pună câteva întrebări esențiale despre modul în care va arăta identitatea vizuală a brandului respectiv: **Îi inspir suficientă încredere clientului prin ceea ce transmite acest ambalaj? Îi ofer ceea ce caută? Cum pot face asta în cât mai puține cuvinte? Cum pot transforma mesajele respective în imagini sau grafică de impact? Mă detașez în vreun fel de concurență?** Înainte de a începe să lucreze pe partea concretă a unei identități de brand, personalul de comunicare trebuie să găsească răspunsul la aceste întrebări, iar acesta e rolul strategiei de brand, să ofere uneltele necesare pentru găsirea celor mai bune răspunsuri la aceste întrebări și alegerea celei mai bune strategii. Bineînțeles, în funcție de domeniu, întrebările (și răspunsurile la acestea) pot fi diferite, aplicațiile folosite vor fi

diferite, dar procesul de dezvoltare al identității nu va putea fi de bună calitate fără existența unei perspective strategice clare.

5.2 Dezvoltarea identității vizuale

Indiferent cât de clare sunt ideile pe care echipa de comunicare le are referitor la direcțiile de dezvoltare a identității vizuale, acestea nu vor putea fi implementate eficient dacă procesul de realizare al identității nu este structurat corect. Este foarte important ca atunci când facem orice intervenție la nivelul identității vizuale, și mai ales la nivelul principalelor aplicații ale brandului, să urmăm pașii necesari pentru ca intervenția respectivă să aibă maximum de impact. Vom insista asupra procesului de realizare al identității vizuale în acest text deoarece în literatura de specialitate acest aspect arareori primește atenția necesară.

Majoritatea textelor de specialitate în branding insistă de regulă fie asupra poziționării gândite pentru brandul prezentat (*”pentru brandul x am pornit de la poziționarea y”*), fie asupra rezultatului final (*”și am realizat această foarte frumoasă identitate vizuală z”*), dar foarte puțin asupra procesului de realizare a brandului respectiv. Astfel, deseori aflăm care e punctul A, și care e punctul Z, dar nimic despre drumul de la A la Z, deși pentru mulți oameni din comunicare a primi mai multă informare despre proces este la fel de sau chiar mai important decât informații despre strategie și rezultat final.

Ca atare, e foarte important să avem o idee cât mai clară despre situațiile în care vom lucra pe identitatea vizuală. Acestea sunt de regulă, următoarele:

A. Construcția identității vizuale

B. Dezvoltarea

C. Redesignul

D. Rebrandingul

A. Construcția identității vizuale. Vorbim de această situație atunci când construim un brand de la zero, sau construim o aplicație importantă a brandului care nu a mai existat până atunci (avem logo-ul dar nu ambalajul sau o altă aplicație importantă). În mod evident, aceasta este una dintre cele mai dificile situații, dar și cele mai frumoase, întrucât poți crea o identitate vizuală fără foarte multe dintre limitările care apar în situațiile în care o bună parte din identitatea vizuală este deja realizată. De foarte multe ori, atunci când lucrăm pe identitatea vizuală a unui brand deja existent, avem așa-numitele ”legacy costs”- trebuie să ținem cont de anumite caracteristici care sunt deja conturate ale brandului din anii trecuți. Acest lucru poate fi deseori un obstacol în calea unui brand 100% adaptat pieței și necesităților din momentul respectiv.

Pe de altă parte, trebuie înțeles că tocmai în această situație procesul de realizare al identității trebuie să fie cât mai clar conturat. Dacă atunci când construim în cadrul unei identități vizuale deja existente, avem la dispoziție cârja lui ”acest ambalaj trebuie să se înscrie în liniile identității vizuale deja existente” , atunci când construim o identitate nouă acest suport nu există. Fără un proces construit corect, crearea unei noi identități riscă să se transforme într-o serie de căutări grafice și vizuale fără nici o orientare strategică, și care nu vor aduce rezultatele dorite.

B. Dezvoltarea identității vizuale. În acest caz vorbim de situațiile în care identitatea vizuală și aplicațiile principale ale brandului există, și deci comunicarea curentă și aplicațiile brandului necesare pentru aceasta (de la cele de bază la reclame) se fac într-un

cadru existent deja. Și acest tip de situație este foarte important, întrucât în mod realist o proporție covârșitoare din comunicarea unui brand se înscrie în acest tip de comunicare, în care dezvoltăm aplicațiile existente, sau creăm noi aplicații și campanii menite să ajute brandul deja existent să crească. Oricât de spectaculoasă ar fi crearea unui brand, orice om de comunicare aduce cu adevărat valoare pentru un brand atunci când reușește să îl facă să funcționeze în comunicarea curentă, și când fiecare măsură luată zilnic ajută brandul să devină și mai puternic pe piață.

Atunci când dezvoltăm un brand, trebuie să ținem seama de două aspecte foarte importante: 1. **necesitatea unei comunicări care să se înscrie în liniile trasate de identitatea vizuală existentă.** Nu putem să creăm aplicații ale brandului care să arate drastic diferit, din punct de vedere grafic și vizual, față de ceea ce există în cadrul identității vizuale. Dacă aplicațiile brandului nu sunt omogene vizual, ele nu mai aduc sinergia necesară pentru o comunicare a brandului pe aceeași linie și valori indiferent unde are loc comunicarea. În foarte multe cazuri, pentru a menține omogenitatea în comunicare a brandului, multe companii folosesc un manual a brandului, un document care trasează liniile de bază ale identității vizuale și ale comunicării brandului. 2. **necesitatea unei evoluții permanente a brandului.** Nu înseamnă însă că, și dacă există un brand ale cărui norme de comunicare sunt bine trasate, nu există loc de progres și înnoire permanentă a modului în care arată identitatea vizuală a brandului. Aceasta întrucât nici un brand nu poate sta pe loc, sau izolat tocmai de realitatea pe care o ”deservește” și din care face parte. Brandul și identitatea sa vizuală trebuie permanent să evolueze, atât pe baza feedbackului primit din piață și de la clienți, sau a obiectivelor companiei care-l deține, cât și în funcție de trendurile existente. De exemplu, evoluția majorității brandurilor de produs de pe piață

către un look mai minimalist este un rezultat direct al trendurilor din piață, din viața socială și artă, care în general au evoluat înspre un tip de comunicare de genul ”less is more”, și în care comunicarea prea fățiș consumeristă este respinsă.

Găsirea celei mai bune balanțe între respectarea regulilor identității brandului pe de o parte și continua evoluare a acestuia astfel încât să fie în acord cu timpurile și piața sa pe de altă parte, constituie deci una dintre principalele provocări căreia trebuie să-i facă față orice echipă de comunicare ce se ocupă de un brand deja existent. Deși mai puțin spectaculoasă decât construirea unui brand sau rebrandingul, dezvoltarea unui brand este de regulă cea mai importantă perioadă din viața unui brand. Dezvoltată corect, identitatea vizuală poate asigura longevitatea pe termen lung a unui brand, și va aduce în consecință câștiguri mult mai mari entității care-l deține.

C. Redesignul identității vizuale. Chiar și atunci când identitatea vizuală a fost dezvoltată corect și brandul a evoluat permanent și a rămas actual o perioadă mai lungă de timp, putem ajunge în situația în care identitatea vizuală are nevoie să fie refăcută, să primească un refresh care să o aducă ”la zi”, sau să o aducă mai în ton cu ce așteaptă piața. Ca atare, avem de a face cu un redesign atunci când, deși păstrăm anumite fundamente ale brandului, precum numele său, simboluri de bază, părți din poziționare, facem totuși schimbări mai considerabile ale brandului decât o simplă dezvoltare, precum:

- **Schimbări în tonul logo-ului, sau în ceea ce privește unele elemente ale acestuia**
- **Coloristică, mesaje, sau tagline diferite**
- **Schimbări majore la aplicațiile de bază ale brandului**
- **Simplificări sau, dimpotrivă, adăugiri majore la designul brandului**

De notat că în nici unul dintre aceste cazuri brandul și identitatea lui vizuală nu dispar. Motivele care pot determina începerea unui redesign al brandului sunt foarte diverse, și au de regulă de a face cu modul în care au evoluat piața și obiectivele brandului, precum:

- **Intrarea unor noi branduri pe piață, care au ridicat nivelul de așteptări al consumatorului**
- **Apariția unor noi trenduri, de imagine sau de alt tip, care necesită schimbări în identitate**
- **Dorința de a extinde poziționarea brandului sau de a trece dintr-un segment ale cărui vânzări s-au micșorat într-unul mai promițător**

Nici unul dintre aceste motive nu are, de multe ori, nimic de a face cu competența echipei de comunicare. Realizarea unui redesign, atât timp cât nu are loc prea des, poate fi o etapă pozitivă în evoluția unui brand, o ocazie de a-l ajuta pe acesta să rămână proaspăt în ochii consumatorilor săi. De multe ori, realizarea unui redesign poate însemna un progres major pentru brandul respectiv și redefinirea poziției sale pe piață.

Acesta este cazul cu unul dintre primele redesignuri realizate în România după revoluție, cel al brandului Ursus. Achiziționat în 1996 de către South African Breweries, Ursus avea în continuare același logo și ambalaj ca în perioada comunistă, departe ca și look de brandurile occidentale care începeau să intre pe piață. Redesignul realizat de către agenția românească de branding Branzas (www.branzas.ro) a păstrat unele din elementele de bază ale identității, precum numele, ursul, și anumite forme. În același timp a introdus noi elemente și un limbaj grafic (vezi "Figura 7" și "Figura 8") care au adus identitatea

vizuală a Ursus, rămasă până atunci la fel ca în comunism, la același nivel cu brandurile de bere occidentale din anii 90.

