

OLINS

Wally Olins: Manual de branding

BRANDING





Manual de Branding-Wally Olins (rezumat)

Publicată de Editura Vellant. ISBN 978-973-1984-00-1

Manual de Branding (2008) este un “ghid esențial, concis, al branding-ului de succes, în care este explicat ce este brandul, cum este creat, cum este făcut să funcționeze și cum este susținut. Sunt atinse toate aspectele procesului, de la dezvoltarea ideii specific, la crearea nucleului și designul logo-ului la lansarea și managerierea unui program de branding de succes”.

Wally Olins, supranumit și gurul identității corporatiste, face o trecere istorică prin ideea de brand, specificând foarte clar diferența între percepția de brand de produs, aflat pe rafturile magazinelor, la ideea de brand corporatist-când marile magazine care vând branduri puternice (de produs) devin și ele un brand.

Face trecerea de la selling approach la marketing perspective, când brandurile devin respectate, simpatizate și admirate prin factori emoționali (nu raționali, cum erau pentru brandurile de produs-prin calitate, preț, etc) datorită implicării lor în comunitatea în care își desfășoară activitatea specificând nevoia din ce în ce mai acută a acestora de a targeta toate categoriile de public (concurenți, furnizori, comunitatea financiară, grupuri de presiune, etc.)

Termenul de arhitectură de brand, sau modelul prin care organizația își dezvoltă sistemele de control pentru a-și modela brandul, devine emblematic pentru brandul corporatist nevoit să se adapteze la schimbare, aceasta fiind natura competiției în zilele noastre.

În acest context și ideea de public țintă se dezvoltă, și asta în măsura în care înainte, brandurile de produs aveau ca target femeia casnică sau, generalizat, omul care intra în magazin. Astăzi, brandurile corporatiste sunt nevoite să își extindă ideea de public țintă, raportându-se la oficialități, jurnaliști, potențiali angajați (vezi trendul nou în România numit Employer Branding) și orice alt public cu care intră în contact.

Astfel apare nevoia de strategie de brand coerentă, administrată central dar și de programe de branding corporatist care influențează atât mediul intern al companiei, cât și cel extern (programe ce duc nivelul la care este estimat brandul la valori inimaginabile, de multe ori aceasta depășind activele tangibile ale unei companii: ex Mc Donalds, Nestle, etc).

Și pe măsura ce globalizarea a complicat condițiile de existență în piață, și percepția asupra a ceea ce este un brand sau branding-ul în sine devine confuză.

Până în anii 80, brandul se referea la bunurile de consum perisabile din magazine, unicul public țintă fiind consumatorul. Astăzi, când corporația se adresează tuturor publicurilor se folosește sintagma "identitate corporatistă" sau "manifestarea tangibilă a personalității unei corporații" (personalitatea corporației fiind sufletul, imaginea, spiritul organizației transpuse într-o formă intangibilă). Deci manifestarea tangibilă a personalității unei organizații/ corporații este brandul corporatist.

Orice organizație, fie ea cât de mică, are un brand corporatist.



I.Ce este Branding-ul

Primul capitol tratează ca și subiect *ce este branding-ul*. În primul subcapitol vorbește de *vizibilitatea brandului (I)*: privit din afară, un brand poate însemna un logo, simbol, niște culori, un slogan, un logotip (un cuvânt cu un design distinct, gen IBM), un miros specific (știm cu toții mirosul din magazinele Stradivarius), sau o anumită muzică.

În realitate însă, odată ce publicul organizației s-a mărit, și activitatea de branding devine mult mai complexă presupunând marketing, design, comunicare internă și externă, devenind canalul prin care organizația se prezintă.

Take away

- Organizația ta are o idee specifică clară?
- Poți explica în câteva fraze ce face compania ta și prin ce se diferențiază de concurență?
- Majoritatea colegilor din compania ta au aceleași opinii despre ce este organizația, ce face ea și cum acționează?
- Mediul extern înțelege ce reprezintă compania ta și ce o deosebește de concurență?

