

Succesul pe piața internațională depinde de strategia mărcii

Victor Danciu

Profesor universitar doctor
Academia de Studii Economice București

Abstract. *Brand strategy is vital for the succes of the company on the international market. Identity and positionning are critical in order to develop a succesfull brand strategy. These two very important dimensions of any strategy of brand are accompanying every strategical option. Creating and launching new brands depend on the strategic process of the new product development. The new brands aim at acquiring strategic advantages which are associated with the enlargement of the competence field of the company and the differentiation over existing brands. In its turn, the extension of the brand is a strategic alternative which aims at the transfer or the relaunching of the existing brands. The companies which are following the geocentric strategy need global brands. Only the companies which succesfully overcome the numerous restrictions of the global strategy development are able to get good results. Apple is a good example of a brand strategy that gained a unique position on the global market and continues to help holding it.*

Key words: brand identity; brand positionning; creating brand; brand extension; global brand.

1. Strategia mărcii, un „must” al marketingului strategic internațional

Firmele implicate în afaceri internaționale au o nevoie imperioasă să dețină mărci care să fie cunoscute, și apreciate de clienți și să le permită atingerea obiectivelor urmărite. Prima decizie pe care o firma trebuie să o ia în privința strategiei de marcă pentru piața internațională are în vedere alegerea mărcilor din portofoliul propriu care să fie internaționalizate. Hotărârea referitoare la mărcile ce vor fi internaționalizate trebuie să se bazeze pe potențialul de succes al mărcii. Rezultat al unei analize atente a situației pieței externe și a competențelor de piață și tehnologice ale firmei, potențialul de succes al mărcii reprezintă elementul inițial al strategiei de internaționalizare pentru marcă. Următoarea etapă are în vedere selectarea piețelor externe ce urmează să fie abordate și stabilirea importanței fiecăreia în portofoliul de piețe al mărcii. Odată piețele-țintă alese și importanța fiecăreia stabilită, este dezvoltată strategia internațională a mărcii. Această strategie se sprijină pe pilonii esențiali ai managementului unei mărci, respectiv identitatea și poziționarea. Ca nucleu al mărcii, identitatea oferă baza pentru strategia de internaționalizare. Aaker

(1996) definește identitatea mărcii ca „un set unic de asocieri ale mărcii pe care brand-managerul aspiră să le creeze și să le mențină”. Aceste asocieri arată ceea ce reprezintă marca și implică o promisiune făcută clienților. Identitatea oricărei mărci poate fi stabilită, în opinia lui Kotler (1999) și Aaker (1996), cu ajutorul a patru dimensiuni. *Dimensiunea referitoare la produs* are în vedere asocieri ale atributelor și caracteristicilor necesare categoriei produsului, produsului însuși, situației consumului, segmentului-țintă și țării de origine a mărcii. *Dimensiunea organizațională* este legată de ideile, reprezentările referitoare la produs ale producătorului și/sau comerciantului și de valoarea geografică a mărcii. Identitatea mărcii se creează de multe ori cu ajutorul unei organizații sau firme. Asocierile ce pot fi utilizate pentru crearea identității mărcii se pot referi la responsabilitatea socială a firmei, orientarea inovativă sau calitatea peste medie a produsului. Valoarea geografică a mărcii nu trebuie neglijată, deoarece mărcile globale, de exemplu, au, în general, un grad de cunoaștere mai mare decât cele locale

pe o arie geografică foarte mare. *Dimensiunea referitoare la personalitate* este dată de asocierile referitoare la elemente care definesc personalitatea mărcii și la legăturile emoționale între marcă și clienții săi.

În practica stabilirii personalității mărciilor, par să fie uzuale folosirea a cinci dimensiuni, care sunt prezentate în tabelul 1.

Cele cinci dimensiuni ale personalității mărcii

Dimensiunile personalității mărcii	Trăsăturile personalității clienților reflectate de marcă	Exemple
Sinceritate	Pragmatic: tipul familial, muncitor Cinstit: sincer, etic, grijuliu, blând Integru: original, spirit tânăr, clasic, autentic Vesel: sentimental, prietenos, cald	Campbell's Kodak Hallmark
Entuziasm	Îndrăzneț: entuziast, la modă, provocator, extravagant Spiritual: cool, tânăr, plin de viață, aventuros, extravertit, sociabil Inventiv: cu simțul umorului, surprinzător, special, fire artistică, plăcut Modern: independent, agresiv, inovator	Porsche Benetton
Competență	Loial: muncitor, sigur, eficient, demn de încredere, grijuliu Inteligent: serios, spirit tehnic, spirit de echipă De succes: lider, încrezător, influent	IBM CNN
Sofisticare	Upper class: strălucitor, frumos, prietenos, sofisticat Încântător: feminin, plăcut, sexy, dulce	Lexus Mercedes Revlon
Aroganță	Sportiv: masculin, occidental, activ, athletic Dur: arogant, puternic, direct	Levi's Gillette Marlboro Nike

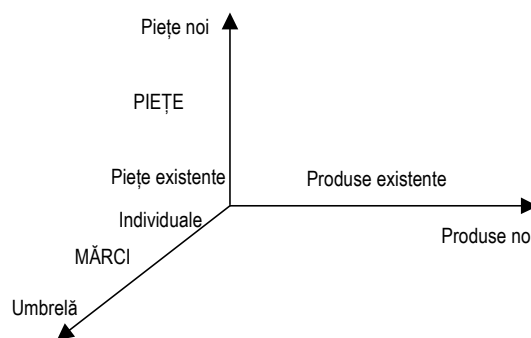
Dimensiunea simbolică este stabilită cu ajutorul numelor de marcă, logo-urilor și al simbolisticii mărcilor existente. Toate acestea urmăresc să creeze asocieri pozitive cu marca. Asemenea asocieri pot fi obținute cu ajutorul unor elemente precum textul, culorile, simbolurile, sloganurile, metaforele imagistice. Mărci precum Fuji (verde) sau Kodak (auriu) au ca simbol dominant culoarea. Simbolistica întâlnită în designul special al numelui de marcă poate sugera calitatea unică a produsului (simbolizată de omulețul puternic în cazul Michelin sau de capul de culoare neagră la Schwarzkopf și crocodilul, în cazul Lacoste). Sloganurile sugerează, de asemenea, în mod simbolic, prestația deosebită asigurată de marcă: *Top of the World* (Saint Moritz), *Let's make things better* (Phillips).

