

CORNELIU VÎLSAN

PHRONESIS MARKETING

Reconcilierea științei cu arta în scopul elaborării de strategii viabile în viața reală, aplicabile de la brandurile internaționale la mărcile craft

Traducere din limba engleză:
Bogdan Olteanu și Corneliu Vîlsan



CUANTIO

București, 2023

Editor:

Hadrian Mateescu

Redactor:

Constantin Furtună

Corectori:

Cristiana Ciarec

Evelin Ceciu / Corectura.ro

Tehnoredactor:

Mihaela Mănoiu

Design copertă:

Archway Publishing 2020

Titlul original:

Phronesis Marketing – Reconciling Science with Art to Deliver Real-life Strategies, from International Brands to Craft

© 2022 Corneliu Vîlsan și Editura CUANTIC / Mara Distribution Services SRL pentru
prezenta ediție
Toate drepturile rezervate

<http://www.edituracuantic.ro> +4 0730-52.52.52

E-mail: comenzi@edituracuantic.ro

[Facebook.com/edituracuantic](https://www.facebook.com/edituracuantic)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

VÎLSAN, CORNELIU

Phronesis marketing : reconcilierea științei cu arta în scopul elaborării de strategii viabile în viața reală, aplicabile de la brandurile internaționale la mărcile craft / Corneliu Vîlsan ; trad. din lb.gleză: Bogdan Olteanu și Corneliu Vîlsan.

- București : Cuantic, 2023

Conține bibliografie

ISBN 978-606-95576-1-7

I. Olteanu, Bogdan (trad.)

339.138

Avertisment: Distribuirea, copierea sau piratarea conținutului acestei cărți sunt pedepsite de lege. Nicio parte nu poate fi reprodușă, copiată sau difuzată în orice mijloace (scris, video, foto etc.) fără acordul scris din partea editorului, exceptând citate scurte în limita a 100 de cuvinte sau recenzii. Toți cei care au scris sau au contribuit la această lucrare au respectat legea, au depus timp, pricepere și energie, astfel încât dumneavoastră să citiți, să împărtășiți cu ceilalți valorile și învățămintele din această carte, într-un mod asumat, legal și responsabil.

CUPRINS

Mulțumiri	vii
Introducere.....	ix
1. Cum funcționează publicitatea:	
scurtă istorie a cinci teorii fundamentale	1
– Teoria Buyer Behaviour	3
– Teoria persuasiunii raționale.....	11
– Teoria <i>growth marketingului</i>	21
– Teoria creativității.....	30
– Teoria „familiarității” sau „celebrității”	38
– Teoria conexiunii sociale	45
– Concluzii.....	49
– Un cuvânt despre predicțiile de marketing	53
2. Poate departamentul de marketing să fie responsabilizat prin măsurarea randamentului capitalului investit (ROI)?	55
3. Arta și știința din spatele procesului de construire a strategiei unei companii	59
– Viziunea și ambițiile pe termen lung.....	62
– Contextul	65
– Formularea strategiei.....	66
– Resursele necesare și alocarea acestora	67
– Critica planificării pe termen lung.....	70
– Îmbunătățirea bugetului/planului	70
4. Cum să construiești o strategie de marketing de succes.....	71
– Cum își stabilesc companiile bugetul pentru marketing?.....	71
– Constituie oare ordinea intrării pe piață un avantaj competitiv? .	76
– Cei patru stâlpi pe care se sprijină o strategie de marketing de succes	79
– Auditul de brand.....	80

– Revizuirea strategiei de brand – „Să faci lucrurile care trebuie” ..84	
– Fundamentele eficacității marketingului – „Fă ce trebuie așa cum trebuie”	89
– Paisprezece pași practici către eficacitatea marketingului.....	89
– Recomandări în ceea ce privește cultura și procesele firmei	95
– Frecvența efectivă	95
– Eficacitatea marketingului pentru industria băuturilor	102
– Workshop de eficacitate în marketing.....	111
– Testul eficacității de marketing	112
– Principalele provocări în implementarea programelor de eficacitate în marketing	114
– Concluzii.....	116
5. Phronesis Marketing.....	117
– Cum se creează o cultură de implementare a <i>phronesisului</i> în marketing prin împărtășirea celor mai bune practici	123
– Studii de caz	127
– Votca Absolut – brandul creativ și relevant cultural.....	127
– Jägermeister – geniul tactic.....	133
– Jack Daniel’s – deconstrucția unei personalități puternice.....	136
6. Marketingul într-o lume digitală – o perspectivă.....	139
7. Organizarea departamentului de marketing.....	148
8. Cum pot lupta brandurile mici cu cele mari. Cazul băuturilor spirtoase artisanale/craft	157
9. Rost și scop: programele de responsabilizare socială.....	182
10. Concluzii	184
11. Bibliografie și referințe.....	186
Anexa 1: Testul de eficacitate în marketing	191
Anexa 2. Unii cumpărători și creatori istorici de branduri artisanale / craft.....	207
Despre autor	209

MULȚUMIRI

Soției mele, Dacia, care mi-a fost alături pretutindeni timp de 14 ani, din România până în SUA, Elveția, Croația, Ungaria și, în cele din urmă, Franța, unde am scris această carte.

Iubitei mele fiice, Fabiana, care m-a ajutat la redactarea secțiunii digitale a acestei cărți și la editarea materialelor.

Lucrând în domeniul marketingului de aproape două decenii, fie pe poziție de marketing manager, fie de business development director sau de chief marketing officer, sau, indirect, prin poziția de country manager sau de managing director, am întâlnit sute de teorii, concepte și modele. O listă completă de cărți care au constituit surse de inspirație poate fi găsită la finalul acestui volum. O altă sursă de inspirație a fost însăși munca mea de zi cu zi. Teoria-cheie a marketingului bazat pe *phronesis* a fost inspirată de profesorul Bent Flyvbjerg; ea a fost dezvoltată pentru științele sociale, fiind axată în special pe științele politice. Eu am adaptat modelul profesorului Flyvbjerg pentru marketing și îi acord acestuia toată recunoștința cuvenită.

Capitolul 1, dedicat istoriei publicității, a fost în mare parte inspirat de cartea lui Paul Feldwick, *Anatomy of Humbug – How to Think Differently about Advertising*, o carte care, după părerea mea, ar trebui citită de toți marketerii.

Pe lângă companiile pe care le-am menționat în studiile de caz, drepturile de autor, proprietatea intelectuală și mărcile înregistrate ale următoarelor companii și branduri (enumerare în ordine alfabetică) sunt recunoscute ca aparținând acestora: Absolut Vodka, Amazon, American Express, Aperol, AT&T, Ayala,

Ballantine's, Boondocks, Budweiser, Campari, Captain Morgan, Carlsberg, Casamigos, Chivas Regal, Cîroc, Coca-Cola, Corsair's, Diageo, DeLeon, Disney, Domino's, DuPont, Facebook, Fentimans, Fever Tree, General Electric, General Foods, Glenfiddich, Google, Gordon's, Gucci, Haig Club, Harley Davidson, Heineken, Home Depot, Innocent, Instagram, Jack Daniel's, Jägermeister, Jameson, Jim Beam, Johnnie Walker, Jose Cuervo, J&B, Kylie Cosmetics, LinkedIn, Macallan, Mailchimp, Marc Jacobs, Martini, McKinsey, Microsoft, Monkey 47, Netflix, Nielsen, Orange, Pernod Ricard, Pfizer, Pointlogic, Procter and Gamble, Puerto de Indias, Ricard, Seagram, Schweppes, Sipsmith, Smirnoff, Starbucks, Starward, Stella McCartney, The Glenlivet, Tito's Vodka, Tom Ford, Tuborg, Twitter, Uber, Unilever, Walmart, YouTube, 3M.

INTRODUCERE

Era o zi însorită și toridă de iunie, în 2019, în sudul Franței, în toiul festivalului internațional de creativitate Cannes Lions, când am avut ocazia să îl întâlnesc și să îl ascult pe Rory Sutherland, unul dintre cei mai erudiți profesioniști din domeniul publicității, care a fost creative director timp de peste 20 de ani și acum este vicepreședinte la Ogilvy. Acesta ținea un discurs în cadrul unui eveniment organizat de compania mea și a recomandat o carte a lui Bent Flyvbjerg¹⁸, profesor și Chair al Universității Oxford și sursa mea de inspirație pentru această carte.

Profesorul Flyvbjerg își bazează o bună parte din opera sa din sfera științelor sociale pe o interpretare modernă a conceptului aristotelian de *phronesis* (în greaca veche φρόνησις, romanizat: *phrónēsis*), tradus în franceză ca *sagacité*, în engleză ca *practical wisdom* sau *prudence*, iar în română prin înțelepciune practică sau *sagacitate*. În Antichitate, *sagacitatea* era, alături de justiție, cumpătare și curaj, un parametru moral – aspect care a fost uitat de lumea modernă. „*Phronesis* înseamnă mai mult decât cunoașterea științifică sau analitică (*episteme*) și cunoașterea tehnică sau know-how-ul (*techne*), presupunând discernământ și decizii luate într-o manieră tipică unui actor social și politic foarte abil.”¹⁸ Profesorul Flyvbjerg pornește de la premisa că putem folosi *phronesis* ca un răspuns la „războiul științific” dintre științele naturale și științele sociale. Eu am realizat că putem folosi *phronesis* și pentru a soluționa criza actuală din marketing, reconciliind teoriile contradictorii din domeniul publicității, înțelegând că toate au atât puncte forte, cât și minusuri; mai multe despre aceasta, în capitolul 1. Așa cum teoriile

creativității în publicitate nu au contribuit în mod semnificativ la teoria explicativă și predictivă, nici teoriile persuasiunii raționale nu au participat în mod semnificativ la analiza reflexivă a valorilor și intereselor. Dar ambele categorii sunt premise indispensabile ale elaborării unei strategii de marketing de succes, ele reprezentând fundamentul conceptului de *phronesis*. Mai pe larg, în capitolul 5.

Această carte se adresează celor care nu au impresia că știu deja totul despre publicitate: celor care lucrează în publicitate, ca și clienților agențiilor de publicitate; celor care au vechime în domeniul marketingului, dar și celor care se află în situația de a lua, în cunoștință de cauză, decizii de marketing și de alocare a bugetului, care desfășoară cercetări de piață, analizează date și își adaptează în mod constant strategiile de marketing la un mediu de afaceri aflat în permanentă schimbare, în scopul obținerii celor mai bune rezultate.

Dacă ești deținătorul unei afaceri mici care are ambiția de a ajunge o afacere mare sau dacă lucrezi deja de multă vreme în marketing în cadrul unei organizații mari, această carte este pentru tine. Te va ajuta să începi de la zero sau îți va da idei noi despre cum să îți îmbunătățești strategia de marketing și cum să o implementezi mai bine pentru a obține rezultate profitabile pe termen lung.

Contextul în care se desfășoară afacerile a devenit mai dificil în ultimii ani, mai ales după criza provocată de COVID-19, iar mediul în care operează publicitatea s-a schimbat: companiile sunt tot mai presate să își majoreze cifra de afaceri și profitul pentru a câștiga cotă de piață; să lupte pentru distribuirea produselor, pentru obținerea unei marje totale sau pentru marja per unitatea vândută, pentru atingerea unei ținte de vânzări și pentru a pătrunde în gândirea colectivă, ceea ce devine din ce în ce mai dificil, odată cu multiplicarea punctelor de contact cu consumatorii. Din nefericire, de mai mult de un deceniu, marketingul, ca funcție a unei organizații, a decăzut din rolul său strategic, ajungând un departament marginalizat, care se ocupă cu elaborarea de tactici de vânzare și cu sprijinirea acestora.

Consumatorii s-au schimbat și ei, la rândul lor. Au devenit mai cinici în legătură cu fluxul constant al mesajelor de marketing, care ajung la ei pe toate canalele de comunicare. În plus, loialitatea lor față de branduri s-a erodat și ea, pe măsură ce au început să perceapă tot mai multe produse ca fiind bunuri ce se deosebesc între ele doar prin preț, în vreme ce advertiserii se concentrează mai mult pe rezultate imediate și mai puțin pe construirea pe termen lung a unui brand.

Primul obiectiv al acestei cărți este acela de a ajuta marketingul să își recapete importanța strategică în cadrul organizațiilor prin întoarcere la fundamente, folosind un set practic de instrumente și studii de caz pentru a obține rezultate care pot fi măsurate, analizate și multiplicare.

Înainte să începem, trebuie să clarificăm la ce anume ne referim când spunem *marketing*, un termen folosit atât de des în lumea afacerilor, încât a ajuns să însemne orice, de la conversațiile din magazinul de la colțul străzii până la reclamele de milioane de dolari de la Super Bowl. În această carte folosim termenul pentru a ne referi la **mixul de planificare strategică** (definirea piețelor, alocarea resurselor pentru diferitele branduri și piețe, definirea și cuantificarea nevoilor segmentelor de consumatori din cadrul piețelor vizate, înțelegerea poziționării pe piață a competitorilor și emiterea unei propuneri de valoare care să îndeplinească cererea existentă) și **livrarea valorii** (comunicarea acelor propuneri de valoare în cadrul companiei și implicarea corespunzătoare în obținerea rezultatelor propuse – stabilirea obiectivelor, a strategiilor și a propunerilor de valoare, ca și monitorizarea valorii realmente livrate).

Există numeroase cărți despre marketing, dar nu foarte multe sunt scrise de oameni care au implementat strategii de marketing pentru diverse branduri. Și sunt mândru să am reputația de a fi obținut rezultate solide timp de mai bine de 20 de ani, în diverse regiuni geografice, organizații și domenii. Din păcate, de multe ori, oamenii care sunt cel mai bine văzuți în marketing nu sunt aceia care au un istoric de succes, ci acei „guru” care au puțină educație și experiență în domeniul marketingului cu care să se laude, dar care au darul de a fascina audiența cu informații despre ceea ce urmează să se întâmple, dar nu sunt niciodată trași la răspundere pentru lipsa acurateței în predicțiile lor, fiind însă foarte apreciați atunci când se întâmplă să aibă dreptate. Așa cum voi explica în capitoul 5, este imposibil să atingi un nivel de excelență în marketing fără educație și experiență.

Există foarte puține cărți de marketing care să abordeze tema distribuirii resurselor între diversele țări sau regiuni de pe glob; prin urmare, **al doilea obiectiv** al cărții de față este să umple acest semnificativ gol. Am adunat și am cernut gânduri și învățături pe care le-am notat de-a lungul carierei mele de senior executive, împletindu-le cu idei pe care le-am împrumutat de la oameni mult

mai inteligenți decât mine și pe care i-am enumerat în bibliografia de la sfârșitul cărții (care funcționează și ca secțiune unde apar notele de final), dar care sunt menționați de multe ori și în text.