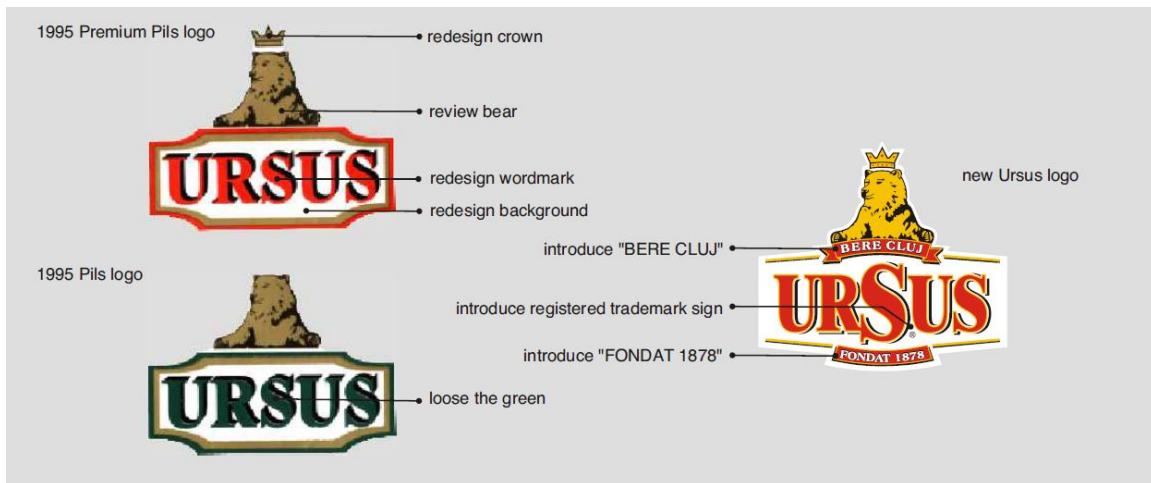


Figura 7. Sursa: Branzas. *branzas.ro*



Figura 8. Sursa: Branzas. *branzas.ro*

Astfel, realizarea acestui redesign a fost unul dintre aspectele care au stat la baza succesului Ursus de la finalul anilor 90 și începutul lui 2000, acesta devenind între timp cel mai mare brand românesc de bere. De altfel, tot Branzas, în parteneriat cu agenția internațională de branding Interbrands, a realizat un nou redesign pentru Ursus în 2006,

care a setat identitatea vizuală a brandului pe termen lung. Iată deci că, utilizat atent, redesignul poate contribui foarte mult la menținerea brandului pe piață. Prin realizarea periodică de redesignuri, menținem brandul proaspăt și evităm necesitatea unor schimbări și mai drastice, care să-i sperie pe clienți și să aibă urmări negative asupra performanțelor din piață.

D. *Rebrandingul identității vizuale.* Rebrandingul este folosit atunci când este necesară realizarea de schimbări drastice în identitatea vizuală a brandului, care ajung până la esența brandului, și care depășesc cu mult ca și amploare ajustările care apar în cadrul dezvoltării curente sau redesignului. De regulă, putem vorbi de un rebranding când se schimbă întreaga identitate vizuală în afară de nume, sau chiar și numele, sau întreaga poziționare a brandului. De regulă, nevoia unui rebranding apare atunci când:

- Schimbări majore din piață sau din cadrul entității care deține brandul fac necesară re poziționarea acestuia
- Brandul are performanțe foarte slabe pe o perioadă mai lungă de timp, lucru care duce la apariția unei imagini negative care trebuie schimbată prin măsuri radicale

Astfel, trebuie înțeles că rebrandingul este o măsură excepțională, și care apare foarte rar ca necesitate în administrarea unui brand, spre deosebire de dezvoltarea identității vizuale sau redesignul ei, care sunt măsuri care fac parte din ciclul normal de viață al unui brand.

Cu toate acestea, rebrandingurile au parte de o prezență mult mai puternică în presa de specialitate decât e cazul, mai ales ținând cont de cât de rare sunt ele în mod real pe

piață. Această discrepanță între numărul real de rebrandinguri de pe piață și publicizarea lor intensă are două explicații:

- Rebrandingul, chiar dacă rar, este totuși un eveniment, și deci de multe ori considerat mult mai interesant pentru a deveni știre decât evenimente mai prozaice din viața unui brand
- Confuzia care se face între rebranding și redesign, de multe ori voită, și în care redesignul unor elemente ale brand-ului este prezentat ca rebranding.

Această prezență a rebrandingului în mass-media nu trebuie însă să dea senzația că rebrandingul ar fi un eveniment des întâlnit, sau dezirabil în viața unui brand. De regulă, el are la bază fie evenimente excepționale din piață, fie slaba performanță a echipei de comunicare, deci pentru o persoană implicată în branding nu trebuie să fie în nici un caz o zonă de focus. De fapt, orice echipă de comunicare trebuie să facă orice îi stă în putință pentru ca brandul de care se ocupă să ajungă vreodată în situația de a trece printr-un rebranding. De aceea, exemplele din acest capitol vor fi focusate îndeosebi pe partea de construcție, dezvoltare și redesign a brandului, întrucât acestea sunt situațiile cele mai des întâlnite în evoluția unui brand.

5.3 Cu cine dezvoltăm brandul

Bineînțeles, pentru dezvoltarea oricărei identități personalul de comunicare va avea nevoie de asistența unei echipe cu competențe precum: design grafic, copywriting, strategie. Indiferent de ce competențe va avea nevoie o echipă de comunicare pentru a susține identitatea vizuală a brandului, ea va trebui să răspundă la următoarea întrebare: **”lucrez cu agenție, sau îmi fac echipă internă”?** Această dilemă a lucrului cu agenția

versus echipa ”in-house” (adică un departament de creație care funcționează în interiorul companiei) o avem probabil de când a apărut ideea de branding, și un răspuns definitiv nu există. Mai degrabă, ce trebuie să înțeleagă orice ”proprietar” al unui brand este că fiecare tip de agenție cu care lucrezi aduce cu sine aspecte pozitive și negative, iar aceste rezultate sunt foarte puternic influențate de etapa de dezvoltare în care se află brandul.

Astfel, este cel mai logic să optezi în favoarea unei echipe de creație externe atunci când brandul se află la începuturi, sau compania care îl deține este încă de dimensiuni reduse. În acest gen de situație, brandul nu are genul de vânzări care să asigure proiecte și ore de muncă suficient de multe încât să justifice menținerea permanentă a unei echipe de creație în interiorul companiei.

De asemenea, atunci când vorbim de proiecte foarte importante pentru evoluția identității vizuale a brandului, în care avem nevoie de o echipă cât mai mare, cu multiple abilități, de la grafică la strategie, este preferabilă folosirea unei agenții. Indiferent că vorbim de agenții focusate pe proiecte de branding (exemple în acest sens în România sunt Brandient sau Branzas) sau de o agenție de advertising full-service care are oameni cu abilități pe branding (îndeosebi agențiile mai mari, de rețea), acestea au experiența necesară pentru a oferi o perspectivă strategică superioară necesară în momente importante din viața unui brand. De aceea, este de recomandat ca în momente precum construcția brandului, sau redesignul acestuia, să fie folosite serviciile unei agenții externe.

Când vine vorba de partea de dezvoltare a brandului însă, părerile sunt mult mai împărțite. Branduri foarte cunoscute de pe unele dintre cele mai mari piețe din Occident, precum Verizon (comunicație) sau Chobani (alimentar) pledează în mod deschis pentru procesul de ”in-housing”, adică transferarea unor procese de branding și comunicare care

anterior erau deservite de agenții externe, către departamente interne²⁵. Motivele pentru care branduri foarte mari preferă această variantă sunt legate de integrarea mult mai bună a departamentului de creație cu procesul decizional din alte departamente, rapiditatea mult mai mare în execuția pe proiecte, cunoașterea mai bună a problematicii brandului companiei. Dezavantajele care apar de regulă sunt legate de lipsa perspectivei strategice și a experienței din proiecte pe multiple proiecte pe care o aduce o agenție de branding, sau lipsa multitudinii de abilități pe care o oferă o agenție full-service (care poate oferi totul de la media la servicii digitale).

Cel mai probabil, în viitor va dispărea dihotomia ”in-house” versus agenție, aceasta fiind înlocuită de formule de funcționare hibride, în care companiile care dețin branduri încearcă să folosească la maxim avantajele pe care le oferă cele două moduri de funcționare. Actualmente, există deja numeroase companii care folosesc pentru proiecte speciale agenții externe, iar pentru proiectele curente, de dezvoltare, departamentele in-house.

Această situație va evolua, pe măsură ce tot mai multe companii își vor construi un ”ecosistem de branding/comunicare” ce va combina diferitele tipuri de agenții în funcție de nevoile sale de creștere. Astfel, vom avea situații în care companiile care depind de online vor internaliza tot ceea ce ține de comunicarea pe Internet, în timp ce tot restul comunicării va fi realizat de agenție, sau dimpotrivă, situații în care partea de branding este făcută de agenție, dar o parte din echipele sale funcționează în interiorul companiei, ca un departament virtual. Nu vor mai exista soluții pre-determinate, gen agenție sau in-house, ci soluții specifice și unice pentru fiecare companie sau brand, care se vor mula pe nevoile de piață și gradul de dezvoltare al brandului respectiv.

5.4 Cum coordonăm procesul de dezvoltare al brandului

Indiferent de tipul de proiect de branding, este foarte important de înțeles că modul în care responsabilul de proiect comunică obiectivele vizate către echipa de creație cu care lucrează (indiferent că vorbim de agenție sau departament in-house) este un aspect esențial al procesului de dezvoltare al brandului. În general, slaba comunicare a obiectivelor proiectului de branding către echipa de creație este cel mai mare generator de probleme în acest tip de proiecte. Ca atare, vom insista în acest capitol îndeosebi asupra modului în care trebuie să decurgă comunicarea între cei implicați în proiect și a uneltelor care trebuie folosite.

Probabil cea mai eficientă unealtă pentru structurarea comunicării într-un proiect de branding este brief-ul. Foarte pe scurt, brief-ul este documentul care detaliază obiectivele urmărite de proiectul respectiv, rezultatele așteptate, și care conține toate informațiile necesare echipei de creație pentru a putea realiza proiectul.

Pentru maximă eficiență, mai ales atunci când vorbim de proiecte complexe, brief-ul trebuie să fie format din două părți:

- **partea narativă**- în care oferim informațiile necesare la nivel de obiective, piață vizată, și orice alte aspecte care pot fi transmise în scris.

- **partea creativă**- în care oferim exemple de concepte vizuale ale altor branduri, ilustrăm direcțiile creative din partea narativă a brief-ului etc.

În general, în majoritatea companiilor cu activitate susținută pe partea de branding există modele de brief-uri narative care sunt folosite pentru comunicarea în acest tip de proiecte. Deși o trecere exhaustivă prin toate tipurile de brief-uri narative ar lua prea mult

spațiu, ideal este să încercăm să folosim modele consacrate în companiile care au multe proiecte pe branding, și care au trecut testul timpului.