Pe lângă aceste aspecte ale identității distincte a mărcii, strategia trebuie să clarifice aspectele referitoare la caracterul global sau internațional al mărcii, de aceasta depinzând și poziționarea mărcii, care poate fi globală, regională sau locală.

Poziția unei mărci reprezintă locul pe care ea îl ocupă în mintea consumatorului. Această poziție este obținută ca rezultat al procesului proiectării unei imagini și valori, astfel încât clienții pe piața-țintă să înțeleagă ce reprezintă marca în raport cu ale concurenților (Keegan, Schlegelmilch, Stöttinger, 2002; Gilligan și Wilson, 2003). Parcurgerea acestui proces înseamnă poziționarea mărcii. Realizarea unei poziționări corecte depinde și de respectarea a trei idei pe tot atâtea niveluri, respectiv cel funcțional, cel emoțional și cel senzorial (Vianelli, 2001). *Poziționarea funcțională* este realizată cu ajutorul elementelor tangibile și intangibile ale produsului sub

marca în cauză. La acest nivel, poziționarea se sprijină pe problemele funcționale specifice pe care le rezolvă marca, printre acestea aflându-se siguranța sau nivelul tehnologic. *Poziționarea emoțională* folosește imaginile și simbolurile pe care clientul le asociază mărcii, în momentul cumpărării sau utilizării acesteia. Vedete de cinema, sportivi faimoși sunt folosiți pentru a vehicula simbolurile mărcilor de echipament sportiv, cosmetice, ape minerale, sucuri etc. Fanii și alte persoane asociază emoțional avantajele mărcilor în cauză cu persoanele respective în calitatea lor de lideri de opinie. *Poziționarea senzorială* se bazează pe experiențele senzoriale ce rezultă din atribute specifice ale mărcii cum sunt gustul, parfumul, aroma, designul etc. cu scopul de a satisface nevoi și așteptări empirice, legate mai ales de sentimentul varietății, al stimulilor noi și așa mai departe.

Problematica prezentată se înscrie în cadrul decizional mai larg al dezvoltării strategiei internaționale a mărcii, care trebuie să se bazeze pe trei decizii esențiale (Bradley, 1995, pp. 463-464). În primul rând, firma trebuie să decidă ce piețe servește, pe cele existente sau piețe noi. Acest aspect are implicații asupra alternativei strategice referitoare la mărcile pe care le deține deja sau la crearea și lansarea de mărci noi. În al doilea rând, firma trebuie să rezolve problema inovării în domeniul produsului. Dacă hotărăște să încerce piața internațională cu un produs existent, ea va putea eventual să folosească marca acestuia și pentru această piață. Produsele noi, create pentru clienții internaționali, pot solicita noi mărci. Ce mai dificilă decizie, cea de-a treia, are în vedere contextul care poate depăși problematica mărcii pentru piața internațională, respectiv dacă marca să fie individuală sau exclusivă ori nu. Mărcile exclusive sunt solicitate de clienți datorită unicității și exclusivității lor. Pentru ca marca să devină disponibilă și accesibilă pentru cât mai mulți clienți, este necesară însă o strategie de marcă. Firma trebuie să ia decizii referitoare la trei aspecte ale strategiei internaționale a mărcii, care țin de cuplurile marcă/produs/piață (Figura 1).



Sursa: Bradley (1995), p. 364.

Figura 1. Mărcile internaționale ca rezultat al deciziilor referitoare la cuplurile produs/piață

Firmele care dezvoltă strategii pentru mărciile produselor destinate pieței internaționale au la dispoziție trei alternative.

Mărcile individuale sau exclusive sunt atribuite fiecărui produs în parte. Principalele avantaje și dezavantaje ale mărcilor din această categorie sunt cele din tabelul 2.

Avantaje și dezavantaje ale mărcilor individuale

Tabelul 2

Avantaje	Dezavantaje
Individualizarea clară a unui produs. Concentrarea asupra unui segment de piață bine determinat. Oferă posibilitatea alegerii unei poziții distincte pe piață. Evidențierea bună a caracterului inovativ al produsului nou. Marjă de libertate a individualizării și poziționării de-a lungul ciclului de viață al produsului. Oferă posibilitatea relansării. Diminuarea efectelor transferării deficitului de imagine, în cazul insuccesului unui produs, la alte produse ale firmei.	Produsului trebuie să i se aloce întregul buget al mărcii. Marca singură trebuie să fie capabilă să realizeze volumele de vânzări necesare. Crearea personalității/identității mărcii poate fi un proces de durată. Dificultăți pentru atingerea pragului de rentabilitate, dacă ciclul de viață al produsului se micșorează. Capacitatea de supraviețuire a mărcii poate fi pusă în pericol, ca urmare a schimbărilor structurale ale piețelor. Probleme tot mai mari pentru găsirea numelor de marcă cu caracter exclusiv și protejat.

Sursa: Haedrich, Tomczak, Kaetzke (2003), p. 79.

Mărcile pentru o linie/familie/grupă de produse acoperă toate produsele din grupă sau linia respectivă. Knorr, Mars, Nivea, Ajax sunt asemenea mărci purtate de toate produsele din liniile sau grupele specifice categoriei. Printre principalele avantaje oferite de o marcă

pentru un grup de produse se numără divizarea bugetului între mai multe produse, avantajele de imagine și poziționare ale unui produs, care pot fi extinse la alte produse, la care se adaugă și altele, dar și dezavantaje, incluse în tabelul 3.