Cele mai multe cărți de marketing sunt scrise fie de universitari, fie de profesioniști din publicitate. Am putea spune că profesorii universitari folosesc prea multe modele teoretice și nu au îndeajuns de multă practică în a dezvolta strategii de marketing și planuri de brand, pe care mai apoi să le și implementeze. Cu alte cuvinte, aceștia nu au o practică și nu suportă consecințele atunci când teoriile lor nu funcționează sau nu pot fi implementate în viața reală. Pe de altă parte, profesioniștii din publicitate cred că succesul nu depinde de calitatea reclamei realizate de ei pentru a genera profit pentru clienții lor, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, câtă vreme își ating scopul de a aduce noi clienți. Ei se pierd atât de mult în cifre, încât ajung să nu mai aibă încredere în importanța creativității. Urmărind doar câștigurile și acordând tot mai puțină atenție creativității și talentului creativ în comparație cu tehnologia și datele statistice, această atitudine aduce rezultate pe termen scurt, însă nu face nimic pentru un *brand recognition* pe termen lung și pentru a genera o creștere scalabilă.

Perspectiva asupra politicilor de marketing determinată de departamentul de achiziții, împărțită de multe agenții de media, a dus la creșterea presiunii puse pe comisiunile agențiilor de publicitate, la scăderea salariilor noilor angajați și la reducerea numărului de angajați cu vechime din organizație. Această tendință de *juniorizare* a condus la o scădere a competenței într-o asemenea măsură, încât clienții nu mai beneficiază de consilierea unui profesionist cu experiență, care să navigheze prin extrem de complexul univers media. Această sarcină a fost preluată de firmele de consultanță.

Nu e clar cine iese mai câștigat din acest duel dintre creativitate și știință atunci când vine vorba de industria marketingului. De fapt, totul se rezumă la o luptă pentru putere. După cum spune Paul Feldwick¹,

teoriile despre modul în care funcționează publicitatea, oricât de implicite ar fi, influențează atât relațiile din cadrul agenției, cât și relația dintre agenție și client. O teorie care are la bază intuiția și bunul-gust va privilegia departamentul de creație; o teorie elaborată din perspective psihologice va da mai multă putere departamentului care se ocupă de

planificare; o teorie bazată de măsurarea memorabilității mesajului conferă autoritate cercetătorilor și, prin urmare, clientului.¹

Consecința problematică a acestei abordări este că natura tactică, gândită pe termen scurt, a reclamelor din spațiul digital are prioritate în fața încrederii în publicitatea strategică, care acționează pe termen lung și care este menită să construiască imaginea brandului. Din nefericire, faptul că industria advertisingului s-a complăcut – uneori fiind chiar complice – să fie parte a unor acțiuni de fraudă publicitară și de încălcare a intimității, alături de presiunea pusă pe scăderea remunerațiilor, mai ales după criza din 2009, a făcut ca multe tinere talente creative să ia decizia de a nu se mai alătura acestei bresle.

Frauda publicitară este peste tot:

- Aplicațiile malware creează în mod fraudulos miliarde de impresii false.
- Ceea ce credem că sunt followeri umani ar putea fi, de fapt, boți.
- Like-urile și distribuirile ar putea, de fapt, să nu existe în realitate sau să fie manipulate.
- Aplicațiile pot arăta descărcări false sau pot raporta achiziții false.

Autorii fraudelor reușesc să obțină sume mari de bani jonglând cu ecosistemul reclamelor digitale, fiind mereu cu un pas în fața consumatorului de rând sau chiar a agențiilor de publicitate. Kevin Frish, fostul șef al departamentului de marketing de performanță și CRM la Uber, afirma: „Am tăiat 2/3 din suma pe care o investeam în publicitate, am tăiat 100 de milioane din suma anuală alocată publicității, din 150 de milioane, și nu s-a văzut nicio schimbare”²⁴.

Potrivit World Federation of Advertisers, până în 2025, frauda reclamelor va ajunge a doua cea mai mare sursă de venituri ilegale din lume după traficul de droguri.²⁵

Bob Hoffman a descris foarte bine ceea ce se întâmplă:

Se aștepta ca deceniul care tocmai a trecut să fie cel mai prolific și productiv din istoria publicității. Aveam la dispoziție instrumente și medii de comunicare noi și nemaipomenite, pe care nu le avusesem niciodată până atunci. Abilitatea noastră de a personaliza reclamele

și de a ajunge mai aproape de fiecare consumator în parte urma, cu siguranță, să facă reclamele mai relevante, mai oportune, mai plăcute. Abilitatea noastră de a intra în contact cu consumatorii prin intermediul social media și de a reacționa rapid nu putea decât să aducă brandurile mai aproape de clienții acestora. Oamenii urmau să intre în discuții online despre brandurile noastre și apoi să înceapă propriile conversații, iar aceste conversații urmau să se multiplice, nemaifiind astfel nevoie de alți bani investiți în publicitate. Suna așa de bine...²²

Numai că scenariul de mai sus nu s-a concretizat. De ce oare? Unul dintre motivele pentru care reclamele personalizate nu au funcționat a fost pentru că am uitat de rolul strategic, manifestat pe termen lung, al construirii capitalului de marcă, rol pe care marketingul trebuie să îl îndeplinească pentru a fi cu adevărat de succes. Industria marketingului a preluat comportamentul consumatorilor săi, în loc să îi chestioneze în legătură cu răspunsurile pe care aceștia credeau că le cunosc deja: consumatorii chiar distribuie conținut creat de brand, creează povești mai bune, participă la conversațiile online și contribuie la crearea brandului sau se simt angajați în evoluția acestuia la o scară relevantă pentru a justifica investiția?

Ani întregi și milioane de dolari investite în advertising susțin ideea că publicitatea în masă este în continuare mai eficientă în influențarea deciziilor de cumpărare și în construirea reputației unui brand. Într-adevăr, publicitatea în masă este o formă de semnalizare. Din punctul de vedere al brandului, ea demonstrează că ești o companie importantă, solidă, care își permite să investească în reclame pentru că ai un produs de succes și ai încredere în produsul tău și în avantajele lui competitive, altfel nu ai cheltui o grămadă de bani pentru a-l susține pe piață. Consumatorii se bazează pe reclamele în masă pentru a afla ce anume este acceptabil și sigur din punct de vedere cultural.

Cu alte cuvinte, un element important în calculul pe care îl facem înainte de a cumpăra ceva nu este numai convingerea noastră că produsul X este unul acceptabil, ci și așteptările noastre ca și alți oameni să considere produsul X acceptabil, pentru că și ei știu ceea ce știm noi. În mass-media, știu ceea ce văd prietenii mei. Știu că dacă se uită la fotbal vor vedea aceleași reclame pe care le văd și eu. Drept urmare, am destulă încredere în faptul că prietenii mei cred că Nike

*produce pantofi pentru alergat acceptabili, Ford produce camionete acceptabile, iar Heineken face bere pe care pot să o beau fără să mă simt ciudat.*²²

Cel de-al **treilea obiectiv** al acestei cărți este să te ajute să înțelegi mai bine sau să îți reamintească modul în care funcționează publicitatea în viața reală, să ofere mai multă încredere clienților agențiilor de publicitate atunci când iau decizia de a-și investi banii în reclame pentru a-și atinge obiectivele strategice și financiare și să îi ajute să își pregătească mai bine marketerii și să își structureze mai eficient organizațiile, astfel încât să supraviețuiască în extrem de complexul mediu de consum actual.

În ultimii ani, consumatorii au început să perceapă din ce în ce mai mult reclamele ca fiind enervante, insinuante, superficiale și absurde. Și cum publicitatea din mediul online reprezintă una dintre cele mai neplăcute forme de publicitate, aplicațiile de ad-blocking sunt din ce în ce mai folosite. Dar acest fenomen nu este întâlnit doar în segmentul online al industriei publicității. Antipatia pe care o are omul de rând față de domeniul marketingului, în general, nu este de neglijat. Consumatorii își dau ochii peste cap când rulează reclame clișeizate la televizor, numără secunde până pot să sară peste clipurile publicitare ce apar în timpul videoclipurilor de pe YouTube și schimbă postul de radio din primele secunde ale unei reclame plictisitoare. Oamenii de afaceri ridică și ei din umeri când sunt întrebați dacă marketingul chiar dă rezultate, de multe ori spunând că preferă o abordare mai științifică în generarea profitului. Absența unor principii verificabile în domeniul publicității este, după părerea mea, motivul principal pentru care noi, ca breaslă, impunem atât de puțin respect în comunitatea oamenilor de afaceri. Această subestimare persistă, chiar și în condițiile în care cercetările continuă să arate că experiența pe care o au consumatorii este semnificativ mai bună atunci când un produs este asociat cu un brand, decât atunci când este unul generic, ceea ce demonstrează că publicitatea creează valoare reală.

Sper că această carte va ajuta la consolidarea poziției strategice a funcției pe care o are marketingul în cadrul companiilor. Deși subrezită de-a lungul anilor din cauza lipsei principiilor verificabile, percepția asupra marketingului s-a îmbunătățit în ultimii ani, în bună măsură datorită muncii lui Byron Sharp, Les Binet,

Peter Field, Mark Ritson și a multor alora pe care i-am menționat în această carte. Sper să îmi aduc și eu contribuția la moștenirea lor prin volumul de față.

Până în momentul actual, din nefericire, publicitatea s-a dovedit a fi diferită de orice alt domeniu de studiu. După cum observau Bob Hoffman și Mark Ritson, marketerii nu iau în seamă lecțiile predate în trecutul nostru, nu respectă niciun principiu și nu sunt uniți prin nimic. Fiecare generație aruncă pe fereastră toată învățătura acumulată până atunci și o declară moartă. Marketingul este mort. *Big idea* este moartă. Poziționarea este moartă. Brandurile sunt moarte. Conceptul de *funnel* este mort. Media tradițională este moartă. Fiecare generație își inventează propriul jargon, care, pentru o scurtă vreme, trece drept înțelepciune – *likonomie*, *engagement*, *conversații*, *storytelling*, *empowerment*.²²

După cum argumentează Thomas Barta și Patrick Barwise⁷³, domeniul marketingului se confruntă cu trei mari provocări:

Decalajul de încredere. Marketerii nu reușesc să cuantifice impactul financiar pe care îl are activitatea lor și nu pot întotdeauna prevedea viitorul cu acuratețe. Datorită faptului că multe companii se concentrează pe rezultate pe termen scurt și pe abilitatea publicității din mediul digital de a aduce dovezi puternice în favoarea unei rapide recuperări a capitalului (ROI), o mare parte a investițiilor a fost redirecționată dinspre construirea pe termen lung a brandurilor către „marketingul de performanță” pe termen scurt, iar calitatea conținutului, necesară pentru a ține pasul cu cererea uriașă, nu poate fi așa de ușor obținută. Să produci reclame de calitate este foarte greu, în timp ce codificarea (care face legătura dintre rezultatele pe termen scurt și cele pe termen lung și conduce la *salience*) și realizarea de elemente aparte care să creeze *distincție* și *diferențiere* sunt concepte aproape uitate.

Decalajul de autoritate. Mulți dintre cei care au puterea să determine calitatea experienței consumatorului nu raportează de obicei către departamentul de marketing (de exemplu: IT, *trade marketing*, managerii de key accounts). Departamentul de marketing nu mai este implicat în gândirea strategică, așa cum se întâmpla înainte.

Decalajul de abilitate. Marketingul a devenit atât de complex și se schimbă atât de repede, încât profesia de marketer nu mai poate ține pasul cu progresul tehnologic, în timp ce alte departamente (de

obicei cel de IT) au preluat conducerea în cursa pentru transformare digitală, fără ca oamenii de acolo să aibă o pregătire corespunzătoare în marketing sau în strategie.

Cele mai multe concepte pe care le veți întâlni în această carte nu sunt noi pentru marketerii cu experiență și fac referire la toate cele trei decalaje expuse mai sus. Dar ceea ce aduce nou acest volum este încercarea de a umple acele goluri dintre teorie și realitate și de a reconcilia școala de gândire rațională cu școala gândirii creative, prin introducerea unui concept nou: *phronesis marketing*. După părerea mea, metodologia *phronesisului* presupune educare și învățare, iar companiile ar putea să o implementeze în cadrul organizațiilor lor pentru a obține un nivel mai înalt de înțelegere a modului în care funcționează marketingul și publicitatea. Ea implică o atenție sporită acordată presupunerilor pe care le facem în legătură cu publicitatea și necesită folosirea de situații de business și studii de caz care să ne ghideze în luarea deciziilor.

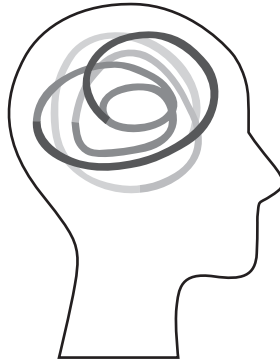
Și astfel ajungem la **al patrulea obiectiv** al acestei cărți: acela de a reconcilia două modele contradictorii ale comportamentului consumatorului, ambele demonstrându-și validitatea – modelul rațional sau științific (*marketingul ca știință*) și modelul emoțional (*marketingul ca artă*). Pentru a reuși acest lucru, în capitolul 1 voi trece în revistă istoria modului în care oamenii credeau și continuă încă să creadă că funcționează publicitatea.

De asemenea, voi pune foarte mult accentul pe *arta pierdută* a eficienței în marketing, sau planificarea comunicării, cum preferă unii să îi spună. Adesea este în interesul noilor actori din publicitate (de regulă acei guru digitali) să te convingă că ei sunt singura sursă de acel gen de nouă înțelepciune care ne arată cum gândesc și reacționează ființele umane la mesajele publicitare. *Growth hackingul* – tehnicile de creștere accelerată a unei companii – a devenit astăzi, în multe domenii, sinonim cu marketingul. Identificarea potențialilor clienți (*lead generation*), pâlnia vânzărilor (*funnel*), optimizarea motoarelor de căutare (SEO) și social media au atras și continuă să atragă tot mai mult din fondurile alocate publicității. Acest lucru este normal și în concordanță cu tendințele manifestate în consumul de media, dar există și un prag, care depinde de fiecare sector în parte, dincolo de care aceste investiții nu mai cresc valoarea unei afaceri. Ba, dimpotrivă, un accent prea mare pus pe rezultatele pe termen scurt și pe recuperarea rapidă a investiției (ROI) datorată

marketingului direct poate duce la investiții inutile, fără o viziune strategică. Și mai grav este faptul că marii actori din spațiul online refuză să adere la aceleași standarde de verificare prin terți la care aderă alte medii. Astfel, nu știm cât de mult cheltuiesc competitorii pe platformele lor. Când îți faci reclamă pe site-urile lor, nu poți verifica la câți oameni ajungi de fapt și pentru cât timp. Mai multe despre acest lucru, în capitolul 6.

