



*Mărcile sau brandurile reprezintă suma elementelor concrete sau de natură simbolică, verbale ori vizuale, care identifică în mod unic o companie, un produs sau un serviciu. În parte, mărcile sunt expresia valorilor și misiunii asumate de către investitori. În parte, ele sunt creația managerilor și angajaților, rezultatul acțiunilor lor, al modului lor de raportare la obiectivele și standardele companiei. Brandurile țin, în sfârșit, de percepția publică, de raportul dintre promisiunile mesajelor corporatiste și așteptările publicului față de companii.*

*Mărcile sunt, deci, rezultatul unui efort de comunicare cu grupurile de care depinde evoluția unei companii ori soarta unui produs pe piață, de la investitori la angajați, de la parteneri de afaceri la consumatori și comunitate. Brandurile sunt în egală măsură o formă de dialog și rezultatul dialogului dintre firme și partenerii lor sociali și de afaceri. Brandurile dau seama de sănătatea dialogului companiilor cu partenerii lor. Valoarea mărcilor, imaginea și notorietatea lor sunt un diagnostic al relațiilor dintre companii și grupurile cointeresate ale acestora. Ele dau seama de strategiile de comunicare cu investitorii, de politicile de resurse umane, de standardele de calitate, de gradul de responsabilitate socială asumate de către companii.*

*Aneta Bogdan, specialist în crearea și dezvoltarea brandurilor, vorbește despre importanța pentru nașterea și evoluția unei mărci a dialogului cu grupurile cointeresate.*

**Vorbim despre dialogul cu grupurile cointeresate (stakeholders), mai precis, despre modul în care fie companiile fie agențiile de branding implică aceste grupuri, la diferite niveluri, în procesul de creare și de dezvoltare a unei mărci (brand).**

Orice consultant de brand, în momentul în care prezintă unui proiect de rebranding sau de lansare, de conceptualizare a unui nou brand, vorbește despre grupuri cointeresate. Și vorbește, mai ales, despre una dintre cele mai importante cerințe ale unui brand, aceea de a fi consistent. Pe de o parte, un brand trebuie să fie simplu, pentru a putea fi decodificat de toată lumea la fel. Cu cât este mai complex, cu atât crește riscul ca el să fie interpretat diferit, în funcție de educația, cultura, experiența de viață a indivizilor. Pe de altă parte, un brand trebuie să fie consistent în mintea tuturor indivizilor, cel puțin în rândul în principalele grupuri, acelea fără de care nu poate supraviețui nici o afacere.

Consultanții de brand au apanajul consultanței de management, pentru că ei se ocupă de strategie. Chiar și brand designerii au apetența de a gândi strategic ceea ce fac. În aceste condiții, discursul lor se diferențiază fundamental de discursul agențiilor de publicitate. Pentru cele din urmă, există un singur grup cointeresat, acela al consumatorilor. În crearea unui brand, lucrurile se schimbă. Atunci când construim un brand de servicii, de pildă, o astfel de abordare orientată către consumatori este greșită. Aici, cel mai important grup cointeresat este dat de angajați. Angajatul este brandul. Când creăm un produs, brandul de produs este ușor de construit, ușor de controlat. În brandingul de servicii apar problemele. În cazul serviciilor, acolo în front-line, la ghișeu, în fața consumatorului, se găsește chiar angajatul. Consumatorul va avea o mare problemă cu acel angajat care nu își înțelege rolul de reprezentant al mărcii. Iată de ce, angajatul este cel mai important deținător de interese în raport cu proprietarul brandului.

