

## Cuprins

|  |    |
|--|----|
| <i>Prezentarea autorilor</i> .....                           | 13 |
| <i>Institute of Practitioners in Advertising (IPA)</i> ..... | 15 |
| <i>Cuvânt înainte (Roisin Donnelly)</i> .....                | 17 |
| <i>Prefață</i> .....   | 19 |
| <i>Mulțumiri</i> .....                                       | 21 |
| Introducere .....  | 23 |

### Partea I

#### BRANDURILE CA ACTIVE ALE ACȚIONARILOR CARE TREBUIE GESTIONATE

|  |    |
|--|----|
| Capitolul 1. De ce longevitatea unei mărci ar trebui să conteze pentru investitori ..... | 27 |
| Capitolul 2. Este moartea brandurilor inevitabilă? .....                                 | 35 |
| Capitolul 3. Cum afectează natura schimbătoare a brandurilor reziliența acestora .....   | 43 |
| Capitolul 4. Cum afectează arhitectura mărcilor reziliența acestora .....                | 49 |
| Casa brandurilor .....   | 50 |
| Brandurile recomandate .....   | 50 |
| Subbrandurile .....  | 51 |
| Casa branduită .....   | 52 |

### Partea a II-a

#### MODELELE COMERCIALE COMUNE: SEMNIFICATIVE SAU AMENINȚĂTOARE PENTRU BRANDURI?

|   |    |
|---|----|
| Capitolul 5. Prezentarea pericolelor asociate anumitor modele de gândire strategică ..... | 57 |
| Capitolul 6. Matricea Ansoff .....  | 59 |
| Pătrunderea pe piață .....  | 60 |

|   |     |
|---|-----|
| Dezvoltarea pieței . . . . .                                    | 63  |
| Dezvoltarea produselor . . . . .                                | 65  |
| Diversificarea . . . . .  | 67  |
| Capitolul 7. Matricea Boston . . . . .                          | 70  |
| „Câinii” . . . . .  | 72  |
| „Vacile de muls” . . . . .                                      | 76  |
| „Stelele” . . . . .   | 81  |
| „Semnele de întrebare” . . . . .                                | 82  |
| Capitolul 8. Cele cinci forțe ale lui Porter . . . . .          | 86  |
| Concurența intrasectorială . . . . .                            | 86  |
| Puterea furnizorilor . . . . .                                  | 89  |
| Puterea cumpărătorilor . . . . .                                | 89  |
| Amenințarea produselor sau serviciilor de substituție . . . . . | 94  |
| Capitolul 9. Cei patru „P” . . . . .                            | 100 |
| Produsul . . . . .  | 102 |
| Prețul . . . . .  | 104 |
| Plasarea . . . . .  | 109 |
| Promovarea . . . . .  | 113 |

### Partea a III-a

#### EVOLUȚIA MODELELOR DIN INDUSTRIA PUBLICITĂȚII

|   |     |
|---|-----|
| Capitolul 10. Grila FCB . . . . .                                   | 119 |
| Capitolul 11. Ierarhia nevoilor umane elaborată de Maslow . . . . . | 122 |
| Argumentul publicitar unic . . . . .                                | 124 |
| Argumentul emoțional de vânzare . . . . .                           | 127 |
| Argumentul de vânzare de tip crez . . . . .                         | 129 |
| Argumentul de vânzare pe bază de consimțământ . . . . .             | 132 |
| Sistemul promisiunii făcute de brand . . . . .                      | 134 |

### Partea a IV-a

#### CONTEXTUL CLIEȚILOR PENTRU BRANDURI

|  |     |
|--|-----|
| Capitolul 12. Influența etapei de viață în care se află clientul . . . . . | 145 |
| Capitolul 13. Influența mentalității consumatorului . . . . .              | 160 |
| Procesarea mesajelor la un nivel redus (și ridicat) al atenției . . . . .  | 161 |
| Percepția selectivă . . . . .  | 165 |
| Disonanța cognitivă . . . . .  | 170 |
| Instinctul de turmă . . . . .  | 171 |
| Implicarea clientului . . . . .  | 173 |

