

Contribuția managementului performant al mărcii la succesul firmei pe piața internațională

Victor Danciu

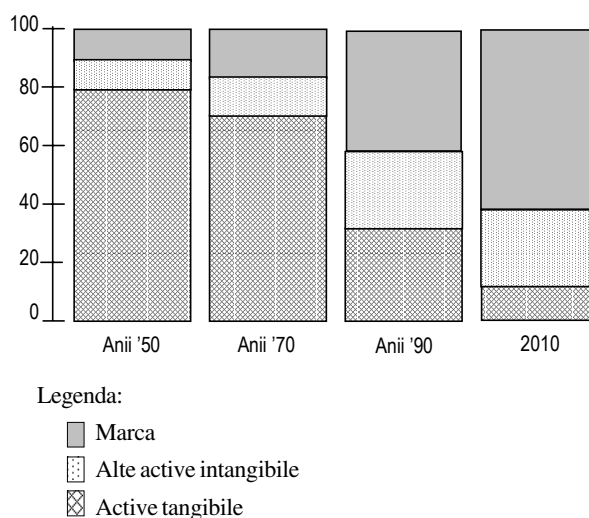
Profesor universitar doctor
Academia de Studii Economice București

Abstract. *The success of any company in international markets heavily depends on the brand strategies. These strategies are based on the pillars of the brand management, which are identity, positioning and image. The core element of the internationalisation strategy of the brand is the identity. The positioning depends on the global or international characteristics of the brand. The market served, the product innovation and the exclusive character or not of the brand are the fundamental decisions of the internalisation strategy of the brand. The results of these decisions are to be found in the strategies of the brand. These strategies play a prominent part in the performant management of the brand and the strategic outcome of the company in the international markets. The succesfull, consistent international brands confirm this remarkable role of the management.*

Key words: branding; brand identity; brand positioning; brand image; Interbrand methodology.

1. Brandingul, element al managementului și marketingului strategic tridimensional

Produsele fără marcă au puține șanse să obțină succes pe piața internațională. Asemenea produse au valoare relativ scăzută, percepută ca atare de clienți și, de cele mai multe ori, sunt vândute sub marcă privată. Marca devine componenta cea mai importantă a activelor firmei, în condițiile în care cele mai importante active devin cele intangibile, respectiv numele companiei, logo-urile, mărcile, baza de clienți, brevetele. Un studiu realizat în anul 2000 arată că, în cazul celor mai performante douăzeci de companii din lume, doar 20% din resursele lor erau de natură tangibilă, restul fiind active intangibile, între acestea numărându-se și mărcile. Rolul mărcilor ar urma să crească în viitor, ele ajungând să depășească în importanță celelalte categorii de active, la un moment dat. Această idee este ilustrată în Figura 1.



Sursa: Brand Finance (2001), Brands in the future.

Figura 1. Rolul crescând al mărcilor în viitor

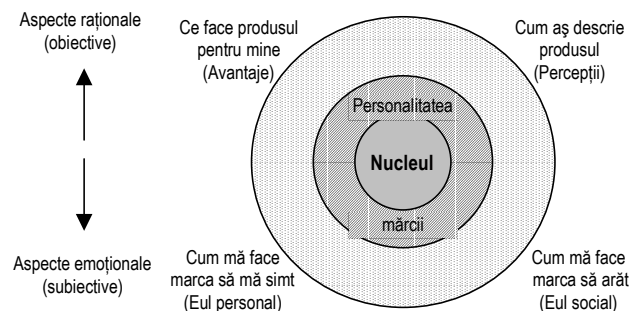
O asemenea evoluție tinde să plaseze marca drept o condiție și totodată o componentă cu cea mai mare relevanță asupra managementului performant, în eforturile pentru depășirea statutului de produs național sau local.

Importanța politicii de marcă este subliniată de avantajele certe pe care un branding eficient le poate aduce firmelor. *Brandingul este asociat cu toate măsurile luate și activitățile desfășurate pentru a scoate în evidență un produs din masa produselor de același fel și pentru a face posibilă o ierarhizare a tuturor produselor în funcție de o anumită marcă (Haedrich, Tomczak, Kaetzke, 2003, p. 16).* Brandingul face obiectul managementului strategic, reprezentând componenta dinamică a marketingului mărcii. Marca se găsește în centrul marketingului strategic dezvoltat și utilizat pentru ea. *În sensul cel mai larg, prin marca unui produs se înțelege un semn distinct, care facilitează individualizarea. Acest semn poate fi un nume, termen, simbol, desen sau o cifră ori o combinație a acestora⁽¹⁾.*

Scopurile primare și principale ale mărcii sunt identificarea unui bun sau serviciu al unui vânzător sau grup de vânzători și diferențierea acestuia de cele ale concurenților⁽²⁾.

În termeni de marketing, marca se identifică cu bunul sau serviciul care oferă beneficii funcționale și valoarea adăugată pe care clienții le apreciază suficient pentru a cumpăra produsul (Bradley, 1995, p. 457). Mărcile oferă, de asemenea, informații într-o formă sofisticată asupra valorii adăugate. Valoarea adăugată constituie cea mai importantă parte a definiției mărcii, după Bradley (1995). Mărcile puternice sunt echilibrate între avantajele motivante și avantajele cu caracter discriminatoriu pe care le oferă clienților. Avantajele motivante sunt beneficii funcționale care stimulează clientul să utilizeze orice marcă din categoria produsului. Avantajele discriminatorii reprezintă beneficiile care stimulează clientul să cumpere o anumită marcă mai degrabă decât alta. Astfel privită, marca aduce ceva în plus față de produs, care este destinat satisfacerii unei nevoi fundamentale. Valoarea adăugată produsului poate fi rezultatul experienței obținute ca urmare a utilizării mărcii (familiaritate, siguranță, reducerea riscului), asocierea cu persoanele cunoscute ca utilizatori ai mărcii (bogate și snoabe, tinere și strălucitoare, de exemplu) și convingerii că marca este eficace (Bradley, 1995). Marca există, înainte

de toate, în mintea oamenilor, atât a celor care o creează, cât și a celor care o cumpără sau utilizează. Ei o definesc în funcție de imaginația lor, ceea ce înseamnă că marca depinde în primul rând de modul în care este percepută și definită de clienți (Figura 2).