În cele din urmă, dar nu mai puțin important, din câte știu, aceasta este prima carte despre marketingul din sectorul băuturilor alcoolice (cel puțin din punct de vedere strategic). Acest sector îmi este foarte familiar, deoarece am dezvoltat și implementat strategii de marketing pentru băuturile alcoolice o bună parte din cariera mea. Cu această carte, sper să încep o atât de necesară conversație teoretică și practică pe tema marketingului acestui tip de produse.

Nu există un Sfânt Graal al marketingului. Din păcate, dacă asta căutați în această carte, sau în orice altă carte de marketing, nu îl veți găsi. Orice agenție care promite rezultate imediate în obținerea de ROI cuantificabil în decurs de câteva luni, împreună cu beneficii pe termen lung aduse brandului, ori minte, ori nu este conștientă de falsitatea pe care o diseminează. O strategie de marketing care aduce succes este și va fi mereu una care a înțeles principiile fundamentale, care învață din experiențele anterioare și își optimizează procedurile bazându-se pe comportamentul consumatorului. Nicio formă de media nu poate îndeplini visul marketerului: îmbunătățirea imaginii de brand, creșterea cotei de piață, îndeplinirea sau depășirea țintelor de profit și realizarea acestor obiective într-un mod creativ, care să stârnească invidia și admirația colegilor de breaslă.



UNU

Cum funcționează publicitatea: scurtă istorie a cinci teorii fundamentale

Mă aflu la o întâlnire a boardului, în 2015, undeva în Africa de Sud, când un CEO al unei filiale europene a întrebat într-o doară: „Oare cum funcționează publicitatea?”. La momentul acela eram CMO pe regiunea EMEA-LATAM și mi-am spus că nu auzisem niciodată o întrebare mai naivă. Dar la care am fost surprins să realizez că nu puteam da un răspuns foarte clar. Mai târziu am realizat că poate întrebarea nu era atât de naivă pe cât mi s-a părut, așa că, bazându-mă pe experiența pe care o acumulasem, am hotărât să pun laolaltă diversele teorii și să încerc să găsesc propria interpretare a modului în care funcționează publicitatea. A fost nevoie să răspund la întrebări precum: *Publicitatea ar trebui să fie mai mult rațională sau mai mult emoțională? S-a schimbat lumea marketingului după ce a fost inventată social media? Se supune acest nou spațiu digital, în mod esențial, aceluiași reguli ca și vechea lume a marketingului? Marketingul este mai mult o știință sau este mai mult artă pură?* După ce m-am gândit bine, am realizat că istoria publicității ne ajută să rezolvăm aceste dileme, mai ales în era digitală, care pare să fi venit la pachet cu probleme noi și necunoscute. Ca să nu vă țin în suspans, o să vă

spun cu toată convingerea că, într-adevăr, noul spațiu digital se supune unor reguli remarcabil de asemănătoare cu cele ale vechii lumi a marketingului și că paradigma comunicării tradiționale este încă vie și funcțională.

Am dat deja definiția marketingului în introducere, așa că voi începe acest capitol cu definiția care, în opinia mea, descrie cel mai bine rolul marketerului: acela de a înțelege comportamentul consumatorului și de a capitaliza oportunitățile oferite de piață pentru a câștiga un loc pe piață, furnizând valoare prin crearea de structuri de memorie sau de asocieri care îl determină pe consumator să vrea să aleagă brandul de care marketerul este responsabil.

Pentru a înțelege cum funcționează publicitatea, trebuie mai întâi să înțelegem cum funcționează comunicarea și procesul de persuasiune. Totul începe cu strategia și cu obiectivul campaniei de advertising – care este influența pe care reclama trebuie să o aibă asupra consumatorului? Chiar dacă se poate discuta destul de mult pe marginea faptului că vânzarea este cel mai important obiectiv al comunicării de marketing, sunt multe alte subobiective care susțin acest obiectiv primordial, de cele mai multe ori uitate de marketerul aflat în urmărirea profitabilității pe termen scurt. Mai jos puteți vedea un model simplificat de funcționare a comunicării de marketing și a procesului de persuasiune:

Figura 1. Modelul simplificat al comunicării de marketing și al procesului de persuasiune

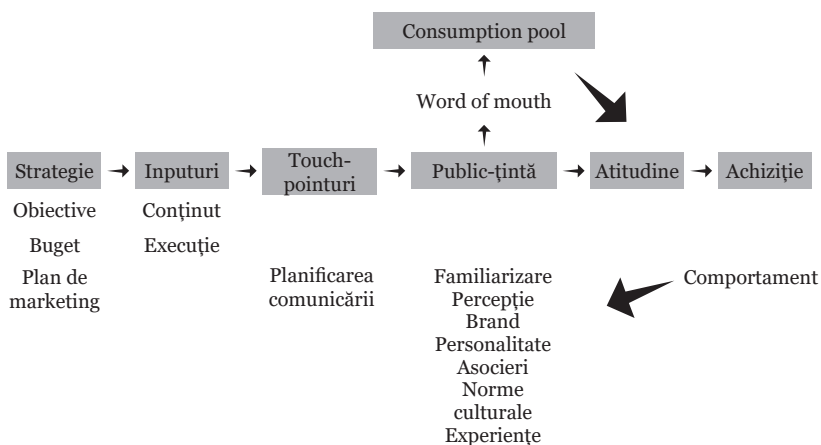


Figura 1 arată cum comunicarea nu se oprește la publicul-țintă, pentru că acesta se poate angaja într-o comunicare de tip *word of mouth* (fie verbal, direct, fie prin intermediul canalelor digitale) către un public mai larg, pe care îl numim publicul consumator (*consumption pool*). În practică, suntem conștienți că principala sursă de persuasiune nu este media sau experiența consumatorului, ci recomandările prietenilor, ale familiei și chiar ale străinilor (fie ei influenceri sau nu), aceștia constituind o parte foarte importantă a succesului oricărei campanii de marketing.

Conform lui Rajeev Batra, John G. Myers și David Aaker în *Advertising Management*³⁵, un mesaj publicitar poate avea o mulțime de efecte asupra receptorului. Acestea pot:

- conștientiza, creând un sentiment de familiaritate față de brandul respectiv;
- transmite informații cu privire la caracteristici ale produsului din care decurg beneficiile acestuia;
- crea sau schimba o imagine sau un anumit tip de personalitate prin alegerea persoanei care transmite mesajul sau a manierelor de execuție folosite;
- asocia un brand cu anumite sentimente și emoții și crearea unei „personalități a brandului”;
- crea norme de grup – indivizi sau grupuri cu care consumatorii și-ar dori să se identifice (dorința de a fi „la modă”);
- crea impulsul care generează un comportament.

Publicitatea poate influența atitudini, poate ajuta la conștientizarea brandului și la crearea personalității acestuia, poate genera norme sociale legate de brand sau sentimente asociate cu aceasta sau poate induce, pur și simplu, decizia de achiziție. Dar să începem prin a privi mai îndeaproape la comportamentul cumpărătorului.



TEORIA BUYER BEHAVIOUR

Înțelegerea comportamentului cumpărătorului trebuie să fie una dintre calitățile prealabil necesare ale unui marketer profesionist.

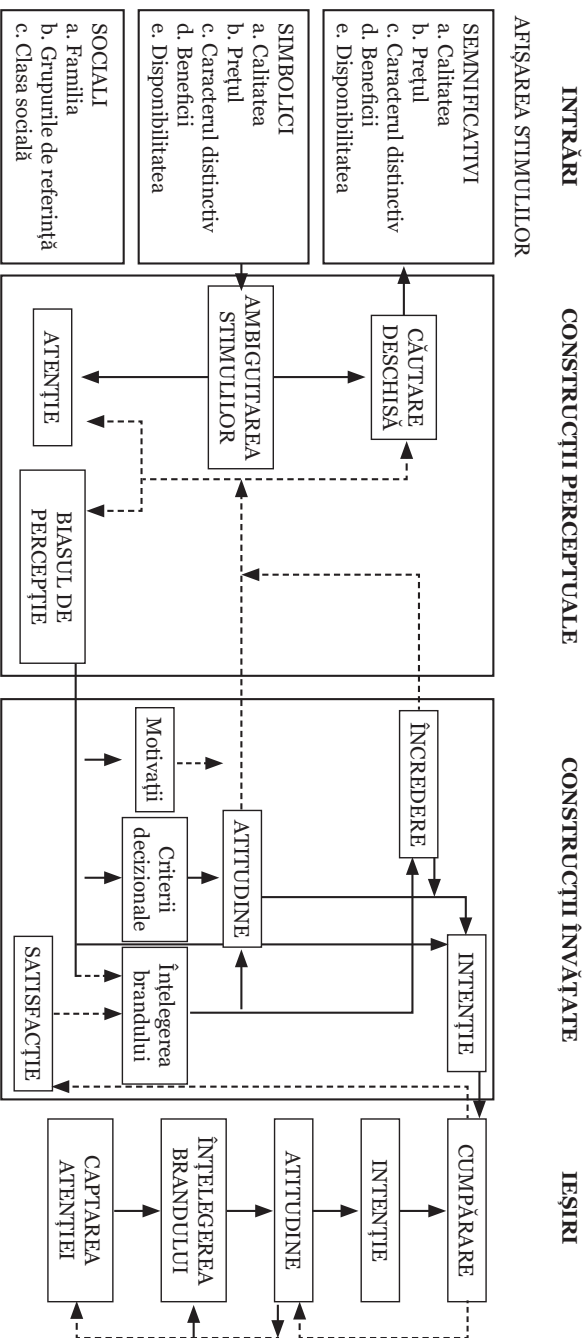
Se poate spune că prima structură teoretică cuprinzătoare care abordează problemele comportamentului consumatorului și ale alegerii brandului, împrumutând concepte din studiile derulate de specialiștii în științele comportamentale, este *The Theory of Buyer Behaviour*, al lui Howard și Sheth, publicată în anul 1969.²⁰ Aceasta a fost prima încercare de a pune la un loc mulțimea de date colectate izolat de diversele companii pentru a crea un pattern cu o semnificație clară.

Pe scurt, Howard și Sheth descriu procesul de cumpărare astfel:

- În viața de zi cu zi, cumpărătorul generează cicluri de achiziție pentru diverse produse, acestea determinând frecvența cu care va cumpăra bunurile respective.
- Când are de luat decizii repetitive în legătură cu alegerea brandului, consumatorul simplifică procesul de decizie, stocând informații relevante și transformând luarea deciziei într-o rutină.
- Din acest motiv, este foarte important să identificăm elementele care contribuie la acest proces de luare a deciziei, să observăm schimbările importante și să arătăm cum aceste elemente care influențează decizia afectează atât procesele de căutare, cât și asimilarea informațiilor din mediul publicitar al cumpărătorului.

Howard și Sheth disting două tipuri de variabile –intrări (sau stimuli) și ieșiri.

Variabilele de intrare pot fi *stimuli comerciali* – aparținând brandurilor respective (semnificativi sau implicați) sau constând din reprezentări lingvistice sau picturale (semiotice sau simbolice), precum calitate, preț, caracter distinctiv, beneficii, disponibilitate – sau *stimuli sociali* (familie, grupuri de referință, clasă socială), cel mai evident fiind *word of mouth*, sau comunicarea de la persoană la persoană.



În categoria ieșirilor există cinci variabile: *atenția* (asimilarea informațiilor de către cumpărător), *înțelegerea brandului* (ceea ce afirmă cumpărătorul despre cât de bine cunoaște brandul), *atitudinea* (evaluarea verbală pe care o face cumpărătorul potențialului brand de a-i îndeplini nevoile, descrierea înțelegerii conotative a brandului), *intenția* (așteptarea pe care o are cumpărătorul de a alege același brand data viitoare, când se va simți motivat să cumpere) și *achiziția* brandului.

Nu vom intra în amănuntele acestui model, dar ne vom folosi de elementele sale principale când vom vorbi despre auditul brandului, în capitolul 4. Am vrut să le pomenesc aici, deoarece probabil că primul lucru care vă va atrage atenția la figura 1, dar mai ales la figura 2, este complexitatea acestora. Există un număr mare de variabile care pot influența comportamentul consumatorului și de aceea este atât de complicat să construiești o teorie de marketing care să aibă acuratețe și succes.

În 2009, McKinsey a lansat modelul denumit „Traseul Deciziei Consumatorului” (*Consumer Decision Journey – CDJ*), după ce a studiat deciziile de achiziție a 20 000 de consumatori din cinci sectoare diferite – automobile, îngrijirea pielii, asigurări, electrocasnice și telecomunicații mobile –, de pe trei continente. Acest studiu a arătat că, mai degrabă decât să se confrunte cu limitarea sistematică a opțiunilor, ca în modelul *funnelului*, consumatorii din ziua de azi parcurg un traseu mult mai repetitiv și mai puțin limitativ, care comportă patru etape: *luarea în considerație*, *evaluarea*, *achiziția* și *enjoy-advocate-bond*. În concepția celor de la McKinsey, etapa *evaluării active* modifică procesul luării deciziei, în sensul reflectării unui proces mai puțin liniar, dar mai activ, introducând așa-numita „buclă de loialitate” (*loyalty loop*).⁶⁶ Buclă de loialitate, după McKinsey, poate sări integral etapele *luării în considerație* și *evaluării*. Implicațiile modelului CDJ pentru marketing sunt importante: marketerii trebuie să revizuiască alocarea de fonduri pe diverse *touchpointuri* în funcție de etapele-țintă ale traseului decizional, în care consumatorii sunt cel mai ușor de influențat, subliniind importanța *advocacy*. „Cele mai cool bannere publicitare, cele mai bune cumpărături datorate motoarelor de căutare și cele mai în vogă videoclipuri virale pot aduce *considerație* unui brand, dar dacă produsul primește recenzii slabe sau, mai rău, nici măcar nu

se vorbește despre el online, e puțin probabil să supraviețuiască procesului de evaluare.”⁶⁶

Drept urmare, bugetul de marketing trebuie să aibă în vedere nu doar media directă sau media *plătită*, dar și media *proprie* (propria pagină de web și paginile de social media) și media *dobândită* (canalele create de clienți sau recenziile acestora). Acest lucru a pus multă presiune pe sporirea cheltuielilor ne-directe: resurse alocate persoanelor și tehnologiilor necesare pentru crearea, gestionarea și diseminarea conținutului pe canalele online, precum și monitorizarea acestora și participarea la activitățile lor.

