

CZU: 339.138:339.137.2:658(478)(043)

CZU: 339.138:339.137.2:658(478)(043)

## STRATEGII COMPETITIVE DE DEZVOLTARE A IMAGINII ÎNȚREPRINDERII

*Drd. Iurie MALANCEA, ASEM*  
*iurie@outlook.com*

*ORCID: 0000-0001-8514-8052*

*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.121.062>*

*Articolul dat prezintă perspectivele strategice de dezvoltare a imaginii întreprinderii. Imaginea întreprinderii reprezintă o sursă puternică de avantaj competitiv, care oferă posibilitatea companiei de a genera plusvaloare pe termen lung. Prin intermediul cadrului operațional de management al conceptului de brand, întreprinderea abordează imaginea din punct de vedere strategic, pornind de la planificare și încheind cu monitorizarea și îmbunătățirea continuă a aspectelor ce țin de imagine. Pe durata ciclului de viață a organizației, conceptul de brand al întreprinderii trece prin procesul de lansare, elaborare și fortificare, fapt ce presupune selectarea direcțiilor strategice la nivel de concept de brand (funcțional, simbolic, experiențial). Abordată din această perspectivă, imaginea companiei este consolidată într-o manieră consecutivă și, drept urmare, poate avea un impact de lungă durată asupra competitivității întreprinderii pe piață.*

**Cuvinte-cheie:** *imagine, întreprindere, brand, strategii, concept, avantaj competitiv, ciclu de viață.*

**JEL:** M31.

### Introducere

În elaborarea strategiilor de dezvoltare a imaginii care pot direcționa companiile spre obținerea unor avantaje competitive sustenabile, acestea trebuie să se focuseze pe aspecte unice, greu de replicat și care contribuie la procesul de creare a plusvalorii pentru consumatori. Strategiile durabile, ce pot propulsa o companie către obținerea unui avantaj competitiv sustenabil, trebuie să înglobeze o serie de caracteristici.

## COMPETITIVE STRATEGIES FOR CREATING THE COMPANY'S IMAGE

*PhD candidate Iurie MALANCEA, ASEM*  
*iurie@outlook.com*

*ORCID: 0000-0001-8514-8052*

*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.121.062>*

*This article presents the strategic perspectives for developing the company's image. Corporate image is a powerful source of competitive advantage that enables a company to generate long-term added value. Through the operational framework of brand management, the company addresses image strategically, starting with planning and ending with monitoring and continuous improvement of image aspects. Throughout the life cycle of the enterprise, the company's brand concept goes through the process of launching, developing, and strengthening, which involves selecting strategic directions at the brand concept level (functional, symbolic, experiential). Approached from this perspective, the company's image is strengthened in a consequential manner and, as a result, can have a long-lasting impact on the company's competitiveness in the market.*

**Keywords:** *image, company, brand, strategies, concept, competitive advantage, life cycle.*

**JEL:** M31.

### Introduction

In developing image-building strategies that can drive the companies towards sustainable competitive advantage, they need to focus on unique, hard-to-replicate aspects that contribute to the process of creating consumer value. A lot of elements must be included in sustainable strategies for a business to achieve sustainable competitive advantage. According to J. Graham, referring to a company as a whole, a sustainable competitive advantage, must contain three key characteristics. These must be unique to the firm

Referindu-ne la o companie per-ansamblu, un avantaj competitiv sustenabil, în opinia lui Graham J., trebuie să aibă trei caracteristici principale. Acestea trebuie să fie specifice întreprinderii în cauză, trebuie să fie greu de replicat sau copiat de către competitori și, nu în ultimul rând, trebuie să contribuie la crearea plusvalorii pentru consumatori [3, p. 136]. Procesul de creare a plusvalorii poate fi direct și se manifestă printr-un nivel tehnologic superior, prin deservire mai bună, o diferențiere semnificativă asupra felului în care este perceput brandul și disponibilitatea nemijlocită a produsului. Resursele care contribuie la obținerea acestor beneficii implică dotările tehnologice ale firmei, angajații echipați și motivați, precum și, desigur, brandingul, imaginea, și reputația de care se bucură compania în rândul consumatorilor. Aceste resurse au un impact direct asupra procesului de creare a valorii și, din acest motiv, trebuie tratate cu cea mai mare seriozitate de către întreprinderile care urmăresc obținerea avantajelor competitive sustenabile.

Avantajele competitive se pot obține în baza celor două direcții prioritare: dominarea costurilor și strategia de diferențiere. Pentru companiile din Republica Moldova, strategiile de diferențiere sunt mai realizabile și scot în evidență contribuția marketingului în utilizarea acestora. Comunicarea imaginii reprezintă una dintre activitățile fundamentale ale marketingului și aceasta implică următoarele decizii strategice: selectarea unui concept de brand, identificarea tipurilor de nevoi pe care compania intenționează să le satisfacă (funcționale, simbolice, experiențiale) și implementarea mixurilor corespunzătoare de marketing, pe tot parcursul ciclului de viață al companiei: lansare, elaborare, fortificare.