Sursa: 2010 Innov8: Brands and the Innovation Imperative, British Brand Group, The Brand Conference, 2001; contribuția autorului.

Figura 2. Viziunea conceptuală asupra mărcii din perspectiva clienților

Pornind de la viziunea clienților, o marcă trebuie să fie creată și utilizată *ca marcă-imagie și marcă-relație*.

Marca-imagie are în vedere faptul că oamenii reacționează mai degrabă în funcție de modul în care ei percep realitatea, și nu în funcție de realitatea propriu-zisă. Percepția unei mărci este influențată de experiența discretă și indirectă, iar rezultatul este imaginea despre marcă. Deoarece clienții au experiențe diferite, este puțin probabil ca două persoane să aibă aceeași imagine referitoare la o marcă.

Marca-relație se sprijină pe faptul că, atunci când alege mărcile, fiecare client încearcă să se înțeleagă pe sine însuși și să comunice altora diferite aspecte ce-l caracterizează. Relația afectivă pe care o poate stabili cu mărcile pentru a înțelege și a transmite mesajele îl face pe client să fie favorabil unei mărci.

Viziunea creatorului și deținătorului mărcii, fără să omită importanța imaginii și relației mărcii cu clienții, este concentrată, de regulă, pe elemente care să transmită informații și simboluri ce îi conferă mărcii personalitate și identitate. Succesul managementului mărcii va depinde de modalitățile în care se reușește obținerea unor mărci în care să se regăsească atât viziunea clientului, cât și a deținătorului.

Toate acestea conferă mărcii o simbolistică particulară, care este utilizată de clienți în conturarea unei anumite percepții sau poziționări (Keegan, Schlegelmilch, Stöttinger, 2002, p. 411). Percepția creată de mărci în mintea clienților le permite acestora să atribuie o anumită valoare produsului, valoare definită cu ajutorul a patru caracteristici principale ale oricărei mărci (Kötler, 1998, Danciu, 2005).

Atributele. Marca aduce și readuce în mintea clientului anumite atribute ale produsului. Mercedes sugerează atribute ca „bine proiectat”, „bine construit”, „durabil”, „rapid”, „scump”.

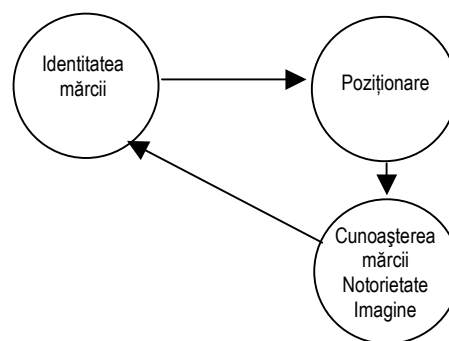
Avantajele. Clienții cumpără mai ales avantaje. De aceea, atributele trebuie transformate în avantaje funcționale și psihologice care sunt apreciate de clienți. Atributul „durabil” poate deveni avantaj funcțional, cumpărătorul apreciind că nu trebuie să cumpere o mașină nouă foarte repede. Atributul „bine construit” poate fi asociat unui avantaj funcțional și pedagogic, clientul având convingerea că este în siguranță în caz de accident.

Valorile. Marca transmite informația nu numai despre valorile producătorului și ale vânzătorului, ci și despre ale cumpărătorilor. Cei care achiziționează marca Mercedes pun preț pe performanțe ridicate, siguranță, prestigiu și statutul social.

Personalitatea. Cumpărătorii pot vedea într-o marcă însușiri ce aparțin unui tip de personalitate. Mercedes poate fi văzută ca un om de afaceri bogat, de vârstă mijlocie. Marca va atrage persoanele a căror imagine efectivă sau dorită se potrivește cu personalitatea mărcii.

Marca, este de fapt, o combinație a trei elemente, respectiv generator al unei imagini distincte, garant al unei calități particulare și semn al diferențierii produselor în mediul lor competitiv.

Cele patru caracteristici și cele trei elemente trebuie să se afle la baza strategiilor de marcă ce fac obiectul deciziilor manageriale. Deciziile și activitățile manageriale referitoare la marcă trebuie fie distribuite pe trei direcții importante, și anume: identitatea mărcii, în sensul creării acesteia, poziționarea mărcii și cunoașterea mărcii, cu ajutorul comunicării. Între cele trei componente esențiale ale marketingului strategic al mărcii există condiționări de natură relațională și sub aspectul conținutului (Figura 3).



Sursa: Adaptare și completare după Haedrich, Tomczak și Kaetzkc (2003), p. 31.

Figura 3. Componentele marketingului strategic al mărcii

2. Identitatea mărcii

Aaker (1996, p.68) definește identitatea mărcii ca „un set unic de asocieri ale mărcii pe care brand managerul (strategul – n.a.) aspiră să le creeze și să le mențină. Aceste asocieri arată ceea ce reprezintă marca și implică o promisiune făcută clienților din partea firmei”. Structura identității unei mărci, după Kötler (1998) și Aaker, poate fi stabilită cu ajutorul a patru dimensiuni.

Dimensiunea referitoare la produs se referă la asocieri ale atributelor și caracteristicilor necesare categoriei produsului și produsului însuși, situației consumului, segmentului și țării de origine a mărcii.