Introduction
October, POSMs Brief

Project description	1. We will introduce [redacted] in RO/S&M as an extension of the current line-up. The design of the pack will have '+10 (liners) Bonus'. 2. We will introduce [redacted] as extension of the current line – up. The design of the pack will have '+10 (liners) Bonus'. 3. [redacted] Scented in Bosnia.
Project objectives	Design POSMs, communicating [redacted] counts value benefit vs. [redacted] regular pack, emphasizing the savings consumers make by buying them – 16%. Develop a concept for communicating this discount.
Branding Strategy	Overall Equity: [redacted] is the extra touch to my femininity – special treat for your personal well being. Strategic equity: Superior feeling of comfort (physical and emotional/ "golden standard" for the category) Brand Character: Sparkling and surprising – lives life to the fullest with irreverence Discreet Overall Equity: Small detail which makes the difference. Strategic equity: Superior feeling of comfort (via so thin that you can hardly feel) Brand Character: Straight forward, youthful, lighthearted.
Target audience	Strategic target: Women 11-49 y.o, low physical needs [redacted] prime prospects 25-40, looking to feel and wear the best in everything (make-up, clothes, liners). She perceives liners as a necessity to complete her beauty. [redacted]: prime prospects 25-40, down-to-earth, looking to feel comfortable every day, liners is a necessity to her daily routine. Target for large sizes: Value driven/ seeking consumers, current [redacted] users. Concept: "I want to make a smart choice when buying a new [redacted] trio pack."
POSMs required:	Execuational elements: <ul style="list-style-type: none"> Develop layouts that have strong stopping power and simple message, grabbing the attention of the consumers and communicating the introduction of the new sizes and their discount per piece vs. regular pack. Drive quick awareness of the newly introduced [redacted] counts packs. Act now communication – message, provoking immediate purchase of [redacted], driving purchase in general. <ol style="list-style-type: none"> Poster A2: communicating the trio/duo pack value advantage vs. regular pack; Poster A3: same communication as A2 poster; Shelf talkers: for 5 SKUs – 40 cm long, to be placed on the shelf. Wobblers: featuring the new packs. Approximately 20 cm in diameter.
Shopper insight	<ul style="list-style-type: none"> Liners are non-planned purchase and still a young category on our markets. Grab and go mentality – the decision is made very quickly. Women are overwhelmed with the information clutter, they prefer to receive a clear message. Importance rating, top mentions for Fem Care shopping: <ul style="list-style-type: none"> availability – 80% findability - easy to find – 72% good variety of product variants – 71% (close to a planned purchase category like pads).
Mandatory:	<ul style="list-style-type: none"> New variants 16% better value proposition vs. 20 pcs packs.
Other execuational elements/visuals	60 counts pack-shot showing the value proposition from 20 counts to 60 counts packs.
Budgets (creative):	Maximum \$ [redacted], DTP excluded.
Timings:	First layout submission: May 31, [redacted] Layout approval: June 10, [redacted] CD with all DTPs: June 14, [redacted]
Concurrence/ Approval:	Brand: [redacted] CMO: [redacted]

Figura 9. Sursa: EM BrandConsultants, *brandconsultants.ro*

Un asemenea model este cel din ”Figura 9”, în care putem vedea cum brief-ul acoperă atât aspecte legate de necesitățile proiectului și rezultatele așteptate, cât și informații despre brand și poziționarea sa. Mai ales atunci când vorbim despre proiecte de dezvoltare a brandului, când echipa care lucrează pe proiect cunoaște brandul, asemenea brief-uri sunt suficiente pentru a acoperi nevoile de informare, și sunt o unealtă folosită la nivelul întregii industrii.

În cazul proiectelor mai importante, precum construcția unei identități vizuale, sau redesign-ul său, un simplu brief narativ nu va fi suficient. Este foarte necesar ca partea narativă să fie susținută de o prezentare creativă care să precizeze cât mai clar care sunt așteptările la nivel vizual. Spre deosebire de brief-urile narrative, în cazul prezentărilor pe creație nu există modele consacrate de realizare. Cu toate acestea, un brief creativ de calitate este ușor realizabil, atâta vreme cât acesta conține anumite repere.

Astfel, este neapărat necesar ca acesta să aibă măcar o parte mai ”inginerească”, în care să fie precizat foarte clar (în cazul unui redesign, de exemplu) ce elemente din identitatea vizuală sunt foarte importante și trebuie menținute, chiar dacă îmbunătățite, și la care se poate renunța, pentru ca echipa de creație să aibă o idee clară referitor la prioritățile existente în proiect. După cum putem vedea în cazul proiectului de redesign Ursus din 1996 (menționat anterior), la ”Figura 10” anumite elemente din vechiul design au rămas, precum brand-name-ul într-o formă upgradată, altele au fost eliminate sau schimbate, precum formele, și au fost introdus elemente noi, precum tag-line-ul. O decizie clară de la bun început asupra importanței elementelor din cadrul identității vizuale poate ajuta astfel enorm la atingerea obiectivelor unui asemenea proiect.

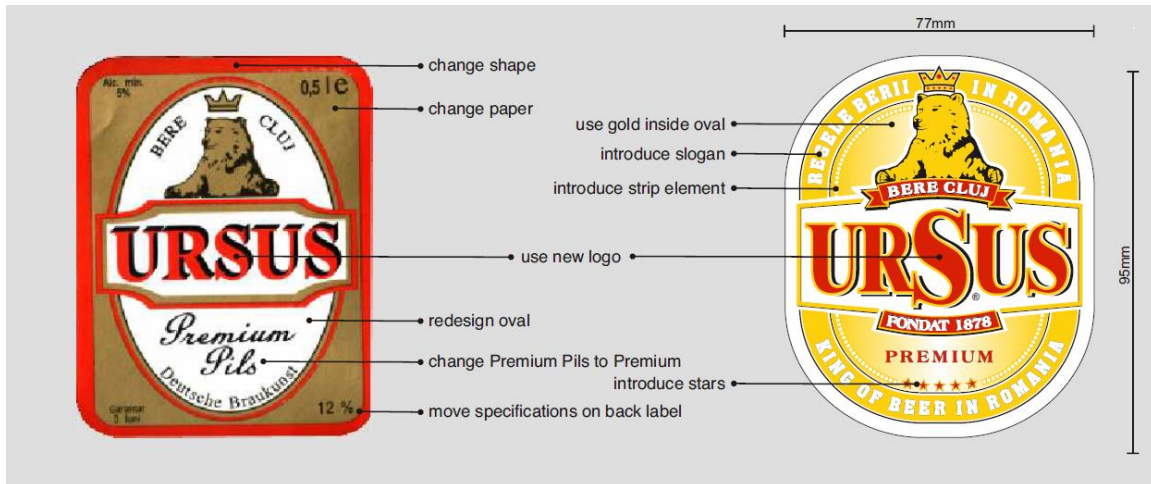


Figura 10. Sursa: Branzas. *branzas.ro*

Pe lângă deciziile referitor la importanța diferitelor elemente, este foarte important să existe și repere la nivel grafic care să ofere echipei de creație o idee cât mai clară despre direcțiile creative care trebuie urmate. De la realizarea de "mood-boards" (o reprezentare a direcției vizuale dorite, pe baza unui colaj cu imagini, simboluri sau alte branduri care aduc termeni de referință referitor la direcția respectivă) la exemple de branduri din alte domenii care oferă feeling-ul căutat, aceste repere pot fi de mare ajutor echipei de creație în găsirea celor mai bune soluții pentru identitatea vizuală din centrul proiectului.

Ca atare, cea mai bună modalitate de a face un brief pentru un proiect complex este să oferim o imagine cât mai clară a ceea ce ne dorim. Pentru a face acest lucru este necesar să oferim atât informații clare despre proiect (de ce îl facem, ce așteptăm de la el- toată partea narativă) cât și explicații cât mai clare despre cum ne dorim să arate rezultatul final (prezentare creativă, direcții vizuale)

Fără nici o îndoială, coordonarea unui proiect de dezvoltare a unei identități vizuale nu este un lucru simplu: trebuie găsit cel mai bun mix între respectarea regulilor brandului

deja existente și aducerea de elemente noi care să ajute la evoluția lui, folosită cea mai bună echipă pentru proiect și comunicat cât mai eficient cu echipa de creație. Tocmai de aceea, structurarea cât mai atentă a procesului de realizare poate să ajute enorm echipa de comunicare în obținerea celor mai bune soluții în cadrul proiectelor de identitate vizuală.

Cap.6 APLICAȚIILE BRANDULUI

6.1 Aplicațiile, mod primar de comunicare al brandului

Oricât de interesante și importante ar fi lucrul și discuțiile despre strategia brandului, sau identitatea sa vizuală, ele nu înseamnă foarte mult dacă brandul nu transmite către segmentul său țintă elementele stabilite în strategie într-un mod eficient, coerent și care să atingă țintele de performanță stabilite.

De aceea, aplicațiile brandului, care sunt modul primar de transmitere al mesajelor brandului, sunt atât de importante. Aplicațiile brandului constituie totalitatea materialelor și elementelor prin intermediul cărora brandul respectiv comunică cu consumatorul, aplicații realizate conform standardelor brandului respectiv²⁶.

Un alt mod de a defini aplicațiile brandului nu este ca obiecte sau acțiuni, ci ca un proces de implementare a strategiei brandului și a poziționării sale conform limbajului grafic din standardele brandului în toate interacțiunile brandului cu consumatorul.

Indiferent pe care dintre definiții o preferăm, putem vedea că cele două definiții au două puncte comune, ele fiind:

- **punctele de contact cu clienții**- brandul nu există undeva, în eter, ci trăiește prin interacțiunile sale cu consumatorul și alți factori de interes din segmentele vizate de

brand. Ca atare, orice interacțiune cu brandul trebuie să transmită consumatorului valorile și poziționarea acestuia- fiecare interacțiune care nu atinge acest obiectiv este o oportunitate pierdută pentru brand. Ca atare, la fiecare interacțiune cu consumatorul brandul trebuie să vorbească cu aceeași ”voce” și estetică vizuală și să-i stârnească acestuia interesul și dorința de noi interacțiuni. Ori, aceste interacțiuni se desfășoară de regulă prin intermediul aplicațiilor brandului- de aceea managementul lor este atât de important. Putem spune, pe bună dreptate, că aplicațiile brandului sunt ”prima linie” în comunicarea acestuia, și deci de o mare importanță. Ca atare, importanța aplicațiilor brandului este dată de impactul lor la consumator. Întotdeauna prima în ierarhia aplicațiilor unui brand va fi cea care are cea mai mare ”suprafața de contact” cu consumatorul- acea aplicație a brandului cu care consumatorul interacționează cel mai des. În cazul unui brand alimentară, cea mai importantă aplicație va fi deci ambalajul și alte aplicații prezente la punctul de vânzare. Pentru un brand de e-commerce, cea mai importantă aplicație va fi website-ul. Fiecare brand are propria ierarhie a aplicațiilor, iar aceasta poate fi foarte importantă pentru echipa de comunicare, pentru a aloca resurse, bugete, a stabili ordinea în care vor fi realizate acestea, și a putea face un management eficient.

- **standardele brandului-** punctele de contact ale unui brand cu consumatorul pot fi însă foarte numeroase- pentru un brand important, ele sunt de multe ori de ordinul zecilor de mii. Ca atare, gama aplicațiilor folosite pentru a acoperi toate aceste puncte poate fi foarte largă. Mai mult, indiferent de aplicație, brandul trebuie să vorbească folosind aceeași ”voce”, adică să transmită coerent aceleași mesaje, altfel brandul va avea o comunicare inegală și, deci, ineficientă. De aceea, orice brand trebuie să dețină standarde cât mai clare care să stabilească ce reguli trebuie să urmeze aplicațiile

pentru a putea comunica la modul coerent. Altfel, în loc de brand vom avea doar o colecție de aplicații care transmite fiecare mesaje diferite²⁷.

