

658.8:339.137(478)

**POZIȚIONAREA STRATEGICĂ  
ÎN STRATEGIILE COMPETITIVE  
DE MARKETING ALE ÎNTREPRINDERII**

*Drd. Dumitru NICULĂIȚĂ, ASEM  
niculaita.dumitru@gmail.com  
Dr. Vitalie RAPCEA, ASEM  
vitalie.rapcea@gmail.com*

*În prezent, strategia de poziționare nu mai reprezintă un simplu concept în vogă, ci s-a transformat într-o componentă fundamentală a marketingului strategic. Procesul de poziționare are o însemnătate vitală în crearea și dezvoltarea unei strategii cu un impact semnificativ asupra competitivității companiilor. În același timp, poziționarea trebuie privită ca și un efort pe termen lung, cu abordarea și investițiile de rigoare, și nu ca pe un simplu instrument de marketing. Fie că este vorba de o companie mică, locală, fie de o companie mare, cu o experiență bogată în piață, procesul de poziționare a pieței prezintă o importanță vitală în elaborarea unei strategii cu un impact clar asupra competitivității companiilor și asupra industriei în care activează, per ansamblu.*

*Cuvinte-cheie: poziționare, strategie de poziționare, competitivitate, strategii de marketing.*

**JEL: M31.**

**Introducere**

Un concept actual, din punct de vedere teoretic și cu mare însemnătate în activitatea practică a companiilor internaționale, dar și locale, constă în **poziționarea strategică**.

În anii '70, în literatura de specialitate, autorul Glen L. Urban (SUA) a dezvoltat conceptul de poziționare, al cărui obiect era produsul, apoi, marca fabricantului și, mai târziu, întreprinderea în ansamblul ei. Conceptul a fost dezvoltat, la sfârșitul secolului XX, de către specialiști în domeniu, precum: Ph. Kotler, R.

658.8:339.137(478)

**STRATEGIC POSITIONING  
IN COMPETITIVE MARKETING  
STRATEGIES OF ENTERPRISES**

*PhD cand. Dumitru NICULAITA, ASEM  
niculaita.dumitru@gmail.com  
PhD Vitalie RAPCEA, ASEM  
vitalie.rapcea@gmail.com*

*The positioning strategy is no longer a trendy concept today, but has become a fundamental component of strategic marketing. The positioning process is of vital importance in creating and developing a strategy with a significant impact on the competitiveness of companies. At the same time, positioning should be seen as a long-term effort, with rigorous approach and investments, and not as a simple marketing tool. Whether it is a small, local company or a large company with a rich market experience, the marketing positioning process is of vital importance in developing a strategy with a clear impact on the competitiveness of companies and on the industry as a whole.*

*Keywords: positioning, positioning strategy, competitiveness, marketing strategies.*

**JEL: M31.**

**Introduction**

An actual concept from theoretical point of view and with great significance in the practical activity of international and local companies is the **strategic positioning**.

In the 1970s, in his specialty literature, Glen L. Urban (USA) developed the concept of positioning having as subject the product, then the brand of the manufacturer and later the enterprise as a whole. The concept was developed at the end of the 20th century by scholars in the field such as Ph. Kotler, R. Singh, L. Fahey, Al. Ries and J. Trout. [1] In this context, the development of a strategic positioning approach,

Singh, L. Fahey, Al. Ries și J. Trout. În acest context, prezintă interes elaborarea unui demers strategic de poziționare, aplicabil în realitatea economică a companiilor din Republica Moldova.

Poziționarea, ca noțiune de marketing, este definită drept tehnica prin care se încearcă crearea unei imagini sau a unei identități în mințile consumatorilor, în general, sau a grupului-țintă, căruia îi este adresat produsul sau marca. Aceasta reprezintă plasarea obiectelor, ce fac scopul comercializării (produse, servicii, organizații, personalități), într-un model de piață multidimensional cu scopul asigurării unui loc bine determinat în mintea consumatorului [1].

Există mai multe definiții ale poziționării, cele mai relevante fiind redate în tabelul 1.

applicable to the economic reality of Moldovan companies is of great interest.

Positioning, as a marketing concept, is defined as a technique that attempts to create an image or identity in the consumers' minds in general or the target group to which the product or brand is designed for. This means the placement of things that are the purpose of selling (products, services, organizations, personalities) in a multidimensional market model in order to ensure a well-established place in the mind of the consumer [1].

There are several definitions of positioning; the most relevant are given in the table below.