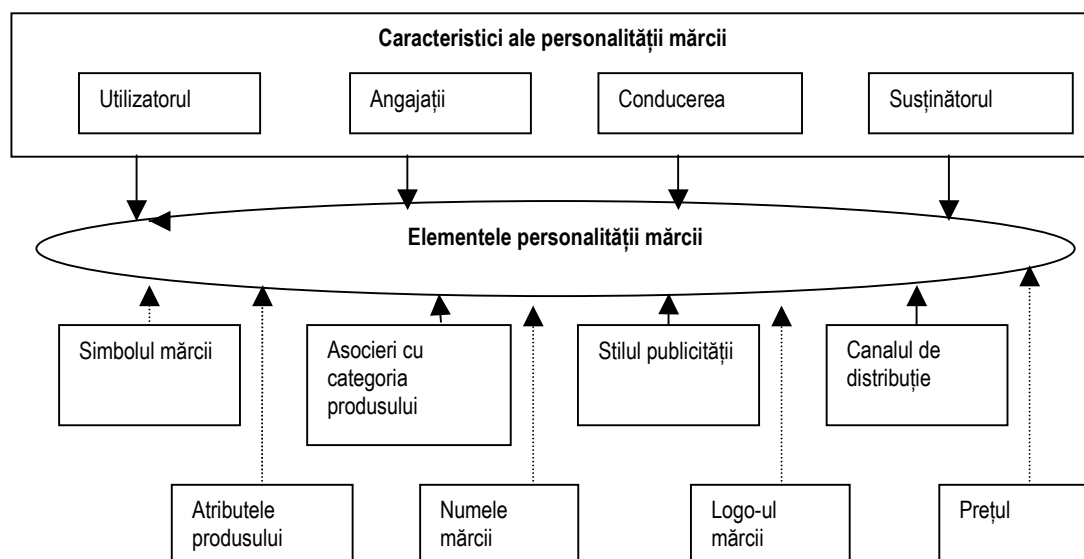
Fiecare marcă înglobează mai întâi proprietăți determinate care depind de categoria produsului și reprezintă date necesare pentru construirea identității mărcii. În cazul Häagen – Dasz, proprietatea produsului folosită pentru marcă este calitatea premium, în timp ce la SWATCH aceasta o reprezintă designul.

Situația consumului poate juca un rol important în crearea identității mărcii. De exemplu, anumite produse gen snack sunt asociate de regulă cu micul dejun. Segmentele vizate sunt distincte. McDonald’s vizează tinerii și familiile cu copii, în timp ce automobilele BMW sau Ferrarri sunt asociate cu sportivii. Țara de origine a mărcii joacă un rol în crearea identității mărcii când este vorba despre produse din anumite sectoare. Mărcile pentru produse germane sunt asociate cu o calitate superioară, iar cele elvețiene din sectorul alimentară cu proprietăți ecologice.

Dimensiunea organizațională este legată, între altele, de ideile, reprezentările referitoare la produs ale producătorului și/sau vânzătorului și de valoarea geografică a mărcii. Identitatea mărcii se creează de multe ori cu ajutorul unei organizații sau firme, ceea ce ajută mai ales marca corporativă. 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. Asocierile cu firma care pot influența crearea mărcilor pentru noile produse se regăsesc la două niveluri. Primul este nivelul pieței, caracterizat de capacitatea firmei de a realiza produse. Cel de-al doilea nivel este cel social, unde se plasează responsabilitatea socială a firmei percepută de public. Valoarea geografică a mărcii nu trebuie neglijată atunci când este creată identitatea unei mărci. Mărcile globale au în general un grad de cunoaștere uneori mai mare decât cele locale.

Dimensiunea referitoare la personalitate are în vedere asocieri referitoare la personalitatea mărcii și la legăturile emoționale între marcă și clienții săi. La întrebarea „ce semnifică personalitate mărcii” răspunsul este „multe”. Imagine mărcilor puternice se referă la capacitatea lor de a fi prezente pe numeroase piețe. Aaker înțelege prin personalitatea mărcii „setul de caracteristici umane asociate unei mărci determinate. Considerată viziunea în sens restrâns a personalității unei mărci, aceasta include caracteristici precum sexul, vârsta și clasa socioeconomică, dar și trăsături clasice ale personalității umane precum căldură, preocupare și sentimentalism” (Aaker, 1996, p.141).

Stabilirea personalității mărcii trebuie să se bazeze pe asocierile ce apar în legătură cu marca, incluse în figura 4.



Sursa: Haedrich, Tomczak, Kaetzke (2003), p. 37.

Figura 4. Elementele stabilirii personalității mărcii

În general, personalitatea mărcii este considerată ca reprezentând cheia pentru ocuparea unei poziții distincte, de durată și profitabile în câmpul concurențial al pieței.

Dimensiunea simbolică este stabilită cu ajutorul numelor de marcă, logo-urilor mărcilor și al simbolisticii mărcilor existente. Crearea și managementul mărcilor în stil modern includ nu numai găsirea numelui, ci merg mult mai departe. Aceasta înseamnă că sunt dezvoltate asocieri pozitive cu marca, de exemplu cu ajutorul unor elemente precum culorile, textul,

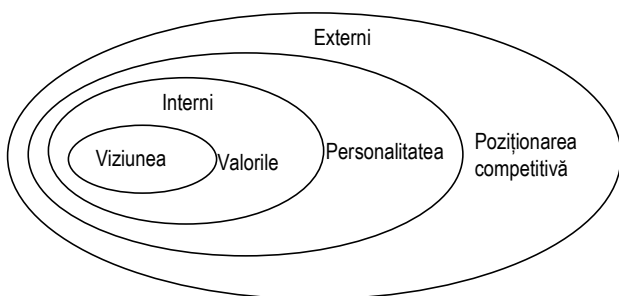
simbolurile, sloganurile, metaforele imagistice. Culorile sunt asociate cu mărci precum Fuji (verde), Kodak (auriu), roșu-galben (McDonald's, Maggi).