6.2 Manualul brandului

Din toate motivele menționate anterior, managementul aplicațiilor brandului prin stabilirea unor standarde riguroase de realizare și folosire a acestora este o parte integrală și extrem de importantă a manageriei oricărui brand.

De regulă, aceasta se face prin intermediul realizării unor documente de stabilire a standardelor de brand, cunoscute de regulă sub denumirea de "Manualul brandului". Aceasta vine de la denumirile foarte diverse care i se aplică în engleză: Brand Manual, Brand Style Guide, Graphics Manual, Brand Guidelines, și exemplele pot continua.

Realizarea oricărui manual al brandului pornește de la principiul că realizarea și impunerea în comunicare a unui set cât mai clar de standarde și reguli de aplicare în orice mediu și punct de contact cu consumatorul este unul un lucru care stă la baza folosirii eficiente a brandului pe termen scurt, mediu și lung. Acest manual explică atât cum funcționează identitatea vizuală și aplicațiile brandului care deja există cât și regulile pe baza cărora se vor construi viitoarele aplicații ce vor fi folosite în comunicare.

Manualul brandului este astfel setul de reguli care explică în ce fel se utilizează elementele grafice și de alt tip ale brandului în diferite medii și puncte de contact cu consumatorul, astfel încât să poată fi implementate, prin intermediul acestora, obiectivele setate în poziționarea și strategia brandului. Totodată, manualul explică pe cât de detaliat posibil care va fi limbajul (grafic, verbal, de alte tipuri) specific brandului care va ghida programele sale de comunicare.

Din această definiție devine destul de evident care este scopul principal al manualului- ca brandul să vorbească permanent cu aceeași ”voce”, astfel încât să nu existe greșeli sau o comunicare nearmonizată a brandului. Ca atare, manualul este atât un ghid de folosire al brandului pentru toate entitățile care sunt implicate în managementul său (de la departamentul intern de comunicare la agențiile de comunicare și furnizori), cât și o unealtă foarte utilă pentru depistarea greșelii și asigurarea omogenității aplicațiilor

6.3 Tipuri de manuale ale brandului

Chiar dacă există anumite aspecte pe care fiecare manual al brandului le va acoperi, în realitate fiecare manual va fi diferit, dintr-un motiv foarte simplu- fiecare brand este diferit. Unele branduri au o gamă largă de aplicații și sunt driverul principal al dezvoltării companiei care le deține. Altele sunt concentrate aproape exclusiv pe câteva aplicații (de exemplu companiile din e-commerce). Alte branduri, deși există și sunt folosite, nu constituie o parte așa de importantă a strategiei companiei, și deci nu sunt foarte dezvoltate. Ca atare, tipul de brand, piața, tipul de companie, dimensiunile și istoria ei pe piață vor decide ce conține manualul brandului respectiv. Cu toate acestea, dacă încercăm să găsim totuși o tipologie a manualelor de brand, aceasta ar fi existența a trei tipuri principale de manual de brand, în funcție de acoperirea funcțiilor brandului care se face în conținutul lor:

A. Manualul Brandului=Manual de Instrucțiuni- acesta este tipul de manual în care focusul cade pe folosirea cât mai corectă a identității vizuale în aplicații și atât. De la folosirea adecvată a logo-ului la tipul corect de font în birotică, accentul cade pe rolul utilitar al manualului, pe folosirea cât mai ușoară de către orice persoană a brandului, și pe eliminarea oricăror greșeli. În schimb, sunt foarte puține sau inexistente

referirile la limbajul specific brandului, la vocea acestuia sau orice alte aspecte legate de strategia de comunicare a brandului și modul în care aceasta trebuie să se regăsească în aplicații. Folosirea acestui tip de manual nu există doar în organizațiile în care politicile de brand nu sunt prea dezvoltate. De foarte multe ori, organizații cu branduri destul de dezvoltate preferă o abordare mai simplă a folosirii acestuia. Aceasta se întâmplă în special în organizațiile foarte tehnice și în care brandul și procesul lui de dezvoltare este mai ”static”, nu așa de rapid ca pe piețe mai dinamice din punct de vedere al comunicării. În aceste situații, accentul în manual cade mai mult pe folosirea brandului conform standardelor corecte, și mai puțin pe aducerea de amănunte suplimentare care să ajute echipele de comunicare la dezvoltarea sa.

B. Manualul Brandului=Manual de Comunicare- acesta este tipul de manual care promovează o viziune mult mai holistică asupra a ceea ce este brandul și, foarte important, ce înseamnă ”folosirea” brandului. Astfel, pe lângă folosirea corectă a identității brandului în aplicații, aici există capitole care se referă la strategia brandului, principalele sale mesaje, principiile care stau la baza realizării sale și alte aspecte legate de politicile brandului. Ca atare, manualul nu există doar cu un scop strict utilitar, de folosire corectă a unor elemente, ci și pentru a da o idee cât mai clară despre cum comunică brandul respectiv.

În general, cu cât e un brand mai dezvoltat, cu cât aduce mai multă valoare adăugată companiei care-l deține și se află pe o piață mai competitivă cu atât va fi mai focusat pe a explica și partea de comunicare, nu doar pe cea de aplicare corectă. Acest lucru e foarte folositor la brandurile cu evoluție rapidă din domenii competitive, unde cei care lucrează

pe comunicare au nevoie de cât mai multe indicații despre principiile care stau la baza realizării brandului, despre cum să dezvolte brandul, nu doar despre cum să-l folosească.

C. Manualul Brandului=Manual de Funcționare al Companiei- în general avem acest tip de manual în companiile care integrează toată informațiile de care un angajat sau alte entități au nevoie pentru a desfășura activități pentru companie- de la managementul brandului la realizarea de produse, desfășurarea de procese și alte operațiuni sau informații esențiale pentru bunul mers al lucrurilor- într-un singur spațiu. În acest caz, nu mai vorbim în sens strict de un manual a brandului, deoarece el face parte dintr-un ”tot” unitar mai mare care include tot ceea ce se întâmplă la nivel operațional în interiorul unei companii. Dar în continuare, este adresată problema politicilor de brand, a normelor de utilizare a brandului în comunicare, pentru ca acesta să fie o bună unealtă pentru exploatarea în mod eficient și corect a brandului.

De regulă acest tip de manuale sunt cele mai extinse- ele acoperă atât tot ce este legat de brand, cât și aspecte operaționale despre folosirea acestuia. De multe ori, ele sunt de fapt sisteme online de management, cu nivel de acces în funcție de ierarhia și rolul deținut în companie. Ca atare, ele au și funcționalități mult peste cele ale unui manual fizic: de exemplu, un utilizator al unui sistem de management online al brandului poate folosi funcționalitățile acestuia de producție și să comande realizarea anumitor aplicații conținute în sistem cu o simplă apăsare de buton.

Acesta este probabil viitorul manualelor brandului- în marea lor majoritate, ele vor fi integrate cu alte informații despre operațiunile companiei necesare echipelor de comunicare. Mai mult, funcționalitățile posibile în online vor ajuta enorm oamenii care se

ocupă cu administrarea brandurilor, de la colaborarea cu alte echipe din companie sau furnizori până la producție și implementarea de proiecte.

Dincolo de tipurile de manuale ale brandului, ce trebuie reținut este că până la urmă fiecare manual trebuie să reflecte cât mai bine nevoile brandului pe care-l acoperă. Cu toate acestea, anumite item-uri despre brand vor fi probabil necesare în orice manual. Ca atare, mai departe vom prezenta în câteva capitole cele mai des întâlnite informații și aplicații dintr-un manual al brandului.

6.4 Necesitatea manualului, lumea brandului

Foarte multe manuale de acest tip pornesc de la certitudinea că persoanele care-l vor folosi sunt de specialitate și cunosc deja o bună parte din jargonul de marketing precum și brandul respectiv. Aceasta este de regulă o greșală: un manual de acest gen este cu atât mai util cu cât se adresează unei game mai mari de persoane. El trebuie să fie util nu numai persoanelor cu experiență, ci și noilor veniți în companie, oamenilor din agenții care nu au mai lucrat pe brand, și numeroșilor furnizori care fac design sau produc aplicații pentru brand.

Ca atare, este foarte important ca un asemenea manual să ofere înainte de orice imaginea de ansamblu asupra brandului și ce înseamnă el de fapt. Acest lucru se poate face în multe moduri, și multe branduri devin foarte inventive la acest capitol. Astfel, multe manuale de acest gen încep cu quizz-uri despre brand sau alte modalități ingenioase de a oferi din start ”o experiență a brandului” și de a da culoare construcției prezentate.

Chiar dacă nu există resursele pentru un început mai angajant de manual, este important să existe un text de introducere care să explice necesitatea manualului, ce se urmărește prin el, de ce este important să fie respectate regulile.

Odată explicată necesitatea manualului, este foarte important ca următoarele explicații să fie despre brand. O bună modalitate de a face acest lucru poate fi prin prezentarea ”lumii brandului”. Nu vom relua explicarea acestei noțiuni, făcută deja la capitolul 1. Vom spune doar că este ideal că prezentarea lumii brandului să fie făcută într-un mod cât mai interesant cu putință, care să combine textul cu imaginile și să constituie un prim contact cu brandul.

Astfel manualul devine nu doar o simplă colecție de instrucțiuni, ci cu adevărat un ghid de înțelegere a brandului, iar primul său capitol o bună introducere în acest sens.

6.5 Planșele vizuale ale brandului

Pasul următor de prezentare a unui brand după lumea brandului sunt planșele vizuale ale brandului. Denumirea lor vine de la ”mood-boards” în engleză, iar rolul este de a defini limbajul vizual al brandului și de a oferi o direcționare cât mai clară a activităților de creație la nivel de design din viitor. Astfel, aceste vizuale ale brandului încearcă să ducă activitățile creative ulterioare înspre o zonă proprie brandului respectiv și diferențiată de cea a altor branduri.

Planșele vizuale ale brandului îndeplinesc următoarele roluri:

- direcționează eforturile creative ale agențiilor care se ocupă de comunicarea brandului

- susține coerența modului în care este construit brandul, chiar dacă apar schimbări în cadrul echipelor de comunicare sau management care îl administrează
- permit managerilor care se ocupă de brand să supravegheze eficiente modul în care se desfășoară partea de creație

Există numeroase tipuri de planșe vizuale ale brandului, iar structura acestora este făcută de regulă în funcție de nevoile brandului. Cu toate acestea, este ideal ca orice planșe vizuale ale brandului să acopere următoarele elemente:

- **imagini:** la baza oricărui limbaj vizual stau în primul rând imaginile, astfel încât este foarte important să setăm aici genul de imagini care pot fi folosite în partea de creație. Există multe tipuri de imagini care pot fi reglementate, în funcție de brandul pe care-l acoperim. Anumite branduri cu focus pe produsul fizic se vor concentra foarte puternic pe imaginile de produs, în timp ce alte branduri vor prefera imagini cu locațiile lor sau alte aplicații importante pentru brand.