Partea a V-a  
REGULILE GENERALE ALE LONGEVITĂȚII –  
EXEMPLE DE LA IPA EFFECTIVENESS AWARDS

|  |     |
|--|-----|
| Capitolul 14. Regulile generale ale longevității – introducere . . . . .       | 179 |
| Capitolul 15. „Legea randamentelor” . . . . .                                  | 182 |
| Capitolul 16. Folosirea și abuzul extensiilor de brand . . . . .               | 187 |
| Extinderea gamei . . . . .   | 188 |
| Extinderea liniei . . . . .  | 191 |
| Extinderea mărcii . . . . .  | 193 |
| Capitolul 17. Stabilirea unor obiective și a unei strategii adecvate . . . . . | 201 |
| Capitolul 18. Alegerea indicatorilor-cheie ai performanței . . . . .           | 222 |

Partea a VI-a  
CUM VARIAZĂ REGULILE LONGEVITĂȚII  
ÎN FUNCȚIE DE ETAPA DE VIAȚĂ A CATEGORIEI

|  |     |
|--|-----|
| Capitolul 19. Categoriile noi . . . . .                | 227 |
| Capitolul 20. Categoriile aflate în creștere . . . . . | 238 |
| Capitolul 21. Categoriile mature . . . . .             | 255 |
| Capitolul 22. Categoriile aflate în declin . . . . .   | 278 |

Partea a VII-a  
NOI AMENINȚĂRI LA ADRESA  
LONGEVITĂȚII UNEI MĂRCI

|   |            |
|---|------------|
| Capitolul 23. Viitoarele amenințări și oportunități pentru branduri . . . . . | 299        |
| Tendințele tehnologice . . . . .  | 300        |
| Tendințele sociale . . . . .  | 306        |
| Tendințele economice . . . . .  | 313        |
| Ce înseamnă toate acestea pentru branduri? . . . . .                          | 320        |
| <i>Anexă. Cum să accesezi baza de date a IPA . . . . .</i>                    | <i>323</i> |
| <i>Bibliografie . . . . .</i>   | <i>351</i> |
| <i>Index . . . . .</i>  | <i>357</i> |

## Percepția selectivă

În primul rând, trebuie discutat aici fenomenul uman al „percepției selective”, a cărui forță o constatăm tot mai mult pe măsură ce mass-media și mesajele comerciale se multiplică. The American Marketing Association definește percepția selectivă astfel :

1. creșterea conștientă sau inconștientă a atenției față de stimuli și informații congruente cu atitudinile ori interesele unei persoane sau ignorarea conștientă ori inconștientă a stimulilor necongruenți ;
2. capacitatea individului de a se proteja de haosul și confuzia create de stimulii excesivi sau conflictuali. Prin percepția selectivă și organizarea acestor stimuli, se creează o anumită ordine. Se face apel la nevoile, valorile, credințele, opiniile, personalitatea și alți factori psihologici și fizici ducând la atenția selectivă, expunerea selectivă și reținerea selectivă, alături de capacitatea de a distorsiona și a adăuga informații pentru a satisface nevoile receptorului în scopul de a reorganiza realitatea la nivel cognitiv.

Implicațiile practice ale percepției selective au fost demonstrate de experimentul clasic realizat în 1954 și descris în studiul lui Hastorf și Cantril „They saw the game : A case study”, publicat în *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. În acest test, un meci violent jucat de două echipe de fotbal american, Princeton *versus* Dartmouth, le-a fost arătat suporterilor ambelor echipe. Suporterii echipei Princeton au raportat că au văzut aproape de două ori mai multe încălcări ale regulilor de către jucătorii de la Dartmouth, comparativ cu suporterii celeilalte echipe : loialitatea față de o echipă sau alta a afectat în mod direct ceea ce au văzut suporterii. Se pare că oamenii văd ceea ce vor să vadă.

De exemplu, de câte ori nu am văzut oameni care sar peste paginile cu reclame din ziarul sau revista pe care o citesc, preferând știrile ? Mulți ar susține că această capacitate de selectare sau filtrare devine tot mai rafinată pe măsură ce explozia mediatică se accelerează în jurul nostru. La nivel subconștient clientul selectează mesajele de care să fie interesat : o persoană care caută un anumit produs ori serviciu va percepe selectiv mesajele relevante de brand când se va gândi să facă achiziția. De asemenea, o persoană care cumpără în mod regulat o anumită marcă va tinde să perceapă în mod preferențial mesajele referitoare la această marcă. Acest proces de „editare” este firesc pentru noi toți și foarte puține dintre miile de mesaje comerciale pe care le primim zilnic sunt percepute în mod conștient.