Ideea fundamentală a brandului este că trebuie să proiecteze o imagine clară despre sine și despre scopurile sale, asta bineînțeles dacă există intern o coerență și o consecvență a scopului. Ideea specifică, sau viziunea, este fundamentul pe care se poate dezvolta un program de branding de succes, fiind motorul organizației. Ceea ce caracterizează compania sunt istoricul, structura și strategia sa, personalitățile care au creat-o, eșecurile și succesele acestora.

Brandul corporatist face ca ideea specifică să fie vizibilă și tangibilă, raportându-se la cei 4 vectori prin care acesta se formează:

- produsul
- mediul brandului
- comunicarea
- comportamentul


Take away

- În organizația ta, care este echilibrul potrivit între cei patru vectori?
- Reușești să gestionezi eficient interacțiunea și întrepătrunderea dintre cei patru vectori ?
- Are organizația ta o structură managerială pregătită să rezolve problemele create de fiecare dintre vectori?



Take away

- Organizația ta are un set de elemente vizuale eficiente?
- Elementele vizuale sunt folosite potrivit unui sistem foarte limpede și coerent?
- Prezintă chintesenta brandului într-o formă unică și ușor de memorat?
- În cazul unei organizații mari, fiecare companie, divizie și fiecare brand înțelege cum funcționează elementele vizuale ale organizației în ansamblu?



Elementele vizuale sau pattern-ul vizibil reconoscibil: logo-ul este miezul unui program de branding, transmițând ideea specifică a organizației. Simbolurile acționează ca un declanșator care funcționează mai rapid pentru a întipări ideii, pentru a dezlănțui emoții (gândiți-vă la secera și ciocanul de pe steagurile fostelor steaguri din regimurile comuniste).

Ideea specifică (viziunea sau cei patru vectori ai tangibilității brandului) și elementele brandului, luate împreună, delimitează teritoriul brandului.

Brandul trebuie simțit, privit devenind tangibil prin cei 4 vectori:

- produs: ceea ce produce și vinde organizația
- mediul brandului: mediul fizic al brandului, mediul în care se prezintă
- comunicarea: cum le vorbește despre sine oamenilor, fiecărui public, și cu ce se ocupă
- comportament: cum se poartă oamenii organizației unii cu alții și cu mediul extern.

Exemplu: în sfera serviciilor financiare, acestea nu sunt foarte diferite însă poate fi diferit mediul brandului (unde se vând produsele), cum sunt promovate (comunicarea) și cum se comportă oamenii organizației. Când ne gândim la un restaurant însă, produsele acestuia sunt foarte importante, fiind un vector predominant care se întrepătrunde cu celelalte.

Dezvoltând fiecare vector în parte avem:

▪ *Produsul: ceea ce vinde organizația.* În cazul organizațiilor care proiectează, produc și vând produse, produsul este punctul de plecare al brandului (luând ca și exemplu Apple care este recunoscut pentru calitatea produselor sale, brand care poate fi considerat brand de produs; la fel și BlackBerry, Ford, LandRover și altele). În situația în care produsul nu e bun, ceilalți 3 vectori, comunicarea, mediul brandului și comportamentul oamenilor din organizație nu mai contează.

▪ *Mediul brandului: mediul fizic al brandului, mediul în care se prezintă.* Factorii de mediu din branding devin experiențe de brand: ne putem gândi la o piață de pește într-un port, la un magazin care oferă o experiență plăcută, la un hotel care oferă o atmosferă aparte. În această ultimă situație, pentru un hotel, mediul (spatial fizic) este motorul brandului (el oferă personalitate hotelului, fără el ceilalți 3 vectori nu mai contează).

▪ *Comunicarea: cum le vorbește despre sine oamenilor, fiecărui public (incluzând angajații), și cu ce se ocupă organizația.* Coca Cola este unul din brandurile care se detașează în acest segment datorită tonului și stilului cu care se adresează publicului, având o strategie de promovare și publicitate la scară largă timp de peste 100 de ani. La fel și apa îmbuteliată care a ajuns să aibă conotații emoționale de sănătate, puritate, activitate, condiție fizică.

Ba mai mult, comunicarea a evoluat. Dacă până acum se făcea într-un singur sens, de la companie către public, acum se face în sens dublu cu ajutorul rețelelor sociale, oamenii



participând activ la crearea brandurilor, fie comunicând cu brandul, fie comunicând cu ceilalți clienți.