Un studiu desfășurat recent de echipa de cercetare a Google⁵⁸ a definit șase tipuri de biasuri cognitive care influențează comportamentul cumpărătorului și alegerea unui produs în defavoarea altuia:

1. euristica respectivei categorii (*category heuristics*)
2. puterea momentului prezent (*power of now*)
3. dovada socială (*social proof*)
4. biasul rarității (*scarcity bias*)
5. biasul autorității (*authority bias*)
6. puterea gratuității (*power of free*)

În comparație cu modelul descris anterior, cel dezvoltat de echipa de cercetare de la Google introduce două elemente noi, tipice erei digitale: *puterea momentului prezent*, care înseamnă că propunerea devine din ce în ce mai slabă, pe măsură ce perioada de așteptare până la dobândirea produsului este mai mare, și *puterea gratuității* (un cadou care însoțește achiziția unui produs, chiar dacă nu are legătură cu acesta, reprezintă un puternic factor motivator). Ambele elemente explică puternica afirmare și atractivitate a brandului Amazon (în special Amazon Prime), cu livrarea gratuită în aceeași zi și prețurile atractive pe care le practică, care au făcut ca Amazon să devină cea mai valoroasă companie din lume în anul 2020. În cazul României, succesul campaniilor eMAG și FineStore este grăitor.

Studiul desfășurat de Google mai arată că „până și cel mai puțin performant competitor, un brand fictiv de cereale, tot a reușit să fie opțiunea preferată a 28% dintre cumpărători atunci când era

«supraîncărcat» cu beneficii, inclusiv recenzii de cinci stele și o ofertă de 20% gratuitate. Și unul dintre cele mai extreme exemple, o firmă de asigurări auto, care a fost opțiunea preferată a 87% dintre consumatori atunci când a fost supraîncărcată cu avantajele tuturor celor șase biasuri”.⁵⁸ Este important de menționat că acest studiu a fost făcut doar pentru *touchpointurile* digitale (motoare de căutare, site-uri de recenzii, site-uri de video sharing, portaluri, social media, site-uri de comparații, forumuri, cluburi, site-uri ale retailerilor, agregatori, site-uri de blogging, site-uri pentru obținerea voucherelor, site-urile firmelor, publicații și aviziere online).

Publicitatea este plină de situații neprevăzute, efecte neintenționate și variabile dependente care pot avea un impact major asupra rezultatelor obținute în afaceri. Din această cauză, chiar și atunci când departamentele care se ocupă de strategie, creație, planuri de comunicare, producție și execuție lucrează în armonie perfectă, nu există nicio garanție că se vor obține rezultate perfecte. Dar șansele cresc enorm. Pentru a-l parafraza pe Nicholas Taleb, intenția mea în această carte este de a lua apărarea marketingului ca disciplină serioasă – cu o natură duală, de știință logică și de creativitate artistică ilogică – și de a-i critica pe teoreticienii marketingului atunci când deviază de la obiectul lor de studiu, ca și atunci când dovedesc o neînțelegere a gândirii critice și, de asemenea, nu își dovedesc abilitatea de a opera cu probabilitățile specifice științelor sociale și nici nu sunt capabili să accepte acest lucru.³⁴ Pe de altă parte, aș dori să subliniez rolul relativ limitat jucat de creativitate în marketing, după cum explic în capitolul Eficiența marketingului.

Înțelegerea procesului de luare a deciziei de cumpărare de către consumator devine din ce în ce mai dificilă. În anul 2020, imediat după izbucnirea pandemiei de COVID-19 și impunerea ulterioară de restricții asupra comerțului fizic, ponderea achizițiilor realizate online a atins cote-record pentru toate categoriile, datorită penetrării sporite a pieței (consumatori noi, care nu mai făcuseră niciodată cumpărături online), dar și a creșterii frecvenței cumpărăturilor online și a numărului de produse cumpărate. Chiar dacă majoritatea achizițiilor se fac și se vor mai face offline pentru multe categorii, media și informațiile care influențează acele achiziții sunt online, ceea ce

determină creșterea exponențială a complexității noilor trasee decizionale.⁵⁹

În cele ce urmează ne vom concentra asupra modului în care activitățile de marketing pot influența atitudini și, implicit, comportamente. Vom începe prin a analiza o serie de teorii ale publicității. Din câte știu eu, cu toate că literatura care abordează acest subiect este în continuă creștere, nu există nicio descoperire recentă care să fi revoluționat principiile general acceptate despre natura construirii unui brand sau despre comportamentul consumatorului, întrucât natura umană nu s-a schimbat fundamental, în ciuda recentelor progrese tehnologice. Așadar, mă voi rezuma la a trece în revistă teoriile clasice ale publicității, dezvoltate de specialiști practicieni, menționând totodată și câteva teorii noi, dezvoltate în principal de companii aflate la început de drum, despre care vom observa că își au rădăcinile în teoriile clasice. Cele mai mari discrepanțe nu se află între nou și vechi, ci între interpretările academice și cele practice ale marketingului. Este cu adevărat interesant de observat că teoriile publicității care au fost dezvoltate de practicieni (în mare parte oameni care au lucrat în industria publicității) diferă fundamental de cele dezvoltate de comunitatea academică. Acest lucru explică într-o anumită măsură criza actuală din domeniul marketingului. Imaginați-vă, de exemplu, cum ar fi dacă medicii ar avea teorii diferite despre funcționarea corpului uman față de profesorii universitari din domeniu: în cine ați avea mai multă încredere? În cei din mediul academic sau în practicieni?

Comaniile pot trage foloase urmând pașii parcurși de alții sau, pur și simplu, adoptând principiile de succes care au fost încercate deja de alte companii, de agenții și de mediul academic și înțelegând teoriile din spatele acelor acțiuni. Bineînțeles, fiecare companie este diferită, fiecare problemă este diferită, fiecare brand este diferit și fiecare context este diferit, dar natura umană nu s-a schimbat fundamental în ultimul secol, iar teoriile vechi funcționează perfect și în ziua de azi dacă sunt aplicate în mod inteligent. Prin urmare, folosind principiile marketingului bazat pe *phronesis* și concepând studii de caz croite special pentru fiecare domeniu în parte, cu siguranță veți avea o strategie de marketing mai eficientă și de mai bună calitate. Mai multe despre acest lucru, în capitolul 7, unde vom vorbi mai în detaliu despre *phronesis marketing*.

Publicitatea este un domeniu în care, adesea, teoria și practica diferă. Unii consideră marketingul o știință, în timp ce alții cred că este mai mult o artă. În ultimii ani, adoptarea principiilor științei datelor, inteligența artificială și răspândirea pe scară largă a accentului pus pe ROI au dus la canalizarea investițiilor către marketingul digital. Cu toate acestea, multe branduri care se bazează în principal sau chiar exclusiv pe marketingul digital nu au reușit să înțeleagă cum funcționează aceste canale de media. Oamenii sunt captivați de ideea că marketingul digital îți permite să investești un anumit buget și să obții un ROI măsurabil și de încredere pentru a putea justifica investițiile lunare în marketing. Parafrazându-i pe E.F. Schumacher și Paul Feldwick, marketingul nu este o știință exactă, ci mai degrabă o ramură a înțelepciunii. Spre deosebire de domeniul științific, unde experimentele pot fi replicate cu un grad mare de acuratețe, publicitatea nu poate găsi condiții similare în piață, așa că nu poți replica un experiment publicitar având aceleași așteptări ca atunci când faci asta într-un laborator. Acest lucru este accentuat de faptul că nu sunt disponibile date publice despre domeniul advertisingului, companiile ezitând să-și prezinte eșecurile, prezentându-și doar succesele, dar numai după o anumită perioadă de timp, pentru a se asigura că firmele concurente nu vor putea beneficia de aceste informații. Natura competitivă a lumii publicității continuă să împiedice progresul în această profesie. Ba, mai mult, cu cât domeniul devine tot mai populat de oameni aflați la început de carieră, agențiile nu vor putea să clădească nimic pe experiențele anterioare, iar asta a avut drept consecință, din păcate, diminuarea autorității profesionale, lucru care nu se întâmplă în domeniul juridic, în economie sau în medicină.

Acestea sunt motivele pentru care eu cred că orice discuție serioasă pe tema marketingului trebuie ancorată în înțelegerea teoriilor de bază ale publicității, care au dat naștere acestei profesii. Niciuna dintre aceste teorii nu deține, de una singură, adevărul absolut, dar le putem folosi ca surse de inspirație atunci când le aplicăm la fiecare industrie, produs, categorie sau context de afaceri în parte, având o abordare ghidată de *phronesis*.



TEORIILE PERSUASIUNII RAȚIONALE

Teoriile *persuasiunii raționale* au fost formulate într-un moment în care singurele canale de comunicare disponibile erau materialele printate și trimise direct în cutia poștală. Ele se bazează pe un concept fundamental din publicitate, conform căruia vânzările implică un proces pur rațional de persuasiune, înțelegere și convingere. Aceste teorii pornesc de la premisa că deciziile sunt procese raționale, iar rolul publicității este acela de a pune la dispoziție informații și/sau instrumente pentru reducerea costurilor de căutare (timpul petrecut cu achizițiile).

John Wanamaker a fost primul retailer care a publicat o reclamă de jumătate de pagină de ziar în 1874. Inițial, își scria singur reclamele, dar mai apoi l-a angajat pe primul copywriter cu normă întreagă din lume. El este renumit pentru descrierea comică, dar credibilă, a procesului de realizare a publicității: „Jumătate din banii pe care îi bag în advertising sunt bani iroșiți; problema e că nu știu care jumătate”.

Modelul **AIDA** (atribuit lui E St Elmo Lewis, 1898, de către Strong, 1925) a fost dezvoltat inițial pentru a-i educa pe agenții comerciali, fiind mai apoi folosit pentru a explica modul în care funcționează publicitatea. Acest model susține că publicitatea este un traseu pe care consumatorul îl parcurge, trecând prin etape succesive: de la atenție la interes, apoi la dorință și, în final, la acțiune. El reflectă convingerea des întâlnită că publicitatea generează vânzări, spunându-le consumatorilor lucruri pe care nu le știu sau schimbându-le convingerile prin persuasiune rațională.³⁶ AIDA a introdus conceptul de ierarhie a efectelor, efectele inițiale, care au rolul unor precondiții necesare, având o importanță sporită.

Publicitatea ca „**abilitatea de a vinde în format tipărit**” (*salesmanship in print*) a fost introdusă de John E. Kennedy în 1904, pe când lucra pentru Lord & Thomas, cea mai mare agenție americană de publicitate de la vremea aceea. Reclamele tipărite erau cele mai avansate canale de comunicare, înlocuind vânzările tradiționale față-în-față și venind în completarea mesajelor trimise direct prin poștă. Lord & Thomas se distingea de celelalte agenții deoarece era de părere că „publicitatea

generală” sau orice altă formă de publicitate ar trebui judecată după aceleași standarde ca și un agent de vânzări, cu alte cuvinte, prin cantitatea de bunuri pe care poate dovedi că le-a vândut la un anumit cost, înregistrat pe fiecare dolar investit în acestea.⁴⁰ La începutul secolului XX, calitatea produselor varia în mod considerabil, industrializarea abia începând să își pună amprenta asupra economiei Americii.

Efortul de a atrage atenția, în locul strădaniei de a vinde bunuri, este punctul de plecare al tuturor încercărilor din publicitate. Atât timp cât „atragerea atenției” rămâne obiectivul celor din publicitate, procesul de atragere a atenției va rămâne în mâinile agențiilor de publicitate, care pot mai degrabă influența atitudinea literară și artistică a „agentului comercial tipărit” decât atitudinea sa de convingere pe cale rațională. Pentru că ispita de a te considera isteț, strălucitor, atrăgător, elocvent și talentat este mare. Creatorul celor mai atrăgătoare „reclame generale” primește aplauze și laude chiar dacă nu face vânzări. Creatorii de publicitate la scară largă știu că nu pot să garanteze rezultate cu acel gen de reclame, pentru că nu pot promite nimic anume prin ele.⁴⁰

Lord & Thomas derula o treime din afacere prin mesaje directe prin poștă și două treimi prin publicitate generală (vânzări în centre comerciale), susținând că principiile mesajelor trimise prin poștă erau aceleași cu cele aplicate în retail. Ei au conceput primul *test al reclamelor*, care presupunea monitorizarea pe o perioadă de patru luni a vânzărilor obținute în două orașe de aceeași mărime, cu același climat și dispunând de media de calitate similară: în unul dintre orașe se difuzau în continuare reclamele curente, pe când în celălalt circula reclama *Salesmanship on paper* concepută de Lord & Thomas, ambele campanii având același buget. Rezultatele acestui test erau păstrate în *Arhiva rezultatelor (Record of Results)*, o bază de date a campaniilor precedente (figura 3). Fără a avea o astfel de bază de date, susțineau ei, „toate reclamele, ca și selectarea mediilor de difuzare sunt aidoma jocurilor de noroc – păreri care nu se sprijină pe nimic, supoziții și experimente”.

Acest concept a fost atât de simplu, de eficient și de puternic, încât se folosește și în ziua de azi (desigur, a evoluat, astfel încât

acum include și vânzările obținute prin alte canale media). Kennedy a inventat și metoda de publicitate rațională (*reason why*) și a introdus copywritingul în marketing, devenind el însuși cel mai bine plătit copywriter de la momentul respectiv. Lord & Thomas propaga ideea că acele „calități” ale produsului „care erau susținute și dovedite de reclama lor nu ar fi fost niciodată descoperite în urma unei achiziții făcute din «curiozitate», ca rezultat al publicității generale.”⁴⁰

Figura 3. Baza de date Record of Results a celor de la Lord & Thomas



„Metoda științifică” a fost pentru prima oară folosită de Claude Hopkins, în 1923. Un citat celebru din cartea acestuia, *Scientific Advertising*³, de fapt chiar fraza de început, oferă un rezumat excelent al teoriei din spatele metodei sale:

A sosit vremea în care publicitatea, în mâinile unora, a ajuns să aibă statut de știință. Ea se bazează pe principii bine determinate și este rezonabil de precisă. Cauzele și efectele au fost analizate până

când au fost bine înțelese. Metodele procedurale corecte au fost verificate și consacrate. Știm ce este mai eficient și acționăm în baza unei legi fundamentale. Publicitatea, cândva un joc de noroc, a devenit, sub o îndrumare abilă, una dintre cele mai sigure afaceri.