Imaginea companiei trebuie privită prin prisma tuturor părților interesate și reprezintă o sursă importantă de avantaj competitiv, părțile interesate fiind: guvernul, investitorii, grupurile politice, clienții/consumatorii, comunitățile, angajații, asociații și furnizorii. Elaborarea strategiilor de imagine nu reprezintă o activitate care se rezumă doar la departamentul de marketing. Astfel, modelul capitalului relațional, care cuprinde o varietate de elemente cum ar fi: conștientizarea publică, favorabilitatea, personalita-

in question, they must be difficult to replicate or being copied by competitors, and, last but not least, they must contribute to the creation of added value for consumers [3, p. 136]. The process of creating added value can be direct and can take the form of superior technology, better customer service, significant brand distinction and direct product availability. The resources that contribute to these benefits involve the company's technological endowments, its well-equipped and motivated employees and, of course, the branding, image and reputation the company enjoys among consumers. These resources have a direct impact on the value creation process and, for this reason, must be treated with the utmost seriousness by companies seeking sustainable competitive advantage.

Competitive advantages can be achieved based on two priority directions: cost dominance or differentiation strategy. For Moldovan companies, differentiation strategies are more feasible and highlight the contribution of marketing in achieving them. Image communication is one of the fundamental activities of marketing and it involves the following strategic decisions: selecting a brand concept, identifying the types of needs the company intends to satisfy (functional, symbolic, experiential), and implementing appropriate marketing mixes throughout the company's life cycle: launch, development, fortification.

The company's image must be viewed through the lens of all stakeholders and represents an important source of competitive advantage, the stakeholders being: the Government, investors, political groups, customers/consumers, communities, employees, associates and suppliers. Developing image strategies is not just an activity that is limited only to the marketing department. Thus, the relational capital model, which encompasses a variety of elements such as public awareness, favoritism, personality, reputation and perceptions must be taken into account in the development process. Coordinating and integrating image management activities at a senior level will lead to bridging the gaps that may exist between the desired and

tea, reputația și percepțiile, trebuie luat în considerare în procesul de elaborare. Coordonarea și integrarea activităților de management a imaginii la nivel superior va duce la eliminarea decalajelor ce pot exista între imaginea dorită și cea actuală, contribuind, astfel, la obținerea unor avantaje competitive sustenabile.

#### **Metode aplicate**

În cadrul procesului de elaborare al articolului, autorul a studiat o serie de surse atât teoretice, cât și practice. Printre metodele de cercetare, la care a făcut apel autorul, se evidențiază analiza și sinteza literaturii de specialitate în domeniul imaginii și competitivității. Au fost studiate deciziile strategice la nivel de concept de brand și etapele prin care acest concept se materializează în activitatea de marketing a întreprinderii. De asemenea, autorul a utilizat deducția și inducția logică în deducerea relațiilor de cauză-efect dintre imagine și competitivitate.

#### **Rezultate și discuții**

Michael Porter a identificat *două căi principale* întru crearea avantajelor competitive [6, p. 34]. Prima presupune *dominarea industriei din perspectiva costurilor*. Această dominare se realizează prin obținerea economiilor de scală, care reprezintă unul din cei mai importanți factori în reducerea costurilor. Experiența și efectele de învățare, de asemenea, joacă un rol important în reducerea costurilor, deoarece angajații devin foarte eficienți în urma repetării operațiunilor. Cea de a doua strategie generică a lui Porter are la bază *diferențierea*. Pentru majoritatea companiilor din Republica Moldova și, în special, pentru companiile care activează în sectorul de confecții, strategia diferențierii este una mult mai fezabilă, ținând cont de constrângerile cu care se confruntă acest sector al economiei. Diferențierea are loc datorită factorilor, proceselor, elementelor și componentelor care dau firmei un caracter și o identitate unică. Diferențierea unei companii se manifestă prin felul în care produsele, strategiile de preț, canalele de distribuție, de promovare și brandingul acesteia diferă de produsele concurenților. În acest articol ne vom referi cu precădere la diferențierea întreprinderilor prin intermediul imaginii și a brandingului. Poziționarea presu-

actual image, thus contributing to sustainable competitive advantages.

#### **Applied methods**

The author studied a variety of theoretical and applied literature when researching and writing the article. Among the research method, to which the author has appealed, the analysis and synthesis of specialized literature in the field of image and competitiveness is highlighted. Strategic decisions at the brand concept level and the stages through which this concept materializes in the marketing activity of the company have been studied. The author also used deduction and logical induction in deducing cause-effect relationships between image and competitiveness.

#### **Results and discussions**

Michael Porter has identified *two main paths* to creating competitive advantages [6, p. 34]. The first involves *dominating the industry from a cost perspective*. This dominance is reached by achieving economies of scale, which is one of the most important factors in reducing costs. Experience and learning effects also play an important role in cost reduction, as employees become highly efficient as a result of repeated learning. Porter's second generic strategy is based on *differentiation*. For most companies in the Republic of Moldova, and especially for companies operating in the garment sector, the differentiation strategy is much more feasible, given the constraints faced by this sector of the economy. Differentiation occurs due to factors, processes, elements and components that give the company a unique character and identity. A company's differentiation manifests itself in the way its products, pricing strategies, distribution and promotion channels, and branding differ from competitors' products. In this article we will mainly refer on the differentiation of enterprise through image and branding. Positioning involves placing the consumer at the center of a company's business, so that the company occupies a distinct place in the mind of the consumer. With the advent of the marketing concept in the 1950s, the Unique Selling Proposition (USP) concept also emerged