Această trăsătură umană care se autopotențează este motivul pentru care vedem date ale studiilor de piață pentru toate categoriile de produse din întreaga lume, arătând că persoanele ce cumpără marca A sunt mult mai conștiente de reclamele la marca A și au o atitudine mai favorabilă față de ea, comparativ cu noncumpărătorii, care preferă brandul B. Acest lucru se întâmplă în ciuda faptului că, obiectiv vorbind, cele două branduri și calitatea reclamelor pot fi remarcabil de similare. Cu peste 40 de ani în urmă, Rosser Reeves, pe atunci director al agenției Hobson Bates, care nu cunoștea acest fenomen, a propus o metodă de evaluare a eficienței publicității ce implica măsurarea diferitelor niveluri de achiziție a mărcii în rândul celor care își aminteau reclamele sale și al celor ce nu își aminteau. El a arătat că acei consumatori care își aminteau reclamele pe care le crease agenția sa pentru anumiți clienți aveau o atitudine mai favorabilă față de brandurile acelor clienți conform diferitor criterii, printre care și probabilitatea de a cumpăra. Din păcate, aceasta nu înseamnă că reclamele sale erau mai eficiente, deoarece este mai probabil ca persoanele care cumpără o marcă să cunoască mesajele publicitare ce o promovează, comparativ cu noncumpărătorii, datorită procesului de percepție selectivă. Așa că, de fapt, cei care cumpără marca sunt mai conștienți de reclame, nefiind adevărat că persoanele ce sunt conștiente de reclame tind mai mult să cumpere marca. Această greșeală a devenit cunoscută ulterior sub numele „eroarea Rosser Reeves” ; mulți îi mai cad victime și astăzi.

Bariera percepției selective este exacerbată pe măsură ce pășim în era marketingului bazat pe permisiune (*permission marketing*), în care mesajele nedorite ale unei mărci sunt filtrate în mod conștient : comunicarea devine tot mai mult un fenomen „doar pe bază de invitație”. Am observat deja creșterea spectaculoasă a adoptării de către consumatori a programelor prin care refuză înscrierea lor pe listele folosite în comunicări comerciale de tip telemarketing, precum National Do-Not-Call Registry din Statele Unite. Acesta a fost inaugurat în 27 iunie 2003. În primele trei zile de la punerea în funcțiune a registrului, consumatorii înregistraseră mai mult de zece milioane de numere de telefon. Numărul acestora a ajuns la peste 88 de milioane până în septembrie 2005. Și în Marea Britanie a existat o creștere semnificativă a numărului de persoane care se abonau la serviciile poștale, de fax, e-mail și telefonie, alegând ca numele lor să fie șterse de pe listele folosite de serviciile de marketing direct pentru a atrage clienți (figura 13.3).

Acest potențial al filtrării de către consumatori este deosebit de puternic în sfera online, unde tehnologia de securitate pentru blocarea virusilor și a publicității nedorite, cum sunt bannerele, pop-up-urile și e-mailurile promoționale, este inclusă în soft-ul instalat de la început pe computer. În acest mediu nou, brandurile vor trebui să câștige într-o măsură suficientă încrederea clienților

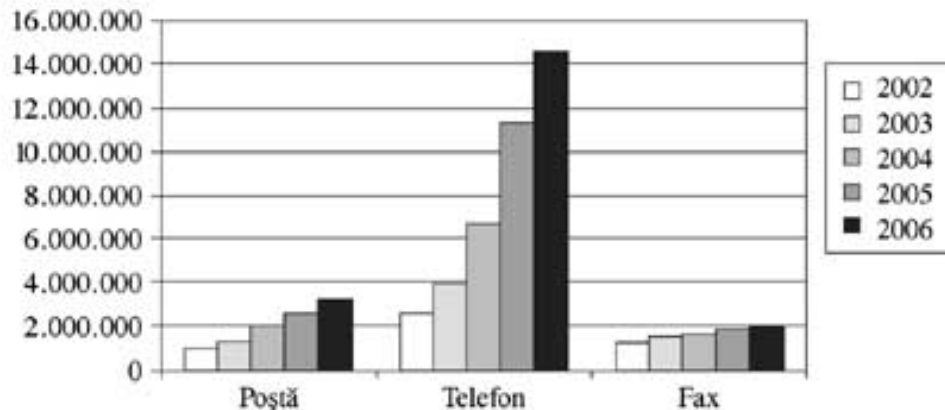


Figura 13.3. Numărul de noi înscrieri în fiecare an

Sursa: DMA Preference Service Report. Reprodușă cu permisiunea DMA.