Rolul acestei planșe este de a ghida căutarea, construcția și alte procese de creație care se ocupă de imagini. Astfel, userii manualului vor putea să tragă din planșe concluzii legate de perspectiva imaginii, cum trebuie să fie focusul, ce elemente pot fi prezente în imagini și multe altele.

- **personaje:** foarte des, brandurile folosesc personaje în comunicare, sau chiar le plasează pe acestea în centrul activităților de promovare. Planșele vizuale ale brandului oferă o imagine clară despre tipurile de personaje care pot fi folosite în comunicare și care au gradul cel mai mare de reprezentativitate ale brandului. Printre

criteriile care pot fi folosite pentru identificarea tipurilor de personaje se numără atitudinea, look-ul acestora, situațiile în care funcționează, vârsta, îmbrăcămintea și orice alt criteriu care poate fi folosit pentru a individualiza cele mai bune personaje de utilizat în comunicare.

- **forme:** un alt aspect care este foarte important de reglementat sunt formele folosite de brand. Unele branduri preferă forme angulare, tăioase, altele preferă să folosească forme mai "bio", mai rotunjite. Fiecare dintre acestea corespunde unui anumit tip de personalitate, astfel încât acordarea formelor cu personalitatea brandului este foarte importantă. Un brand care folosește forme compatibile cu personalitatea brandului va avea o comunicare ce dă senzația de normal și natural.

- **cromatică și lumină:** orice brand are o "semnătură vizuală", un anumit tip de a face comunicare și de a transmite mesajele stabilite în strategia brandului. Mai mult, orice brand are diferite game, sortimente, sau diferite medii în care comunică. Este foarte important să fie precizate cromatica și lumina proprii comunicării fiecărui sortiment al brandului și mediilor în care va fi implementată.

- **materiale și texturi:** un alt aspect important al exprimării vizuale a unui brand sunt materialele și texturile folosite în comunicare. Pe măsură ce brandurile urmăresc să ofere o experiență de utilizare tot mai completă consumatorilor, stabilirea tipurilor de materiale și texturi specifice comunicării brandului oferă o arie mult mai largă de posibilități de comunicare, dar și o coerență mărită în comunicare.

- **stil grafic:** acesta este de fapt elementul care leagă împreună toate celelalte componente ale limbajului vizual într-un tot unitar și diferențiat de alte tipuri de limbaje vizuale. Regulile de coexistență ale elementelor prin care se exprimă brandul, ponderea lor

în construcția totală, interacțiunile și accentele puse pe diferitele elemente, construcțiile grafice folosite, fonturile și alte procedee grafice, toate intră la reglementarea stilului grafic care este foarte importantă pentru planșele vizuale.

6.6 Sistem grafic

Odată lămurite aspectele generale legate de limbajul vizual al brandului, este foarte important ca următorul capitol să se ocupe de elementele concrete ale acestuia. Ori, punctul de plecare al oricărei identități îl constituie sistemul grafic, care cuprinde atât elementele de bază ale identității vizuale, cât și standarde generale de construcție și utilizare a identității. Ce înțelegem prin elemente de bază ale identității? În principiu, elementele stabilesc fundamentele identității și prefigurează restul comunicării, precum:

- logo-ul
- descriptor, semnătură
- fonturi
- slogan
- fundal
- culori
- alte elemente grafice sau vizuale

Dacă ne imaginăm identitatea vizuală ca pe un arbore cu multe ramuri, rădăcina sa este sistemul grafic, iar trunchiul și ramurile sunt aplicațiile. În funcție de specificul brandului, trunchiul și ramurile pot fi diferite (întrucât fiecare brand are alte priorități la nivel de aplicații folosite) dar rădăcina este întotdeauna aceeași, adică sistemul grafic, care e baza brandului.

6.7 Comunicare

Deși atunci când discutăm despre comunicarea brandurilor toată lumea se gândește din start la reclame pe TV, arealul de comunicare poate fi mult mai vast. În realitate, oamenii de comunicare au la îndemână posibilități de comunicare nenumărate pentru brandul pe care-l administrează. Acest lucru poate fi atât o oportunitate, cât și o problemă: dacă nu este reglementat atent și nu are reguli clare de utilizare, folosirea brandurilor în zeci de tipuri de comunicare poate să ducă la o comunicare coerentă a acestuia. De aceea, este foarte important ca în capitolul de comunicare să acoperim cât mai multe dintre tipurile posibile de aplicații de acest tip și să precizăm clar regulile de aplicare ale identității. Printre tipurile de comunicare acoperite de regulă în manualul brandului se numără:

- promoțiile
- flotele auto
- îmbrăcăminte
- comunicare print
- comunicare outdoor
- comunicare web
- comunicare radio
- comunicare TV

6.8 Birotică

Birotica- adică totalitatea tipurilor de document pe care o entitate le folosește pentru comunicările sale interne sau externe- poate să constituie o aplicație foarte importantă a brandului. Astfel, pentru companiile financiare, precum băncile sau companiile de asigurări, care au foarte multă comunicare oficială pe probleme importante, atât la interior cât și la exterior (cu clienți, parteneri, furnizori), birotica este una dintre principalele aplicații ale brandului.

Ca atare, birotica trebuie să prezinte consistență cu brandului și să fie realizată pe baza aceluiași limbaj vizual cu restul aplicațiilor. Tipul de birotică folosită poate varia foarte tare de la un brand la altul, dar o listă orientativă poate conține:

- foaie cu antet- diferite dimensiuni
- memo intern sau extern
- factură
- înștiințare
- cărți de vizită
- plicuri

6.9 POSM- Point-Of-Sale-Material

Așa cum birotica este aplicația de bază pentru un anumit tip de branduri, există alte branduri a căror comunicare trece mai ales prin aplicații de POSM- (Point-Of-Sale-Material). Acestea sunt toate materialele prin intermediul cărora brandul comunică la punctul de vânzare. Astfel, orice brand care are la bază un produs care se vinde în magazine

folosește intens materiale POSM pentru a amplifica prezența brandului la punctul de vânzare. De la capete de raft speciale, separatoare de raft, afișe, stickere, la standuri și dispozitive speciale de prezentare, tot ceea ce prezintă și promovează produsul în magazine trebuie, la fel, să fie armonizat cu identitatea vizuală a brandului.

Partea de POSM dintr-un manual al brandului este și mai voluminoasă la branduri care dețin puncte proprii de vânzare. Astfel, lanțurile de benzinării trebuie să se asigure că de la sistemul de afișare pe pompe, la afișajele din interior, totul este conform cu linia generală a brandului. Aici vine rolul capitolului destinat POSM-urilor din manual, care setează limbajul vizual al acestor materiale, folosirea logo-ului, pe ele, culorile permise, și alte aspecte de construcție a lor.

6.10 Ambalaj

Datorită faptului că atât de multe dintre branduri sunt bazate pe produse, ambalajele dețin un loc special în ierarhia aplicațiilor de brand. Ca atare, foarte multe manuale de brand, în special cele ale brandurilor de produs, reglementează foarte atent acest aspect.

De regulă, în cadrul acestui capitol se acoperă următoarele aspecte:

- **elemente de bază**- care sunt elementele care compun de regulă ambalajul? ce fel de elemente noi putem introduce și în ce ocazii?
- **reguli grafice**- culori, poziția elementelor, relația dintre ele, proporțiile elementelor folosite în ambalaj
- **reguli tehnice**- norme de calitate, forme, suprafețe folosite

6.11 Reclama Online

Online-ul a devenit o metodă tot mai des folosită în comunicare, pe fondul migrării întregii societăți către folosirea Internetului și integrarea acestuia în activitățile zilnice. Dar înlocuirea decisivă a numeroase tipuri de marketing și comunicare, ce până atunci erau făcute off-line sau live, cu comunicarea online, a avut loc în pandemie. Măsurile sanitare, carantinele multiple și distanțarea socială au forțat majoritatea entităților care comunică într-un fel sau altul să translateze multe din activitățile lor de comunicare spre online. Astfel, o întreagă panoplie de metode de marketing a fost înlocuită de corespondentul său în online.

Ca atare, trebuie să facem deosebirea între reclamele online, folosite masiv și înainte de pandemie, și activitățile care au migrat accelerat către online după începerea pandemiei, precum evenimentele de promovare. Aceasta întrucât reclamele online sunt deja folosite de peste 10 ani în România, ajungând în această perioadă să atragă peste 25% din bugetele de media ale companiilor din țara noastră²⁸. De aceea, regulile de folosire ale acestora sunt trecute de multe ori în manualele de brand la același capitol cu cele de comunicare TV sau outdoor.

Cu toate acestea, ideal este ca acest tip de comunicare, reclamele online, să aibă propriul lor capitol pentru că există numeroase capitole la care ele se diferențiază de reclamele TV sau outdoor, chiar dacă tehnicile folosite (design grafic, foto, sau clip video) sunt aceleași. De multe ori însă, similitudinile se opresc aici. Majoritatea reclamelor online ne-video (deci corespondentul reclamelor outdoor din offline) sunt animate, lucru care se întâmplă mult mai rar în offline, din motive de cost și conveniență.

Dar cele mai mari deosebiri sunt între reclamele video TV versus cele video online. Aceasta întrucât reclamele TV suferă niște limitări naturale în comparație cu cele online- timpul disponibil pentru o reclamă este mai redus la TV, ceea ce înseamnă diferențe nu numai la nivel de structura reclamei, ci și la nivel de subiect. Reclamele TV trebuie să fie concise, rapide, să transmită mesajul într-un timp cât mai scurt, ceea ce le face mai eficiente, dar și mai austere ca și conținut.

Reclamele video online, în schimb, au libertate mult mai mare de format și conținut, ceea ce din start duce la reclame de durată mai lungă, cu structura și intrigă mai complexe. Dar principala cauză a diferenței între reclamele video TV și cele online este legată de segmentele de consumatori cărora li se adresează. Aceasta întrucât reclamele TV se adresează unei categorii de consumatori mai maturi, în timp ce reclamele online țintesc categorii de consumatori mai tineri, între 18-30 ani sau mai jos. Mulți dintre aceștia nici măcar nu urmăresc emisiunile TV, și nu au obiceiurile de consum media ale persoanelor mai mature. Ei sunt însă mari consumatori de conținut media în serie- cu alte cuvinte, fac foarte mult ”binging”. Acest lucru a dus la o tranziție a reclamelor video online, care la început erau o simplă variantă extinsă a reclamelor TV, înspre formate mult mai complexe în comparație cu reclama clasică. Foarte multe companii, inclusiv în România, au optat pe partea de reclame online pentru reclamă de tip ”conținut serializat”, adică veritabile filmulețe episodice care mimează structura serialelor de pe platformele de streaming precum Netflix. Astfel, campanii precum ”Random” al KFC²⁹, sau ”Toma Corund Președinte” al ROM³⁰, realizate pe bază de structură de conținut serializat, exclusiv online, au avut un mare succes , adunând milioane de vizualizări. Acest lucru ne arată că pentru a fi cu adevărat de succes, reclamele online trebuie să fie cu adevărat adaptate la nevoile

consumatorilor și ale mediului în care funcționează, și nu doar niște simple extensii ale reclamelor de TV. De aceea, strategiile de dezvoltare ale acestora și modul în care sunt reglementate în manualul de branding trebuie să fie separate de reclama TV sau online.