Avantajele și dezavantajele mărcii pentru linia/grupa de produse

Tabelul 3

Avantaje	Dezavantaje
Posibilitatea profilării specifice în cazul filozofiei pentru utilizarea întregii linii. Bugetul mărcii este împărțit între mai multe produse. Produsele noi beneficiază de transfer de imagine favorabilă și de notorietatea mărcilor din familie. Posibilități bune de atingere a unor noi segmente de clienți, dacă utilizările sunt complementare (strategia satelitului). Imaginea mărcii este îmbunătățită de fiecare produs care are o filozofie nouă (competența mărcii). Marca pentru o familie de produse facilitează construirea propriului câmp strategic de afaceri.	Nucleul mărcii limitează posibilitățile de inovare. Pericolul „lățirii” sau diluării mărcii, în cazul unei filozofii neadecvate cu privire la produsele noi (efectul de „cauciuc”). La profilarea produselor individuale trebuie să se țină seama de poziționarea de bază, a întregului grup. Măsurile de restructurare sau relansare din rațiuni competitive sunt limitate. Marca pentru grupul de produse este potrivită doar acolo unde clienții acceptă o ofertă cu cerințe specifice de utilizare. Marca poate fi periclitată când sistemul ei pentru familia de produse nu este acceptat în întregime de sectorul de distribuție.

Sursa: Haedrich, Tomczak, Kaetzke (2003), p. 81.

Marca umbrelă are un caracter generic, putând fi utilizată pentru toate produsele firmei, inclusiv pentru cele locale și, mai ales, noi. Exemple pot fi date mărcile IBM,

Fuji, Sony. Cele mai importante avantaje și dezavantaje ale mărcilor-umbrelă sunt incluse în tabelul 4.

Avantaje și dezavantaje ale mărcilor umbrelă

Tabelul 4

Avantaje	Dezavantaje
Toate produsele împart bugetul total al mărcii. Marca-umbrelă existentă permite introducerea relativ ușoară a produselor noi și achiziționarea de mărci individuale. Produsele noi pot beneficia de notorietatea mărcii. Ciclurile de viață scurte ale produselor individuale nu periclitează economia totală a mărcii. Nu este necesar un proces complicat pentru protejarea mărcii.	Dezvoltarea programului produselor sub o singură marcă este dificilă. Concentrarea asupra unui segment-țintă strict individualizat nu este posibilă, în principiu. Pentru poziționare poate fi ales doar un loc general, nespecific. Interesele parțiale și specifice ale produselor individuale nu pot fi respectate. Inovațiile nu pot fi orientate în mod specific. Insuccesul unui produs propagă efectele nefavorabile asupra mărcii-umbrelă și tuturor produselor.

Sursa: Haedrich, Tomczak, Kaetzke (2003), p. 82.

Mărcile-umbrelă pot fi utilizate cu scopul de a mări potențialul sinergic al politicii de ofertare a firmei, deoarece oferă posibilitatea poziționării și individualizării mărcilor exclusive sub marca-umbrelă.

Opțiunile strategice referitoare la caracteristicile mărcii în relație cu produsele trebuie completate cu cele ce se bazează pe cuplurile marcă/piață. Potrivit relației cu tipul de piață pentru care pot fi utilizate, mărcile sunt naționale, regionale, internaționale sau globale.

Extrem de interesantă pentru arhitectura și dinamica portofoliilor de mărci se dovedește relația între noutatea

mărcii și noutatea pieței căreia îi este destinată marca. Alternativele strategice pot fi identificate cu ajutorul matricii Ansoff adaptate, ca în figura 2.

Produse/Mărci	Mărci existente	Mărci noi
Produse existente	Extinderea liniei de produse	Flancarea mărcii
Produse noi	Extinderea mărcii	Marcă nouă

Sursa: Concepția autorului.

Figura 2. Strategii de marcă în funcție de noutate

2. Crearea și introducerea mărcilor noi

Noile mărci vizează obținerea de noi competențe și, pe baza acestora, ocuparea unui loc mai bun în câmpul competențelor și pe piață. Produsele necesare acestui scop vor fi dezvoltate cu ajutorul noii competențe și ele vor ocupa un alt loc pe piață. Aceste produse devin astfel instrumente care sunt utilizate pentru a crea mărci.

În general, lansarea unei mărci este asociată cu investiții și riscuri ridicate. Mărcile noi nu sunt însă numai necesare, dar și importante. Ele generează oportunități viitoare pentru vânzările și profiturile firmei, pot fi utilizate cu succes în lupta concurențială și contribuie în mod esențial la mărirea valorii firmei. Acest ultim aspect, referitor la contribuția mărcilor la sporirea valorii firmei, este cu atât mai important în prezent și probabil în viitor, deoarece viziunea asupra locului mărcilor în politica firmelor s-a schimbat. Mult timp exista convingerea că mărcile au doar o valoare de marketing. Ele erau considerate a fi de natură psihologică și, din acest motiv, nu sunt reale. Consecința unei asemenea viziuni se repercutează asupra concepției manageriale, deoarece mărcile erau considerate ca material pentru managerii din publicitate, fără a avea valoare financiară. În plus, din punct de vedere contabil, se întâmpinau dificultăți în calcularea valorii mărcii. Astăzi, mărcile dețin roluri importante în activele firmelor, în viitor ele putând să devină cele mai importante active. Drept urmare, mărcile au și vor avea o anumită valoare comercială, de piață.

