

CUPRINS

PREFAȚĂ	13
MULȚUMIRI	17
PARTEA I:	
CE REPREZINTĂ STRATEGIA PORTOFOLIULUI DE BRAND	
CAPITOLUL 1. STRATEGIA PORTOFOLIULUI DE BRAND	23
Cazul Intel	23
Ce reprezintă o strategie a portofoliului de brand?	36
Dimensiunile strategiei portofoliului de brand?	39
Obiectivele portofoliului de brand	59
CAPITOLUL 2. SPECTRUL RELAȚIEI DE BRAND	63
Familia brandului Disney	63
Branduri principale, branduri cu rol de susținere, subbranduri și branduri coordonatoare	71
Branduri interconectate – spectrul relației de brand	75
O companie cu branduri multiple	78
Brandurile susținute	83
Subbrandurile	89
Un brand unic	92
Selectarea poziției corecte în spectrul relației de brand	96
CAPITOLUL 3. CONTRIBUȚII LA DECIZIILE PORTOFOLIULUI DE BRAND ...	98
Microsoft	98
Citigroup	105
Forțele și fluctuațiile sau dinamica pieței	111
Strategia de afaceri	113
Capitalurile și seturile de asocieri ale brandului	120
Evaluarea portofoliului de brand	122
Managementul portofoliului de brand	126

PARTEA A II-A:**CUM SĂ CREEZI RELEVANȚĂ, DIFERENȚIERE ȘI ENERGIE**

CAPITOLUL 4: RELEVANȚA BRANDULUI	137
PowerBar	138
Ce reprezintă relevanța?	144
Strategii pentru a crea și a menține relevanța	154
Relevantă versus „Vezi-ți de treabă”	173

CAPITOLUL 5: CUM SĂ CONFERI ENERGIE

ȘI DIFERENȚIERE BRANDULUI	175
Sony	175
Cum să diferențiezi și să conferi energie unui brand	184
Diferențiatorii de brand	185
Elementele care conferă energie brandului	196
Administrarea factorilor diferențiatori și a elementelor care conferă energie brandului	206

CAPITOLUL 6: ACCESAREA ACTIVELOR STRATEGICE:

ALIANȚELE DE BRAND	211
Modelul Ford Explorer Eddie Bauer	211
Ofertele cobrandurilor principale	218
Factorii diferențiatori externi ai brandului	223
Elementele externe care conferă energie brandului	231
Alianțele strategice de brand	240
Dezvoltarea unor alianțe de brand eficiente	242

PARTEA A III-A:**SPRIJINIREA ACTIVELOR DE BRAND**

CAPITOLUL 7: SUSȚINEREA BRANDULUI PENTRU ACCEDEREA PE NOI PIEȚE	251
Dove	251
Susținerea brandului pentru crearea unor oferte noi	260
Brandul va pune în valoare extensia?	267
Extensia va pune în valoare brandul?	275
Există o nevoie copleșitoare pentru un nou brand?	280
Cântărirea în perspectivă a riscurilor presupuse de extensie	283
Crearea unor platforme de branduri de serie	286

CAPITOLUL 8: INTRAREA PE PIAȚA PRODUSELOR

CU PREȚURI MICI ȘI PE O PIAȚĂ SUPERIOARĂ	293
Aparatura de bucătărie General Electric	293
Marriott	296
Extinderea pe verticală a brandului	299
Direcționarea brandului către o treaptă inferioară	302
Promovarea unui brand într-o clasă superioară	315

PARTEA A IV-A: CUM SĂ CONFERI ORIENTARE ȘI CLARITATE PORTOFOLIULUI DE BRAND

CAPITOLUL 9: SUSȚINEREA UNUI BRAND CORPORATIST	331
Dell	331
United Parcel Service (UPS)	335
Brandul corporatist	340
De ce să oferi sprijin brandului corporatist?	348
Provocări în managerierea brandului corporatist	354
Rolul de brand susținător	361
Schimbarea numelui brandului corporatist	365

CAPITOLUL 10: CALEA SPRE FOCUS ȘI CLARITATE

UNILEVER	371
Unilever	371
Ford versus BMW	374
Prea multe branduri?	379
Prea multe variante de produse: corvoada deciziei	399
Consolidarea strategică a brandului	406

EPILOG: STRATEGIA PORTOFOLIULUI DE BRAND:

20 DE CONCLUZII	408
NOTE	413
DESPRE AUTOR	419
INDEX	420

PREFAȚĂ

Firmele sunt motivate să se preocupe de strategia portofoliului de brand deoarece aceasta oferă structura și disciplina necesare pentru a avea o strategie de afaceri care să garanteze succesul. O strategie dezordonată și incoerentă a unui portofoliu de brand poate dăuna și uneori chiar poate condamna o strategie de afaceri. În schimb, una care ocrotește sinergii organizaționale și de piață creează active de brand relevante, diferențiate și energizate și sprijină acele active; totodată, va susține și va permite realizarea strategiilor de brand.