*Tabelul 1 / Table 1*

**Definiții ale conceptului de poziționare/  
Definitions of positioning**

Nr. crt./ No.	Definiții / Definition	Autori / Authors
1	2	3
1.	<p>1.1. Acțiunea de conceperea a ofertei și imaginii companiei astfel, încât să ocupe un loc distinct în mintea publicului de pe piața-țintă. Rezultatul final al poziționării este elaborarea, cu succes, a unei propuneri valorice concentrate pe client, a unui motiv convingător, pentru ca piața-țintă să cumpere produsul [2, p.396]/ Process of designing the company's offering and image to occupy a distinctive place in the minds of the target market. The end result of positioning is the successful creation of a customer-focused value proposition, a cogent reason why the target market should buy the product [2, p.396].</p> <p>1.2. Poziția unui produs „este dată de ansamblul percepțiilor, impresiilor și sentimentelor, pe care consumatorii și le formează despre un produs în raport cu produsele concurenților” [3, p.397]/ The position of a product „is given by all the perceptions, impressions and feelings that consumers make about a product in relation to the products of competitors” [3, p.397].</p>	Philip Kotler

Continuarea tabelului 1/ Continuation of table 1

1	2	3
2.	<p>Poziția relativă a unei companii, în cadrul industriei, este importantă pentru performanță. Poziționarea strategică reflectă alegerile, pe care le face o companie cu privire la tipul de valoare, pe care o va crea și la modul în care această valoare va fi creată diferit de cea a competitorilor. Poziționarea strategică ar trebui să se transpună într-unul din două lucruri: un preț premium sau costuri mai mici pentru companie [4]/</p> <p>The relative position of a company within the industry is important for performance. Strategic positioning reflects the choices a company makes about the type of value it will create and how this value will be created differently from the competitors. Strategic positioning should be converted into one of two things: a premium price or lower costs for the company [4].</p>	<p>Institutul de Strategie și Competitivitate de pe lângă Harvard Business School (Boston, SUA)/ Institute for Strategy and Competitiveness at Harvard Business School (Boston, USA)</p>
3.	<p>Termenul de poziționare desemnează modul în care programul de marketing al unei întreprinderi este perceput de cumpărător față de acțiunile de marketing aplicate de principalii competitori, adică modul în care produsele sunt poziționate față de concurenți în ceea ce privește mixul de marketing [5]/</p> <p>The term positioning means how an enterprise's marketing program is seen by the buyer against the marketing actions applied by the main competitors, ie how the products are positioned against competitors' in the marketing mix [5].</p>	<p>Nicolae Alexandru Pop, Academia de Studii Economice din București/ Nicolae Alexandru Pop, Academy of Economic Studies of București</p>

*Sursa: elaborat de autori / Source: developed by the authors*

### Rezultate și discuții

Analizând definițiile și făcând un rezumat al celor expuse anterior, ajungem la concluzia că poziționarea determină locul în care produsul (sau serviciul) se situează în raport cu alte entități, ce oferă produse și servicii similare pe piață, precum și în mintea consumatorului. O bună poziționare face un produs unic și îi determină pe utilizatori să ia în considerare utilizarea acestuia, ca pe un beneficiu distinct pentru ei. O poziție bună oferă produsului o Propunere Unică de Vânzare (PUV) și, uneori, conform Harvard Business School, poate să se transpună în unul din două lucruri: într-un preț premium sau în costuri mai mici pentru companie [6]. Într-o piață cu o mulțime de produse și

### Results and discussions

By analysing the definitions and summarizing the above information, we come to the conclusion that positioning determines where the product (or service) is in relation to other companies offering similar products and services on the market as well as in the mind of the consumer. A good positioning makes it a unique product and determines users to consider using it as a distinct benefit for them. A good position gives the product a Unique Selling Proposition (USP) and sometimes, according to Harvard Business School, it can convert into one of two things: a premium price or lower costs for the company [6]. In a market with lots of products and brands that offer similar advantages, good

mărci, care oferă avantaje similare, o bună poziționare face ca o marcă sau un produs să iasă în evidență față de restul și îi conferă acesteia posibilitatea de a încerca un preț mai mare și de a elimina concurența celorlalți. O poziție bună pe piață permite, de asemenea, unui produs și firmei sale să facă mai ușor față vremurilor de criză. O poziție bună este și aceea care permite flexibilitatea mărcii sau a produsului în extinderi, schimbări, distribuție și publicitate.