Cele 17 principii ale lui Hopkins se bazau pe urmărirea reacțiilor la comenzi expediate prin poștă (generate în mare parte prin utilizarea de cupoane):

- **Abilitatea de a vinde** (singurul scop al reclamei este de a realiza vânzări) – un concept luat de la Kennedy
- **Oferirea unui serviciu** (reclamele trebuie să ofere informații pe care clientul le vrea și de care are nevoie)
- **Headlinere** (crează headlinere pentru cei interesați de oferta voastră și selectați acele caracteristici pe care le caută cititorii)
- **Psihologie** (reclamele sunt bazate pe cunoașterea psihologiei cumpărătorului, principiile acestora fiind fixe și durabile)
- **Precizie** (greutatea unui argument se multiplică atunci când faci referiri precise)
- **Spuneți-vă toată povestea** (testează-ți afirmațiile atrăgătoare și prezintă-i-le pe toate cititorului)
- **Artă** (folosește imagini doar pentru a-i atrage pe cei care îți vor aduce profit; nu face nimic doar pentru a stârni interes, a amuza sau a atrage)
- **Lucrurile prea costisitoare** (evită demersurile prea costisitoare, ca de exemplu crearea unei tendințe sau educarea populației; în schimb, profită de pe urma tendințelor deja existente și lasă-i pe alții să se ocupe de educație)
- **Informațiile** (faptele sunt cheia succesului, fă cercetări folosindu-te de cât mai multe date și așa vei găsi informațiile potrivite)
- **Strategia** (numele brandului, prețul, concurența, furnizorii, distribuitorii)
- **Folosirea mostrelor** (majoritatea oamenilor vor să încerce produsul înainte de a investi, iar mostrele sunt, de regulă, cel mai ieftin mod de a atrage noi clienți)

- **Distribuția** (începe cu publicitate locală înainte de a trece la scară națională; promovează împreună cu dealerii)
- **Testează campaniile** (începe cu un test restrâns înainte de a trece la scară mai largă; compară reclamele prin testarea A/B)
- **Bazează-te pe dealeri** (reducerile și cadourile pot fi utilizate mai bine pentru atragerea de noi clienți)
- **Personalitate** (dă personalitate reclamelor tale și nu schimba niciodată tonul)
- **Reclame negative** (să ataci un rival nu este niciodată o reclamă bună; arată partea fericită și atractivă, sănătoasă și de succes, nu partea întunecată și respingătoare a afacerii tale)
- **Correspondența** (testează scrisorile sau e-mailurile la fel cum testezi și reclamele)

Răspunsul direct, după cum susține metoda științifică, este o formă de publicitate în care oamenii sunt îndemnați să reacționeze în mod direct la reclamele tale, el bazându-se pe experimente comportamentale bine fundamentate. S-ar putea spune că, din multe puncte de vedere, abilitatea de a vinde prin reclame tipărite și învățăturile metodei științifice bazate pe marketingul răspunsului direct pot fi ușor de folosit pentru a înțelege cum funcționează răspunsul direct al lumii moderne: e-commerce și marketingul digital. Într-adevăr, Kennedy și Hopkins pot fi considerați părinții răspunsului direct, ai testării A/B și ai diferitelor altor tehnici de *growth marketing*. Ambele teorii se bazează pe premisa că poți măsura cu ușurință randamentul capitalului investit, datorită corelației directe dintre intrările din procesul de marketing (conținut, preț) și ieșiri (vânzări). Acest proces este, în ziua de azi, mai simplu, datorită metodologiei avansate de urmărire, dar, totodată, și mai dificil, din cauza mării frecvențe a erorilor de atribuire.

Reclama de mai jos este un exemplu practic potrivit pentru a ilustra abilitatea de vânzare prin material tipărit.

Rider Agents Wanted

We want a Rider Agent in every neighborhood to ride and exhibit the new "RANGER". You can select the particular style suited to your own needs. Boys and young men in all parts of the country are riding "Rangers" and taking orders from their friends. Our great output, perfect methods and machinery, enable us to sell "quality" Bicycles at prices below all competitors.

LATEST MOTORBIKE MODEL

30 DAYS FREE TRIAL



ONE OF THE FAMOUS RANGERS

Your Choice of Forty-Four (44) Styles, Colors and Sizes in the famous line of "RANGER" Bicycles, shown in full color in our big new 1917 Catalogue just off the press. There are eighty-three (83) others, also, at prices ranging from \$14.75, \$16.75, \$17.75, up. There is a MEAD Bicycle for every rider, at prices made possible only by our FACTORY-DIRECT-TO-HIDE Sales plan.

SEND NO MONEY but write TODAY for the new 1917 Catalogue of "Ranger" Bicycles, Tires and Sundries at prices so low they will astonish you. Also, full particulars of our great new offer to deliver to you all charges prepaid your choice of any of the 44 kinds of "RANGER" Bicycles you may select, for ONE MONTH'S FREE TRIAL. This wonderful offer is absolutely genuine.

TIRES, LAMPS, Built-up Wheels with Coaster-Brakes, Inner Tubes, Electric Lighting Outfits, all the newest ideas in Bicycle equipment and Sundries, as well as the Repair Parts and Combination Offers for refitting your old Bicycle—all shown, fully illustrated, at HALF USUAL PRICES. Our new Catalogue is the largest ever issued by any Bicycle concern. Even if you do not need a new Bicycle now, or Repair Parts, Tires, etc., for your old Bicycle, you need this Catalogue to tell you the prices you should pay when you do buy.

MEAD CYCLE COMPANY, Dept. R29 - **CHICAGO, ILLINOIS**

În 1923, Daniel Starch, profesor la Harvard Business School, a îmbunătățit modelul AIDA și modelele de *salesmanship in print*, bazate pe abilitatea de a vinde cu ajutorul materialelor tipărite, venind cu un element nou: *memoria* – o extensie a modelelor anterioare – necesară pentru a se explica decalajul dintre convingere și acțiune atunci când reclama nu conduce la o achiziție imediată. Starch a introdus în 1937 celebrul **scor Starch**, care este folosit și astăzi și care consideră recunoașterea drept o măsură a eficienței publicității. Scorul Starch a fost criticat pentru că nu oferă o relație clară între recunoaștere și vânzări și poate fi ușor manipulat prin prezentarea, spre exemplu, a unor personaje atrăgătoare, a unor imagini ciudate, a unor titluri criptice sau a oricărui alt tertip prin care poți atrage atenția, fără a reuși însă să produci vânzări.¹⁸ Totuși, acest scor și accentul pus pe atragerea atenției au funcționat foarte bine în epoca dominată de reviste color de circulație în masă.¹

În 1924, William Townsend a introdus, în asociație cu modelul AIDA, conceptul de ***purchase funnel***, cunoscut și sub numele de *customer funnel*, *marketing funnel*, *sales funnel* sau *conversion funnel*. Conceptul de *funnel* este folosit astăzi în mod intensiv pentru a ghida campaniile promoționale care au ca țintă anumite etape ale traseului clientului și stă la baza programelor de gestionare a relațiilor cu clienții (*customer relationship management* – CRM) și a campaniilor de gestionare a preferințelor consumatorilor.

În 1961, Rosser Reeves a introdus conceptul de **ofertă unică de vânzare (unique selling proposition – USP)** ca răspuns la apariția televiziunii ca nou mediu pentru marketing, susținând că, întrucât cele mai multe produse aflate în competiție nu erau atât de diferite între ele, publicitatea avea nevoie de un mesaj simplu și ușor de reținut: *o afirmație puternică, un concept puternic*.

Reeves a redefinit publicitatea ca „arta de a sădi un USP în mintea a cât mai mulți oameni, la cel mai mic cost posibil”. Această definiție a supraviețuit până în zilele noastre, fiind un lucru de la sine acceptat în agențiile de publicitate, cu toate că nu se sprijină pe dovezi reale sau teorii coerente¹. Reeves a creat USP ca parte din ideea demult recunoscută, numită astăzi **poziționare**, că un brand trebuie să se distingă pe cât posibil de celelalte branduri prin caracteristici tangibile, pe care să le comunice în mod pozitiv.⁴¹ Reeves credea că USP făcea diferența dintre un produs care avea vânzări importante și un produs umflat, de vitrină.

Reeves mai credea că dacă faci o afirmație falsă despre un produs, prezentând attribute pe care nu le are (diferențiere înșelătoare) sau pe care consumatorul nu le poate observa, asta nu face decât să mărească frecvența cu care consumatorii vor observa absența acelor attribute. El recomanda, de asemenea, evitarea comparațiilor cu produse minore, cu distribuție restrânsă, necunoscute publicului larg, sau în general campaniile bazate pe comparații cu alte produse. „Dacă este adevărat, spune-o. Felul cum o spui ține de conceptul creativ, de gust sau de măsura entuziasmului tău de a vinde. Dacă nu este adevărat, nu o spune. Gândește USP nu atât ca pe ceva ce incluzi în reclamă, ci ca pe ceva ce consumatorul reține din reclamă. Este ceea ce transpare.”⁴⁶

În 1961, într-un raport al Asociației Naționale de Publicitate, Russel Colley a prezentat modelul DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*), menit să stabilească obiective clare pentru o campanie de publicitate, ca mai apoi să îi măsoare reușita. Modelul a fost extins în anii 1990 de către Solomon Dutka. DAGMAR a demonstrat cum atingerea obiectivelor publicității poate fi cu mult sporită prin proceduri de alegere a unor obiective clare și prin măsurarea

* Definirea Obiectivelor Publicității pentru Obținerea de Rezultate Măsurabile (n. trad.)

continuă a rezultatelor obținute.⁶⁰ Un obiectiv al publicității este definit ca „o sarcină specifică de comunicare ce trebuie îndeplinită în cadrul unei audiențe prestabilite, într-un anumit mod, într-o perioadă dată”⁶⁰. În etapa definirii obiectivelor, sarcina nu este aceea de a scrie reclama, ci de a stabili ceea ce trebuie comunicat. Un exemplu de obiectiv DAGMAR este: „Să se mărească de la 10% la 40%, printre cele 70 de milioane de femei casnice care folosesc mașini de spălat automate, numărul acelor care identifică brandul X cu ingredientul Y ca fiind un detergent cu spumă redusă care curăță hainele mai bine și mai repede decât altele”⁶⁰. Trebuie să se ajungă la o înțelegere privind *ceea ce trebuie spus și cui*, în vreme ce planificarea vine separat, referindu-se la câți bani trebuie cheltuiți pentru a o *spune cât mai bine*.

Modelul DAGMAR definește cei patru pași ai unei campanii eficiente ca producând familiarizare, informare, convingere și acțiune. Colley a specificat patru cerințe de bază pentru evaluarea eficienței unei campanii publicitare⁶⁰:

- să fie concretă și măsurabilă;
- să stabilească publicul-țintă și segmentul de piață;
- să identifice eșantionul de referință și gradul schimbării așteptate;
- să stabilească o perioadă în care să se îndeplinească obiectivul.

În anii 1990 a apărut conceptul de *moment al adevărului* și cel de *gestionare a experienței clientului (customer experience management)*. Ideea este că încă se manifestă o dorință a consumatorilor pentru o propunere clară legată de brand și de ofertele de valoare ale acestuia, dar ceea ce s-a schimbat reprezintă găsirea acelor *touchpointuri* în care consumatorii sunt cel mai ușor de influențat și modul în care poți să interacționezi cu ei în cel mai eficient mod folosind aceste puncte de contact digitale.

În 1989, Jan Carlzon a scris o celebră carte numită *Moments of Truth: New Strategies for Today's Customer-Driven Economy*⁷⁴. Carlzon a reușit să redreseze Scandinavian Airlines concentrându-se pe ceea ce mai târziu a numit „momentele adevărului” – diferitele puncte în care reprezentanți ai companiei

aerieni intrau în contact cu clienții lor. Acesta a observat că „dacă vrei să fii cu adevărat orientat pe afacere și pe experiența clientului, trebuie să predai responsabilitatea nu celor din managementul de vârf al companiei, nici celui de mijloc, ci fiecărei persoane în parte care gestionează aceste momente ale adevărului în zona de contact direct cu clienții”⁶¹.

În 2005, AG Lafley, președinte și CEO la Procter & Gamble, a introdus noțiunile de *primul și al doilea moment al adevărului*. **Primul moment al adevărului** se referă la prima confruntare a clientului cu produsul, fie online, fie offline⁶². Aceasta are loc în primele 3-7 secunde în care consumatorul face cunoștință cu produsul și tocmai în acest interval marketerul are oportunitatea de a transforma un vizitator (fizic sau digital) într-un cumpărător.⁶⁸ Procter & Gamble descrie primul moment al adevărului ca „momentul în care clientul alege un produs în defavoarea ofertelor competitorilor”⁶⁵.

Al doilea moment al adevărului este atunci când un consumator cumpără un produs și îi găsește calitatea ca fiind aceeași cu cea promisă de brand.⁶³ Al doilea moment al adevărului poate fi de fiecare dată când un produs este consumat sau folosit⁶⁸, oferindu-i consumatorului informații pentru achiziții viitoare și pentru împărtășirea experienței avute cu produsul sau serviciul.⁶⁷

Momentul zero al adevărului este un concept lansat de Google în 2011. Acesta se referă la situația în care un potențial client își conștientizează o nevoie și caută informații în mediul online înainte de a face o achiziție (desigur, folosind motorul de căutare Google, din moment ce acesta este utilizat în 86% din căutările lansate de pe desktop, după cum arată studiul din aprilie 2020 realizat de Statista)⁶⁸. Conform unui studiu desfășurat de Google, în 2011, oamenii consultau 10,4 surse de informare înainte de a lua o decizie, o creștere de la 5,3 surse, în 2010.⁶³

În concluzie, teoriile *persuasiunii raționale* sunt folosite și în ziua de astăzi, deoarece oamenii au o afinitate naturală pentru certitudine și predictibilitate și pentru că, de multe ori, acestea chiar funcționează!

Critica teoriilor persuasiunii raționale

Criticii teoriilor persuasiunii raționale susțin că publicitatea are în general o slabă forță de persuasiune, iar consumatorii nu iau în seamă afirmațiile persuasive din reclame, fiind conștienți că publicitatea presupune propagarea unui mesaj partizan, menit să îi determine să cumpere ceva. Ei argumentează că mesajul publicitar distribuit publicului larg, și care de obicei durează câteva secunde, funcționează foarte diferit, comparativ cu interacțiunea față în față cu un agent comercial, care poate dura mai mult timp și poate fi mai convingătoare, conversația adaptându-se pentru a atinge puncte relevante pentru client.³⁶ Mai mult de atât, ei rămân de părere că un brand ar trebui să se concentreze mai degrabă pe formularea unei povești decât pe o propunere, ca în cazul Jack Daniel's (vezi studiul de caz de la capitolul 5). Nimeni nu poate contrazice o poveste bună, una care reușește să atragă atenția clientului, stabilind o legătură emoțională și creând o structură în memorie, lucru care nu poate fi obținut prin mesaj rațional.