Astfel, comunicarea a devenit manifestarea complexă a brandului fiind necesară gestionarea ei cu finețe.

▪ Comportamentul sau cum se poartă oamenii organizației unii cu alții și cu mediul extern.

Aici putem lua ca și exemplu un spital. Deși produsul/serviciul prestat contează, reacțiile

noastre față de el se raportează la comportamentul oamenilor și mediul, acestea fiind aspectele după care judecăm experiența cu "brandul" respectivului spital. Companiile aeriene sunt și ele un exemplu de brand definit de comportament, sau orice alt brand construit în jurul serviciilor, experiența fiind cea care definește brandul. De aceea, brandurile de servicii sunt mult mai greu de gestionat decât brandurile de produs-pentru că lucrezi cu oamenii. Astfel, ele trebuie să fie atente la mediul intern, la angajați, "trăiește brandul" fiind sintagma

Take away

- În organizația ta, care este echilibrul potrivit între cei patru vectori?
- Reușești să gestionezi eficient interacțiunea și întrepătrunderea dintre cei patru vectori ?
- Are organizația ta o structură managerială pregătită să rezolve problemele create de fiecare dintre vectori?

care se dovedește a fi adecvată sferei serviciilor. Tot brandurile de servicii trebuie să investească constant în formarea personalului.

Arhitectura brandului(2): orice organizație trebuie să-și creeze un cadru în care să construiască brandul. Asta se numește "arhitectura brandului"- ea ar trebui să fie clară, ușor de înțeles și coerentă.

Arhitectura brandului poate fi clasificată în 3 mari categorii:

- **corporatistă sau monolitică**-identitatea afacerii unice (organizația utilizează constant un singur nume și un singur sistem vizual; exemplu Țiriac-Țiriac Auto, Tiriac Air, Tiriac Imobiliare)

-**girată**: identitatea afacerii ramificate-organizația deține numeroase branduri și fiecare este articulat de numele sau stilul vizual al grupului (exemplu: Nestle)

- **centrată pe brand**-identitatea bazată pe brand: organizația deține o serie de branduri sau companii aparent fără legătură unele cu altele (exemplu Procter&Gamble).

Producătorii de bunuri de consum tind să folosească modelul centrat pe brand, în timp ce companiile folosesc modelul brandului corporatist.



1. Corporatistă sau monolitică - identitatea afacerii unice: corporația este brandul, de aceea se și numește model de brand corporatist. Diferența față de celelalte 2 este că brandul corporatist se adresează și publicului intern, în timp ce celelalte 2 se adresează doar anumitor tipuri de public. Mitsubishi, în Japonia, este și brand auto, și de bancă sau pește conservat.

Virgin, un alt brand corporatist cunoscut, profită la maximum de sistemul de brand corporatist: numele și identitatea vizuală, originare în afacerea cu muzică înglobează acum și alte domenii: companie aeriană, transport feroviar, servicii financiare. Paradoxal, Virgin reflectă un stil relaxat, informal, prietenos și vesel, reprezentând mai mult un simbol pentru un stil de viață decât garanția unei anumite calități.

Harvard University are sub umbrela ei Harvard Business School, cea mai cunoscută școală de management din lume, cu Harvard School Press și revista Harvard Business Review. Principalul punct forte al brandului corporatist este că toate brandurile de sub umbrelă se sprijină între ele prin publicitate și produse, având vizibilitate mare și o bună poziționare. Marele dezavantaj e că dacă o mică parte din organizație are dificultăți, întreaga entitate are de suferit.

2. Girată - numeric, este cea mai răspândită și asta pentru că multe companii s-au extins prin preluarea altei companii, implementând sistemul identității girate cu speranța de a păstra ce-i mai bun din ambele. Organizația cu identitatea girată se focalizează pe publicul financiar, shareholders, comentatori, autorități, legislatori, personal propriu și potențial, pensionari și grupuri similare, în timp ce brandurile individuale se focusează pe clienți și uneori pe furnizori.