pune plasarea consumatorului în centrul activității unei companii, astfel încât compania să ocupe un loc distinct în mintea consumatorului. Odată cu apariția conceptului de marketing, în anii '50, și-a făcut apariția și conceptul Propunerii Unice de Vânzare (PUV), care are la bază elementul diferențierii. Theodore Levitt împreună cu Rosser Reeves susțineau că „diferențierea este una dintre cele mai importante activități strategice și tactice în care companiile trebuie să fie implicate” [4, p.114]. Astfel, o companie trebuie să prezinte/comunice care sunt acele beneficii unice ale produselor sau serviciilor acesteia, ce permit companiei să se evidențieze (diferențieze) din multitudinea de companii concurente. Referindu-ne la diferențiere prin brand și imagine, accentul trebuie pus pe stabilirea și formarea unor legături emoționale cu compania în cauză. Imaginea bună de care se bucură o întreprindere are potențialul de a stimula achizițiile, prin faptul că simplifică procedurile decizionale ale consumatorilor. Una din legăturile cele mai evidente dintre imagine și satisfacție este calitatea. O companie, care este percepută ca oferind produse de calitate, va avea mai puțini consumatori nemulțumiți și profituri mai mari și, ulterior, se va transfera într-un avantaj competitiv. Un grad înalt de satisfacție în rândul consumatorilor, de asemenea, se materializează într-o imagine favorabilă, deoarece generează marketing de tip *word-of-mouth*. Și, fiindcă imaginea reprezintă felul în care o companie este percepută de către publicul ei, formarea și modelarea acesteia se realizează prin intermediul relațiilor cu publicul și a întregului instrumentar de marketing de care dispune compania (publicitate, promovare, propagandă, comunicare).

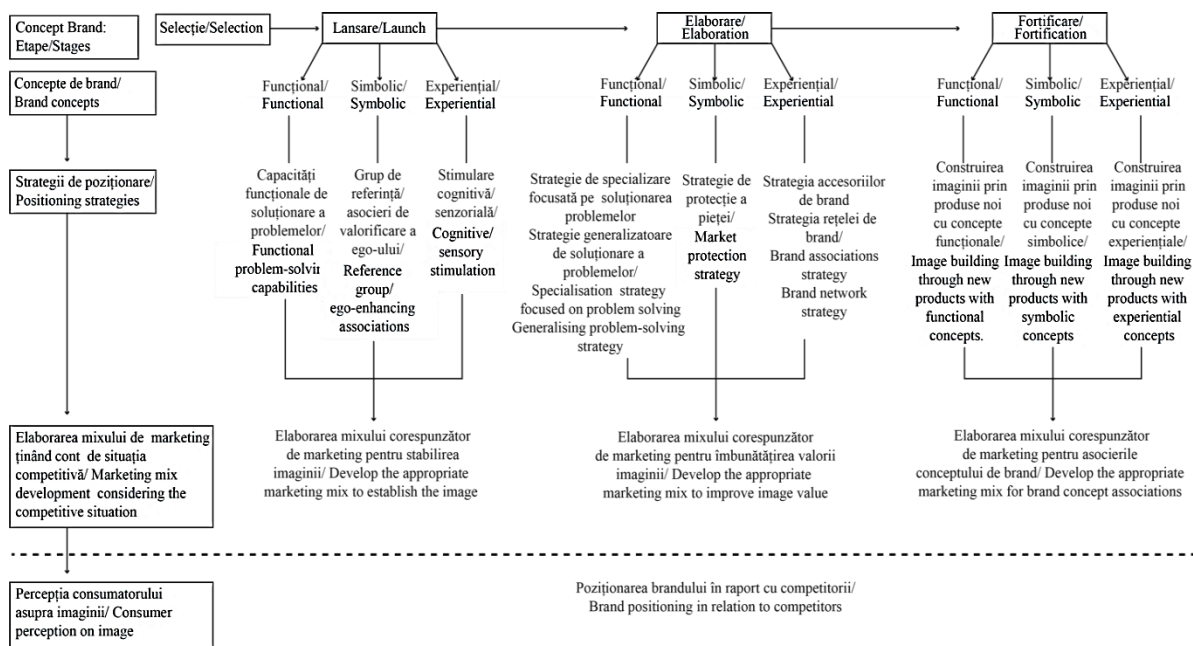
Transmiterea sau comunicarea imaginii către o piață țintă reprezintă una din activitățile fundamentale ale marketingului. O comunicare bine pusă la punct contribuie la stabilirea poziționării companiei pe piață, beneficiind de o diferențiere în raport cu concurența. Ținând cont de aceste implicații, gestionarea imaginii pe termen lung reprezintă o activitate crucială pentru toate întreprinderile care urmăresc obținerea și menținerea unui avantaj competitiv. Imaginea companiei nu reprezintă doar un fenomen per-

based on the element of differentiation. Theodore Levitt together with Rosser Reeves argued that “differentiation is one of the most important strategic and tactical activities in which companies must constantly engage” [4, p.114]. Thus, a company must present/communicate what are those unique benefits of its products or services that allow the company to stand out (differentiate) from the crowd of competing companies. Referring to brand and image differentiation, the focus should be on establishing and forming emotional bonds with the company in question. A company’s good image has the potential to stimulate purchases by simplifying consumers’ decision-making procedures. Quality is one of the most obvious links between image and satisfaction. A company that is perceived as offering quality products will have fewer dissatisfied consumers and higher profits that translate into a competitive advantage. A high degree of consumer satisfaction also translates into a favourable image because it generates *word-of-mouth* marketing. Since image represents the way a company is perceived by its audience, its formation and shaping are achieved through public relations and all the marketing tools available to the company (advertising, promotion, propaganda, communication).