6.12 Evenimente online sau live

Poate unul dintre cele mai ample efecte avute de pandemie asupra marketingului și comunicării a fost înlocuirea decisivă a numeroase tipuri de marketing și comunicare, ce până atunci erau făcute off-line sau live, cu comunicarea online.

Poate cea mai mare schimbare a avut loc în privința evenimentelor, care până atunci aveau loc live, și care au trebuit peste noapte să treacă în online³¹. Aceasta a fost o schimbare importantă, întrucât evenimentele de diferite tipuri constituie unul dintre cele mai importante metode de promovare din arsenalul unei companii. În principiu, evenimentele de promovare pot avea următoarele roluri:

- **marketing intern**- realizarea unor evenimente direcționate în special pentru promovarea brandului și a mesajelor acestuia în rândurile angajaților companiei
- **promovare a brandului**- realizarea unor evenimente de promovare a brandului către consumatori
- **evenimente de vânzări**- destinate în general transmiterii mesajului de B2B (business to business) către segmentele specializate de profesioniști care se ocupă direct sau indirect cu vânzarea produselor companiei sau care folosesc aceste produse

- **evenimente de advocacy** către segmente de interes pentru companie, mai ales pentru mass-media și instituții care reglementează domeniul în care funcționează compania sau entitatea respectivă
- **conferințe pe teme de interes** pentru domeniul respectiv, pe care compania le poate organiza sau la care poate fi partener

O companie sau entitate care are nevoi de comunicare ale unui anumit brand, de consum sau instituțional, va folosi măcar câteva dintre aceste tipuri de comunicare, dacă nu pe toate. De exemplu, un brand precum Ferrari, producător de automobile sportive premium, va folosi toate aceste tipuri de comunicare. La capitolul marketing intern de exemplu, va organiza un eveniment gen reuniunea anuală a angajaților, sau petrecerea de Crăciun, sau evenimente de training, focusate pe prezența acestor angajați. Pe partea de promovare a brandului, va organiza evenimente precum lansarea noului model de mașină Ferrari pentru Formula1, adresat fanilor mărcii. Pentru vânzări va organiza întâlniri și concursuri pentru dealer-ii brandului și alte părți asociate. Pentru advocacy, va organiza evenimente cu mass-media și instituții care reglementează domeniul producției de automobile (standardele de producție, standardele de emisii poluante, șamd) în care să explice viziunea companiei asupra celor mai bune modalități de a reglementa acest sector. Și, de asemenea, va participa la diferite conferințe din domeniul automobilistic, cu scopul de a face schimb de cunoștințe, a afla noi informații despre domeniu și a prezenta realizările companiei. Iată deci că aceeași companie poate organiza diferite tipuri de evenimente, fiecare dintre ele necesitând o reflectare corectă a brandului; același lucru este valabil pentru majoritatea companiilor din multe alte domenii: bancar, pharma, industrial, și multe altele.

În prima parte a pandemiei, au migrat înspre online îndeosebi evenimentele cu foarte mulți participanți, ca o urmare directă a diferitelor regulamente de ordin sanitar, în timp ce multe dintre evenimentele cu un număr de participanți sub 40 de persoane au continuat să aibă loc în versiune live sau hibrid. Pe termen lung însă, un alt aspect a ajuns să conteze în a determina dacă un eveniment va avea loc online sau live: măsura în care evenimentul respectiv este într-o măsură mai mică sau mai mare un eveniment de ”knowledge-sharing”- adică transmite anumite informații către receptor, fără a fi necesară în mod deosebit vreo reacție, sau de ”networking”- adică există pentru a facilita contactul și dialogul între 2 grupuri.

Astfel, evenimentele care implică îndeosebi ”knowledge-sharing”, adică cele de promovare a brandului, de advocacy, sau de tip conferință tind să aibă loc online sau hibrid, întrucât informații de tip foarte divers pot fi transmise foarte bine online. Chiar și după terminarea pandemiei, cel mai probabil aceste evenimente vor continua să aibă loc online, întrucât este mult mai convenabil pentru participanți.

Evenimentele care implică însă ”networking”, precum cele de vânzări, nu vor emigra atât de puternic în online, unde e mai greu de recreat genul de interacțiune umană din evenimentele live.

Ca atare, este foarte important ca manualul de brand să dețină reguli foarte clare referitor la realizarea evenimentelor, atât live cât și online, pentru a asigura o prezentare corectă a brandului în toate aceste situații

6.13 Relaționare cu alte branduri

Arhitectura portofoliului de branduri este, așa cum am văzut în capitolul dedicat acestui aspect, o problemă complexă și care trebuie reglementată pe baza unor reguli cât mai clare. De aceea, este foarte important ca manualul să acopere și aceste aspecte. De regulă, la partea de arhitectură a portofoliului de branduri manualul reglementează următoarele:

- sub-branding- cum se comportă brandurile de rețea în relația cu sub-brandurile. care sunt proporțiile, situațiile în care există relația brand de rețea-sub-brand
- co-branding- cum se comportă brandul în relația cu alte branduri care se află pe același nivel ierarhic

Bineînțeles, aplicațiile enumerate aici sunt doar cele mai folosite pentru promovarea brandurilor. Dar fiecare brand are propriul specific, și deci propriul stil de comunicare și ecosistem de aplicații, iar manualul brandului trebuie să surprindă cât mai fidel ”realitatea” fiecărui brand.

Cap.7 TESTAREA BRANDULUI ȘI APLICAȚIILOR SALE

7.1 Testarea brandului- ”Vocea consumatorului”

Ce înseamnă testarea brandului? Ce testăm și de ce? Cu aceste întrebări trebuie să înceapă orice discuție despre modul în care testăm un brand și aplicațiile sale. Înainte de orice, un om de comunicare implicat în administrarea unui brand trebuie să înțeleagă următorul lucru: un brand este, la nivel fundamental, o construcție comercială și, ca atare,

i se aplică criteriile de succes comerciale. Foarte mulți oameni de comunicare uită acest lucru și aplică criteriile de succes abstracte precum ”brandul trebuie să fie frumos”, ”la curent cu trendurile”, când cel mai important criteriu, și cel mai pragmatic, este succesul de piață. Aceasta nu înseamnă că trebuie să aplicăm brandului criterii exclusiv contabilicești. De foarte multe ori companiile care sunt prea focusate strict pe succesul comercial nu dau suficient timp brandului să se impună și se retrag sau fac schimbări prea repede în esența sa. Sau preferă construcții de brand sigure, verificate pe piață, în loc să vină cu construcții originale care ar avea șanse mai mari de succes pe termen lung.

Dar măsura fundamentală a succesului unui brand rămâne până la urmă, în marea majoritate a cazurilor, succesul comercial. Chiar și în cazul unor branduri cu stil mai anti-consumerist, sau care aparțin unor entități non-profit, numărul de donatori sau de sponsorizări atrase pentru desfășurarea programelor acestora rămâne în continuare un criteriu esențial al succesului lor. De aceea, de fapt, este importantă testarea brandului. Nu doar ca o măsură a succesului pe piață la brandului, întrucât acesta poate fi măsurat prin multe alte metode- vânzări, cotă de piață, cerere din piață de noi produse. Ci este foarte important pentru a măsura percepția consumatorilor despre unul sau mai multe componente ale unui brand. Astfel, înlocuim sau adăugăm unor criterii clare dar destul de rudimentare precum vânzările, criterii mult mai rafinate precum percepția consumatorilor despre brand. De multe ori, analiza atentă a rezultatelor obținute din testare ne vor face să realizăm că poziția brandului pe piață este alta decât ceea ce indicau la o primă vedere criterii precum vânzările. Astfel, un brand cu vânzări foarte bune nu are de fapt o percepție foarte bună în piață și va avea probleme în viitor, sau, dimpotrivă, un brand cu vânzări mai slabe are o reputație bună, ceea ce înseamnă că investițiile în acesta trebuie să continue. Astfel, testarea

brandului nu trebuie să fie văzută doar ca un simplu răspuns la întrebarea ”cum stăm în piață?”, ci o unealtă de analiză care să fundamenteze deciziile referitor la dezvoltarea brandului pe termen mediu și lung. Testarea brandului este nici mai mult nici mai puțin decât **”vocea consumatorului”**, iar brandurile care știu să asculte această voce vor avea un mare avantaj competitiv

7.2 Definiție

Ca atare, testarea brandului constituie ansamblul de metode de cercetare prin intermediul căruia studiem atitudinile, opiniile, reacțiile, într-un cuvânt percepția consumatorului referitor la brandul și aplicațiile sale din piață, cu scopul de a evalua și înțelege mai bine performanțele și nivelul de competitivitate al brandului în piață. După cum putem vedea, putem testa atât brandul la nivel general, cu toate caracteristicile sale intrinseci și extrinseci, cât și componente individuale ale acestuia. Acest lucru este foarte important de reținut, deoarece există foarte multe cazuri în care o anumită aplicație a brandului are o greutate mult mai mare în economia brandului decât restul celorlalte aplicații. Acesta este, de exemplu, cazul ambalajului în industria alimentară, de departe cea mai importantă aplicație a brandului în acest domeniu, și care de multe ori este testat individual pentru a studia performanțele acestuia pe piață.

Un alt lucru pe care este important să-l reținem despre testarea brandului și a aplicațiilor acestuia este obligativitatea ca măcar una dintre componentele testare să fie legate de calitățile extrinseci (imagine, valori, utilitate) ale brandului. Dacă testarea este legată exclusiv de calitățile intrinseci ale produsului, este vorba de testare de produs, nu de brand. Cu toate acestea, departamentele de marketing pot lua decizii legate de imaginea unui brand pe baza testării de produs, dar aceasta va fi mai rar coordonată de la marketing.

Întrucât testarea de brand face parte din disciplina mai largă a testării de piață, instrumentele folosite sunt în mare parte cele folosite de agențiile de cercetare, dar analizate dintr-o perspectivă de marketing. Ca atare, chiar dacă vom folosi termeni precum ”cercetare calitativă” sau ”cantitativă” nu vom proceda la definirea sau explicarea exhaustivă a acestor termeni, întrucât nu știința cercetării de piață este obiectul acestui capitol, ci situațiile în care putem folosi aceste unelte pentru a putea dezvolta eficient brandul.