Organizațiile care utilizează arhitectura de brand corporatistă au următoarele caracteristici:

- s-au dezvoltat prin preluarea altor organizații: foști concurenți, furnizori, clienți;
- sunt companii care operează în mai multe domenii: producție, vânzare angro, vânzare de componente către concurență
- uneori au preluat lanțuri de produse concurente
- deși depun eforturi să păstreze identitatea brandului preluat, sfârșesc prin a-și impune stilul managerial, sistemul de recompense, propriile atitudini;
- adesea operează în țări diferite, unde produsele și reputația lor pot varia
- întâmpină dificultăți în a-și crea o imagine unitară, dar plurivalentă, cu un scop pregnant.

Sistemul brandului girat este cel mai evident în armată. În toată lumea, armatele sunt maestre ale simbolismului, iconografiei și al branding-ului. Fiecare divizie, infanterie, tancuri, genști, logistică, are identitatea sa. Apoi există o structură girată- regimente de armată, divizii, brigăzi, formate prin combinarea complexă a mai multor tipuri de arme. Această suită de nume, identități și tradiții, formează armata.

3. Brand individual-identitate bazată pe brand. În cazul bunurilor de larg consum, dar și în modă sau zona farmaceutică, se face o separare a identității corporației față de brandurile pe care le produc, și asta pentru că consumatorul final e interesat doar de brand. Un exemplu este Inditex, care are sub umbrela sa Zara, altul ar fi Diageo care deține Guinness sau Johnnie Walker, toate branduri puternice. Puțini însă știu de corporația mamă.

Motivele pentru care este aleasă această politică:

- brandurile trebuie să-și dezvolte o identitate puternică, adaptată clienților lor
- consumatorul este influențat de o simbolică evidentă și simplă, aceasta nefiind în concordanță cu abordarea complexă și globală a unei corporații



- brandurile de produs au un ciclu de viață diferit de cel al corporațiilor
- unele branduri sunt ale aceleași companii, integritatea lor fiind pusă în pericol dacă s-ar ști că provin de la aceeași companie mamă (Ex Louis Vuiton și Loewe).

Aceste 3 opțiuni reflectă principiile arhitecturii brandului, însă pot suferi și variații adaptate nevoii corporației, unul din factori fiind modul în care unele organizații încearcă să creeze branduri clare și individualizate sub umbrela brandului corporatist.

De ce și când să introduci branding-ul?(3)

Unele branduri sunt inventate de la 0. Altele sunt reinventate, revigorate.

Brandurile inventate presupun mult efort, fiind dificil de creat.

Brandurile reinventate presupun o cultură și o tradiție, o atitudine, o reputație, iar scopul de a reface ceva existent stă sub asediul spiritului schimbător al timpului. Se schimbă tehnologii, modele, preluări, fuziuni, globalizare.

De multe ori e mai simplu să rebranduiești un brand decât o întreagă organizație.

Uneori, putem vorbi doar de o revigorare a brandului, frecvența ideală fiind la 10 ani.

Schimbările de nume- pot apărea fie când vechiul nume are o reputație pătată, fie când induce în eroare, fie când 2 companii fuzionează.

Fiind costisitoare și foarte complicate, sunt de evitat. Uneori însă pot salva compania.

Motivul schimbării: niciodată nu este o chestiune de capriciu, întotdeauna există un motiv: compania se poate simți depășită, autosuficiența care duce la performanță scăzută, preluare sau fuziune, revigorare sau doar o reinventare spre un brand mai fresh.

Brandul ca resursă corporatistă (4)- brandul poate deveni cel mai prețios activ financiar al unei organizații. Brandul are nevoie de autoritate, reguli, finanțare adecvată, angajament și management eficient. Dacă brandul resursă este astfel susținut, va fi la fel de eficient ca orice altă resursă; dacă nu, resursa se epuizează.

Cea mai importantă premisă pentru maximizarea potențialului unui brand este leadership-ul: brandul trebuie susținut atât de la interior cât și de la exterior. Importanța și influența potențială a unui sistem de management al brandului pot fi înțelese prin analizarea managementului financiar (prognoze anuale, bugetări, ținte) și a managementului tehnologiei informației.