Conveying or communicating image to a target market is one of the fundamental activities of marketing. Well-targeted communication helps to establish the company’s position in the market and differentiates it from the competition. Given these implications, long-term image management is a crucial activity for all companies seeking to gain and maintain a competitive advantage. Company image is not only a perceptual phenomenon that is influenced by company communications alone, but also the consumer perception that is formed by a pervasive understanding of all branding activities in which the company is involved. Aaker D. argues that “positioning and repositioning strategies, that address aspects of the company’s image do not usually provide some direction on how the image can be managed in the long term” [1, p.268]. Instead, in the short term, market factors

ceptual care este influențat doar de comunicările din cadrul asociației, ci și percepția consumatorului care se formează în urma înțelegerii, per ansamblu, a tuturor activităților legate de branding în care este implicată compania. Aaker D. susține că „strategiile de poziționare și de re-poziționare care abordează aspectele imaginii companiei, de regulă, nu oferă anumite direcții asupra felului în care imaginea poate fi gestionată pe termen lung” [1, p.268]. În schimb, pe termen scurt, factorii de piață, precum nevoile curente ale consumatorilor și strategiile concurenților stau la baza gestionării imaginii companiei. Deoarece deciziile ce țin de poziționare și re-poziționare sunt luate în urma unei analize situaționale SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), aceste decizii nu au o orientare strategică. Astfel, în procesul de elaborare a strategiilor de dezvoltare a imaginii întreprinderilor, e necesară o abordare pe termen lung, cu un cadru operațional corespunzător. Dezvoltarea și gestionarea imaginii oricărei întreprinderi necesită o coordonare a activităților de comunicare cu restul activităților de vânzare. Park W., Bernard J. și Macinnis D. înaintează un cadru operațional, intitulat Managementul Conceptului de Brand (MCB) (figura 1), care presupune planificarea, implementarea și controlul aspectelor ce țin de imagine, pe tot parcursul existenței companiei. Conceptul de brand al unei companii reprezintă acea semnificație derivată din nevoile fundamentale ale consumatorului, care pot fi funcționale, simbolice și experiențiale. Astfel, selectarea conceptului, înainte de penetrarea unei piețe, stabilește granițele strategiilor de poziționare și drept urmare, influențează imaginea percepută a companiei. Odată ce conceptul inițial a fost stabilit, acesta este gestionat pe parcursul a trei faze: lansare, elaborare și fortificare. Prin identificarea conceptului de brand, o companie obține măsurile prin care imaginea poate fi dezvoltată, menținută și controlată.

such as current consumer needs and competitors' strategies underpin the management of the company's image. Since positioning and re-positioning decisions are made following a SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) situational analysis, these decisions are not strategically oriented. Thus, in the process of developing corporate image development strategies, a long-term approach with an appropriate operational framework is needed. Corporate image development and management requires coordination of communication activities with the rest of the sales activities. Park W., Bernard J., and Macinnis D. put forward an operational framework, called Brand Concept Management (BCM) (figure 1), which involves planning, implementing and controlling aspects of image throughout the company's existence. A company's brand concept represents that meaning which is derived from the fundamental needs of the consumer which can be functional, symbolic and experiential. Thus, concept selection prior to market penetration sets the boundaries of positioning strategies and, as a result, influences the perceived image of the company. Once the initial concept has been selected, it is managed through three phases: launch, elaboration, and fortification. By identifying the brand concept, a company obtains the measures by which the image can be developed, maintained and controlled.



**Figura 1. Managementul Conceptului de brand – cadru strategic operațional/**  
**Figure 1. Brand Concept Management – strategic framework**

*Sursa: adaptată de autor după Park W., Bernard J., Macinnis D. [5]/*  
*Source: adapted by the based on Park W., Bernard J., Macinnis D. [5]*

Prima decizie strategică ține de stabilirea conceptului de brand. Un factor important care influențează procesul de identificare și stabilire a conceptului dat îl reprezintă nevoile consumatorului. Așa cum s-a menționat anterior, *nevoile funcționale* sunt acelea care motivează spre căutarea produselor ce rezolvă anumite probleme de consum. O întreprindere a cărei concept de brand este definit prin prisma nevoilor funcționale va fi axată pe soluționarea nevoilor de consum generate din exterior. Pentru companiile cu concepte funcționale, elementele mixului trebuie să evidențieze aspecte ce țin de performanța funcțională a produselor întreprinderii și de soluționare a problemelor cu care se confruntă consumatorii. La această etapă, mixul trebuie să comunice diferențele de performanță în raport cu concurența.