Crearea noilor mărci și lansarea lor pe piață sunt recomandate în situațiile când ele pot aduce avantaje în primul rând pentru clienți, care depășesc eforturile financiare și riscurile asociate. Atunci când o marcă existentă nu este compatibilă cu produsul nou sau cu categoria din care face parte, o marcă nouă poate aduce un avantaj strategic. De exemplu, marca SMART nu a inclus produsul nou în categoria automobilelor de lux, deoarece acest aspect nu era relevant pentru clienți. Marca nouă este recomandată și atunci când câmpul de competență al mărcii existente este prea îngust pentru a acoperi și include noul produs. Asemenea situații sunt întâlnite relativ des în cazul produselor universale care nu pot acoperi noi zone create de sortimente specializate, destinate unor segmente specializate. Henkel a creat un nou detergent cu putere de spălare deosebită la temperaturi joase, sub noua marcă Weisser Riese, deoarece Persil avea drept câmp de competență faptul că era detergent universal, de calitate superioară, destinat celor mai ridicate exigențe ale utilizatorilor, câmp care a devenit prea îngust.

Diferențierea noi mărci de cele existente. Succesul potențial al unei mărci noi depinde de modul și gradul în care aceasta se deosebește de mărcile existente. Pentru a fi semnificativă față de mărcile existente pe piață trebuie îndeplinite cerințele din figura 3.

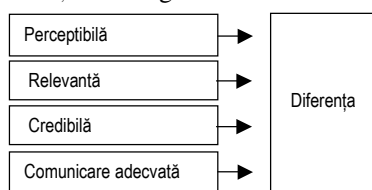


Figura 3. Cerințele diferențierii mărcii noi

Diferența trebuie să fie percepută de clienți. Aceasta înseamnă ca ea să reprezinte ceva deosebit și să fie suficient de mare pentru a fi remarcată.

Diferența trebuie să fie dorită de clienți și relevantă pentru aceștia. Consumatorii de pe piețele externe au numeroase exigențe și așteptarea față de o nouă marcă, care pot fi diferite. Obținerea unui nucleu central pentru o eventuală diferențiere trebuie să se bazeze pe identificarea proprietății sau caracteristicii mărcii care are cea mai mare relevanță/semnificație pentru clienți sau a combinației de mai multe însușiri și caracteristici, considerată necesară sau dorită de clienți.

Diferența trebuie să fie credibilă pentru a fi considerată reală de către clienți. Exigențele față de utilizarea mărcii trebuie să fie satisfăcute odată cu folosirea produsului.

Diferența trebuie să fie comunicată în mod adecvat clienților. În acest scop, pot fi utilizate nu numai instrumentele comunicării de marketing, precum publicitatea, de exemplu, ci și numele mărcii, produsul însuși și ambalajul. Comunicarea trebuie să fie consistentă per ansamblu, să sublinieze în mod clar diferența (ele) și să fie potrivită segmentului vizat.

3. Extinderea mărcii

Mărcile noi nu sunt singurele de care dispun firmele. Ele au de regulă mărci deja introduse, de al căror potențial încearcă să profite cât mai mult. În acest scop, firmele își propun fie să mențină potențialul mărcilor existente, fie să îl dezvolte. Ambele obiective sunt urmărite de managementul strategic al mărcilor existente, atât în varianta transferului mărcii, cât și în a relansării (Haedrich, Tomczak, Kaetzke, 2003).

Strategia transferului mărcii are ca obiectiv să mărească valoarea acesteia prin capitalizarea creditului de care se bucură marca principală, în noile produse. Valoarea existentă a mărcii poate fi consolidată și extinsă prin transferul mărcii, care practic înseamnă o extindere a mărcii. Figura 4 ilustrează opțiunile strategice în cazul extinderii mărcii prin transfer. Extinderea la linia de produse, operațiune în cadrul căreia noi produse din aceeași categorie sunt introduse pe piață sub o marcă-umbrelă, reprezintă extinderea în sens restrâns.

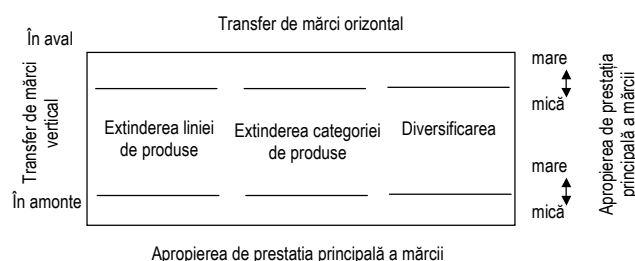


Figura 4. Opțiunile strategice ale transferului mărcii

Un caz de extindere în sens restrâns a mărcii este cel utilizat de Johnson Wax pentru marca Pronto, pe piața românească. Extensia a constat în adăugarea mărcii Pronto Antipraf Antistatic, un produs special pentru curățarea materialelor moderne, gamei Pronto (Capital, nr. 48, 2005, p. 73).

Extinderea categoriei de produse este o variantă mai amplă a celei anterioare, când transferul este realizat pentru mai multe linii. Dove, al cărei nucleu este săpunul-cremă, cu un sfert cremă hidratantă, a folosit mai întâi „hidratarea” ca atribut relevant pentru consumatori, în extinderea către produse adiacente, precum gelul de duș sau cremele de corp.

Apoi, marca a fost extinsă la articole pentru îngrijirea personală (deodorant, hair care). (Capital, nr. 48/2005, p. 73).

Diversificarea mărcii are în vedere extinderea la noi produse din categorii diferite, reprezentând extinderea în sens larg. Marca McDonald's a fost supusă diversificării atunci când a fost utilizată în afara sectorului fastfood, respectiv în cel hotelier.