7.3 În ce situații testăm brandul

Bineînțeles, e foarte important pentru oamenii de comunicare să știe care sunt situațiile în care este indicată testarea brandului. Deși răspunsul cel mai simplu ar fi că testarea brandului este recomandată în toate fazele de existență ale acestuia, în realitate de la o etapă de dezvoltare a brandului la alta vom studia alte aspecte și vom avea alte obiective. Astfel, situațiile în care se recomandă testarea brandului sunt:

- **înainte de lansarea pe piață a unui nou brand.** Majoritatea produselor și brandurilor lansate pe piață vreodată nu sunt testate: singurul test este cel al pieței. Acesta este motivul pentru care multe dintre ele dispar în scurt timp. Însă mai ales în cazul companiilor care au mai multe branduri în portofoliu, sau au o poziție puternică pe piață, și care investesc bugete mari în lansarea și menținerea brandului pe piață, testarea acestuia sau a unor aplicații ale sale înainte de lansare este absolut obligatorie. Testarea înainte de lansare poate lua foarte multe forme, pe care le vom detalia ulterior în capitol, în funcție de tipul brandului, industria din care provine, și obiectivele acestuia. Totodată, există

- **când verificăm percepția pieței referitor la un brand deja existent.**

Există numeroase situații în care este necesar să testăm un brand deja existent pe piață. Pentru multe companii, această testare este una de rutină și periodică, cu scopul de verifica poziția pe piață a brandului și modul în care acesta evoluează. În multe situații în care testăm un brand deja existent însă, aceasta se face într-un moment de criză- determinat de apariția unor fenomene precum scăderea vânzărilor, incidente de piață sau alte probleme. De foarte multe ori, testarea, deși neperiodică, se face atunci când există brandul, dar se lansează o nouă aplicație a acestuia care are nevoie de studiu și analiză.

- **în cazuri de redesign/rebranding.** Una dintre cele mai specifice situații în care există testare de brand este cea în care are loc un redesign sau chiar un rebranding. Întrucât în acest caz vorbim de o schimbare a ”traseului” brandului, în majoritatea cazurilor se preferă testarea noii direcții cu potențialii consumatori ai acesteia.

Iată deci că deși putem testa brandul în fiecare fază de dezvoltare a sa, fiecare etapă vine cu specificul său, pe care îl vom dezvolta în continuare.

7.4 Ce testăm

Foarte important nu este doar în ce situații testăm brandul, ci și ce anume testăm. Aceasta pentru că deși există situații în care vom căuta să testăm brandul în totalitatea sa, de foarte multe ori acest lucru ia fie prea mult timp, e prea costisitor, sau pur și simplu nu este necesar. În numeroase cazuri, este de preferat testarea acelor aplicații sau componente ale brandului care sunt relevante pentru acesta sau au o importanță mare în procesul de cumpărare. Fiecare dintre aceste aplicații are însă, din nou, propriul specific, care trebuie respectat în timpul procesului de testare. Astfel, în cadrul unui asemenea proces, putem testa:

A. Conceptul brandului- cu cât la baza unui brand se află investiții mai mari, cu atât nivelul de testare al acestuia va fi mai ridicat. Acest lucru este valabil mai ales înaintea lansării unui brand pentru care s-au făcut investiții masive. Prin aceasta înțelegem de exemplu construcția de capacități de producție noi, sau cheltuieli de marketing considerabile pentru lansarea într-o zonă de piață în care nu există produse similare și riscul la lansare este considerabil. În asemenea situații se merge foarte în adâncime cu investigațiile, până chiar la punctul de bază al brandului- conceptul acestuia.

Dacă, de exemplu, se dorește lansarea unei rețele de service-uri auto (care nu se poate face fără investiții serioase) este absolut logică testarea conceptului aflată la baza acestui brand- că utilizatorii de autoturisme ar prefera mai degrabă service-urile mașinii lor la un service independent decât la service-ul de reprezentanță. Testarea unui asemenea concept se poate face fie doar prin cercetare calitativă, prin care potențiali clienți ai acestor service-uri vorbesc în focus-grupuri despre opiniile și experiențele lor în utilizarea de service-uri, fie și prin cercetare calitativă, dar și prin cercetare cantitativă, în care insight-urile primite în faza calitativă sunt folosite în cazul unei cercetări de piață de dimensiuni mai mari.

Dar zona auto nu este singura în care testarea conceptului de brand este foarte folosită. La fel, în zona de FMCG, și în special pe partea de alimentară, în situațiile în care un produs este lansat într-o zonă de piață nouă se testează foarte des conceptul care stă la baza brandului. Un bun exemplu în această direcție sunt de exemplu brandurile de băuturi alcoolice adresate femeilor, sau brandurile de mâncare semipreparată lansate pe noi piețe unde nu există o tradiție a consumului lor. În toate aceste cazuri, în care nu există un istoric anterior de consum, testarea conceptului de brand este foarte indicată.

B. Identitatea vizuală- înainte de lansarea brandului- la lansarea unui brand, pe lângă testarea produsului și a calităților intrinseci ale acestuia, foarte importantă este testarea calităților extrinseci, care sunt de regulă reprezentate de identitatea vizuală a acestuia. Cea mai bună modalitate de a testa identitatea este prin testarea celor mai relevante aplicații ale acesteia, întrucât dacă îi arătăm consumatorului un simplu logo, este puțin probabil ca acesta să poată înțelege brandul în toată complexitatea lui. Mai mult, scopul nostru este să înțelegem, la finalul zilei dacă identitatea vizuală îl va ajuta pe consumator să aleagă brandul înaintea concurenței de pe piață. De aceea, testarea trebuie făcută pe aplicațiile pe care consumatorul le va întâlni în viața reală și pe care își va baza decizia de cumpărare.

De exemplu, dacă avem de a face cu un brand de tip FMCG, aplicația de bază pentru testare va fi în majoritatea cazurilor ambalajul. Ca atare, preocuparea de bază va fi în acest caz care din propunerile de identitate vizuală (aplicate pe ambalaj) existente în perioada de construcție a brandului pre-lansare sunt cele mai bune și alegerea unei versiuni finale de identitate vizuală. La fel ca în cazul anterior, se poate trece cu propunerile existente (de regulă, maximum 3-4, reprezentând direcții diferite de design) atât printr-o etapă de cercetare calitativă, în care propunerile se discută în focus-grupuri, cât și printr-o etapă cantitativă, în care un număr mai mare de consumatori alege varianta preferată de identitate vizuală dintre cele propuse. În realitate, în marea majoritate a identităților vizuale testate în piață, echipele de comunicare preferă să renunțe la etapa calitativă, și să stabilească intern coordonatele pe baza cărora va fi realizată etapa cantitativă. Este foarte important însă ca această cercetare cantitativă să existe, ca un filtru al deciziilor echipei de

comunicare. Printre aspectele urmărite în cadrul unei asemenea cercetări cantitative se numără:

- preferințele consumatorilor pentru una sau alta dintre variantele de identitate vizuală propuse
- indicii demografici ai consumatorilor (segment de vârstă, sex)
- obiceiurile de cumpărare ale consumatorilor (frecvența de cumpărare de produse din segmentul respectiv)
- alte atitudini și tipuri de folosire a produselor din categoria acoperită de identitatea vizuală testată

Trebuie reținut că, mai ales la testarea identității vizuale înainte de lansarea pe piață, se testează de regulă doar variantele existente de identitate vizuală pentru a fi aleasă cea finală, și mai rar se compară cu alte branduri de pe piață. De regulă, majoritatea oamenilor de pe comunicare evită compararea unei identități vizuale a unui brand nelansat pe piață cu brandurile deja existente, întrucât de foarte multe ori consumatorii vor avea un bias în favoarea brandurilor deja existente pe piață. Aceasta nu înseamnă că nu există modalități de a diminua bias-ul respectiv în cadrul cercetărilor de piață care includ în testarea unui brand care nu a fost lansat pe piață și branduri existente deja- doar că în practică asemenea comparații sunt mai rare.

C. Numele brandului- La fel ca și în cazul identității vizuale, propunerile existente de nume ale viitorului brand trec de regulă prin același tip de testare ca și identitatea vizuală. În cazul numelui însă, de multe ori sunt necesare analize suplimentare, de exemplu analize lingvistice necesare pentru a stabili toate asociațiile culturale sau de alt tip ale numelui. De asemenea, pentru testarea numelui se fac mult mai frecvent cercetări

de tip calitativ decât în cazul identității vizuale, din același motiv: stabilirea tuturor asociațiilor pozitive și negative pe care numele respectiv le are în ochii consumatorului. Astfel, printre aspectele urmărite în cadrul unei asemenea cercetări calitative în care discutăm în cadrul unor focus-grupuri lucruri legate de numele viitorului se numără:

- influența numelor produselor în procesul de cumpărare
- reacții pozitive sau negative la potențiale nume ale brandului
- cât de memorabile sunt propunerile existente de nume și cele le lipsește
- indicii demografici ai consumatorilor (segment de vârstă, sex)
- obiceiurile de cumpărare ale consumatorilor (frecvența de cumpărare de produse din segmentul respectiv)

Aspectele urmărite în cadrul cercetărilor cantitative de nume sunt în mare măsură aceleași cu cele din cazul identității vizuale.

D. Principalele atribute și aplicații ale brandului- în general studii care se acopere un număr mare din principalele componente și aplicații ale brandului se fac la momentul în care brandul deja există de o perioadă pe piață și consumatorul a ajuns să-și formeze o părere despre acesta. Măsurarea și testarea regulată a percepției unui brand între consumatorii din segmentul său de piață se numește **”brand tracking”**. Acest tip de testare este foarte popular în cazul brandurilor de consum din categorii supraaglomerate, care depind foarte mult de modul în care sunt percepute și în care nivelul de competitivitate este extrem de mare. Brandurile de FMCG fac acest gen de testare cel mai regulat, dar majoritatea brandurilor ajunse la un anumit nivel de autoritate și care reprezintă un element important din proces de cumpărare sunt testate un proceduri de tracking. Printre elementele care sunt investigate în cadrul acestui tip de testare se numără:

- percepția generală a consumatorilor despre brand (nivel de favorabilitate)
- părerea consumatorilor despre brand în comparație cu cea despre brandurile concurente

- poziționarea și alte atribute ale brandului- aici se studiază în general principalele caracteristici pe care consumatorul le asociază în mod normal cu brandul. De exemplu, dacă brandul se dorește a fi premium dar consumatorii îl așază mai jos în piață, în mod evident trebuie luate măsuri.