*Nevoile simbolice* sunt definite prin intermediul dorințelor pentru produsele care satisfac nevoile din interior, cum ar fi: nevoia de apartenență, semnalizarea statutului, proclamarea ego-ului, autodepășirea etc. Cercetările asupra comportamentului consumatorului și consumului scot

The first strategic decision concerns the selection of the brand concept. An important factor influencing the selection process is consumer needs. As mentioned above, *functional needs* are those that motivate the search for products that solve certain consumer problems. A company whose brand concept is defined in terms of functional needs will be focused on solving externally generated consumer needs. For companies with functional concepts, the elements of the mix should highlight issues related to the functional performance of the company's products and to solving problems faced by consumers. At this stage, the mix should communicate performance differences relative to competitors.

*Symbolic needs* are defined through desires for products that satisfy inner needs such as the need to belong, status signalling, ego proclamation, self-fulfilment, etc. Research on consumer and consumption behaviour highlights an important relationship between symbolic needs and consumption. Thus, a company with a symbolic brand concept is designed in such a way

în evidență o relație importantă între nevoile simbolice și consum. Astfel, o companie cu un concept de brand simbolic este concepută în așa fel încât să se asocieze cu imaginea individului sau a grupului de referință. Pentru întreprinderile cu concepte simbolice, elementele mixului de marketing trebuie coordonate astfel încât să evidențieze relația brandului cu apartenența de grup. Activitățile de comunicare trebuie centrate pe informarea consumatorilor vizați, cât și pe cei ne-vizați întru crearea conștientizării și preferințelor pe ambele segmente. Activitățile operaționale trebuie focusate pe reducerea barierelor tranzacționale pentru consumatorii vizați, totodată maximizând barierele tranzacționale către consumatorii ne-vizați, fapt ce poate fi realizat printr-o politică de preț mai mare. O imagine simbolică mai poate fi realizată și în baza caracteristicilor de brand, unde dimensiunea și forma brandului limitează utilizarea acestuia doar la consumatorii vizați.

*Nevoile experiențiale* sunt definite prin prisma dorințelor pentru produsele care oferă o plăcere senzorială, varietate sau o stimulare cognitivă. Întreprinderile care înglobează acest concept de brand sunt orientate spre satisfacerea nevoilor de stimulare și/sau varietate. Pentru întreprinderile cu un astfel de concept, strategiile trebuie să comunice efectul brandului asupra satisfacției senzoriale sau a stimulării cognitive, care trebuie evidențiate în procesul de elaborare a mixului de marketing.

Referindu-ne la etapa de lansare a cadrului operațional MCB, aceasta cuprinde un set de activități menite să stabilească imaginea și poziționarea companiei pe piață la etapa de lansare. Imaginea aleasă trebuie să se încadreze în limitele conceptului de brand selectat și să fie influențată de prezența unei nișe pe piață. La această etapă, mixul de marketing îndeplinește două sarcini înrudite care au impact asupra imaginii. *Prima sarcină* ține de comunicarea imaginii, unde fiecare element al mixului afectează deducțiile pe care și le formează consumatorii despre companie, din care și rezultă imaginea actuală. *A doua sarcină* presupune derularea activităților tranzacționale, ce implică eliminarea barierelor ce pot apărea în procesul de

that it is associated with the image of the individual or reference group. For businesses with functional concepts, the elements of the marketing mix should highlight aspects related to the functional performance of the enterprise's products and solving the problems faced by consumers. At this stage, the mix must communicate the differences in performance in relation to the competition

*Experiential needs* are defined in terms of desires for products that offer sensory pleasure, variety or cognitive stimulation. Companies that embrace this brand concept are geared towards satisfying needs for stimulation and/or variety. For businesses with such a concept, strategies need to communicate the brand's effect on sensory satisfaction or cognitive stimulation, which need to be highlighted in the marketing mix development process.

Referring to the launch phase of the BCM operational framework, it comprises a set of activities aimed at establishing the image and positioning of the company in the market at the launch phase. The chosen image must be within the boundaries of the selected brand concept and be influenced by the presence of a niche in the market. At this stage, the marketing mix performs two related tasks that have an impact on the image. The *first task* concerns image communication where each element of the mix affects the inferences consumers form about the company, from which the actual image is derived. The *second task* involves transactional activities that involve removing barriers that may arise in the acquisition process. The relationships between these two tasks are interactive, as the image facilitates the performance of operational tasks that increase the consumer's willingness to overcome these barriers, which, as a result, facilitates the effective performance of the communication task. When the elements of the marketing mix are consistent with the communication tasks on the one hand, and the operational tasks on the other hand, we can speak of integrated communication. One of the major shortcomings of companies in the Republic of Moldova, in terms of marketing

achiziții. Relațiile dintre aceste două sarcini sunt interactive, deoarece imaginea facilitează realizarea unor sarcini operaționale ce sporesc pre-dispunerea consumatorului de a depăși aceste bariere, care, în rezultat, favorizează desfășurarea eficientă a sarcinii de comunicare. Atunci când elementele mixului de marketing sunt consecvente cu sarcinile de comunicare, pe de o parte, și cu sarcinile operaționale, de cealaltă parte, putem vorbi de o comunicare integrată. Una dintre deficiențele majore ale întreprinderilor din Republica Moldova, în ceea ce ține de activitatea de marketing, se regăsește anume în această lipsă de sincronizare. Deoarece activitatea de marketing se rezumă, în mare parte, doar la un departament și doar cei din departament sunt responsabili de elaborarea mixurilor de marketing, rezultatele generate, de cele mai multe ori, nu se suprapun cu sarcinile operaționale și nu rezultă în obținerea unor efecte de sinergie. Dacă mixul de marketing coordonează cu succes atât activitățile de comunicare, cât și cele operaționale, atunci avantajul competitiv al companiei va fi mult mai vizibil pe piață.