Unele branduri de renume nu ar mai fi existat dacă trebuiau să se bazeze pe gândirea logică propusă de modelul *reason why*, „din ce motiv”. De exemplu, se poate spune că băutura energizantă Red Bull, bitterul Jägermeister și whisky-ul single malt Lagavulin au un gust pe care majoritatea îl detestă și că Starbucks vinde cafea la un preț de zece ori mai mare decât aceea pe care ai putea să o prepari acasă; „ginul fără alcool” este, de fapt, apă cu arome, vândută ca băutură răcoritoare pentru adulți, la un preț de cinci ori mai mare decât alte băuturi răcoritoare și așa mai departe. Aceste branduri și multe alte branduri de băuturi se bazează pe faptul că situația, locul sau contextul social în care ne aflăm ne pot schimba percepția sau modul de judecată.

Metoda științifică este parte a genealogiei răspunsului direct pe care îl asociem cu ceea ce obișnuiam să numim *junk mail*, corespondență nedorită: reclame cu cupoane, numere de telefon cu prefixul 800 și butoanele *cumpără acum* de pe ecranele de astăzi. Hopkins este exemplul definitoriu pentru școala de vânzare directă care avea ca idee centrală mărirea numărului de vânzări face-to-face și care se pretează foarte bine la mesaje raționale, pe termen scurt. În orice caz, este o abordare

grozavă dacă e aplicată în continuare în e-commerce sau vânzări B2B. Totuși, cercetările recente arată că mesajele emoționale generează rezultate mai bune decât mesajele raționale atunci când vine vorba de construirea pe termen lung a unui brand.^{14, 15} Nu doar că publicitatea nu funcționează întotdeauna în conformitate cu teoriile raționale tradiționale, dar odată cu dezvoltarea proceselor de producție, diferențele la nivel de atribute fizice dintre produse sunt foarte mici, ceea ce face foarte dificilă vânzarea bazată pe atribute distinctive, așa cum era la începutul secolului al XIX-lea.

Jenni Romaniuk a demonstrat în *Building Distinctive Brand Assets*⁷³ că mai degrabă caracterul distinctiv al brandurilor și consecvența, și nu poziționarea, duc la construirea unei identități de brand puternice pe termen lung.

Teoria ofertei unice de vânzare (USP) a lui Rosser Reeves, bazată pe anti-creativitate și anti-gargară, deși uneori aceasta este eficientă, nu poate să îi oprească pe competitori să folosească aceeași USP la un preț mai atractiv. În ziua de azi, multe produse de pe piață nu sunt nici mai bune, nici mai rele decât produsul tău, cu excepția ambalajului, probabil.

Deși stilul de publicitate al lui Reeves este de multe ori eficient, el îl tratează pe consumator ca pe un idiot lipsit de bun-gust, gata să creadă orice afirmație, indiferent cât de lipsită de sens sau de superficială ar fi, ca o oaie ascultătoare. Pe măsură ce mesajul lui a devenit tot mai răspândit și tot mai multe agenții au început să îi imite stilul, industria publicității s-a transformat într-o glumă, fiind parodiată și ridiculizată în cărți, la radio, în filme și la televizor.⁴⁹



TEORIA GROWTH MARKETINGULUI

Teoria marketingului dezvoltării sau teoria *growth marketingului*, care este practic metoda științifică aplicată lumii digitale, a luat amploare datorită start-upurilor care aveau nevoie de o dezvoltare masivă într-o perioadă scurtă de timp, la prețul cel mai mic posibil, pentru a demonstra că au un model de afacere sustenabil și pentru a atrage astfel investitori. Într-o

manieră similară cu ceea ce s-a întâmplat atunci când impactul televiziunii a produs deplasarea puterii creative de la autorii de reclame către duetul copywriter – creative director, acum suntem martorii unei alte deplasări a puterii de la creative directors la specialiștii în prelucrarea datelor.

Noi termeni și indicatori de performanță (*key performance indicators* – KPI) au fost introduși în domeniul publicității, cum ar fi pivot, produs minim viabil, *build-measure-learn*, rata de click (CTR) și cost de achiziție, toate bazându-se exclusiv pe contabilitate, matematică și măsurători. O echipă de *growth marketing* este compusă din marketeri, dezvoltatori de software, ingineri și manageri de produs care se concentrează pe construirea și targetarea unei baze de potențiali cumpărători în care utilizatorii sunt implicați prin intermediul canalelor digitale: social media, SEO, SEM și publicitate online targetată (e-mail, *programmatic advertising*, retargetare).

Numărul formatelor digitale a explodat: de la fotografii și videoclipuri de 30 de secunde, avem acum gifuri, videoclipuri mai scurte (de 1-6 secunde sau 6-15 secunde), poze și videoclipuri 360°, canvas, povești IG, carusel video/foto, live streaming, video in-stream și lista poate continua.

Producția creativă trebuie să fie optimizată pentru a viza publicul potrivit și pentru a livra conținutul potrivit la prețul potrivit. Conținutul poate fi creat automat în funcție de reclamele care dau cel mai bun randament. O varietate largă de articole este produsă pe plan intern, în studiouri de creație, sau folosind freelanceri, oferindu-le agențiilor posibilitatea de economisire, dar riscând consecvența.

Pentru a face față acestei complexități, investitorul în capital de risc Dave McClure a dezvoltat o versiune a modelului AIDA care identifică cinci elemente distincte care contribuie la construirea unei afaceri de succes: achiziție, activare, retenție, rentabilitate, referințe (AARRR). Aceste elemente nu se află neapărat într-o progresie clară și pot fi măsurate în diverse moduri (de exemplu, *achiziția* se măsoară prin trafic, menționări, cost-per-click, rezultate ale căutării, cost de achiziție, rată de deschidere, iar *rentabilitatea* se măsoară prin profitabilitatea resimțită de client pentru întreaga viață [*customer lifetime value* – CLV], rata de conversie, mărimea coșului de cumpărături, rata de clic).³⁷

Eric Ries vorbește de trei motoare care propulsează dezvoltarea unui start-up: *motorul retenției* (măsurat prin *retenția consumatorilor și timpul scurs de la ultima vizită*), *motorul viralității* (măsurat prin *coeficientul de viralitate*, sau numărul utilizatorilor noi pe care îi aduc utilizatorii existenți) și *motorul plăți* (unitatea de măsură esențială pentru determinarea unui model de afacere sustenabilă, măsurată prin *profitabilitatea unui client nou pentru întreaga viață [customer lifetime value – CLV] și costul de achiziție al clientului*).³⁸ Ries este de părere că persoanele care lucrează în marile corporații diferă fundamental de antreprenorii creativi care ies din tipare, diferența constând în faptul că antreprenorii care sparg tiparele sunt mai de succes în situații incerte sau cu desfășurare rapidă.³⁹

În zilele de început ale paginilor web, vânzările se rezumau la pagini web tranzacționale, care mergeau pe un principiu destul de simplu al *funnelurilor*: intrai pe home page, apoi navigai către pagina produsului dorit, introduceai informațiile pentru plată și confirmai comanda. *Funnelul* din ziua de azi se extinde dincolo de site-ul produsului, în rețelele sociale, pe platforme de distribuire sau de marketing afiliat, motoare de recomandări, site-uri de comparare a prețurilor, toate măsurate printr-un cod de urmărire (cum sunt cookie-urile), atașat clientului după prima interacțiune cu brandul. Azi avem platforme cu date ale clienților, magazii de date, platforme de automatizări de marketing și clouduri de marketing. Odată cu ascensiunea e-commerce, companiile sunt din ce în ce mai interesate de un *funnel* tot mai cuprinzător, care să înceapă cu o postare pe Facebook sau pe Instagram, un mesaj pe Twitter, un video sau un link și să se încheie cu o achiziție. Comercianții online trebuie să înțeleagă ce mesaje, distribuite pe ce platforme și cu ce frecvență, reușesc să genereze genul de vizite care vor conduce la achiziționarea produselor lor. Odată ce potențialii cumpărători se află pe site, accentul se pune pe maximizarea cantității de produse sau servicii pe care o achiziționează într-o singură tranzacție.

Progresul tehnologic recent are un impact enorm asupra modului în care agenții publicitari înțeleg și abordează comportamentul consumatorului.¹ Un exemplu de schimbare a paradigmei tehnologice este analiza prezentată de Seth Stephens-Davidowitz¹¹, un expert al internetului și fost inginer

de date la Google, care este de părere că Google este un gen de „cerebroscop”, un instrument mitic care poate afișa gândurile unei persoane pe un ecran: ceea ce vrea cu adevărat, ceea ce face cu adevărat și cine este de fapt. Această părere face parte dintr-o tendință de mai mare amploare, de a crede că ascultând și observând ceea ce fac și ceea ce spun consumatorii pe internet este mai relevant decât ceea ce spun ei atunci când sunt întrebați, deoarece consumatorii „mint” în sondajele de opinie, dar „spun adevărul” prin căutările pe internet. Acesta folosește (în mare parte) Google Trends, un instrument lansat în 2009 pentru a-i informa pe utilizatori cu ce frecvență a fost căutat un anumit cuvânt sau o anumită expresie în diverse regiuni și momente, având ca obiect de studiu (în special) psihicul american. „Puterea datelor colectate de Google constă în faptul că oamenii îi spun giganticului motor de căutare lucruri pe care nu le-ar spune (sau nu le-ar recunoaște) de față cu nimeni altcineva”, cum ar fi viața lor sexuală (Stephen-Davidowitz a descoperit că oamenii fac sex mai puțin decât declară de fapt) sau cum alegerea lui Obama a schimbat distribuția rasismului pe harta Statelor Unite, sau că regiunile cu nivel scăzut al educației și nivel scăzut al venitului arată un nivel crescut al anxietății și așa mai departe. „Datele digitale ne arată acum mai multe despre societatea umană decât credeam că știm; ar putea fi microscopul sau telescopul epocii noastre – scoțând la iveală observații importante sau chiar revoluționare”.¹¹

Dar ceea ce mă surprinde pe mine cel mai mult și ceea ce face diferența dintre profesioniștii din *growth marketing* și agențiile tradiționale este modul în care actorii digitali folosesc cele mai potrivite practici de sharing (un aspect foarte important al marketingului bazat pe *phronesis*, vezi capitolul 5) pentru a împărtăși experiența acumulată despre o multitudine de inovații tehnologice. De exemplu, Facebook a făcut recent o serie de schimbări pe platformă, venind cu ceea ce ei numesc The Power of Five, „puterea celor cinci” (reclame dinamice, corelare automată avansată, simplificarea contului, optimizarea bugetului de campanie și plasare automată), ceea ce se referă în esență la folosirea *machine learning* pentru a-i ajuta pe advertiseri să determine cele mai bune strategii de licitație și cele mai adecvate structuri de model de *funnel* pentru a spori performanța.

Algoritmii Facebook sunt capabili acum să optimizeze reclamele în timp real pe mai multe platforme și în diverse plasamente, într-un mod mai eficient decât ai face-o tu singur, făcând testarea elementelor creative din online (imagini, conținut și titluri), inclusiv a elementelor creative dinamice, mai simplă ca oricând. La scurt timp după ce Facebook a anunțat aceste inovații, comunitatea de marketing digital a început să dezvăluie practicile cele mai eficiente bazate pe experiențele utilizatorilor individuali și ale agențiilor, ceea ce a rezultat într-o rată mare de adoptare a noilor tehnologii. Chiar și marketerii amatori care vor să se folosească de publicitatea pe Facebook pentru a-și crește mica afacere cunosc principiile fundamentale ale publicității Facebook și urmărirea conversiilor datorită cantității de informații puse la dispoziție de alții. Instagram oferă în momentul de față cel mai mic preț la mia de afișări (CPM) și pune la dispoziția advertiserilor online o varietate de opțiuni la care se tot adaugă noi canale de comunicare prin care să atragă baza de utilizatori aflată în continuă creștere. De exemplu, în 2016, Instagram a lansat Instagram Stories și, la scurt timp, în 2017, a reușit să obțină profit din acesta, permițând agențiilor publicitare să întrerupă scrolarea publicului cu o reclamă de 15 secunde. Mai apoi, în 2018, Instagram a lansat IGTV, pentru a profita de piața tot mai mare a videoclipurilor, care permite agenților publicitari să promoveze conținut în format lung. Și, în cele din urmă, Facebook a reușit să profite de pe urma progreselor făcute de programele de procesare a limbajului uman, introducând chatboți în aplicația Facebook Messenger. Aceștia pot fi folosiți atât în relațiile cu clienții, cât și pentru a face reclame și pentru a prospecta eventuali clienți. În momentul de față, mesageria privată și conținutul video captivant sunt cele mai noi și populare tendințe în comunicarea online. Este uimitor cât de rapid sunt adoptate aceste inovații, iar acest lucru se datorează distribuirii de informații în cadrul comunității de marketing digital.

Growth marketingul funcționează cel mai bine pe piețe unde consumatorii necesită multă informație înainte de a face o achiziție costisitoare – finanțe, asigurări, călătorii și turism, transport, restaurante, automobile, B2B, anumite sectoare din retail, dar și la clienți care sunt interesați de ceea ce este vândut (modă, beauty, electronice, electrocasnice). E-mailurile către

clienții existenți, care deja au mai cumpărat, sunt deosebit de eficiente din punctul de vedere al costului când vine vorba de produse precum vinuri, cărți, vacanțe, divertisment, deși volumul afacerii este relativ mic.⁵⁴

Critica teoriei *growth marketingului*

Așa cum ar spune Bob Hoffman, „crezi că Donald Trump ar fi ajuns președinte dacă The Apprentice ar fi fost un webinar?”.

Implicarea în social media este în scădere, în timp ce CPM-urile sunt în creștere. În momentul în care este scrisă această carte, CPM la Facebook costă cam 10 dolari și poate urca până la 60 de dolari, mai ales după ce Facebook a decis să deprioritizeze conținutul publicat în news feedul său, conform Adstage per Recode. Lucrurile stau la fel și pentru Google AdWords: CPM (costul per mie) și CPC (costul per clic) au crescut, în timp ce CTR (rata de clic) a scăzut.