Modalități de extindere a mărcii în practica internațională

Tabelul 5

Modalități de extindere	Exemple
Același produs, într-o altă formă	Mars ca înghețată
Gust/ingrediente/componente	Pronto, antistatic și antiptraf
Produs complementar	Periuța de dinți Colgate alături de pastele de dinți Colgate
Privilegii/avantaje pentru client	Marca Visa la cecuri de călătorie
Cunoașterea de către clienți	McDonald's a adăugat ingredientele complementare (ketchup ș.a.) ofertei de bază
Superioritate/unicitate/calități extra	Mărci luxoase și prestigioase a căror imagine este extinsă asupra bijuteriilor (Rolex, de la ceasuri la bijuterii).
Imaginea designului sau imaginea etică	Boss, marcă extinsă la parfumuri, de la confecții la modă

Surse: Haedrick, Tomczak, Kaetzke (2003), p. 126 și contribuția autorului.

Situații în care este oportună extinderea mărcii. Extinderea mărcilor existente este cel mai mult recomandată în cazurile când sunt lansate produse noi într-o altă categorie de produse noi într-o altă categorie de produse, deoarece oferă cele mai mari șanse de succes. Condiția ce trebuie îndeplinită se referă la faptul că noul produs nu trebuie să afecteze valoarea mărcii, deoarece, în caz contrar, evoluția pe termen lung a mărcii – marca poate întâmpina dificultăți. Un exemplu este al numelui de marcă Ivory, utilizat pentru săpun lichid, șampon și detergent de Procter & Gamble.

Extinderea poate fi comparată cu cea de-a doua lege a termodinamicii, care afirmă că atunci când două obiecte cu temperaturi diferite se ating, se va realiza un transfer de căldură de la cel mai cald spre cel mai rece, până când temperaturile lor devin egale. Într-o manieră similară, când pentru un produs nou este utilizată o marcă existentă, va avea loc un transfer de imagine de la aceasta din urmă, dar marca își va pierde tot mai mult din specificitate. Optând pentru această variantă, firma poate beneficia de avantaje precum o cotă de piață mai mare, eficiență sporită a publicității, introducerea mai ușoară a produsului pe piață, recunoașterea și acceptarea mai rapidă. Cele mai bune rezultate se obțin atunci când produsul lansat sub același nume de marcă generează vânzări ridicate pentru produsele existente. Șanse mari sunt și atunci când brandul principal este bine stabilizat în mintea și obiceiurile consumatorilor.

Dacă produsul nu are succes însă, imaginea negativă se poate răsfrânge și asupra celorlalte produse, schimbând atitudinea clienților față de marca respectivă. De asemenea, numele de marcă poate fi nepotrivit pentru noul produs sau își poate pierde specificitatea, dacă este utilizat pentru o categorie prea largă de produse.

Strategia extinderii mărcii este influențată de factori specifici, respectiv similaritatea, reputația, riscul și inovativitatea, percepute de clienți (Hem, 2000).

Similaritatea este dependentă de gradul în care clienții percep extensia ca fiind asemănătoare altor produse asociate cu marca respectivă. Cu cât similaritatea între bunul sau

serviciul original și extensie este mai mare, cu atât transferul de imagine favorabilă este mai mare. Argumentul în favoarea acestui mecanism se bazează pe presupunerea că potențialii consumatori vor avea o atitudine mai favorabilă față de extensii, dacă percep un grad mare de convergență între acestea și marca originală. Mai ales în cazul bunurilor de consum curent și îndelungat și al serviciilor, această ipoteză pare valabilă.

Reputația. Cu cât reputația mărcii este mai mare, cu atât mai favorabilă va fi atitudinea clienților față de eventualele extinderi. Reputația pare să fie dată, în mare măsură, de percepția clienților cu privire la calitatea asociată cu marca respectivă. Mărcile cărora le poate fi asociată o calitate înaltă pot fi extinse și primi aprecieri favorabile mult mai ușor decât cele a căror calitate lasă de dorit. În cazul serviciilor mai ales, cea mai mare parte a clienților nu are calificarea necesară pentru a le aprecia calitatea. Drept urmare, ei se bazează mult pe reputația mărcii, care li se pare garanția unei prestații de calitate.

Riscul perceput este dat de nesiguranța clientului – înainte de achiziționare – cu privire la tipul și mărimea pierderii pe care ar suferi-o dacă produsul nu va corespunde așteptărilor și obiectivelor sale. Riscul provine atât din nesiguranță – cu privire la consecințele nefavorabile ale unei alegeri greșite, cât și din cea cu privire la rezultatul obținabil, în urma deciziei. Opțiunea pentru o marcă deja cunoscută este o modalitate de a diminua riscul, deoarece cu cât o marcă devine mai familiară clientului prin expunere constantă și permanentă, cu atât riscul perceput tinde să se micșoreze.

Inovativitatea la nivelul clientului este o trăsătură a personalității legate de receptivitatea individuală față de idei noi și de dorința de a încerca noi produse și mărci. Persoanele inovative, mai înclinate spre asumarea riscurilor sunt mai dispuse să încerce noi soluții. De aceea, cu cât este mai mare ponderea inovatorilor în segmentul de clienți, cu atât mai mare va fi succesul strategiei de extindere a mărcii.

Strategia de extindere a mărcii are un caracter bidimensional. Ea acoperă, în primul rând, extensia funcțională care presupune furnizarea unor avantaje și

beneficii diferite, acestea solicitând funcționalitate și atribute diferite ale produselor. Acestei componente i se adaugă extinderea emoțională, care se concentrează asupra asociațiilor subiective, emoționale și personalității clienților din segmentul vizat.

4. Strategia mărcii globale

Marca globală este o componentă importantă a strategiei de marketing geocentrice, al cărei obiectiv este abordarea piețelor transnaționale, cunoscute și sub denumirea de piețe globale. Orientarea globală reclamă integrarea consecventă a tuturor activităților potrivit principiului standardizării. O marcă înseamnă însă mai mult decât utilizarea aceluiași nume de marcă pentru același produs pe toate piețele firmei. Ea înseamnă aceleași principii strategice, personalitate, imagine și poziționare a mărcii pe piața globală. În același timp, global înseamnă și posibilitatea adaptării produsului și a poziționării pe diverse piețe locale, până la un punct care să permită standardizarea adaptată.