Pe parcursul etapei de elaborare, strategiile de dezvoltare trebuie focusate pe sporirea imaginii, astfel încât superioritatea percepută în raport cu concurența să poată fi stabilită și susținută. Deoarece mediul competitiv este unul dinamic și într-o continuă evoluție, activitatea de creștere a valorii percepute este esențială. Strategiile implementate la etapa de elaborare presupun modificarea mixurilor de marketing. Fiind plasate în cadrul operațional MCB, strategiile sunt ghidate de conceptul de brand, iar imaginea care rezultă se armonizează logic cu conceptul de brand și reprezintă o extensie rațională a imaginii inițiale. Printr-o astfel de abordare, se evită posibilele ineficiențe, care pot apărea atunci când schimbarea de imagine nu este ancorată în cadrul operațional. Prin planificarea activităților de poziționare, la etapa de selectare a conceptului, întreprinderile pot opera modificările de sine stătător, fără a veni cu răspunsuri reactive la presiunile care sunt exercitate de către competitori. Această abordare prevede conceptul de re poziționare, deoarece această decizie este determinată de condițiile curente în care se află

activity, is precisely this lack of synchronization. Since marketing activity is mostly limited to one department and only those in the department are responsible for developing marketing mixes, the generated results are often not in line with operational tasks and do not result in synergy effects. If the marketing mix successfully coordinates both communication and operational activities, then the company's competitive advantage will be more visible in the market.

During the development phase, development strategies should focus on enhancing image so that perceived superiority over the competition can be established and sustained. As the competitive environment is dynamic and constantly evolving, work to enhance perceived value is essential. Strategies implemented at the development stage involve changing marketing mixes. Being placed within the MCB operational framework, the strategies are guided by the brand concept and the resulting image is logically aligned with the brand concept and is a logical extension of the initial image. Such an approach avoids possible inefficiencies that can arise when the rebranding is not anchored in the operational framework. By planning positioning activities at the concept selection stage, companies can operate the changes themselves without coming up with reactive responses to pressures that are exerted by competitors. This approach precedes the repositioning concept because this decision is driven by the current conditions in which the company finds itself. Although developing the image at this stage involves adjusting the designed image, it should not be a departure from the original concept. As in the launch phase, elements of the marketing mix at the development stage will be most effective in enhancing the value of the image when they are consistent with operational and communication objectives that complement each other. The fortification stage involves consolidation of efforts, the purpose of which is to link a developed brand image to other brands that may belong to the company. As the company's product portfolio grows, the benefit of more products with a similar image strengthens the