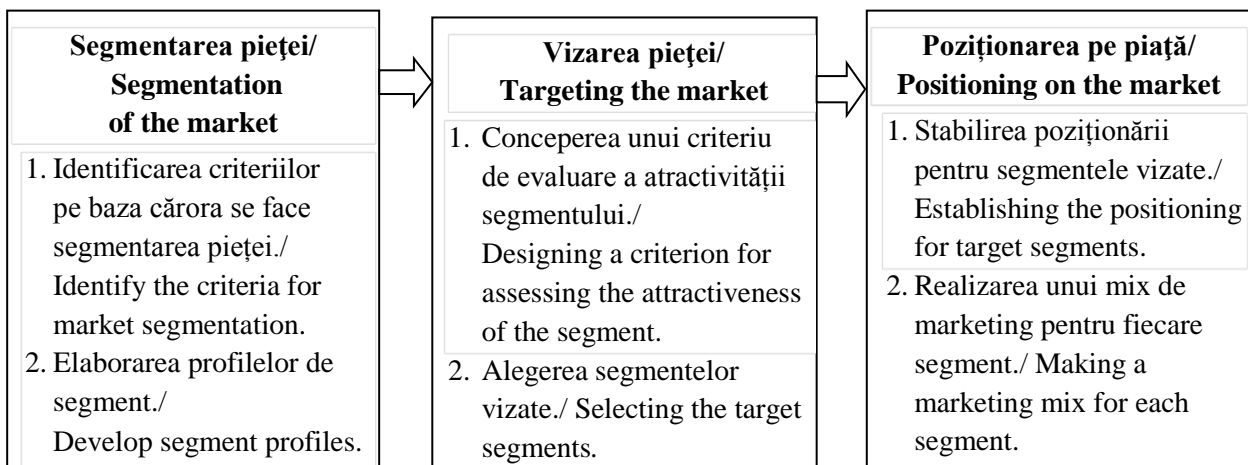
S-a demonstrat, prin studii, că, în mintea sa, consumatorul clasifică mărcile și le ierarhizează, de cele mai multe ori, amintindu-și doar de cele care se află în top adică de două sau trei, acestea fiind cele care au o poziționare puternică; pentru clienți, poziționarea reprezintă o misiune îndeplinită, un motiv pentru care aleg marca respectivă. Oamenii tind să-și amintească întotdeauna mai repede de cel care ocupă prima poziție [7].

Semnele de întrebare apar cu referință la factorii ce generează diferența. Se întâmplă, uneori, ca produsul să fie principalul și unicul actor ce joacă pe scena diferențierii, dar, există piețe pe care produsul nu are atât de multe șanse să se diferențieze semnificativ. De exemplu, în cazul produselor de consum curent, diferența o face personalitatea brandului, care se impune în fața competitorilor și capătă încrederea consumatorilor. Poziționarea poate fi realizată și în afara procesului de segmentare a pieței (figura 1).

positioning makes a brand or product stand out from the others, and offers the opportunity to try a higher price and eliminate competition. A good market position also makes a product and its producer to face crisis periods easier. A good position also offers the brand or product flexibility in expanding, changing, distributing and advertising.

Studies have proven that the consumer classifies and hierarchizes the brands in his mind, most of the time remembering only those that are in the top, that is, two or three, these being those that have a strong position; for customers positioning is a fulfilled mission, a reason why they should choose the specific brand. People tend to remember faster the brand that is ranked the first [7].

Questions appear regarding the factors that generate the difference. It sometimes happens that the product is the main and only actor playing on the scene of differentiation, but there are markets where the product has not chances to significantly differentiate. For example, in the case of consumer products, the difference is made by the personality of the brand, which outperforms the competitors' and gains consumers' confidence. Positioning can also be achieved outside the market segmentation process (figure 1).



**Figura 1. Procesul de poziționare a produsului/ Figure 1. The product positioning process**  
*Sursa: elaborată de autori/ Source: developed by the authors*

Astfel, odată ce segmentul de piață, pe care compania își va direcționa resursele, este definit, următorul obiectiv al marketingului strategic ar trebui să îl reprezinte poziționarea întreprinderii în cadrul segmentului ales.

Poziția produsului/serviciului, în cadrul segmentului de piață, depinde de percepția clientului în legătură cu atributele produsului prin raportare la cele oferite de firmele concurente. Programul de marketing de poziționare se efectuează în integrarea strategiilor celor 7P ai mixului de marketing: Produs, Preț, Promovare, Placament, Personal, Proces, Probă fizică (dovada), în funcție de segmentul de piață ales, întrucât poziționarea influențează realizarea mixului de marketing, adăugând fiecărei politici un plus de consistență. Așa cum poziționarea reprezintă aplicarea unei strategii de diferențiere de către companie, aceasta trebuie să satisfacă mai multe cerințe, precum:

1. Care sunt caracteristicile distinctive ale produsului sau ale brandului, care, în opinia producătorului, vor fi apreciate de consumatori?
2. Cum sunt percepute diferențele dintre mărcile concurente, în raport cu caracteristicile esențiale ale produselor proprii?
3. Care este cea mai bună poziție, pe care o poate ocupa întreprinderea în cadrul unui segment, ținând cont de așteptările clienților potențiali și de pozițiile deținute de întreprinderile concurente?
4. Care sunt tacticile de marketing cele mai adecvate, pentru a ocupa și a supraveghea poziția pe piață?
5. Care sunt tendințele de cumpărare și consum? Compania are o viziune asupra poziționării pe termen mai îndelungat?

Problema-cheie, în dezvoltarea și implementarea unei strategii de poziționare, o reprezintă planificarea acțiunilor întreprinderii, pe termen mediu și lung, la nivelul politicilor mixului de marketing, capabile să asigure ocuparea unui anumit loc pe piață, necesar creării unui

Thus, once the market segment, towards which the company directs its resources is defined, the next goal of strategic marketing should be to think on the position the business within the chosen segment.

The position of the product/ service within the market segment depends on the customer's perception of the product features in relation to those offered by competing firms. The positioning marketing program is carried out by integration of the strategies of 7P marketing mix: Product, Price, Promotion, Placement, People, Process, Physical Evidence according the chosen market segment, as positioning influences the marketing mix, adding to each policy more consistency. As positioning represents the application of the company differentiation strategy, it needs to meet several requirements, such as:

1. What are the distinctive product or brand features, which, in the producer's opinion, will be appreciated by consumers?
2. How are differences between competing brands perceived in relation to the essential characteristics of their own products?
3. What is the best position within a segment, the company can occupy taking into account the expectations of potential customers and the positions held by competing businesses?
4. What are the most appropriate marketing tactics to occupy and supervise market position?
5. What are the purchasing and consumption trends? Does the company have a long-term positioning vision?

The key issue in developing and implementing a positioning strategy is to plan the company's medium and long-term actions at the level of marketing mix policies that are capable of providing a market place for the creation of a blue ocean in the middle of "competitive red oceans" [8]. The subject of research by many specialists has become the strategic alternatives

„ocean albastru” în mijlocul unor „oceanе concurențiale roșii” [8]. Obiectul unor cercetări efectuate de numeroși specialiști îl constituie alternativele strategice în domeniul poziționării. Astfel, autori cu renume, precum Al Ries și Jack Trout, au definit acest concept, începând cu anul 1972, prin difuzarea unei serii de articole în publicația *Advertising Age*, denumite generic „Era poziționării”. Ulterior, conceptul a fost dezvoltat în manualul care a fost introdus în literatura de specialitate în anul 1981 și a identificat trei strategii fundamentale în politica de poziționare, aplicabilă pentru o întreprindere și anume:

- Întărirea poziției curente a companiei, prin scoaterea în evidență a punctelor forte reale, de care dispune o marcă/ produs la un moment dat;
- Identificarea pozițiilor neocupate de către concurență și satisfacerea unor nevoi reale existente pe piață;
- Surclasarea sau re poziționarea concurenței reprezintă o strategie, care poate să ofere rezultate remarcabile pentru cei care au curajul să atace, în mod direct, ofertele existente din piață. Acest aspect este valabil, îndeosebi, în cadrul piețelor, în care este permisă publicitatea comparativă, care îți permite să difuzezi mesaje clare de diferențiere față de concurență (SUA, Marea Britanie ș.a.).

Unul din instrumentele cel mai frecvent folosite pentru poziționarea produselor pe piață este „harta percepției” consumatorilor. Aceasta identifică diferențele dintre atributele produselor prin utilizarea scalării multidimensionale a percepției și a preferințelor [9]. Localizarea atributelor, pe o astfel de scală a percepției, se realizează, de regulă, prin luarea în calcul a două sau mai multe criterii, care denotă distanța psihologică dintre produse și segmentele care le sunt destinate. De exemplu, dacă analizăm atribute, precum: accesibilitatea ofertei și raportul calitate-preț, întreprinderea va opta, dintre variantele astfel obținute, pentru grupul de atribute, care îi asigură cea mai bună poziție.

to positioning. Thus, famous authors such as Al Ries and Jack Trout have defined this concept by broadcasting a series of articles in the *Advertising Age* publication entitled “Positioning Era” since 1972. Later, the concept was developed in the handbook that they introduced in the specialty literature in 1981 and identified 3 fundamental strategies in positioning policy that an enterprise can apply, namely:

- Strengthening the current position of the company by highlighting the real strengths of a brand / product at a specific period;
- Identification of positions unoccupied by competition and satisfaction of real market needs;
- Knocking down or repositioning the competition is a strategy that can lead to remarkable results for those who have the courage to directly attack existing market offerings. This is especially valid in markets where comparative advertising is allowed, that lets to disseminate messages about evident differentiation from competitors (USA, UK, etc.).