O marcă poate fi considerată globală dacă îndeplinește un set de condiții și caracteristici, din care pot face parte utilizarea aceluiași principii strategice, poziționare și marketing pe toate piețele din lume, deși mixul de marketing poate varia. Transmiterea unei valori identice și perceperea acestei valori în mod similar în întreaga lume condiționează, de asemenea, caracterul global al unei mărci. O asemenea marcă folosește același nume sau logo, și se găsește în canale de distribuție similare peste tot. Mărcile sunt globale și dacă dețin cote de piață substanțiale pe toate piețele unde sunt prezente. În sfârșit, încrederea și fidelitatea clienților comparabile pe piața transnațională reprezintă elemente ce conferă caracterul global unei mărci.

Strategia mărcii globale este potrivită pentru produsele standardizate care nu depind de cultura piețelor și au prestigiu cert. Această strategie globală aduce numeroase și importante avantaje deținătorului mărcii (Toyne, Walters, 1993, p. 441; Danciu V., 2005, p. 233). Eficiența de marketing maximă, obținută ca rezultat al economiei de timp și bani realizată ca urmare a utilizării aceluiași mărci pe toate piețele firmei, este considerată primul avantaj. Tot aici se plasează și reducerea costurilor publicitare ca urmare a standardizării totale sau parțiale a strategiei publicitare. O marcă globală contribuie la eliminarea confuziilor referitoare la mărci și ajută la identificarea ușoară de către clienți, mai ales dacă aceștia au o mobilitate ridicată și călătoresc pe tot globul. Deoarece este potrivită produselor aculturale și de prestigiu și facilitează standardizarea altor elemente ale mixului de marketing, în special a produsului și a publicității, marca globală stimulează și contribuie la standardizarea mai ridicată a întregului mix de marketing.

Mărcile globale sunt pândite însă și de pericole, care se pot transforma în dezavantaje. Orice marcă globală solicită omogenitatea pieței căreia i se adresează. Pentru a avea succes global, trebuie găsit un nume de marcă potrivit și atractiv pe toate piețele. În caz contrar, pot apărea conotații negative,

probleme asemănătoare putând fi întâlnite din cauza pronunției, a semnificației percepute sau chiar a disponibilității reduse a mărcii. Dacă asemenea aspecte nefavorabile se materializează în practicile referitoare la marcă, unele dintre mărci se pot dovedi nepotrivite pe anumite piețe, ceea ce poate afecta rezultatele mărcii respective. De aceea, una din preocupările de căpătâi ale creatorilor de mărci se dovedește a fi găsirea de nume care să poată fi ușor de pronunțat și să aibă aceeași semnificație peste tot. Mărci precum Sony, Kodak, Fuji, IBM, Mercedes își datorează o parte din succes și datorită capacității lor de comunicare și simplității. Nu mai puțin importantă pentru mărcile globale se dovedește cerința pentru ca acestea să aibă consistență calitativă, indiferent de locul de achiziționare a produsului

Potențialele dezavantaje ale mărcii globale sunt incluse în strategia de marcă a firmelor, tocmai pentru a evita situațiile care le pot bloca flexibilitatea necesară.

Studii efectuate asupra practicilor referitoare la strategiile de marcă, în cazul a șase companii globale prezente în 67 de țări, au constatat că numai 68 de mărci utilizate de cele șase companii au fost identificate în mai mult de jumătate din țările cercetate (Hollensen, 2004, p. 475), cum se arată în tabelul 6. Din cele 68 de mărci, doar șase, respectiv Colgate, Lipton, Lux, Maggi, Nescafé și Palmolive, au fost găsite în toate cele 67 de țări, astfel că doar acestea erau mărci globale într-adevăr, la data studiului.

Mărcile a șase companii multinaționale în 67 de țări

Tabelul 6

Compania	Nr. total de mărci	Mărci identificate în peste 50% din țări		Mărci identificate numai într-o țară	
		Număr	Procente	Număr	Procente
Colgate (SUA)	163	6	4	59	36
Kraft (SUA)	238	6	3	104	44
Nestlé (Elveția)	560	19	4	250	45
P&G (SUA)	217	18	8	80	37
Unilever (Marea Britanie)	471	17	4	236	50
Quakco (SUA)	143	2	1	55	38
Total	1.792	68	4	784	44

Surse: Hollensen (2004), p. 475.

Rezultatele cercetării arată că, în mod surprinzător, fiecare din cele șase companii pare să utilizeze strategia mărcilor multiple pe o singură piață, în cadrul căreia preferă să achiziționeze mărci locale, mai degrabă, decât să utilizeze o marcă globală.

Pentru ca o marcă globală să obțină succesul scontat, ea trebuie orientată strategic încă din faza creării. Strategiile mărcii globale urmăresc să valorifice anumite elemente specifice (produs, clienți, concurenți) pentru a crea, dezvolta și utiliza mărci valabile pentru piețele globale.

■ *Strategia inovării și utilizării creative a resurselor.* Companiile din domeniul IT și al comunicațiilor sunt printre cele care au dezvoltat mărci globale cu un înalt grad de standardizare. Mărci precum Microsoft, Intel, IBM, Nokia se numără printre cele mai valoroase mărci din lume din această categorie, după Interbrand.

■ *Strategia reputației mărcii* urmărește utilizarea sau dezvoltarea unor trăsături specifice pentru mărcile promovate, cu scopul de a se constitui drept sprijin al autenticității și credibilității în fața clienților. Utilizarea acestei strategii trebuie să se bazeze pe o anumită istorie, moștenire sau mitologie, care trebuie prezentate într-un mod convingător. Modalitatea de a atinge corzile sensibile ale clientului pot varia, dar scopul rămâne identic și acesta este fidelizarea clienților.