pentru a se asigura că sunt pe „lista aprobată”, iar mesajele lor vor trebui să fie oportune și relevante sau suficient de atractive pentru a li se permite accesul.

Așadar, folosind percepția selectivă, creierul uman este capabil să blocheze o mare parte din mesajele care ar putea fi receptate, dar care ar avea ca rezultat o supraîncărcare cu informații dacă li s-ar permite accesul. Am văzut mai sus cum cercetarea IPA TouchPoints arată că britanicul obișnuit afirmă că este expus în medie la doar patru mijloace de comunicare în fiecare zi, deși în realitate este bombardat cu 3-4.000 de mesaje prin zeci de canale mediatice. În general, mintea noastră este mai deschisă la mesaje utile, interesante, atrăgătoare, demne de luat în seamă, care sunt relevante în momentul respectiv. Din punctul de vedere al marketingului, aceasta înseamnă că este mai probabil să se permită accesul mesajelor despre produse ori servicii de care clientul este deja interesat.

În esență, există doar două tipuri de publicitate: marea publicitate și mica publicitate. Marea publicitate poate fi numită „publicitate ce caută să ajungă la oameni”, în timp ce mica publicitate este „publicitatea pe care o caută oamenii”, ca atunci când se interesează în mod activ de o companie, un produs sau un serviciu. În prezent se înregistrează o creștere spectaculoasă a numărului de anunțuri de mică publicitate datorită accentuării căutării online și a programelor *pay-per-click*. În lumea offline mica publicitate reprezintă cam o treime din volumul mării publicități, dar online lucrurile stau exact invers. Pare foarte probabil ca în viitor, când mediile online și offline vor fi combinate, mica publicitate să devină forma dominantă de publicitate prin volum și valoare. Desigur, aceasta este predicția pe următorii zece ani făcută de Future Foundation în raportul său din 2006 pentru IPA, „The future of advertising and agencies”. Cu ajutorul noilor tehnologii, mica publicitate sau „căutarea” va înflori, devenindu-le tot mai utilă

clienților. Aceasta înseamnă că probabil advertiserilor care folosesc marea publicitate le va fi din ce în ce mai greu să își implice clienții. Nu numai că percepția selectivă va bloca mesajele inoportune, neinteresante și nesatisfăcătoare, așa cum a făcut mereu, ci consumatorii vor fi poate mai puțin interesați de marea publicitate pentru că vor ști unde să caute informații despre brand atunci când au nevoie.

Pe de o parte, aceasta înseamnă multe oportunități pentru branduri atunci când clienții au chef de cumpărături pentru că vor putea „afla” lucruri utile când, unde și cum vor. Ne putem imagina un scenariu de viitor în care „punctul de căutare” pentru un brand devine elementul pe care pun accent toate tipurile de comunicare de marketing. Pe de altă parte, puterea micii publicități va exercita tot mai mult presiuni asupra mării publicități. Vor crește pretențiile privind alura creativă de care va fi nevoie pentru a atrage implicarea și interesul clienților față de un brand care nu se află printre preferințele lor curente. Aceasta înseamnă stimularea accentuării „experiențelor de brand”, prin care compania creează medii, spectacole sau evenimente atractive și tentante ce sunt impregnate cu atributele și valorile brandului, antrenându-i astfel direct pe clienți. Evident, magazinele universale celebre, ca Bergdorf Goodman din New York și Selfridges din Londra, au oferit întotdeauna vitrine deosebite pentru articolele designerilor. După cum am văzut mai sus, s-au dezvoltat magazinele emblematice ale anumitor branduri pentru a le expune toată gama de produse, dar și filosofia. Printre acestea se numără Niketown, primul magazin de acest tip fiind deschis în Portland, Oregon, în 1990, Absolut Icebar, o colaborare între proprietarii Icehotel și marca de vodcă Absolut, care a fost deschis în Jukkasjärvi, Suedia, în 1994, și, la începutul acestui nou secol, magazinele Apple, cu zonele lor de demonstrații interactive. De fiecare dată când se deschid aceste spații de expunere, ele creează o expunere mediatică masivă pentru brand, precum și o experiență intensă pentru clienți (figurile 13.4 și 13.5).