Necesitatea revizuirii strategiei portofoliului de brand tinde să devină o problemă deosebit de importantă atunci când compania suportă presiuni din cauza unor situații precum următoarele:

- O afacere trebuie să se dezvolte pentru a atinge viabilitatea organizațională și pentru a realiza obiectivele investitorilor. Majoritatea direcțiilor de dezvoltare implică sprijinirea unei investiții a unui brand existent și/sau crearea unor noi investiții de brand. În oricare din aceste cazuri, instrumentele și metodele trebuie să fie angajate în dezvoltarea și susținerea strategiei.
- O companie trebuie să rămână relevantă pe o piață aflată în continuă schimbare. Subbrandurile și brandurile sprijinite pot ajuta la reducerea riscului și dificultății abordării unei noi direcții.
- O companie deja se află pe punctul de a se transforma într-o simplă marfă, cu foarte puține elemente distinctive și care se axează pe preț. Provocarea este reprezentată de crearea unui brand sau a unor branduri care pot furniza diferențierea și introducerea aceluși brand sau branduri în cadrul echipei de branduri.

- Un brand și-a pierdut energia, probabil din cauza faptului că se situează într-o categorie stabilă. Există nevoia apariției unui program, produs, sponsorizare de brand sau a unui element care să suscite interesul.

- O achiziție sau apariția câtorva branduri puternice forțează o companie să ia decizii drastice, pentru a evita dezordinea și pierderile.

- Reputația de lungă durată a unei companii de a fi descentralizată și de a-și asuma riscuri comerciale a condus către proliferarea brandurilor și subbrandurilor și, în final, către o dezordine totală. Clienții și angajații deopotrivă au devenit frustrați tot încercând să înțeleagă nu numai principiile pentru care luptă firma în cadrul diverselor contexte ale pieței unui produs anume, dar și criteriile după care pot clasifica un produs sau un serviciu. Este nevoie de măsuri serioase privind simplificarea, restructurarea și clasificarea în funcție de priorități.

- Managementul de brand pur și simplu nu poate face față complexităților pieței, ce includ existența produselor, segmentelor, locațiilor și a multiplelor canale de distribuție. Pe de o parte, strategia portofoliului de brand reprezintă un element clar al problemei, deoarece explozia numărului de branduri, subbranduri și branduri susținute, în cadrul companiilor care acoperă o serie de piețe ale unor produse, a inhibat capacitatea firmelor de a forma strategii coerente, ca să nu mai vorbim de punerea lor în practică. Totuși, strategia este totodată și element al soluției, deoarece o structură de brand rațională, clară poate sprijini o strategie de afaceri prin înlocuirea pierderilor cu sinergia, a confuziei cu claritatea și a oportunităților ratate cu activele sprijinite din plin.

Această lucrare va fi prima care va defini în mod explicit domeniul și structura strategiei portofoliului de brand. Va identifica conceptele și instrumentele fundamentale și le va ordona în categorii semnificative, corelate între ele. Va ilustra, de asemenea, modalitatea în care strategia portofoliului de brand poate soluționa probleme foarte relevante cu care se confruntă strategiile din domeniul afacerilor, printre care:

- Cum să se dezvolte, lărgind aria pieței produsului prin intermediul extensiilor de brand.
- Cum să fie incluse în nișele cu prețuri mici și în cele premium, prin extensiile de brand pe verticală.

- Cum să îți păstrezi relevanța brandului în timp ce te confrunți cu o piață dinamică, unde „ceea ce se cumpără“ se află în continuă schimbare.

- Cum să-ți energizezi și să-ți diferențiezi brandul utilizând instrumentele portofoliului de brand.

- Cum să faci ca o alianță a brandurilor să funcționeze.

- Cum să manageriezi problemele brandului, în momentul restrucurării corporatiste.

- Cum să îmbunătățești claritatea ofertelor și să furnizezi unitate activităților de construire a brandului.

Dezvoltarea strategiei portofoliului de brand este un proces complex, care trebuie adaptat fiecărei situații în parte. Nu există o rețetă tip „carte de bucate“ care să îți garanteze realizarea unei strategii perfecte. Scopul acestei cărți este să prezinte mai degrabă opțiuni și cazuri problematice, decât răspunsuri ușoare.

Aceasta este a patra carte a mea ce are la bază brandurile și strategia de brand. Prima mea lucrare, *Managementul capitalului unui brand*, a fost cea dintâi tentativă de a defini și structura conceptul capitalului de brand. A doua carte, *Building Strong Brands*, a introdus conceptul identității de brand, asocierile la care aspiră brandul și a încurajat managerii să privească dincolo de atributele produsului pentru a marca personalitatea acestuia, asocierile organizaționale și simbolurile de brand. Cea de-a treia carte, *Brand Leadership* (scrisă împreună cu Erich Joachimsthaler), a extins conceptul identității de brand, a tratat subiectul managementului global al brandului și a expus modalitatea prin care să evadezi din talmeș-balmeșul media dezvoltând niște programe de construire a brandului care se extindeau dincolo de advertisingul media.

Această carte se inspiră din informația inclusă în celelalte trei cărți și care este relevantă pentru strategia portofoliului de brand. În special capitolele 1 și 2 se inspiră din *Brand Leadership* iar capitolele 7 și 8 au la bază *Building Strong Brands* și *Managementul capitalului unui brand* – dar chiar și aceste patru capitole sunt actualizate prin includerea unor studii de caz, a unor noi concepte și a unor noi modele conceptuale sau elaborate. Furnizarea unei prelucrări integrale a strategiei portofoliului de brand a constituit un motiv foarte puternic