■ *Strategia bazată pe afinități* are ca idee centrală stabilirea unei legături emoționale între marcă și clienți. Strategia de succes va fi aceea care reușește să construiască o relație bună cu clienții, bazată pe comunicare afectivă și furnizarea unei imagini atractive, distincte în procesul de stabilire a relației între marcă și clienți. Modalitățile de „a atinge corzile sensibile ale clientului” pot varia, dar scopul rămâne identic și acesta este fidelizarea clienților.

■ *Strategia bazată pe recunoaștere* încearcă să convingă clienții că produsul, cu marca respectivă, este oarecum diferit de ale concurenților, ca în cazul mărcilor de nișă, sau să facă produsul mai cunoscut decât cele concurente. Cheia succesului strategiei bazate pe recunoaștere este conștientizarea diferențierii produsului de clienți sau unicitatea acestuia pentru clienții fideli. În acest mod, strategia poate aduce avantaje din două realități. Prima este incapacitatea clienților de a face diferența între mai multe mărci din același sector sau domeniu, iar cea de-a doua constă în faptul că acești clienți cunosc un număr limitat de mărci. În cazul produselor pe care clienților le este dificil să le deosebească după mărci, aceștia vor opta pentru mărcile pe care le știu și despre care li se furnizează informații în mod frecvent. Dificultățile clienților de a face diferențe între ofertele diverselor bănci îi vor face să opteze pentru băncile cunoscute, eventual mediatizate sau recomandate. Există cazuri când clienții cunosc doar una sau două mărci dintr-un domeniu, datorită faptului că deținătorii lor nu și-au creat o identitate distinctă sau este un domeniu ce prezintă puțin interes. Asemenea mărci devin puncte de referință pentru sectorul respectiv, iar deținătorii lor vor aloca sume importante pentru publicitate, cu scopul de a se menține această situație.

5. Apple, strategia unei mărci de succes

Crearea și deținerea unei mărci puternice este o șansă în plus pentru a reuși într-un mediu global și tot mai competitiv. Sectorul tehnologiilor informatice este unul în care intensitatea concurenței se dovedește a fi printre cele mai puternice, iar strategia de dezvoltare a mărcii Apple este un bun exemplu de marcă a cărei strategie a permis și continuă să faciliteze obținerea unei poziții unice pe piața globală pentru corporație și produsele sale.

5.1. Identificarea și poziționarea distincte

Atât ca marcă corporativă, cât și pentru produse, Apple este caracterizată de modul în care se regăsesc dimensiunile sale definitorii pe cele patru componente.

Dimensiunea referitoare la produs plasează marca Apple ca oferind produse de o calitate înaltă, construite cu

ajutorul unei tehnologii inovatoare, care înmagazinează o mare creativitate, imaginație și au un design specific.

Dimensiunea organizațională a mărcii Apple este ilustrată de valorile Apple Computers. Aceste valori sunt definite de calitățile, standardele și principiile care o vor ajuta să reușească și care, luate împreună, identifică Apple Computers ca pe o companie unică (www.seanet.com/~jonpugh/applevalues.html).

Empatia pentru clienți, ca valoare caracteristică a Apple, se bazează pe faptul că organizația oferă produse de calitate superioară, care satisfac nevoile reale ale clienților și oferă o valoare durabilă. Compania este cu adevărat interesată în rezolvarea problemelor clienților și nu își compromite principiile etice sau integritatea morală, în numele profitului.

Obiective ofensive care urmăresc succesul. Apple își stabilește obiective ambițioase și acționează cu fermitate pentru a le atinge. Ea consideră că produsele sale pot schimba modul în care oamenii lucrează și trăiesc.

Contribuția socială este un principiu care se materializează la standarde ridicate. Cu ajutorul produselor sale, Apple dorește să ajute oamenii, să realizeze mai mult decât ar putea obține singuri, să facă lumea un loc mai bun. Compania dorește să reprezinte un valoros activ economic, intelectual și social, în comunitățile în care își desfășoară activitatea.

Inovarea și viziunea distincte și puternice se regăsesc în permanentul efort inovativ din domeniul computerelor și în asigurarea riscului de a considera omul ca fiind creatorul schimbării. Compania încearcă astfel produse care să devină elemente de referință în sector.

Performanța individuală este un principiu care obligă fiecare angajat al Apple să demonstreze că este implicat și obține performanțe individuale. Angajații trebuie să stea la baza diferențierii companiei și a produselor sale, întrucât, în ultimă instanță, ei determină caracterul și forța Apple.

Spiritul de echipă este definitoriu pentru identitatea Apple, deoarece munca în echipă este esențială pentru succesul companiei. Angajații sunt încurajați să interacționeze la toate nivelurile manageriale și să împărtășească idei și sugestii care să contribuie la îmbunătățirea eficienței și a calității.

Calitatea și excelența. Compania asigură produselor Apple un nivel de calitate, performanță și valoare care să câștige respectul și loialitatea clienților săi. Managementul calității are o importanță critică pentru succesul companiei.

Recompensarea individuală este tratată ca o valoare importantă a companiei. Aceasta recunoaște contribuția fiecărui angajat la succesul Apple și, în consecință, fiecare este recompensat după rezultatele personale primind o cotă din rezultatele financiare. Recompensele sunt atât financiare, cât și psihologice, de aceea se încearcă crearea unei atmosfere plăcute, în care fiecare individ să împărtășească aventura și entuziasmul de a lucra la Apple.

Managementul de calitate constă și în responsabilitatea acestuia de a crea o atmosfera de lucru în care valorile Apple să înflorească. Pe plan general, atitudinea și comportamentele managerilor trebuie să contribuie la a-i convinge pe toți angajații cu privire la motivațiile și integritatea celor care îi conduc.