Designul special al numelui de marcă poate sugera calitatea unică a produsului, cum se întâmplă în cazul omulețului puternic (Michelin), capului de culoare neagră (Schwarzkopf) sau crocodilului (Lacoste). Sloganurile sugerează, de asemenea, în mod simbolic, prestația deosebită asigurată de marcă: Top of the world (Saint Moritz); Let's make things better (Philips).

În acest fel, se încearcă atragerea și ancorarea clienților din segmentul-țintă prin ajutorul dat acestora pentru a diferenția oferta de concurență și a crește capacitatea de protecție a mărcii.

3. Poziționarea mărcii pe piață

Toate firmele urmăresc să identifice un anumit loc în piață pentru mărcile lor, desfășurând o activitate specifică în cadrul unui proces care are drept rezultat poziționarea. Procesul proiectării unei imagini și valori astfel încât clienții de pe piața-țintă să înțeleagă ce reprezintă marca în raport cu ale concurenților reprezintă poziționarea (Keegan, Schlegelmilch, Stöttinger, 2002, p. 415; Gilligan, Wilson, 2003, p. 440). Termenul, introdus de Ries și Trout încă din 1969, sugerează posibilitatea „umplerii unui gol în gândirea asupra grupurilor-țintă”. Acest gol este înlocuit cu un răspuns specific față de așteptările și percepțiile clienților. Poziționarea plasează marca sau produsul pe locul considerat potrivit de consumator, în raport cu alte mărci și produse existente sau potențiale pe piețele-țintă. Scopul fundamental al poziționării trebuie să fie stabilirea – într-o manieră strategică și activă – a unui loc al mărcii pe piața relevantă. Poziționarea are în vedere consonanța între marcă, viziunea și valorile sale. Modelul realizat de Interbrand sugerează că poziția mărcii este rezultatul acțiunii factorilor interni și externi (Figura 5). Factorii interni, cum sunt viziunea și valorile mărcii, reprezintă parte din identitatea mărcii. Factorii externi, precum personalitatea mărcii și poziționarea competitivă, se află la originea imaginii mărcii, adică a modului în care marca este văzută de clienți.



Sursa: Interbrand (2002).

Figura 5. Factorii care influențează poziționarea mărcii

3.1. Obiectivele poziționării mărcii

Obiectivele poziționării depind de implicarea pe termen lung a segmentelor-țintă. Implicarea acestora poate fi cognitivă și emoțională. Componenta cognitivă a implicării clientului apare sub forma

cercetării și prelucrării de către acesta a informațiilor obținute din surse diferite. Componenta emoțională se bazează mai mult pe propriile trăiri și impresii, fiind mai mult de natură internă. Utilizând implicarea pe termen lung, pot fi schițate obiectivele urmărite în poziționarea unei mărci (Figura 6).

Ridicată	Scăzută
Necesități și așteptări existente Interes ridicat pentru informații <i>Poziționare mixtă</i>	Necesități și așteptări existente Interes redus pentru informații Proprietățile produsului sunt cunoscute <i>Poziționare orientată spre evenimente</i>
Necesități și așteptări viitoare Interes ridicat pentru informații <i>Poziționare orientată spre proces/obiecte</i>	Necesități și așteptări viitoare Interes scăzut pentru informații Proprietățile produsului sunt cunoscute <i>Accelerarea cunoașterii pieței</i>

Sursa: Haedrich, Tomczak, Kaetzke (2003), p. 58.

Figura 6. Obiectivele și tipurile alternative ale poziționării în raport cu gradul de implicare pe termen lung

3.2. Caracteristicile poziționării

■ *Poziționarea se realizează în mintea clientului.* Poziționarea are în vedere ceea ce crede clientul despre marcă. Percepția clientului este rezultatul combinației între realitate (dată de atributele, caracteristicile și calitățile produsului, prețul, canalele de distribuție, tipul de nevoie ș.a.) și imaginea creată prin intermediul publicității, PR, promovării vânzărilor etc. și prin procese emoționale ale clientului care poate acorda, chiar în mod nejustificat uneori, calități pe care produsele sub o anumită marcă nu le au, le exacerbează pe unele existente sau le ignoră pe unele și le supradi-mensionează pe altele. Elementele reale și cele imaginate de client se sprijină reciproc, efectul lor sinergic contribuind la mărirea valorii mărcii percepute de client. Rolul cel mai important revine tipului de client. Cel orientat spre calitate va aprecia tocmai calitatea premium a produselor sub o anumită marcă și va plăti, indiferent de preț. Clientul orientat spre cantitate va urmări să achiziționeze cât mai mult din produsul sub o anumită marcă, la un preț mic. Drept urmare, poziția vizată și eventual ocupată ulterior trebuie să fie definită și precizată pornind de la așteptările, perspectiva și percepția clientului și nu din unghiul firmei deținătoare a mărcii.

■ *Poziționarea se bazează în mod esențial pe avantajul oferit și asigurat clientului, de marcă.* Aceasta înseamnă că o poziție bună bine susținută de caracteristici, atribute, calități ale produsului și

personalitatea și imaginea mărcii le transformă pe acestea în avantaje și beneficii pentru clienți. Suma acestor avantaje și beneficii se transformă, la rândul ei, în valoare pentru clienți. Poziția eficientă și distinctă le transmite clienților o imagine clară și le oferă motive justificate și clare pentru a achiziționa marca firmei, deoarece o percep ca având valoarea așteptată de ei.