Cu toate acestea, cel mai mare dezavantaj asociat cu marketingul digital este legat de viziunea sa îngustă, concentrată pe atingerea unor obiective pe termen scurt. Mulți marketeri se așteptau ca publicitatea online să îndeplinească obiectivele de construire a unui brand pe termen lung și chiar să înlocuiască publicitatea tradițională și PR-ul, dar, pur și simplu, nu s-a ajuns la așa ceva. Ea s-a dovedit a fi în mare parte o fabrică augmentată de răspunsuri directe – o sursă de mesaje electronice nesolicitate. Multe departamente creative sunt acum conduse de experți în *cliconomie*, care creează imagini și conținut video menite mai degrabă să genereze un răspuns decât să creeze un narativ al brandului.²² Importanța pe care o are *broadcast media* continuă să crească atât pe piețele dezvoltate, cât și pe piețele aflate în dezvoltare, și, cu toate că acuratețea targetării digitale s-a îmbunătățit, ele nu pot înlocui nevoia de comunicare masivă pe piață, după cum au demonstrat Byron Sharp, Les Binet și Peter Field. Totuși, modul în care este accesată televiziunea în ziua de azi, care permite o mai precisă targetare, se schimbă rapid și va avea implicații pentru publicitate.¹

De curând, boicotarea Facebookului și a Instagramului de către marii advertiseri a avut la bază percepția ineficienței eforturilor celor de la Facebook de a reprima intervențiile haterilor,

în contextul unei creșteri a prezenței conținutului plin de ură în spațiul online.

Growth marketingul produce multe sisteme de măsurare false, numere care te fac să te simți bine, dar care sunt amăgitoare, cum ar fi numărul de vizualizări și de clicuri pe care le primește reclama ta. E nevoie de o nouă înțelegere a modului în care este măsurat progresul în spațiul digital, dacă vrem să prezentăm cu acuratețe rezultatele acestor campanii. Cei mai mulți marketeri colecționează date pentru a avea o înțelegere mai bună a clientului și apoi trimit mesaje personalizate prin sisteme de management al relațiilor cu clienții (CRM). Deși această abordare pare logică și poate chiar să aducă succes pe termen scurt, aceste date sunt în general folosite pentru a trimite conținut inutil și enervant și pot fi o mare risipă de timp, bani și energie din partea departamentului de marketing. Datele au valoare doar dacă faci ceva util cu ele, în afară de a irita potențialii consumatori invadându-le căsuța poștală virtuală.

Din păcate pentru cei care militează pentru date, reducerea publicității la un set de reguli și principii psihologice care să poată fi puse în practică cu succes invariabil, ca apoi să fie programate și folosite în programe de machine learning, s-a dovedit a fi un eșec în majoritatea cazurilor. Consumatorul este bombardat cu mii de mesaje de marketing pe zi, deci este aproape imposibil ca vreunul dintre acestea să iasă în evidență sau să fie memorat. Frauda reclamelor online continuă să deformeze statisticile, iar așteptările crescute cu privire la construirea digitală a brandului nu s-au concretizat. Ba, mai mult, se poate vedea că brandurile care au înregistrat succes în lumea digitală, atât din punct de vedere financiar, cât și în ceea ce privește conștientizarea brandului, s-au bazat pe o serie de canale de publicitate și de strategii care nu au urmat o schemă strictă specifică marketingului digital. Puține mărci pot indica mediul online ca fiind sursa succesului și a dezvoltării lor continue, deși cu siguranță că acesta are un rol important, în special pentru afacerile de e-commerce.

Recenta boicotare a Facebookului a arătat că primele 100 de mari companii care rulează reclame pe Facebook (printre ele Home Depot, Disney, Walmart, American Express, Microsoft, Starbucks, Procter & Gamble, Unilever, Pfizer, Uber, Netflix, Domino's și AT&T) reprezintă în total doar 6% din venitul anual

obținut din reclame de către Facebook, care este de 71 miliarde de dolari.⁵² Marea parte a banilor obținuți din reclame vine de la afacerile mici și mijlocii care nu își permit publicitatea în mediile tradiționale sau au un model de afacere D2C care nu are nevoie de media tradițională. Conform Pathmetric și recentelor rezultate financiare date publicității, companii precum P&G și Unilever cheltuiesc în jur de 0,5-1,3% din bugetul lor total dedicat publicității pentru reclame pe Facebook.⁵²

Deși nu sunt un sceptic în ceea ce privește Big Data, ba dimpotrivă, și cred că „putem găsi un ac într-un car cu fân tot mai mare”, ca să îl parafrazez pe Nassim Taleb, consider totuși că Big Data are limitările sale. Câteodată livrează informații prea evidente sau inutile, iar alteori pune la dispoziție informații utile, dar care nu pot fi folosite din cauza prevederilor GDPR.

Prin anul 2015 am desfășurat o cercetare centrată pe analiză de text, trecând prin sute de mii de comentarii de pe paginile de social media ale mărcilor de whisky din Statele Unite, încercând să înțeleg diferențele dintre imaginile brandurilor, să fac predicții cu privire la cotele de piață în funcție de anumite cuvinte folosite de consumatori și să măsoz „sentimentul consumatorului”. Am prezis că cota de piață a unui anumit brand de whisky, al cărui nume nu îl voi dezvălui, va scădea din cauza sentimentului negativ provocat de achiziționarea sa de către o companie japoneză (nu s-a întâmplat asta, ba dimpotrivă) și, totodată, cum consumatorii unui celebru brand de whisky irlandez îl preferă pe acesta sec sau cu gheață (știam deja asta și nu era un caracter distinctiv al respectivului brand).

Atunci când informația de care beneficiem crește mai repede decât puterea noastră de a înțelege cum să o procesăm, este cazul să facem un pas înapoi și să reevaluăm în mod realist ce ne poate aduce noua tehnologie. După cum observa Nate Silver, „Chris Anderson, editorul revistei *Wired*, scria în 2007 că simplul volum de date va înlătura nevoia de a avea un cadru teoretic sau chiar o metodă științifică”.⁵⁷ Bineînțeles, acest lucru nu s-a întâmplat și este puțin probabil să se întâmple. Din experiența mea personală, analizarea datelor și generarea de predicții pot eșua dacă nu ne jucăm bine rolul în interpretarea lor, bazându-ne pe experiența noastră în contextul respectiv. Fuziunea dintre judecata umană și puterea computerului poate livra rezultate uimitoare. Avem

nevoie de modele și trebuie să cunoaștem limitările acelor modele pentru a le putea folosi corect, fiind conștienți de distorsiunile pe care le producem prin încercarea de a simplifica lumea complexă în care trăim.

Datele pot dezvălui informații de valoare, dar pot crea și prăpăstii periculoase, cum ar fi încrederea excesivă în corelații. Cei care lucrează cu date știu că, atunci când ai eșantioane foarte mari, multe informații obținute se corelează semnificativ cu altele, deoarece, de la un anumit nivel, toate lucrurile sunt conectate între ele.¹² Pericolul constă în crearea relațiilor *fals pozitive*, adică obținerea unor rezultate susținute de veridicitate statistică, dar care sunt greșite. Pentru a evita acest lucru, avem nevoie de tehnici statistice care să ne livreze corelații mai precise, dar și de competență contextuală: o înțelegere profundă a comportamentului consumatorului și competența în segmentul de piață respectiv, lucru care se dobândește odată cu experiența. Desigur, experiența are și ea limitările ei. De exemplu, când datele sunt aleatorii, dar se întâmplă să conțină o serie (ca și cum ai arunca o monedă și ar cădea cu stema în sus de șase ori consecutiv), avem tendința să suprainterpretăm acest tipar. Oamenilor, ca și mașinilor, le place să găsească tipare și să le aloce un sens, chiar și acolo unde acesta nu există.¹²

Afirmația conform căreia consumatorii sunt acum mai capabili de a face mai ușor comparații între produse și prețuri, grație recentelor inovații digitale, se bazează pe supoziția că în trecut aceștia erau cam naivi, iar acum au încetat să mai fie influențați de branduri. Însă studiile ne arată că, în continuare, consumatorii achiziționează branduri și caută experiența asociată cu un anumit brand, iar mărcile proprii (*private labels*) nu au reușit să cucerască lumea, așa cum au prezis unii nihiliști ai publicității.

Pe de altă parte, eu nu cunosc niciun brand de băuturi care să fi avut succes folosind strategii de *growth marketing*.

Voi încheia acest subcapitol cu lista lui Paul Feldwick¹ de lucruri care nu au suferit schimbări majore în ultimul secol, în ciuda schimbărilor tehnologice, deoarece principiile care guvernează modul în care oamenii învață, percep, aleg și se influențează unii pe alții nu s-au schimbat nici după apariția televiziunii, nici a telefoniei mobile, nici a Twitterului și nu se vor schimba nici în viitorul apropiat:

- baza emoțională a luării deciziilor;
- interesul oamenilor față de textul scris;
- ceea ce îi amuză sau îi întristează pe oameni;
- dorința de a împărtăși păreri cu ceilalți;
- nevoia de a lua legătura cu cineva care se află la conducere atunci când ceva merge prost;
- durata în care consumatorii pot acorda atenție unui obiect sau unui fenomen (în ciuda afirmațiilor care susțin contrariul);
- atitudinea față de întreruperile la momentul nepotrivit;
- deciziile de cumpărare mediate de branduri
- importanța prețului;
- importanța procesării atenției scurte (**Low Attention Processing**) în timpul actului de persuasiune;
- interesul față de informații relevante înainte de anumite achiziții;
- abilitatea persoanelor de peste 50 de ani de a citi litere mici;
- susceptibilitatea la atracția sexuală;
- plăcerea de a asculta muzică;
- dorința de a te simți conectat;
- aprecierea serviciilor de calitate și dorința de a te simți un client prețuit.



TEORIA CREATIVITĂȚII

Teoria creativității susține în continuare că rolul cel mai important în construirea unui brand îl joacă creativitatea. Publicitatea este o ramură a înțelepciunii, nu? Sau, cum spunea Rory Sutherland, unul dintre autorii mei preferați, *e ca o magie*: „Dacă în fizică opusul unei idei bune este, în general, o idee proastă, în psihologie, opusul unei idei bune poate fi o idee chiar foarte bună – contrariile funcționează adesea bine împreună”. „Principiile vânzărilor și schimbărilor de comportament sunt pline de contradicții.”

Multe campanii reușite de publicitate nu conțin nicio informație folositoare despre brand. Peste treizeci de ani de cercetări experimentale în psihologia socială desfășurate de către cercetători

în domeniul comportamental au arătat că luarea deciziilor se bazează pe emoții, sentimente și conjuncturi și că deciziile nu sunt luate pe cale pur rațională.

Ernest Dichter, care era originar din Austria, a introdus în 1940 noțiunea de **cercetare motivațională**. Principala idee, preluată de la Freud, era că oamenii nu cunosc motivațiile pentru acțiunile lor, acestea fiind doar rezultatul unor raționalizări ulterioare, pe când adevăratele motive sunt subconștiente și determinate de factori emoționali precum sentimentul de siguranță, statutul și sexul. Dichter a dezvoltat și perfecționat metoda focus grupului (și a consacrat termenul), injectând astfel psihologia în cercetările de piață. Mai târziu, a anticipat lucrările unor semioticieni și a susținut că ar fi inventat conceptul imaginii de brand, deși, în mod oficial, imaginea de brand a luat naștere în 1955, odată cu publicarea articolului lui Gardner și Levy în *Harvard Business Review*. Un citat celebru al lui Dichter este: „De cele mai multe ori, oamenii dau banii de fapt pe diferențe psihologice, pe niște imagini iluzorii de brand”.⁶⁹

Un alt nume celebru în cercetarea motivațională este Louis Cheskin, care, împreună cu Leo Burnett, a regândit brandul Marlboro pentru a stârni interesul bărbaților, prin folosirea nuanței specifice de roșu puternic și a însemnului grafic caracteristic, despre care credea că evocă în subconștient imaginea unei medalii militare și, prin aceasta, ideea de masculinitate eroică. Același însemn grafic a ajutat la relansarea mărcii de scotch whisky Ballantine's, în anul 2000.

Însă până și directorii de creație au secretele lor, de la layout până la tipul de literă și dispunerea corpurilor de text într-o reclamă.⁹ Obținerea succesului este deosebit de dificilă, dacă nu chiar imposibilă, dacă nu deții ceea ce este absolut necesar pentru acest lucru: bani și creativitate. Iar cum banii sunt rari în ziua de azi, singura șansă de succes rămâne de cele mai multe ori creativitatea.

Cartea lui James Webb Young, *A Technique for Producing Ideas*¹³, o cărticică scrisă în anii 1940 și prefațată de Bill Bernbach, este încă relevantă și în ziua de azi pentru creativi, dar și pentru cei care vor să genereze idei, în general. Ea conține o descriere grăitoare a procesului creativ, oferind atât îndrumare, cât și garanția că apariția unei idei noi este un proces, nu un accident sau o pură intuiție. Scopul lui era acela de a identifica procesul

de construire a unei idei în profunzimea lui, dincolo de partea conștientă a minții, și de a-l documenta. „Producerea ideilor este un proces la fel de bine definit ca producerea de mașini Ford; și producerea unei idei are propria ei bandă de asamblare; în faza de producție, mintea urmează o tehnică operativă care poate fi învățată și controlată; folosirea ei eficientă ține de exersarea tehnicii, ca orice altă tehnică de folosire eficientă a unui instrument.”¹³ Mai jos, voi detalia această tehnică, întrucât ea este rar menționată în literatura de specialitate.

Acest proces caleidoscopic se bazează pe două principii majore și pe o metodă. Cele două principii sunt:

- o idee este o combinație de concepte vechi și concepte noi;
- abilitatea de a crea noi combinații depinde de obișnuința minții de a căuta relații între lucruri.

Relațiile pot fi cuvinte care să simbolizeze idei (de exemplu: *Care simbol asociat unui singur cuvânt este cel mai indicat să stârnească emoția cu care vreau să fie încărcată această reclamă?* sau *Care este relația dintre produs și consumatorul-țintă?*) sau relații între două realități. Această obișnuință a minții, dacă este cultivată, spune Webb Young, conduce la conturarea unui principiu general, care va putea sugera o nouă aplicare, o nouă combinație, iar rezultatul va fi o idee.

Metoda lui Webb Young de a produce o idee conține cinci pași:

- adună materiale informaționale (specifice produsului și țăintelor strategice, cât și cunoștințe generale despre ceea ce se petrece în jurul tău);
- lasă-le să fie digerate de minte;
- încearcă pe cât posibil să îți scoți din minte problema pentru a stimula procesul creativ al subconștientului;
- ideea va apărea când te aștepți mai puțin, deci fii pregătit;
- supune ideea criticii altora, încurajându-i să adauge lucruri care ți-au scăpat din vedere.