Un management al brandului serios înseamnă un comportament coerent, consecvent, congruent și presupune, printre altele, căutarea modelului comportamental care să reflecte discursul corporației.



II. Cum funcționează Branding-ul?

Implementarea programului de branding (ghid) (5): creare, lansare, implementare și manageriere. Este de menționat că, în cazul modelului de arhitectură de brand girat sau centrat pe brand pot exista variațiuni și modificări ale acestui proces, metodologia fiind însă aceeași.

•*Preliminariile:* un program de branding trebuie să aibă stabilit un SCOP pe termen lung: schimbare radicală, revergorare, reinspirare & coeziune pe plan intern, reflectarea unei imagini coerente la exterior, schimbarea percepției astfel încât să aibă loc o retenție de candidați mult mai profesioniști decât înainte, mărirea prețului acțiunilor, atingerea unor obiective tactice, preluarea unor noi companii.

•*Nevoia de ajutor de specialitate:* consultanță în branding (design) - va trebui să alegi între o firmă care a mai oferit consultanță și au experiență sau un ochi proaspăt și cu mintea [deschisă.Cert](#) este că cea mai bună muncă este rezultatul gândirii creative și imaginative.

•*Crearea a 2 nivele de control:* managementul de top și cel de mijloc (printre care o persoană de execuție, cum ar fi cineva din Dep. Marketing) .

•*Formarea comitetului director și a echipei executive:* 1 monitorizează evoluția, analizează, face observații, se asigură că planul este respectat. Echipa executivă coordonează proiectul.

•*Informarea companiei .*

Etapele de lucru: deși sunt 7, Wally prezintă doar 4 dintre ei.

1. Etapa de cercetare, analiză și recomandări strategice: prezentarea proiectului și planificarea programului (direcții de lucru, activități detaliate, calendar etapizat). Planul este aplicat, revăzut, ajustat, finalizat și transmis echipei executive. Apoi urmează interviuri, audituri și cercetarea relevantă.

De ținut cont de:

- *Cercetarea:* studierea istoricului și a structurii organizației (cum a crescut, personalități marcante, evenimente semnificative, poziționarea competitorilor, clienți, tendințe sociale și culturale, tehnologice).
- *Interviuri și ateliere:* se caută a se determina dacă există un consens despre organizație și ce chestiuni unesc/divizează compania. Sunt luate de consultanții de branding atât la interior, cât și la exterior, între 20 și 100, acestea fiind reprezentativ. Intern, acestea trebuie luate pe toate palierele ierarhice, și în toate departamentele și reflectă profilul de vârstă și gen al companiei, dar și nuanțele de opinie despre morală, leadership și claritatea scopului, profilul companiei (ierarhica sau egalitară, performanțele ei, punctele slabe și cele forte, sisteme de siguranță, competitivitate).

Atelierele explică ce e branding-ul și cum pot fi implicați cei din companie, să facă programul vizibil intern, să se obțină idei noi pentru brand.

Interviurile externe se fac furnizorilor, clientilor, competitorilor, colaboratorilor, jurnaliștilor, autorităților locale, asociațiilor comerciale și se caută a se afla percepții, imagini, atitudini, puncte forte și slabe ale companiei, impactul companiei în societate. Percepțiile, în general.

▪ *Auditurile:*

- *de comunicare:* ce spune organizația și cui, în ce mod, consecvența mesajului. Cum funcționează sistemul de comunicare și cine îl manageriază, legăturile dintre comunicarea internă și cea externă, conținutul, calitatea și coerența comunicării, cum



comunică organizația intern, dar și extern, inclusiv prin intermediul presei și al PR-ului, digitalizarea: internet, intranet, bloguri, etc.

- *de comportament*: felul în care oamenii interacționează atât la interior cât și la exterior. Se investește în formarea oamenilor? Se stabilesc obiective de performanță personale? Sunt angajații recompensați? Sunt tratați bine? Li se respectă promisiunile făcute?

Accesul la opinia/gradul de satisfacție al clienților, poate genera un feedback în ceea ce privește percepția de la exterior: cum este să interacționezi cu diferite departamente ale organizației, cu angajații, cât de rapid sunt serviți clienții.