- Deoarece poziționarea se bazează pe avantaje care corespund valorilor specifice așteptate de clienți, *poziția ocupată de o marcă în mintea unui cumpărător poate fi diferită de locul pe care aceeași marcă îl ocupă în mintea altui cumpărător de pe diferite piețe dacă respectivii clienți împărtășesc așteptări și valori diferite.*

- *Poziționarea este un concept relativ.* Caracterul relativ al poziționării derivă din faptul că marca se plasează în raport cu cele cunoscute, existente pe piață. Un preț care nu se raportează la prețurile mărcilor rivale, designul unic ce nu poate fi comparat cu al celorlalte mărci nu pot fi apreciate corect de clienți. Prețul în afara competiției nu va fi nici mic, nici mare, iar designul nu va fi apreciat ca unic dacă nu are termen de comparație. De aceea, *poziționarea trebuie să urmărească diferențierea față de mărcile cunoscute.*

- *Poziționarea are caracter strategic*, plasându-se în contextul preocupărilor pe termen lung. Vizarea și ocuparea unei poziții distincte trebuie pregătite îndelung. Poziționarea propriu-zisă, care înseamnă comunicarea și ocuparea locului ales, este un proces pe termen scurt, realizat mai ales cu ajutorul campaniilor de comunicare și promovare. Poziționarea bine concepută permite ocuparea unei poziții distincte pe piață, ceea ce oferă o capacitate mare de susținere și exploatare ulterioară, pe o lungă perioadă de timp. Mai mult, poziționarea și rezultatul ei, care este poziția ocupată, pot fi dezvoltate și uneori modificate în timp, în raport cu ciclul de viață al pieței și al produsului, respectiv mărcii, ceea ce conferă poziționării un caracter dinamic (Hooley, 1999).

- *Poziționarea este de natură anticipativă și competitivă.* Sarcina centrală a poziționării mărcii este ocuparea unui loc pe piață în viitor și în câmpul concurențial al acesteia, cu scopul de a stabili direcția pentru elaborarea și utilizarea unui mix de marketing eficient și potrivit obiectivelor firmei. Poziționarea furnizează ideea de bază pentru elaborarea cantitativă și calitativă a mixului de marketing adecvat locului vizat.

3.3. Structura poziționării pe trei niveluri

Poziția unei mărci reprezintă locul pe care ea îl ocupă în mintea consumatorului, după cum sugerează Al Ries și Jack Trout. Ea este vizată și ocupată prin răspunsul specific și adecvat al firmei, care trebuie să realizeze poziționarea respectând trei idei-forță, pe tot atâtea niveluri, respectiv cel funcțional, cel emoțional și cel senzorial.

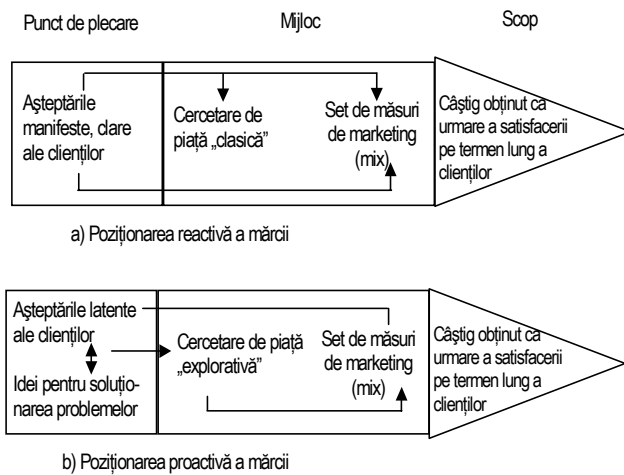
Poziționarea funcțională este realizată cu ajutorul elementelor tangibile și intangibile ale produsului sub marca în cauză. Ea are în vedere modul în care clientul apreciază performanțele produsului. La acest nivel, poziționarea se sprijină pe problemele specifice pe care le rezolvă marca, printre care se poate afla siguranța sau nivelul tehnologiei.

Poziționarea emoțională folosește imaginile mărcii, în momentul cumpărării sau utilizării acesteia. De multe ori, la acest nivel sunt satisfăcute nevoi și așteptări determinate de apartenența la un grup social și care se proiectează asupra unui loc în grup sau în societate, așa cum este statutul social. Materialele sportive cum sunt tricourile și fularele cu sigla și culorile unui club de marcă, bineînțeles, și purtate eventual de jucători, care sunt și ei simboluri ale clienților mari, cu tradiție și performanțe pe plan internațional sunt poziționate pentru fani – în calitate de clienți care le cumpără – ca simboluri de care ei sunt atașați emoțional. Simbolistica devine factorul decisiv care este utilizat în strategia de poziționare și sursa unor venituri foarte mari, așa cum se întâmplă în cazul fotbalistului David Beckham.

Poziționarea senzorială se bazează pe experiențele senzoriale ce rezultă din atribute specifice ale mărcii, cum sunt gustul, parfumul, designul etc., cu scopul de a satisface nevoi și așteptări empirice, legate în principal de sentimentul varietății, al stimulilor noi și așa mai departe.

3.4. Modele de poziționare a mărcii

În funcție de locul acordat clientului în relația dinamică marcă–consumator, poziționarea poate fi pregătită și realizată cu ajutorul a două modele, respectiv modelul clasic sau reactiv și modelul modern sau proactiv. Diferențierea orientării și conținutului poziționării mărcii se face în raport cu punctul de plecare care consfințește rolul clientului, așa cum reiese din figura 7.



Sursa: După Haedrich, Tomczak, Kaetzke (2003), p. 53.

Figura 7. Modele de poziționare a mărcii

Modelul poziționării reactive are ca idee centrală filozofia de marketing, care statuează că, respectiv clienții aleg bunurile și serviciile ale căror proprietăți și caracteristici corespund nevoilor și așteptărilor lor. Consecința în planul poziționării mărcilor constă în orientarea întregii activități pentru vizarea și ocuparea locului ales pentru marcă în funcție de această ipoteză, ceea ce îi conferă poziționării un caracter reactiv.