Pe lângă aceste instrumente experiențiale, marea publicitate va avea întotdeauna un rol – și poate chiar unul mai important ca până acum – în era căutării pe internet. Va rămâne vitală în crearea brandurilor pe care să le căutăm prin pletora concurenței, influențând apoi ceea ce va face clientul cu rezultatele căutării. După cum știm, decizia va fi determinată de emoții, nu de faptele spicuite în timpul unei căutări. Într-adevăr, exact în momentul în care mulți experți afirmă că spotului TV i-a sunat ceasul, continuăm să vedem numeroase exemple de eficiență datorată televizorului. Baza de date a IPA confirmă că televizorul nu își pierde din eficiență – de fapt devine tot mai eficient. Majoritatea dintre aceste reclame de valoare operează mai mult la nivel emoțional și psihologic decât la unul factual și



Figura 13.4. Deschiderea magazinului Apple, Fifth Avenue, New York

Sursa: fotografie de Ed Uthman



Figura 13.5. Absolut Icebar, Tokyo

Sursa: fotografie de Charles G. Logan

rațional și, conform teoriei „procesării la un nivel scăzut de atenție” elaborată de Robert Heath, asimilăm mult mai mult la nivel subconștient decât ne-am dat seama până acum. Cu toate acestea, nu există niciun dubiu că la nivel conștient creierul nostru este foarte eficient în blocarea mesajelor irelevante sau inoportune folosind percepția selectivă.

## Disonanța cognitivă

---

Strâns legat de percepția selectivă este alt proces mental uman înăscut, „disonanța cognitivă”, identificat pentru prima dată de psihologul Leon Festinger în anii '50. Festinger a argumentat că noi simțim un disconfort psihic când susținem simultan poziții contradictorii din cauza tensiunii pe care o creează, așa că încercăm, pe cât posibil, să le soluționăm. De exemplu, este puțin probabil să facem remarci negative despre un produs ori serviciu pe care continuăm să-l achiziționăm – fie ne schimbăm părerea, fie nu mai cumpărăm. La fel, suntem mult mai pregătiți să adoptăm informații, păreri și perspective care confirmă pozițiile pe care le susținem deja decât să le contestăm, așa cum a arătat experimentul „Princeton *versus* Dartmouth” al lui Hastorf și Cantril. Cât de des nu s-a întâmplat să cumpărăm ceva – o mașină nouă, de exemplu – și brusc să observăm același model și reclame la el oriunde mergem? Interesul marcat pe care îl manifestăm față de ceea ce cumpărăm și față de ceea ce am cumpărat ne face sensibili la informațiile cu relevanță directă, pentru că suntem adesea predispuși să ne justificăm față de noi corectitudinea deciziei noastre de cumpărare.

Iată de ce este atât de important ca, atunci când se realizează o cercetare evaluativă a unui brand sau a mesajelor sale publicitare, criteriile de recrutare a respondenților trebuie să fie foarte precise. Așa cum am văzut, dacă în cadrul cercetării veți vorbi cu fanii brandului, veți observa o reacție foarte diferită față de situația în care discutați cu detractorii săi. Andrew Ehrenberg susține această idee esențială arătând că, deși toți cumpărătorii mărcilor dintr-o categorie își pot evalua brandurile în mod similar, apar diferențe pentru că brandurile mai mari pur și simplu au mai mulți susținători. El mai arată că adesea este mai util să vorbești cu critici ai brandului decât cu fani pentru a afla cum să ameliorezi punctele slabe și să îmbunătățești punctele tari pentru a încuraja testarea brandului de către consumatori.

Implicația practică a „disonanței cognitive” pentru publicitate și comunicarea de marketing este dificultatea de a schimba atitudinile și deci comportamentul,