- *designul sau auditul identității vizuale*: modul în care anumite componente ale organizației se prezintă fizic: produse, locații. Scopul: *coerența brandului*.
- *auditul arhitecturii de brand*: se face în cazul organizațiilor cu o arhitectură de brand complex, cu multe sucursale și acoperă toate brandurile subexistente, toate sub brandurile, numele și descrierile, cum sunt percepute acestea, care le este rolul și locul în ierarhia brandurilor. Auditul arată cum trebuie organizate brandurile, care sunt ierarhiile, cât de apropiate sunt relațiile dintre branduri și corporația în ansamblu, unde este cazul să existe demarcări mai clare și așa mai departe.
- *auditul de competitori*: se face pe piețele cheie. Cuprinde site-uri, articole de presă, informații despre marketingul și publicitatea concurenților, etc.

La final, echipa executivă va *discuta rezultatele*, care au fost adunate în urma întâlnirilor formale și informale. După discuții, rezultatele și recomandările se prezintă formal comitetului director și consiliului de conducere. Consultanții externi, de obicei, pregătesc și fac prezentarea după discuția cu echipa executive și comitetul director.

Prezentarea va conține:

- detalii clare, relevante despre procesul în sine, reiterarea sarcinii în sine
- descrierea etapelor procesului și apoi a rezultatelor acestuia (situațiile delicate se prezintă cu dovezi)
- recomandări:
 - cum este percepută organizația și ce trebuie făcut în acest sens
 - ideea specifică trebuie să reiasă clar (caracteristicile organizației, oportunitățile de marketing, poziția pe piață).

2. Etapa a doua - dezvoltarea identității

În urma primei etape, se va acționa pe trei paliere:

- schimbare comportamentală, care poate fi impusă de cerința de a promova idea specifică pe plan intern
- arhitectura de brand va răspunde la două întrebări: trebuie dezvoltat un sistem de arhitectură de brand corporatistă, girată sau centrată pe brand? Dacă da, cum va fi făcut să funcționeze.
- nume și stil vizual: numele generează emoție și are o viață a lor într-un context anume; preferințele și sentimentele individuale sunt importante; majoritatea numelor sunt înregistrate și e greu să găsești nume libere. Stilul vizual trebuie și el să exprime emoții puternice. Dacă se introduce o nouă idee specifică, se va găsi alt sistem vizual, important e ca identitatea vizuală să reprezinte o nouă realitate. Se caută 3 variante de design din care se va alege cea care este congruentă cu noua idee specifică.



3. Etapa a treia - lansarea

Lansarea oferă echipei de management posibilitatea de a explica ce este organizația, cum a evoluat, ce viitor are și care va fi contribuția noii identități, unde noile aspecte vizuale ale brandului devin vehiculul care lansează programul.

Lansarea internă are loc înainte de lansarea externă pentru a implica angajații și presupune seminarii, discuții și prezentări audio-video, intranetul.

Lansarea pentru parteneri/furnizori - în situația în care există parteneri din exterior care lucrează la interior, vor fi luați în calcul.

Lansarea pentru dealeri/distribuitori – seamană cu cea internă.

Lansarea externă – de obicei, cei din afară nu sunt prea interesați de acest aspect. Dacă schimbarea va fi majoră, presa va fi interesată. Lansarea externă implică și publicitatea tradițională și digitală, și adeseori, un program de PR complex.

4. Etapa a patra - implementarea

Pentru această etapă se folosesc materiale informative despre brand și instrumente de diferite feluri.