Personalitatea Apple este asigurată în principal de faptul că Apple Computers nu vinde doar produse, ci își vinde marca, adică vinde un mix de speranțe, vise și aspirații. Oamenii sunt atrași către mărcile cu ale căror caracteristici ideatice se pot identifica. Ei doresc să simtă că fac parte din marcă, lucru care se poate întâmpla doar dacă între marcă și utilizatorii săi se stabilește o relație umană, dincolo de relația de afaceri. Apple le sugerează clienților că achiziționarea unui computer al său le permite să „gândească diferit” („Think Different”). Apple vizează o anumită categorie de clienți, cu venituri mari, inovatori, cu locuri de muncă bune și cu un stil de viață aparte. Mesajul mărcii Apple se adresează persoanelor cu o anumită viziune. Apple se adresează celor care gândesc diferit, cum sugerează sloganul „Think Different”. Ea se adresează mai degrabă celor care aleg să aibă o anumită atitudine.

Specificul personalității mărcii Apple, și care explică în bună măsură succesul ei, constă în concentrarea asupra constituirii unei mărci bazate pe valori mai degrabă emoționale, decât funcționale. Deși a lansat produse puternice și inovative, de exemplu iMac și iPod, secretul Apple stă în incitarea clientului și stabilirea unei legături emoționale de durată cu aceștia.

Dimensiunea simbolică. Apple (măr) este un nume de marcă distinctiv, ușor de recunoscut și de amintit. Sigla companiei este un măr mușcat, care trimite la episodul biblic din Geneză: Adam și Eva mușcă din fructul oprit, ceea ce le oferă ocazia cunoașterii. Dar mărul este sinonim și cu revolta, iar Apple este o marcă rebelă (adică diferită). Logo-ul Apple este elegant și ușor de reținut și redat.

Această semnificație asupra identității mărcii Apple permite ca, din punct de vedere strategic, ea să fie poziționată emoțional mai degrabă, decât funcțional.

5.2. Dezvoltarea și succesul strategiei internaționale a mărcii Apple

Creată ca o marcă corporativă, Apple a fost utilizată la început pentru gama de produse Apple I, cu extindere

ulterioară la Apple II și Apple III. Următoarele produse lansate au primit nume diferite, Apple rămânând doar pentru marca corporativă. Cel mai mare succes al companiei Apple îl înregistrează Mcintosh. Istoria acestui computer începe în 1980, când este realizat proiectul unui computer cu cost redus și un software ușor de utilizat. Introdus pe piață, Mcintosh s-a bucurat de un mare succes. Având în timp o evoluție cu suișuri și coborâșuri, marca Mcintosh redevine în prim plan odată cu lansarea iMac în 1998 și iBook, iar după succesul înregistrat a variantei eMac (2002) pentru sectorul educațional și mai apoi a iPod, ca player pentru muzica înregistrată digital.

Succesul mărcilor Apple pe piața internațională s-a datorat și diferențierii față de cele existente. Designul a jucat un rol important în perceperea Mcintosh ca fiind deosebit de IBM. Caracterul inovator și mai ales diferit al ofertei Apple și promisiunea întotdeauna ținută, de a surprinde mereu clienții, au fost suficiente de relevante pentru aceștia din urmă.

Apple a devenit treptat o marcă globală cunoscută, a cărei strategie se plasează în categoria celor susținute de inovare, creativitate și reputație. Cumpărătorii și utilizatorii computerelor create și fabricate de Apple au devenit fani ai lor, mai ales în cazul Mcintosh. La întrebarea „ce îi face pe utilizatorii Mcintosh atât de fideli?”, răspunsul este multiplu. Întreprinzătorii susțin că este vorba de marcă, psihologii că relația specială ce se stabilește între client și computer trebuie luată în calcul, iar clienții fideli ai Apple sunt convinși că este meritul computerului, al prieteniei și simplității lui. Utilizatorii Mcintosh nu formează doar un grup eterogen de persoane care din întâmplare utilizează același computer. Ei reprezintă o comunitate, cu propriile ritualuri, tradiții și mentalități. Caracteristica definitorie a comunității Mcintosh este loialitatea față de Apple. Cât de mare este această loialitate s-a văzut și la sfârșitul anilor 1990, când membrii comunității au salvat compania Apple de la faliment.

Bibliografie

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*, Free Press, New York
- Benkenstein, M. (2003), *Strategisches Marketing: ein wettbewerbs orientierten Ansatz*, 2. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart
- Bradley, F. (1995). *International Marketing Strategy*, second edition, Prentice Hall Ltd (UK), London
- Danciu, V. (2005). *Marketing international. Provocări și tendințe la începutul mileniului trei*, Editura Economică, București
- Gilligan, C., Wilson, R. (2003). *Strategic Marketing Planning*, Butterworth – Heinemann, Oxford (UK)
- Haedrich, G., Tomczak, T., Kaetzke Philomela (2003). *Strategische Markenführung*, 3. Auflage, Hampt, Berne
- Hem, E. L. (2000). *Factors influencing succesfull brand extensions*, www.brand-channel.com
- Hollensen, S. (2004). *Global Marketing, a decision oriented approach*, third edition, Pearson Education Limited (UK)
- Keegan, W., Schlegelmilch, B., Stöttinger, Barbara (2002). *Globales Marketing – Management*, Oldenbourg Verlag, München, Wien
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, Veronica (1999). *Principiile marketingului*, Editura Teora, București
- Toyne, B., Walters, P. (1993), *Global Marketing Management*, Allyn and Bacon, Boston
- Vianelli, D. (2001). *Il posizionamento del prodotto nei mercati internazionali*, Franco Angelli, Milano
- *** *Capital*, nr. 48/2005
- www.seanet.com/~jonpugh/applevalues.html