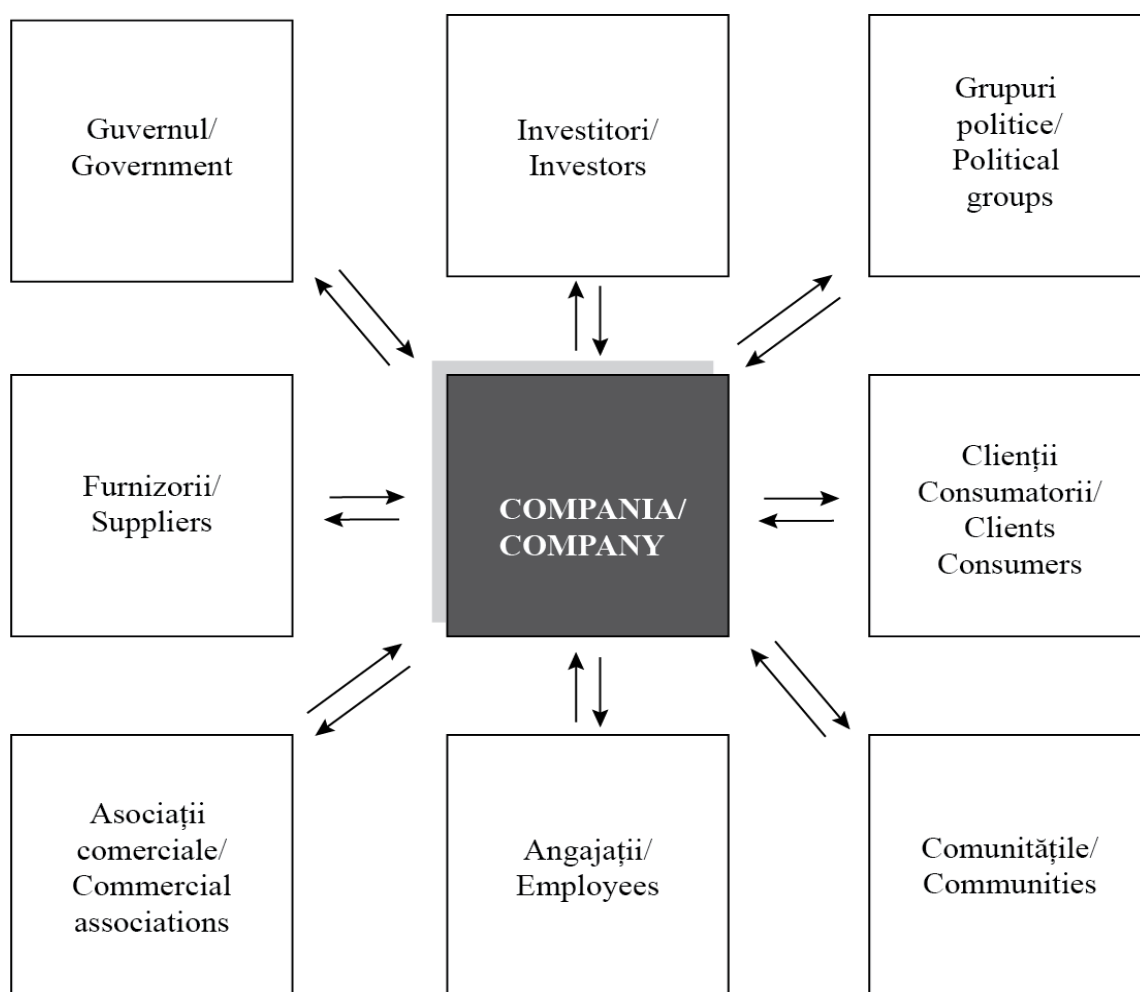


compania. Deși elaborarea imaginii la această etapă presupune ajustarea imaginii concepute, aceasta nu ar trebui să fie o plecare de la conceptul inițial. La fel ca și în faza de lansare, elementele mixului de marketing, la etapa de elaborare, vor fi mai eficiente în sporirea valorii imaginii atunci, când corespund cu obiectivele operaționale și de comunicare care se completează reciproc. Etapa de fortificare presupune consolidarea eforturilor, scopul cărora este de a stabili legătura între o imagine elaborată a unui brand și alte branduri care pot aparține companiei. Odată ce portofoliul de produse al companiei crește, sporește beneficiul mai multor produse, iar cu o imagine similară întăresc imaginea per ansamblu a companiei. Etapa de fortificare nu se aplică tuturor companiilor, deoarece decizia de dezvoltare a produselor noi ține cont de capacitatea unei companii de a produce mai multe mărfuri, bunuri și de mediul competitiv în care aceasta se află. Astfel, o companie care nu este capabilă din punct de vedere financiar să producă și să comercializeze mai multe produse, va fi incapabilă să implementeze o strategie de fortificare. Prin implementarea acestui cadru operațional, managementul companiei este capabil să determine, înainte de a intra pe piață, care vor fi strategiile de poziționare la fiecare etapă (lansare, implementare, fortificare). Având această planificare strategică, compania poate dezvolta resursele necesare pe durata parcurgerii etapelor, astfel încât să poată fi implementată o strategie de poziționare la etapa de fortificare.

Astăzi, întreprinderile nu mai pot fi privite prin prisma modelului convențional, format din intrări și ieșiri, care este unidirecțional și nu cuprinde toate părțile care formează organizația. Donaldson T. și Preston L. înaintează modelul companiei care înglobează teoria părților interesate (figura 2), unde toate părțile implicate interacționează cu organizația, având interese legitime ce țin de obținerea anumitor beneficii.

company's overall image. The strengthening stage does not apply to all companies, as the decision to develop new products takes into account a company's ability to produce more products and the competitive environment in which it operates. Thus, a company that is not financially capable of producing and marketing more products will be unable to implement a fortification strategy. By implementing this operational framework, the company's management is able to determine before entering the market what the positioning strategies will be at each stage (launch, implementation, fortification). With this strategic planning in place, the company can develop the necessary resources throughout the stages so that a positioning strategy can be implemented at the fortification stage.

Today, companies can no longer be viewed through the prism of the conventional input-output model, which is unidirectional and does not capture all the parts that make up the organization. Donaldson T. and Preston L., put forward the stakeholder theory model of the company (figure 2), where all stakeholders interact with the company with legitimate interests in obtaining certain benefits.



**Figura 2. Modelul companiei – teoria părților interesate/**

**Figure: Company Model – stakeholder theory**

*Sursa: adaptată după Donaldson T. și Preston L. [2]/*

*Source: adapted by the based on Donaldson T. și Preston L. [2]*

Când ne referim la elaborarea strategiilor de dezvoltare a imaginii companiilor, acestea trebuie să fie în concordanță cu tot ceea ce reprezintă managementul părților interesate. Imaginea întreprinderii reprezintă un activ foarte valoros pentru companie și acesta ar trebuie să fie gestionat dintr-o perspectivă strategică. Cadru operațional pentru gestionarea activelor imaginii este oferit de către managementul părților interesate. Rezultatul aducerii acestor două concepte împreună ar trebui să fie un cadru operațional capabil să examineze legăturile dintre practica managementului părților interesate și atingerea acelor obiective de performanță, la

When it comes to developing company image development strategies, they need to go hand in hand with everything that is stakeholder management. Company image is a very valuable asset for the company and it should be managed from a strategic perspective. The operational framework for managing image assets is provided by stakeholder management. The result of bringing these two concepts together should be an operational framework that is able to examine the links between stakeholder management practice and the achievement of those company-wide performance objectives. The multidimensionality of image that is one of the fundamental

nivel de companie. Multidimensionalitatea imaginii, ce reprezintă una din caracteristicile fundamentale ale acestui concept, reprezintă esența managementului imaginii companiei.