În cazul poziționării clasice a mărcii, pozițiile vor fi schimbate eventual cu mărcile concurente, în cadrul unui spațiu de poziționare. Acest spațiu este construit cu ajutorul calităților și proprietăților relevante pentru decizia de actualizare a fiecărei mărci, plasate în cadrul unui sistem de axe.

Modelul poziționării proactive are la bază ideea inițiativei firmei, deoarece în numeroase cazuri și pe diferite piețe, marketingul nu mai este orientat spre dorințele și așteptările clienților. În asemenea situații apare cu atât mai necesară identificarea și evidențierea așteptărilor și dorințelor latente ale clienților, iar satisfacerea lor solicită activități de marketing adecvate.

Poziționarea activă se sprijină pe principiile sugerate de Trent și Ries. În cazul acestui model al poziționării este necesară stabilirea, într-un mod unic, special, a celei mai importante proprietăți a mărcii pentru decizia de achiziție a cumpărătorului, dar care nu este conștientizată încă de acesta. Această proprietate trebuie să reprezinte, în același timp, un avantaj competitiv și să fie utilizată ca vector esențial al poziționării. Pentru a realiza o poziționare activă, la dispoziția managementului strategic stau două alternative, respectiv orientarea Outside-in și cea Inside-out.

Orientarea Outside-in presupune că firma poate crea avantaje competitive bazate pe costuri și diferențiere pe piețele atractive cu ajutorul direcționării asupra nevoilor și așteptărilor clienților. Într-o primă fază are loc identificarea nevoilor și așteptărilor atente și încă necunoscute ale segmentelor de clienți, pentru ca în etapa următoare să se încerce rezolvarea problemelor cu ajutorul unor soluții inovative pentru care sunt utilizate resursele necesare. Marca SWATCH nu a avut succes până ce nu a fost astfel poziționată cu ajutorul dimensiunilor de natură imagistică încât să corespundă mai bine așteptărilor ideale ale unui segment determinat de clienți. Noi dimensiuni ca „actualitate la modă” pentru piața ceasurilor au fost necesare a fi descoperite și individualizate.

Orientarea Inside-out este perspectiva strategică care se sprijină pe ideea bazării pe resurse și pe dezvoltarea acestei idei în viziunea bazării pe capacități și pe cunoștințe. Teza centrală a viziunii bazate pe resurse sugerează/înseamnă că firma poate obține avantaje competitive prin repartizarea specifică și judicioasă a resurselor. În mod similar, capacitățile și cunoștințele specifice sunt necesare pentru succesul firmei. Resursele pot fi de natură materială și imaterială, dar esențial este ca ele să fie distincte, chiar unice, ceea ce înseamnă că trebuie menținute și utilizate într-o perioadă de timp lungă și că nu pot fi imitate încă de concurență. Firmele pot crea avantaje competitive nu numai cu ajutorul propriilor resurse, ci și prin integrarea mai multor resurse în competențele cheie. Firmele care urmează orientarea Inside-out vor realiza poziționarea alocând know-how-ul și resursele pentru soluționarea inovativă a problemei, într-o primă etapă. După aceea, sunt identificați clienții care au necesități și așteptări latente care ar corespunde competențelor și resurselor alocate.

4. Cunoașterea mărcii

4.1. Imaginea mărcii

Percepția și preferința clienților față de o anumită marcă pot fi obținute și cu ajutorul diverselor asocieri realizate și acumulate în legătură cu marca respectivă. Utilizând asocierea drept criteriu multidimensional pentru caracterizarea imaginii unei mărci, imaginea poate fi rezultatul următoarelor (Haedrich, Tomczak, Kaetzke, 2003):

- *natura asocierilor în legătură cu marca.* Aceasta joacă rolul decisiv în crearea imaginii mărcii. Asocierile referitoare la marcă se pot baza

pe proprietăți concrete ale produsului sau nu, cât și pe utilizările mărcii sau pe anumite servicii. Imaginea mărcii MILKA se bazează pe proprietăți determinate ale produsului cum sunt contextul și consistența delicate ale ciocolatei. În același timp, la crearea și susținerea imaginii mărcii contribuie proprietăți nelegate de produs în sine, dintre acestea făcând parte ambalajul de culoarea mov și prezentarea ciocolatei ca fiind produsul sută la sută al Alpilor. O idee similară este utilizată pentru imaginea lactatelor La Dorna, care sunt prezentate ca produse obținute de animale care pasc pe pajiștile complet ecologice din Carpați;

- *capacitatea asocierilor de a realiza avantaje* este, la rândul ei, un factor important al imaginii mărcii. Aceasta înseamnă, în general, asocierile favorabile mărcii respective în comparație cu alte mărci care pot atrage după sine o imagine pregnantă a mărcii;