**În România nu există cu adevărat o cultură a brandingului în companii. Există companii puternice, românești și multinaționale, există mărci faimoase, unele globale, dar îndărătul acestor nume și logo-uri nu există un spirit care să umble printre angajați, care să-i strângă laolaltă în jurul unor valori comune, să-i motiveze să facă performanță și să le influențeze comportamentul. Acest atribut al consistenței mărcilor, despre care vorbești, Aneta Bogdan, tocmai asta presupune în primul rând: consistență internă, adică dialog cu investitorii și cu angajații, implicarea acestora, după importanța lor, în procesul de creare și dezvoltare a brandului, angajamentul acestora față de valorile ce-l definesc.**

**Nu este suficient să creăm o marcă pentru afară, pentru exterior, care să transmită pieței și publicului larg niște valori pe care vrem să le facem cunoscute. Pentru a fi credibilă și puternică, o marcă trebuie să funcționeze înăuntrul organizației. Adică, acolo unde se naște ea, în intențiile și concepția despre afaceri a proprietarilor, și acolo unde aceste intenții sunt puse la lucru de către angajați atunci când creează produse și servicii.**

Suntem mult prea la început în ce privește conștientizarea ideii că dezvoltarea unui brand ține în primul rând de angajați, de modul în care aceștia își asumă valorile brandului. Companiile nu văd importanța angajamentului intern față de ceea ce reprezintă un brand, și nici nu sunt dispuse să investească în promovarea internă a brandului. O dată definit un brand, nimeni nu mai e interesat de cultivarea lui în interiorul companiilor. Este important ca un brand să fie la fel de bine reprezentat și în mintea proprietarului și în cea a angajatului, a consumatorului, a competitorului, a partenerului de afaceri, a creditorului.

Se întâmplă adesea ca, prin comunicarea de relații publice, o companie să nu facă decât să creeze un ambalaj atrăgător, nu unul credibil și genuin, lipit de identitatea reală a organizației. Astfel, în vreme ce prin departamentele de relații publice se trimit mesaje optimiste către piață, competitori și public, în discursurile către angajați managerii au mesaje complet diferite. Angajații sesizează aceste dezacorduri iar brandul nu mai poate fi consistent cu el însuși. Un brand nu poate vorbi într-un fel angajatului, în alt fel proprietarului și în cu totul alt mod creditorului, consumatorului sau competitorului. Într-un astfel de caz, are loc fenomenul de diluție, cel mai cumplit lucru pentru credibilitatea unei companii.

**De fapt, managerii nu înțeleg că trebuie să caute și să mențină o coerență între ceea ce este o companie, rezultat al valorilor și obiectivelor proprietarilor, imaginea ei internă, cultivată prin politicile de resurse umane, și imaginea ei externă, întreținută prin marketing, prin mesajele publicitare și de relații publice.**

În ce privește rolul dialogului cu grupurile cointeresate, distingem procesele de rebranding, în care trebuie implicați proprietarii companiilor, de cele de creare a unui nou brand, în speță, brandurile de produs. Aici, de regulă, sunt implicați doar managerii, mai cu seamă cei din zona vânzărilor și a marketingului.

Rebrandingurile sunt procese de împrăștiere, de revigorare, de revitalizare a unei mărci. Ele se fac pentru că brandurile au cicluri de viață, se nasc, strălucesc și obolesc. Oricare mare brand a trecut prin aceste faze, de la cel mai valoros, Coca Cola, până la cele mai spectaculoase, precum Apple. Toate brandurile trec prin astfel de cicluri de viață. Unele reușesc să o ia de la capăt și să strălucească din nou, altele nu.

Rebrandingurile presupun schimbarea identității vizuale ori a promisiunii adresate

consumatorilor, schimbarea poziționării pe piață sau modificarea imaginii corporatiste. Rebrandingul corporatist se impune în cazul achizițiilor, fuziunilor, al vânzărilor de companii sau, pur și simplu, atunci când firmele își caută o nouă modalitate, mai credibilă, de a vorbi despre ele însele în dialogul cu angajații și cu piața.

În rebranding, proprietarii sunt primul și cel mai important grup chestionat asupra viziunii companiei. Ei sunt cei care investesc în afacere. Este, deci, dreptul lor să aibă cuvântul cel mai important de spus în ce privește viitoarea identitate a companiei.