### Concluzii

Imaginea companiei trebuie privită prin prisma tuturor părților interesate care interacționează cu compania. O imagine corporativă bună reprezintă o sursă importantă de avantaj competitiv, care întreține abilitatea companiei de a crea valoare pe termen lung. Deși resursele disponibile organizației, precum accesul la procese tehnologice sofisticate, pot deveni irelevante în urma inovațiilor perturbatoare, imaginea favorabilă a unei companii nu este susceptibilă la astfel de transformări. Majoritatea companiilor de succes au reușit să-și mențină buna reputație pe perioade îndelungate de timp. O imagine superioară oferă companiilor o serie de avantaje, care se pot materializa într-o politică preferențială a prețurilor, un moral mai pozitiv în rândul angajaților și o performanță financiară mai bună.

Elaborarea strategiilor de imagine a întreprinderii nu trebuie să fie o activitate care se rezumă doar la departamentul de marketing. Ținând cont de caracterul multidisciplinar însușit de acest concept, între imaginea întreprinderii și părțile interesate, menționate mai sus, există o legătură care înglobează mai multe dimensiuni, iar fiecare dintre aceste dimensiuni reiese din relațiile dezvoltate cu elementele ce formează părțile interesate.

Managementul imaginii este un proces care implică selectarea unui concept general de brand ce poate fi funcțional, simbolic sau experiențial, iar apoi lansat, elaborat și fortificat în timp. În selectarea conceptului de brand, o companie trebuie să țină cont de resursele disponibile, de imaginea actuală a acesteia și de oferta de produse. La etapa de lansare, o companie trebuie să găsească cele mai bune căi de operaționalizare a conceptului ales, utilizând elementele mixului de marketing. Odată ce nevoile consumatorilor și piața per ansamblu se schimbă, elaborarea conceptului de brand capătă o importanță deosebită. Prin strategiile de poziționare la etapa de elaborare, managementul între-

characteristics of this concept is the essence of corporate image management.

### Conclusions

The company's image should be viewed through the lens of all stakeholders who interact with the company. A good corporate image is an important source of competitive advantage that sustains the company's ability to create long-term value. Although resources available to the organization, such as access to sophisticated technological processes, may become irrelevant as a result of disruptive innovations, a company's favourable image is not susceptible to such transformations. Most successful companies have managed to maintain their good reputation over long periods of time. A superior image offers companies a number of advantages that can materialise in a preferred pricing policy, better employee morale and improved financial performance.

Developing corporate image strategies does not have to be a task for the marketing department alone. Given the multi-disciplinary nature of the concept, there is a multi-dimensional link between corporate image and the stakeholders mentioned above, and each of these dimensions emerges from the relationships developed with stakeholders.

Image management is a process that involves selecting an overall brand concept that can be either functional, symbolic or experiential and then launching, developing and strengthening it over time. In selecting the brand concept, a company needs to consider its available resources, its current image, and its product offering. At the launch stage, a company needs to find the best ways to operationalise the chosen concept using the elements of the marketing mix. As consumer needs and the market as a whole change, brand concept development becomes particularly important. Through positioning strategies at the development stage, company management can convey a consistent, unique image in relation to the competition, which directly influences the company's financial performance, giving a strong competitive advantage. Subsequently, the image can be reinforced at the strengthening stage by extending it to new

prinderii poate transmite o imagine consecventă, unică în raport cu concurența, care să influențeze în mod direct performanța financiară a companiei, lucru ce denotă un puternic avantaj competitiv. Ulterior, imaginea poate fi confirmată la etapa de fortificare, prin extinderea acesteia către noi produse complementare. Astfel, o dezvoltare inițială reușită a imaginii de brand poate avea un efect de lungă durată atât asupra ciclului de viață a unui brand, fapt ce presupune creșterea volumului de vânzări, cât și asupra altor produse ale întreprinderii.

complementary products. Thus, successful initial brand image development can have a long-lasting effect both on the lifecycle of a brand, which implies a constant volume of sales, and on the company's other products.

#### **Bibliografie/ Bibliography:**

1. AAKER, D.; KUMAR, A.; GEORGE, S. Marketing Research 10th edition, New York: Wiley, 2009, ISBN: 978-0470317259, p.72.
2. DONALDSON, T.; PRESTON, L. The Stakeholder theory of the Corporation: concepts, evidence and implications în The Academy of Management Review, 1995, vol. 20 <https://doi.org/10.2307/258887>, p. 65-91.
3. GRAHAM, J.; NIGEL, F.; PIERCY, B. Marketing Strategy & Competitive Positioning, London: Prentice Hall, 2017.
4. LEVITT, T.; REEVES, R. The Marketing Imagination, New York: Free Press, 1986, ISBN 0029191807.
5. PARK, W.; BERNARD, J.; MACINNIS, D. Strategic Brand Concept-Image Management în Journal of Marketing, 1986, vol. 50 p.135-145.
6. PORTER, M. Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. ISBN 0 684 84148 7.