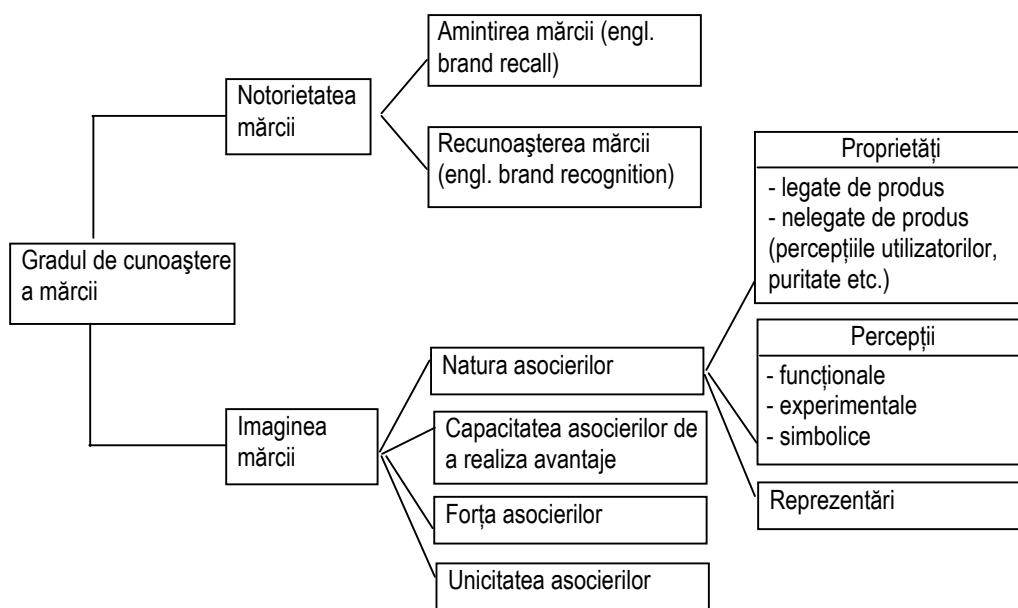
- *forța asocierilor referitoare la marcă* este importantă, deoarece puterea mai mare sau mai mică a asocierilor cu marca depinde de cât de des primesc clienții informații, de lungimea perioadelor de timp în care le sunt acestea furnizate și de cât de intens le utilizează clienții;

- *unicitatea asocierilor cu marca* influențează, la rândul său, imaginea mărcii. Atunci când o marcă iese în evidență față de alte mărci din aceeași categorie ca urmare a unei proprietăți cu rol decisiv, fenomenul depinde și de unicitatea profilului mărcii și de posibilitatea de a fi schimbată cu altele de consumatori.

4.2. Notorietatea mărcii

Definită ca „*ușurința cu care utilizatorii își amintesc sau își reamintesc marca, în condiții diferite*” (Haedrich ș.a., 2003, p. 161), notorietatea este influențată atât de personalitatea, cât și de imaginea mărcii. Împreună cu imaginea, notorietatea mărcii reprezintă cele două dimensiuni ale cunoașterii mărcii de consumatori.

Sub aspect strategic, gradul de cunoaștere a unei mărci de consumatori este important pentru acțiunile de marketing care vizează cunoașterea mai bună a mărcii respective. Gradul de cunoaștere în ambele componente, imagine și notorietate, poate fi identificat cu ajutorul rețelelor sau schemelor semantice. Figura 8 detaliază modul în care rețelele semantice surprind cele mai importante caracteristici ale unei mărci. Acestea sunt mai mult sau mai puțin abstracte, și sunt organizate ierarhic.



Sursa: Haedrich, Tomczak, Kaetzke (2003), p. 160

Figura 8. Operaționalizarea cunoașterii mărcii

5. Mărcile de succes pe piața internațională, rezultat al managementului performant

Succesul cu care conceptele și aserțiunile teoretice sunt puse în practică este ilustrat de rezultatele deosebite obținute de anumite mărci,

pe piețele internaționale și globale. Ca activ extrem de important, poate mai semnificativ, marca are o valoare specifică, ce poate fi obținută atât în termeni monetari, cât și nemonetari.

■ *Cele mai valoroase mărci din lume, după valoarea de piață*, sunt identificate cel mai bine cu ajutorul metodologiei utilizate de Interbrand Group. Metodologia Interbrand pentru stabilirea valorii externe, de piață, a mărcilor și ierarhizarea acestora face apel la informații despre fiecare marcă pentru ultimii zece ani și face proiecții în viitor. Fiecare marcă analizată primește puncte la șapte categorii de criterii, respectiv cota de piață deținută și locul în ierarhie, stabilitatea mărcii, stabilitatea categoriei produsului, caracterul internațional, tendințele pieței pentru categoria produsului, sprijinul publicitar și promoțional și protecția legală a mărcii. Potrivit ierarhiei realizate de Interbrand în fiecare an, cu ajutorul metodologiei de mai sus, cele mai multe mărci valoroase, cu caracter global, provin din SUA (circa 2/3 din Top 100), restul fiind japoneze, germane, englezești, franceze și așa mai departe. În Top zece, domină mărcile de sorginte americană, așa cum reiese din Tabelul 1.

Top 10 al celor mai valoroase mărci din lume

Tabelul 1

Marca	Țara de origine	Valoarea mărcii (miliarde USD)		Sectorul de activitate
		2005	2003	
Coca-Cola	SUA	67,52	70,45	Alimentar
Microsoft	SUA	59,94	65,17	IT
IBM	SUA	53,38	51,77	IT
General Electric	SUA	47,0	42,34	Electrotehnică
Intel	SUA	35,60	31,11	IT
Nokia	Finlanda	26,45	29,44	Telefonie mobilă
Disney	SUA	26,44	28,04	Divertisment
Mc Donald's	SUA	26,01	24,70	Alimentar
Marlboro	SUA		22,18	Tutun
Toyota	Japonia	24,84		
Mercedes	Germania		21,37	Auto

Sursa: Business Week, August 4, 2003; Business Week, July, 2005.

■ *Ierarhizarea mărcilor după notorietate* este rezultatul unei evaluări nemonetare, realizată cu ajutorul cercetărilor directe, organizate sub forma interviurilor. Potrivit unui sondaj al revistei on line Brand Channel, cele mai cunoscute mărci în 2005 au fost cele din Tabelul 2.

Cele mai cunoscute mărci la nivelul global

Tabelul 2

Marca	Țara	Domeniul
1. Google	SUA	Motor de căutare pe Internet
2. Apple	SUA	Computere
3. Skype	Luxemburg	Motor căutare
4. Starbucks	SUA	Cafea
5. Ikea	Suedia	Mobilă
6. Nokia	Finlanda	Telefonie mobilă
7. Yahoo	SUA	Internet
8. Firefox	SUA	Browser
9. e-Bay	SUA	Magazin virtual
10. Sony	Japonia	Electronice

Sursa: Ziarul financiar, 24 ianuarie 2006, p.8.