### **Ce te faci când ai de a face cu acționari?**

În cazul companiilor cu mulți acționari, avem o problemă fiindcă aceștia nu au o viziune comună. De regulă, ei acreditează pe cineva să-i reprezinte în procesul de rebranding. Ne ferim să vorbim cu cât mai mulți, pentru că există o regulă în branding: brandingul nu este democratic. Brandul este proprietatea cuiva și este creat pentru un anumit grup de oameni. El este rezultatul relației dintre proprietari, care au dreptul legal de proprietate asupra sa, și consumatori. Dintr-un anumit punct de vedere, consumatorii sunt proprietarii reali. Dacă ei nu au brandul în minte, investițiile în brand se risipesc.

### **În momentul în care inițiază un proces de construire a unui brand, au investitorii un concept clar în minte sau ei doar identifică oportunități de afaceri?**

Proprietarii identifică și oportunități și probleme. Ei nu vin cu un diagnostic, și nici nu au cum. La noi, abia încep să se nască noțiuni precum diferențierea pe piață, avantaj competitiv, abilități, competențe, modele de afaceri. Acesta e momentul când, de fapt, începe profesionalizarea managementului. În România, proprietarii de companii nu au ajuns încă la stadiul de desprindere de management. Chiar dacă își angajează manageri, ei rămân implicați în tot ce ține de viziunea și strategia afacerilor lor.

### **Este sănătos acest amestec al proprietății cu managementul?**

Conform teoriilor de management, nu. Însă pentru România, în acest moment, da. Companiile românești sunt atât de fragede, atât de la început, încât, dacă ar fi preluate de către manageri, s-ar distruge. Am văzut cazuri în care manageri au preluat afaceri de succes ale unor antreprenori și nu le-au putut duce mai departe. Asta pentru că piața cerea competențe de proprietar, de antreprenor. Parcurgem o perioadă de tranziție care va mai dura încă doi-trei ani. Este vorba de trecerea de la entități antreprenoriale la entități corporatiste. Entitățile antreprenoriale cer altfel de competențe și altfel de comportament decât cele corporatiste. Afacerile românești nu au ajuns încă în stadiul corporatist, ce presupune companii și piețe stabile. Acum, pentru acele companii care au ajuns la o oarecare stabilitate, mesajul este: înapoi la ceva către comunitate. Acesta este modul în care aceste companii își pot câștiga respectul.

### **Eu credeam că tocmai amestecul acesta aduce neprofesionalism. Aceasta este, deci, o etapă care trebuie consumată, parcursă pe îndelete, în toți pașii ei.**

Da. Oamenii care au experiență în afaceri știu asta. Și sunt valoroși cei care înțeleg aceste

lucruri. Din păcate, presa de afaceri nu sesizează importanța acestor experiențe de început. Presa economică românească este, probabil, cel mai patetic experiment produs de mass media în ultima vreme. Copii de 20 de ani își dau cu presupusul, fără a fi specializați, fără a avea discernământ, fără a înțelege piața. Nimeni nu scrie despre lucrurile foarte valoroase făcute și despre lecțiile care se pot trage din experiența oamenilor de afaceri români. Acestea sunt aur curat pentru managerii de mâine. Presa românească tratează afacerile la nivelul mondenității.

### **Ce importanță are pentru procesul de dezvoltare a unui brand comunicarea cu angajații?**

În ce îi privește pe angajați, se întâmplă ceva tragic pe piața românească: toată lumea își expune valorile pe pereți. În schimb, angajații nu știu cum să se comporte în raport cu valorile corporatiste. Ei cred că valorile sunt puse ca să stea pe pereți. Ei nu știu că rostul lor este de a crea comportamente. Nu le explică nimeni ce înseamnă integritate, iar ei nu înțeleg care este legătura dintre aceste valori și fișa postului. Nimeni nu se străduiește să transforme valorile în comportament.