- *Specificațiile de brand*: trebuie să fie elemente ușor și clar de folosit, create formate care să satisfacă cerințele fiecărui client individual, logo-ul trebuie să fie și ptr PC și ptr MAC, și pot include: logo (mărime și spațiu), culoare, caractere, tonul mesajului, elemente vizuale, birotica, principiile ptr materiale informative, Power Point, indicatoare, propuneri documente cheie, aplicații online și pe site.
- *Centrul de brand (intranet)*: cuprinde totul despre brand, de la ideea specifică la instrucțiuni de implementare, fiind o pagină web securizată menită să-i ajute pe utilizatorii brandului
- *Supravvegherea brandului*
- *Cartea brandului*: scopul ei este ca atunci când cineva o descoperă, știe ce înseamnă brandul și se simte inspirat și mișcat.
- *Atașamentul față de schimbare*: scopul este de a revigora și schimba punctul de vedere al organizației despre sine și ambițiile sale.
- *Gestionarea procesului de implementare*: acesta trebuie să ajungă în fiecare colț al organizației și trebuie să fie eficient atât în spirit, cât și în literă.
- *Sisteme de management de brand formale*: *supravegherea standardelor însemnelor, ambalajelor, elementelor vizuale, a arhitecturii.*
- *Managementul de brand informal*: programul de branding trebuie făcut cu emoție, prin crearea și menținerea unei convingeri despre ce este potrivit pentru organizație, prin demonstrarea unei consecvențe în scop, subliniind esența și identitatea acesteia.

Control, cost și moment (6): implementarea programului de branding este cea mai costisitoare și iar costurile cresc direct proporțional cu brandul.

Metode de control și costuri:

Costurile depind de programul de branding: dacă brandul este doar revigorat sau presupune o schimbare radicală.

Bugetarea se va face din bugetul anual și presupune costuri cu onorariile consultantilor, crearea de materiale noi, lansarea brandului, costuri de înlocuire, costuri ptr comunicarea internă și



formarea personalului. De asemenea, bugetarea se va face pe etape: prima etapă- cercetare, analiză și recomandări strategice. Etapa 2- Dezvoltarea identității, etapa 3-Lansare și prezentare și etapa 4- implementarea.

Control: cine va plăti pentru program(centrul sau unitățile operative), cum ar trebui să funcționeze legăturile dintre companii și sectoare, diviziuni geografice și brandul central? Cum ar trebui organizat personalul și în ce număr? Unde ar trebui localizat? Care ar trebui să fie atribuțiile? Planificarea costurilor, a timpului și a metodei pentru lansarea și gestionarea programului trebuie monitorizată și modificată când e necesar.

Mărime, scop, viteză și cost: cât de repede va fi susținut programul de branding? Peste noapte, controlat și etapizat, gradual sau o manieră ad hoc? *Costul e principala opțiune de care însă depinde natura schimbării de brand.*

III. Încrederea în Branding

“Aparenta atracție a motocicliștilor înrăiți față de Harley Davidson creează un brand care, conform reputatelor cuvinte ale companiei, permite unui contabil de 43 de ani să se îmbrace în piele neagră, să circule prin orașele și să sperie oamenii”.

Despre curaj (7): curajul e cel care face diferența. Mințile creative sunt cele care dau rezultate bune, idei originale nu cercetarea temeinică, sistematică și atentă. Își are și ea rolul ei, dar nu este cheia. E foarte important să existe un echilibru între instinctual creative, rațiune și interpretare.

Cercetarea numelui și a stilului vizual: focus grup - discuții informale cu un eșantion reprezentativ de client interni și externi de peste tot din lume este o metodă economică și utilă pentru a clarifica această chestiune.

Analiza impactului: ce am obținut pentru ce am cheltuit? Ce se credea despre organizația mea înainte? Ce se crede acum? Cercetarea asupra influenței programului de branding este verificată: ce cred ceilalți despre organizație și cum li s-a schimbat percepția față de aceasta.

Riscuri (8): orice schimbare implică riscuri. Schimbarea de brand este una necesară organizației pentru ca aceasta să supraviețuiască și să evolueze cu succes, riscurile fiind private din această perspectivă:

- riscul să creeze și să lanseze un program de branding care promite mai mult decât poate duce,
- riscul ca organizația să lanseze programul, dar să nu-l poată susține.

Valoarea brandului (9): activele intangibile devin și ele importante, cum ar fi proprietatea intelectuală (brevete, branduri, etc). Consultanții și contabilii au creat formule econometrice pentru a evalua brandurile și pentru a le justifica importanța în bilanț. Însă *adevărată valoare a unui brand este de a vedea cât sunt dispuși oamenii să plătească pentru acesta.*