Google, brandul cu cel mai mare impact în 2005, a intrat prima dată în top în anul 2003. Motivul pentru care Google a ajuns pe prima poziție este că toți consumatorii au ajuns în stadiul de dependență de un instrument de căutare pe Internet. Compania Apple, la fel ca Google, este deosebită în privința inovației, ea lansând în 2005 un număr impresionant de produse noi. Skype a câștigat repede teren în Europa după ce a fost cumpărată de e-Bay în septembrie 2005. Între 2003, când a fost lansată, și 2005, Skype a devenit unul dintre cei mai mari furnizori de Internet.

În zona Europa, pe primul loc s-a situat brandul finlandez Nokia, care a avut o creștere a notorietății considerabilă, întrucât în 2004 a fost doar pe locul patru. Ea este urmată de Ikea și Skype, BMW și Zara.

În Asia-Pacific, cea mai cunoscută marcă în 2005 a fost Sony, urmată de Toyota, Samsung și LG. În America Centrală, pe primul loc se plasează Corona (bere, Mexic), după care se află Baccardi și Movistar, iar în America de Nord pe primul loc rămâne Apple.

■ *Mărcile de încredere în Europa*

Reader's Digest folosește metoda sondajului în rândul cititorilor săi pentru a desemna anual mărcile în care aceștia au cea mai mare încredere.

În 2003, 27.692 de cititori din 18 țări europene au nominalizat mărcile în care au cea mai mare încredere, pentru 30 de categorii de produse. Studiul efectuat arată că mărcile în care cititorii Reader's Digest au cea mai mare încredere sunt cele din tabelul 3.

Mărci de încredere în Europa

Tabelul 3

Marca	Domeniul	Numărul de țări unde a ocupat primul loc
1. Nokia	Telefonie mobilă	18
2. Visa	Carduri bancare	17
3. Nivea	Îngrijirea pielii	16
4. Canon	Aparate foto	13
5. Colgate	Pastă de dinți	10
6. Coca Cola	Băuturi răcoritoare	8
7. Ariel	Detergenți	6

Sursa: Olivia, nr.7/2003, p. 72.

La categoria produse pentru îngrijirea părului, marca Pantene se bucură de cea mai mare încredere

în 5 țări (Finlanda, Ungaria, Portugalia, Spania, Marea Britanie), L'Oreal în Belgia, Franța, Polonia și Croația, Wella în Cehia, Norvegia, Slovacia și Suedia, iar Schwartzkopf în Austria, Germania și Rusia.

Mărcile de produse cosmetice cele mai credibile sunt considerate Nivea, în Belgia, Rusia, Slovacia și Elveția, Avon (Cehia, Ungaria, Polonia, Portugalia) și L'Oreal (Italia, Norvegia, Spania). Printre mărcile din categoria produselor electrocasnice în care cititorii Reader's Digest au cea mai mare încredere se numără Whirlpool (Franța, Ungaria și Slovacia), Electrolux în Norvegia și Suedia) și Philips, în Olanda.

Note

⁽¹⁾ Conform The Concise Oxford Dictionary, 1964; Nouveau Petit Larousse, 1968; Kotler ș.a., 1998, p. 558.

⁽²⁾ Conform Czinkota, Ronkainen, 2004; Haedrich, Tomczak, Kaetzke, 2003; Kotler ș.a. 1998

Bibliografie

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*, Free Press, New York.
- Benkenstein, M. (2002). *Strategisches Marketing*, 2. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart
- Bradley, F. (1995). *International Marketing Strategy*, second edition, Prentice Hall Ltd (UK), London
- Chandhury, A. „Brand equity or double jeopardy”, *Journal of Product and Brand Management*, nr. 4(1), 1995
- Czinkata, M. Ronkainen, Ilka (2004). *International Marketing*, seventh edition, Thomson, South Western, Ohio
- Danciu, V. (2001). *Marketing internațional. De la tradițional la global*, Editura Economică, București
- Danciu, V. (2004). *Marketing strategic competitiv. O abordare internațională*, Editura Economică, București
- Danciu, V. (2005). *Marketing internațional. Provocări și tendințe la începutul mileniului trei*, Editura Economică, București
- Dick, A.S., Basu, K. „Customer loyalty. Toward an integrated conceptual framework”, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 22(2), 1994
- Gilligan, C., Wilson R. (2003). *Strategic Marketing Planning*, Butterworth – Heinemann, Oxford (UK)

- Haedrich, G., Tomczak, T., Kaetzke, Philomela (2003). *Strategische Markenführung*, 3. Auflage, Haupt, Berne
- Keegan, W., Schlegelmilch, B., Stöttinger, Barbara (2002). *Globales Marketing – Management*, Oldenbourg Verlag, München, Wien
- Kötler, Philip (1999). *Managementul Marketingului*, Editura Teora, București
- Ries, Al., Trout, J. (2004). *Poziționarea, lupta pentru un loc în mintea ta*, Editura Curier Marketing, București
- *** *Brands in the future*, Brand Finance, 2001
- *** *Olivia*, nr. 7, 2003
- *** *Nouveau Petit Larousse*, Ange Gillon, Hollier Larousse, Moreau et Compagnie, Librairie Larousse, Paris, 1968
- *** *The Concise Oxford Dictionary*, Oxford University Press, London, 1964
- *** *2010 Innov8: Brands and the Innovation Imperative*, British Brand Group, The Brand Conference, 2001
- *** *The 100 Top Brands*, Business Week, August 4, 2003
- *** *Roxana Grigorean*, „Google a fost ales brandul cu cel mai mare impact în 2005”, *Ziarul financiar*, Business International, p. 8, 24 ianuarie, 2006