### **În lipsa coerenței dintre valori și comportamente, brandurile se sufocă. Poți să-mi dai un exemplu de brand creat de voi care s-a asfixiat în felul acesta?**

Nu, din motive de confidențialitate și, mai ales, din motive de etică profesională.

### **Dar există.**

Da. Construcția unui brand are ca asumție atingerea unui nivel de reputație. Brandul este viziunea pe care o au investitorii despre reputație. Asta îți dorești, fiindcă reputația îți atrage prietenia consumatorilor, angajaților, partenerilor. Nu poți construi un brand pe o problemă, pe o criză.

Structura umană a consultantului de brand îi cere credință în ceea ce construiește. Aici nu e ca în campania de publicitate, unde se poate minți. În brand nu poți minți. Fiindcă e o construcție de drum lung. De aceea nu lucrăm pentru proiecte în care apar personalități cu probleme de imagine. Și nu lucrăm pentru proiecte în care nu credem.

### **Practic, există clienți care nu au în ei din start condiția succesului, și atunci nu are rost să mai lucrezi pentru ei.**

Condiția succesului este reputația, fiindcă reputația înseamnă credibilitate. Dacă tu nu crezi în cineva, eu nu pot să te conving pe tine, printr-un desen și o promisiune, că trebuie să crezi în acel cineva. Oricâtă publicitate i s-ar face, lipsit de reputație, brandul intră în criză și moare. Brandul presupune certitudine. Trebuie să creadă în el toată lumea, și consumatorul, și angajatul.

---

**Aneta Bogdan** este Managing Partner la Brandient. Fostă Director de Comunicare pentru Connex, a contribuit la construirea unuia dintre cele mai de succes branduri românești. A coordonat campanii de publicitate premiate intern și internațional. Este invitată frecvent ca

speaker la conferințe și seminarii de marketing și advertising. Publică în reviste de specialitate. A obținut MBA la Open University Business School (UK). Din 2000 este Chartered Marketer și Membru al Chartered Institute of Marketing (UK), fiind, până acum, singurul român cu această recunoaștere.

---

### Nota:

*În tot ce presupune identitate a unei companii și comunicarea acestei identități, "de la un web-site interactiv și până la o carte de vizită, un brand trebuie să fie recognoscibil, distinct și apt să genereze fidelitate," consideră Alina R. Wheeler în lucrarea sa Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands, John Wiley & Sons, 2003.*

*Pentru a asigura continuitatea brandurilor pe care le creează, specialiștii în managementul mărcilor trebuie să aibă o mai mare sensibilitate față de problemele sociale, arată Nicholas Ind în cartea coordonată de el, Beyond Branding, Kogan Page, 2003. Aceasta nu de dragul altruismului, argumentează el. Altruismul în sine nu poate duce la o strategie pe termen lung, ci doar la un sentiment plăcut de generozitate. Companiile trebuie să își schimbe strategiile, dându-le o dimensiune morală și socială, pentru simplul motiv că acest lucru le permite dezvoltarea pe termen lung. "Companiile trebuie să admită că au responsabilități nu doar față de investitori, ci și față de publicul lor și față de societate în ansamblu. În măsura în care își acceptă obligațiile sociale, companiile vor avea o influență benefică asupra comunităților, contribuind, poate chiar mai bine decât guvernele, la rezolvarea multora dintre problemele sociale de azi." Astfel, companiile își pot construi strategii de profit pe termen lung. În acest scop, strategiile de dezvoltare a mărcilor vor trebui să se bazeze pe o mai bună cunoaștere a publicului cu care interacționează. Mărcile care dăinuie sunt cele care beneficiază de o bună înțelegere a nevoilor comunității și de o comunicare reală cu grupurile de care depind. Astfel de mărci, arată Nicholas Ind, trebuie să promoveze idei precum responsabilitate față de comunitate, autenticitate, transparență și integritate.*

---

*Interviu realizat de Corina Pîrv, Dana Oancea și Bogdan Diaconu  
Miercuri, 18 iulie 2007*