- identitatea vizuală și alte aplicații ale brandului- principalele puncte de contact ale brandului cu piața sunt și ele măsurate, iarăși prin comparație cu punctele de contact ale brandurilor concurente cu piața. Astfel, dacă un brand din domeniul alimentar face brand-tracking, în mod cert va dori să măsoare cum percep consumatorii ambalajele sale în comparație cu cele ale concurenței.

În general, brand trackingul se face folosind metode de cercetare cantitativă, adică cercetări de piață făcute cu un număr mare de consumatori și care urmărește să obțină date statistice despre situația brandului. Acest lucru se întâmplă întrucât în acest stadiu al dezvoltării brandului, personalitatea brandului și nuanțele mai fine ale structurii sale care în mod normal ar fi discutate în partea calitativă a cercetării sunt deja formate. Ca atare, contează mai degrabă situația sa în piață și modul în care consumatorii percep brandul așa cum este el la momentul respectiv. Cu toate acestea, atunci când se studiază în etapa de tracking caracteristici ale brandului precum poziționarea sau alte aspecte mai complexe ale brandului, unde avem nevoie de insight-uri de finețe, nu este exclusă nici folosirea de metode calitative.

După cum putem vedea, brand tracking-ul nu este doar un simplu instrument de măsurare al unor date statistice despre brand, ci un indice foarte important al ”sănătății” brandului, atât pe termen scurt cât și pe termen lung. Folosirea brand tracking-ului pe o perioadă mai lungă de timp ne poate de asemenea ajuta să înțelegem care este ”starea de bază” a brandului valorile poate ajuta foarte mult echipa de comunicare să înțeleagă evoluția brandului în timp în comparație cu alte branduri și să ia cele mai bune decizii pentru dezvoltarea brandului respectiv.

E. Principalele atribute și aplicații ale brandului, în situații de redesign și rebranding – testarea unor componente ale brandului în situații de redesign sau rebranding are un caracter mai special. Pe de o parte vor fi testate sau măsurate exact aceleași articole ca la punctele anterioare: aplicații relevante ale brandului precum ambalajul, sau caracteristici importante precum poziționarea sa. Mai mult, se folosesc în mare aceleași instrumente, adică metode de cercetare calitative sau cantitative. Dar modul în care ele sunt folosite este diferit. Astfel, atunci când se testează de exemplu identitatea vizuală a brandului aflat în construcție, se evită de multe ori comparația cu branduri care deja funcționează în piață. În caz de redesign/rebranding însă, deși vorbim de o ”refacere” sau chiar un ”reset” al brandului, el există totuși deja de o perioadă pe piață, și testarea noilor variante de identitate vizuală pentru brandul care va trece prin redesign se face și prin comparația cu principalii competitori de pe piață. De asemenea, dacă atunci când se testează variante de identitate vizuală a brandului înainte de lansarea acestuia focusul e mai mult pe testarea prin cercetare cantitativă, în caz de redesign/rebranding în marea majoritate a cazurilor se folosesc și metode de cercetare calitativă, pentru a primi insight-uri suplimentare referitor la percepția brandului de către consumatori. În general, întrucât

în aceste cazuri vorbim de branduri deja existente, cu un segment stabil de cumpărători, și care au mai multe de ”apărat” în piață, procesele de testare sunt mai complexe și mai riguroase.

F. Website, app, și alte aplicații online ale brandului- în mod cert integrarea Internetului în aproape fiecare fațetă a vieții cotidiene a schimbat enorm modul în care brandurile comunică și a dus la migrarea către Internet a numeroase servicii și produse. Astfel, website-ul și alte elemente de prezență online ale brandului au devenit de multe ori cele mai importante aplicații ale brandului. Acest lucru se aplică atât brandurilor care au o prezență online (companiile de e-commerce) cât și celor care deși au activitate cu caracter off-line, conduc majoritatea interacțiunilor cu consumatorii prin online, o situație care devine tot mai comună. Ca atare, e foarte importantă măsurarea modului în care este brandul perceput de consumatori, așa cum e el experimentat prin intermediul website-ului și al celorlalte elemente online ale brandului, și a felului în care aceste aplicații reușesc să transmită către useri esența brandului. E important de notat că aici nu vorbim de testarea aspectelor funcționale ale prezenței online (cât de repede se încarcă site-ul, dacă sunt funcționale toate butoanele), ci de modul în care el transmite brandul către consumator și răspunsul acestora. La fel ca și în cazurile anterioare, cel mai bun mod de a testa aplicațiile online este printr-un mix de metode calitative și cantitative. Astfel, printre lucrurile pe care vom încerca să le testăm cu consumatorul se află următoarele:

- cuvintele și emoțiile pe care consumatorul le asociază cu website-ul și cu alte aplicații online ale brandului (fotografia de pe pagina de început, fonturile, alte elemente, și măsura în care ele reflectă caracteristicile pe care urmărește brandul să le transmită

- dacă consumatorul înțelege la intrarea pe website care este rolul acestuia
- influența folosirii site-ului în procesul de cumpărare
- obiceiurile de cumpărare de pe site ale consumatorilor
- indicii demografici ai consumatorilor (segment de vârstă, sex)

G. Aplicații secundare ale brandului- deși de regulă focusul testării brandului este pe aplicațiile relevante ale acestuia, există situații în care în testarea cuprinde și aplicații secundare ale brandului. Acestea apar când brandul desfășoară un program pentru un alt segment decât cel principal, și folosește alte aplicații decât cele clasice. De exemplu, un brand de bere va avea ca principal focus la testare acele elemente care au cea mai mare relevanță în procesul de vânzare la consumator. Dar, periodic, va avea programe adresate punctelor de vânzare (restaurante, baruri, etc) unde produsele sale sunt vândute. De regulă, aceste programe constau în plasarea de elemente de mobilier stradal și materiale de tip POSM (point-of-sale-materials) în locațiile respective: de la mese și scaune, la frigidere și alte item-uri. În funcție de dimensiunile brandului, un asemenea program poate să însemne investiții importante, și în multe cazuri se preferă testarea acestor aplicații de tip POSM. Întrucât în acest caz consumatorul este de fapt deținătorul locației în care se plasează materialele, în general se va măsura percepția acestuia referitor la folosirea materialelor și a modului în care el reprezintă brandul. Pentru aceasta, pot fi folosite metode de cercetare calitativă precum focus-grupurile, sau chiar lansarea selectivă pe piață a acestor materiale, urmată de luarea de feedback, iar ulterior de lansarea pe întreaga piață a acestor materiale.

¹ Mitchell, A. (2012, May 23). Brand managers: then and now. Marketing. 28-30.

-
- ² Ellwood, I. (2001). *The essential brand book : over 100 techniques to increase brand value*. Kogan Page. 11-321.
- ³ Lincoln, K., & Thomassen, L. (2009). *How to succeed at retail : winning case studies and strategies for retailers and brands*. Kogan Page. 11-210.
- ⁴ Lee, A., Yao, J., Mizerski, R., & Lambert, C. (2015). *The strategy of global branding and brand equity*. Routledge. 13-221.
- ⁵ Clifton, R. (2009). *Brands and branding (2a ed., Ser. The economist)*. Profile Books. 21-256.
- ⁶ Ashworth, G. J., & Kavaratzis, M. (2010). *Towards effective place brand management : branding european cities and regions*. Edward Elgar. 18-278.
- ⁷ Rein, I. J. (2006). *High visibility : transforming your personal and professional brand (3rd ed.)*. McGraw-Hill. 9-366.
- ⁸ Rein, I. J. (2006). *High visibility : transforming your personal and professional brand (3rd ed.)*. McGraw-Hill. 6-366.
- ⁹ Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name*. Free Press. 146-323.
- ¹⁰ Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity (4th ed., Global)*. Pearson. 79-590.
- ¹¹ Leland, K. (2016). *The brand mapping strategy: Design, build, and accelerate your brand*. Entrepreneur Press. 43-178.
- ¹² Ellwood, I. (2001). *The essential brand book : over 100 techniques to increase brand value*. Kogan Page. 165-321.
- ¹³ Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation : perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing : an anthology*. Routledge. 245-365.
- ¹⁴ Czerniawski, R. D., & Maloney, M. W. (1999). *Creating Brand Loyalty*. Hudson House Publishing. 70-297.
- ¹⁵ Lockwood, T. (2009). *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value (1st Edition)*. Allworth Press. 68-314.
- ¹⁶ Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning : the battle for your mind*. McGraw-Hill. 67-247.
- ¹⁷ Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press. 190-380.
- ¹⁸ Aaker, D. A. (2010). *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant (1st Edition)*. Jossey-Bass. 165-381.
- ¹⁹ Rajagopal. (2013). *Brand Management: Strategy, Measurement and Yield Analysis*. Nova Science Publishers, Inc. 212-301.
- ²⁰ Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy : creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Free Press. 14-390.
- ²¹ Bakker, D., & Raabe, T. (2015). *Vertical brand portfolio management : strategies for integrated brand management between manufacturers and retailers*. Springer Gabler. 16-273.
- ²² Lerman, S. (2013). *Building Better Brands: A Comprehensive Guide to Brand Strategy and Identity Development (COM Edition)*. HOW Books. 154-199.
- ²³ Burmann, C., Riley, N.-M., Halaszowich, T., & Schade, M. (2017). *Identity-based brand management : fundamentals, strategy, implementation, controlling*. Springer Gabler. 59-316.
- ²⁴ Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding (1st Edition)*. Jossey-Bass. 28-266.
- ²⁵ Verizon, Chobani and Trunk Club Execs on the Challenges and Successes of Operating In-House Agencies. (n.d.). EMarketer. Retrieved 11 October 2020, from <https://www.emarketer.com/content/verizon-chobani-and-trunk-club-exec-on-the-challenges-and-successes-of-operating-in-house-agencies>
- ²⁶ Abbing, E. R. (2017). *Brand-driven innovation : strategies for development and design*. Bloomsbury Visual Arts. 170-208.
- ²⁷ Wheeler, A. (2013). *Designing brand identity : an essential guide for the whole branding team (Fourth)*. John Wiley & Sons. 202-326
- ²⁸ Ionescu, A. (2021, Decembrie 3). *Mediul online din România va atrage 25% din bugetele de publicitate ale companiilor, până în 2023*. CursDeGuvernare. <https://cursdeguvernare.ro/mediul-online-din-romania-va-atrage-25-din-bugetele-de-publicitate-ale-companiilor-pana-in-2023.html>
- ²⁹ București, G. (2019, Mai 14). [Case Study] KFC România - "RANDOM". IQads. <https://www.iqads.ro/articol/46356/case-study-random-cea-mai-recenta-campanie-integrata-a-kfc-romania>

³⁰ Revo (2019, Septembrie 30). ROM revine în forță prin campania cu Toma Corunt. Revoblog.

<https://www.revoblog.ro/rom-revine-in-forta-prin-campania-cu-toma-corunt/>

³¹ Newman, D. (2020, April 6). Events Are Going Digital: Should Your Company Follow? Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2020/04/06/events-are-going-digital-should-your-company-follow/>