James Webb Young este, de asemenea, renumit pentru că, în *How to Become an Advertising Man*⁷⁷, a propus cinci moduri în care funcționează publicitatea: familiarizarea, reamintirea

(*reminding*), propagarea informației (*spreading news*), depășirea inerției (*overcoming inertia*) și adăugarea unei valori care îi lipsește produsului.

În capitoul 7, în cadrul studiului de caz Absolut Vodka, voi prezenta cea mai creativă campanie produsă vreodată pentru un brand de băutură.

Alfred Politz și firma sa omonimă de cercetări de piață, care au dominat dezvoltarea și implementarea de noi metode cantitative în domeniul cercetării în publicitate timp de aproape 30 de ani, ne-au lăsat moștenire eșantionarea probabilă aleatorie, care a ajutat la profilarea cercetării de piață. Politz a scos în evidență faptul că, deși „vânzarea este scopul final al publicității, comportamentul consumatorului în sine este, strict vorbind, o acțiune fizică. Efectele publicității sunt însă fenomene psihologice”.⁶⁰

În 1957, Pierre Martineau observa în cartea sa *Motivation for Advertising*⁷⁸ că

publicitatea modernă [...] este departe de a fi ceva ce se bazează doar pe cuvinte și pe logică. Mai degrabă, ea este o fuziune a mai multor tipuri de comunicare umană, inclusiv limba vorbită. Publicitatea [...] se folosește de layout și de ilustrație, atât fotografie, cât și grafică; ea folosește culoare și muzică, chiar și coregrafie și dramă. Ba chiar folosește limbajul într-un mod mult mai expresiv decât doar pentru a prezenta idei raționale. Orice reclamă [...] poate avea o anumită atractivitate estetică, un anumit grad de divertisment, sau poate să conțină informații irelevante, dar foarte valoroase, ca și diverse elemente menite să fie atractive din punct de vedere psihologic. Dincolo de interesele sale economice, publicitatea se bazează într-o mare măsură pe procese psihologice precum sugestia, asocierea, repetiția, identificarea, fantezia etc... Deci este mult mai mult decât un argument în favoarea consumului.

Martineau este de părere că, „de cele mai multe ori, cuvintele joacă un rol destul de mărunț în ceea ce se petrece de fapt”. Ca atare, secretul companiilor de succes este stabilirea unei conexiuni între imaginea brandului și subconștientul consumatorilor, folosind simboluri vizuale în loc de cuvinte. Simbolurile vizuale sunt mult mai semnificative, comunică mai rapid, sunt mai directe, nu necesită niciun efort mental și creează imagini și

stări prezentând niște realități psihologice la fel de puternice ca realitățile fizice. Potrivit lui Hoffman, imaginile de brand sunt „o componentă a peisajului cultural din care facem parte. Acestea ne pun la dispoziție informații culturale. Când ignorăm mesajele brandului, ne lipsim de informații culturale prețioase și ne înstrăinăm de *Zeitgeist*”.²² Acest lucru ne expune pericolului de a ajunge desueți, demodați sau să devenim subiecții unui alt tip de excludere socială. Devenim „copilul care poartă costumul vechi al tatălui la primul bal din gimnaziu”. Cu alte cuvinte, alegerea brandului transmite cumva celorlalți felul nostru de a fi. Și doar un sociopat ar dori să transmită mesajul greșit.²²

În capitolul 7, în studiul de caz Jack Daniel's, voi prezenta, spre exemplificare, cea mai reductibilă campanie de imagine de brand produsă vreodată pentru o băutură alcoolică.

Rosser Reeves, fost președinte al boardului Ted Bates & Co și copywriter extrem de energic și inteligent, a venit cu o abordare realistă a afacerii și a atras atenția asupra egoului copywriterilor, care, după părerea lui, îi îndeamnă pe aceștia să pună valoarea creativă a reclamelor mai presus de mesajul de vânzare al unui produs. Acesta susținea că reușise să reconcilieze USP cu imaginea brandului, spunând că imaginea brandului este filosofia unui sentiment, pe când USP-ul este filosofia unei revendicări. „Ceea ce îți amintești la un orator – hainele, personalitatea, convingerile sale –, aceasta este imaginea brandului. Ceea ce a spus – acela este USP-ul. Fiecare, în lipsa celeilalte, poate fi de succes, dar împreună pot avea o putere copleșitoare.”⁴⁶ Reeves, un adept al sondajelor de opinie, a înființat Copy Laboratory, un loc unde copywriterii puteau să testeze eficacitatea mesajelor lor. Personalitatea unei mărci este ca piesele unui mozaic sau ca un cuib de păsări. Ea este compusă din bucăți mai mici care trebuie asamblate într-un tablou memorabil și grăitor, întrucât consumatorul nu poate reține fiecare bucată în parte.

Așa-zisa *revoluție creativă* le este atribuită lui Bernbach și lui Ogilvy, în anii 1950. Celebrul **Bill Bernbach**, unul dintre fondatorii și geniul creativ din spatele DDB (Doyle Dane Bernbach), este văzut de mulți ca singura forță creatoare extrem de influentă din istoria publicității. Acesta obișnuia să spună: „Publicitatea este, în esență, persuasiune, iar persuasiunea se întâmplă să nu fie o știință, ci o artă. Un artist încalcă întotdeauna

regulile; ceea ce devine memorabil nu apare niciodată dintr-o formulă.”⁷⁹ Bernbach este cel care a adus har, farmec, căldură, umanitate, umor și istețime, dar și egalitarism în publicitate, prin ambiția sa de a angaja talente reale, care au revoluționat industria reclamelor. Tot lui îi este atribuită crearea versiunii paradoxale a realității după care agențiile se ghidează și astăzi. Pe de o parte, publicitatea este văzută ca fiind un domeniu al logicii, al faptelor și al abilității de a vinde – produsul, propunerea care poate fi negociată cu clientul. Pe de altă parte, execuția trebuie realizată cu gust, trebuie să fie ireproșabilă din punct de vedere artistic și să aibă o magie aparte, iar aceste lucruri sunt deasupra oricărei discuții. Acest fapt creează o fisură între conduita rațională în afaceri, bazată pe segmentare, targetarea audienței, propuneri și beneficii funcționale incluse în *creative brief*, și alte elemente creative care nu sunt incluse în brief, dar care au însă potențialul de a produce vânzări. Sau reclama nu se potrivește cu brieful și nu produce vânzări!

David Ogilvy a venit cu două abordări proprii: *long copy* (copy de dimensiuni extinse) și încercarea de a reconcilia teoriile raționale și teoriile creativității. Acesta credea în valoarea cercetării și recunoștea că doar un mic procent dintre consumatori citea mai departe de titlul și de primul paragraf al unei reclame, dar acești atât de puțini consumatori se întâmpla să fie tocmai aceia care erau cei mai interesați de produsul prezentat. Și, odată ce ai atras atenția acestui public important, poți să le spui totul.⁴⁹ Un lucru interesant este că Ogilvy îl venera pe Claude Hopkins și îi oferea câte un exemplar din *Scientific Advertising* fiecărui angajat, bucurându-se totodată de reclamele de succes ale altor agenții care încălcau regulile urmate de el. Ogilvy nu voia să se spună despre el că urmează sau că impune reguli; și totuși, iată o serie de sfaturi extrase din cartea sa³¹, care ar trebui să fie o lectură obligatorie pentru toți cei care lucrează în agenții de publicitate:

1. **Fă-ți temele.** „Advertiserii care ignoră cercetarea sunt la fel de periculoși ca și generalii care ignoră mesajele decodate ale inamicilor.”³¹ De-a lungul anilor pe care i-a petrecut lucrând pentru George Gallup, fondatorul Gallup Poll, Ogilvy a realizat că este cu adevărat important să îți cunoști publicul-țintă, ce limbaj folosește acesta atunci

când discută despre produs, ce atribute sunt importante pentru ei și ce promisiuni i-ar determina într-o mai mare măsură să cumpere brandul tău. De asemenea, el a recunoscut că este important să te interesezi în ce gen de publicitate este angajată concurența.

2. **Poziționarea.** „Ce face produsul și cui i se adresează.” Nu poți crea o reclamă dacă nu știi pentru cine scrii, cum gândește acea persoană și care sunt nevoile acesteia.
3. **Imaginea sau personalitatea de brand.** Ce *imagine* îți dorești să aibă brandul. „Personalitatea brandului este un amestec în care intră numele acestuia, ambalajul, prețul, stilul publicitar și, mai presus de toate, natura produsului în sine.”
4. **Care este marea idee.** „E nevoie de o idee brillantă pentru a atrage atenția consumatorilor și a-i determina să cumpere produsul.” Ogilvy a recunoscut că el, în toată viața lui, a avut doar 20 de mari idei (*unice, care s-au potrivit perfect cu strategia și care funcționează de 30 de ani*) și că, pentru a le genera, s-a folosit de un proces similar cu acela propus de Webb Young.
5. **Fă din produs un erou.** „Nu există produs plictisitor, doar copywriteri plictisitori”. „Expuneți-vă virtuțile într-un mod mai persuasiv decât concurența și dați-le un caracter distinctiv prin stilul vostru de a face reclamă.”
6. **Categoric bun.** S-ar putea să nu fie necesar să îți convingi consumatorii că produsul tău este superior, ba chiar, încercând asta, ai putea să le insulti inteligența. S-ar putea să fie suficient să îi convingi că produsul tău este, fără îndoială, unul bun: spune doar ce este bun la produsul tău și fă asta într-un mod mai clar, mai sincer și dând mai multe informații decât concurența.
7. **Continuă cu câștigătorii.** Repetă reclamele care au avut succes până când acestea încetează să mai producă vânzări.
8. **Nu pierde din vedere obiectivul de a produce vânzări.** „Dacă nu vinde, nu este creativă.”

În 1961, consultantul în management Russell Colley afirma în celebra sa carte *DAGMAR: Defying Advertising Goals for Measured Advertising Results*⁶⁰ că nu este posibil să

corelezi publicitatea cu rezultatele financiare și propunea în schimb teoria „măsurării după obiective”: conștientizarea brandului (*brand awareness*), conștientizarea reclamei (*advertising awareness*), memorarea mesajului (*message recall*), *claimed usership*, atitudinea față de brand. Colley produce versiunea sa de AIDA: necunoștință-conștientizare-înțelegere-convingere-acțiune. Modelul DAGMAR susține că reclamele trebuie înțelese și crezute înainte să determine acțiune, ambele supoziții fiind discutabile.

O critică a teoriei creativității

După cum este bine știut printre directorii-executivi cu experiență, rezultatul final dorit de la publicitate ar trebui să fie unul financiar (fie profit, fie vânzări, fie ambele), iar arta și creativitatea sunt doar niște căi prin care atingem aceste obiective. În jur de 14% (sau poate mai mult) dintre companiile recunoscute ca fiind creative au eșuat în a obține succes comercial, de regulă din cauza unei strategii greșite.¹⁰ Din păcate, cei care văd publicitatea ca pe o formă de artă au o viziune oarecum arogantă și cred că dacă ceea ce produc este creativ sau artistic, consumatorii vor adopta, ca prin magie, o atitudine favorabilă față de brand. Cu alte cuvinte, *crează și vei atrage public*. Aceasta este o viziune oarecum naivă a ceea ce înseamnă să fii cu adevărat un artist: uitați-vă la procentul artiștilor de succes din ziua de azi. Așa cum se arată în modelul nostru de marketing eficient, creativitatea ocupă doar o parte, chiar dacă una foarte importantă. Alte elemente „lumești” de marketing au și ele rolul lor în atingerea succesului unui brand: o strategie bună, un nivel adecvat de investiții, *distribution*, *marketing mix* și așa mai departe. La urma urmei, cel mai bun mod de a construi un brand este prin publicitate orientată spre produs. De obicei, cei care consideră publicitatea strict ca pe o artă sunt în minoritate, așa că rar se întâmplă să aibă ultimul cuvânt când vine vorba de modul în care se va face reclamă.²¹

Unele teorii ale creativității subestimează grav puterea unei aserțiuni sau a unei informații detaliate. După părerea mea, Martineau nu are dreptate atunci când afirmă că oamenii nu pot

să facă față cuvintelor pentru că au fost crescuți cu o dietă intelectuală bazată pe filme de categoria B și pentru că oamenii de rând nu sunt meșteri la vorbe, ceea ce le provoacă o neîncredere profundă în advertiserii care promovează afirmații false sau exagerate.

Pe de altă parte, Reeves era de părere că „poți să îi spui patru cuvinte oarecare unui om și să îl faci să îți dea un pumn. Poți să îi spui aceluiași om o poveste și acesta să izbucnească în lacrimi”.⁴⁶ Cel mai valoros lucru legat de teoria imaginii de brand este puterea simbolului vizual, dar imaginea unui brand este ceva subiectiv. Doi oameni luați la întâmplare, oricât de asemănători ar fi, nu vor avea aceeași opinie despre aceleași branduri. Cea mai puternică influență asupra valorii unui brand se află în mâinile competitorilor (pentru că și ei construiesc structuri mentale concurente în mințile consumatorilor). Ca atare, ambiția de a avea un brand global (în sensul unei imagini consistente de brand peste tot în lume) este o contradicție în termeni.

Aspectele nonraționale ale deciziei sunt folosite în ziua de azi doar în constructul sociologic al *atitudinilor*, iar pomenirea *inconștientului* este evitată de teama apariției unor probleme etice, precum manipularea comportamentului și a convingerilor oamenilor. Modul în care atitudinile sunt înțelese și măsurate în studiile de cercetare depinde de afirmații verbale bazate pe atribute funcționale (ex.: brandul X are un gust bun) sau pe tehnici de proiecție (ex.: un brand pentru persoane tinere, un brand la modă).



TEORIA FAMILIARITĂȚII SAU A CELEBRITĂȚII

Marketerii petrec mult timp căutând cea mai bună strategie pentru o reclamă, certându-se în legătură cu adjectivele cele mai potrivite, creând cea mai bună experiență de brand sau căutând cel mai bun parteneriat pentru brand, în timp ce ignoră cea mai probabilă cale către succesul în afaceri: celebritatea. Celebritatea se bazează pe o teorie simplă, a expunerii, care sugerează faptul că potențialii consumatori sau clienți își formează preferințe în funcție de sentimentul de familiaritate declanșat de expunerea la reclamă, mai degrabă decât din informațiile despre calitățile