One of the most commonly used tools for products positioning on the market is the consumer “perceptual map”. It identifies differences in product attributes by using multidimensional scaling of perceptions and preferences [9]. The placement of attributes on such a scale of perception is usually accomplished by taking into account two or more criteria that show the psychological distance between the products and the segments to which they are designed. For example, if we analyse attributes such as: supply accessibility and cost-to-value ratio, the enterprise will choose from the obtained variants, the group of attributes that assures the best position.

There are other tools/ models used in positioning. As mentioned by the scholar in this field – Ionel Dumitru, they are based on the

Există și alte instrumente/modele utilizate în poziționare. După cum menționează în lucrările sale specialistul în domeniu – Ionel Dumitru, acestea se bazează pe modelul regresiei multiple, prin care este posibilă cercetarea relației liniare dintre o variabilă dependentă, măsurată pe o scală metrică și două sau mai multe variabile independente, măsurate cu orice tip de scală [10]. Dintre variabilele folosite pentru modelele de poziționare, putem menționa: numărul utilizatorilor, concentrarea afacerii, diferențierea atitudinilor consumatorilor, proporția vânzărilor directe, ciclul de viață al produsului etc.

**Alegerea strategiei de poziționare** implică o analiză profundă, fiind necesară îndeplinirea simultană a mai multor condiții, precum:

- buna cunoaștere a poziției deținute de produse/mărci în mintea cumpărătorilor;
- cunoașterea poziției deținute pe piață de brandurile concurente, mai ales poziția mărcilor cu care întreprinderea intră în directă concurență;
- alegerea unei poziții și argumentarea pertinentă și credibilă pentru alegerea făcută;
- evaluarea rentabilității posibile a poziției;
- verificarea deținerii, de către brand, a personalității necesare, pentru ca ea să poată să satisfacă cerințele consumatorilor;
- asigurarea unei bune coerențe între poziționare și componentele mixului de marketing.

Caracteristicile, care vor fi comunicate și promovate prin cele mai eficiente medii, trebuie să îndeplinească un șir de condiții, care:

- să genereze un avantaj real cumpărătorilor potențiali;
- să nu fie oferite la același nivel de vreun jucător concurent de pe piață;
- să fie greu de copiat de către concurenți;
- să genereze profituri pentru compania producătoare/prestatoare.

multiple regression models, which make possible the research of the linear relation between a dependent variable, measured on a metric scale and two or more independent variables, measured with any scale type [10]. Among the variables used for positioning models are: number of users, business concentration, differentiation of consumers' attitudes, proportion of direct sales, product life cycle, etc.

**Choosing the positioning strategy** implies a profound analysis, requiring simultaneous fulfilment of several conditions, such as:

- good awareness of the products/ brands position in the minds of buyers;
- knowing the position held by competing brands on the market, especially the position of the brands which the company enters into direct competition with;
- choosing the position and a pertinent and credible argument for your choice;
- assessing the possible profitability of the position;
- verifying the brand personality availability necessary to succeed consumer requirements satisfaction;
- ensure good consistency between positioning and marketing mix components.

Features that will be adopted and promoted through the most effective ways have to meet a number of conditions such as:

- provide a real advantage to prospective buyers;
- not to be offered at the same level by any competitor on the market;
- be difficult to counterfeit by competitors;
- generate profits for the producing /providing company.

Fulfilment of these conditions makes the company minimize the risks of mis-positioning. However, the human brain has a confident partner

Îndeplinirea acestor condiții face ca întreprinderea să minimizeze riscurile aferente unei poziționări eronate. Cu toate acestea, creierul uman are un partener de nădejde – „sufletul”, astfel, atenția se îndreaptă de la factorii raționali la crearea unei legături emoționale între oferta companiei și consumatori [11].

În cartea sa „The Fifth Discipline...”, Peter Senge menționează că oamenii apreciază realitatea obiectivă prin prisma modelelor mintale, pe care și le-au format de-a lungul vieții. Pentru a fi mai explicit, Peter Senge invocă arhicunoscuta poveste a împăratului gol, al cărui model mental al demnității de monarh l-a împiedicat să-și vadă goliciunea (realitatea obiectivă). Modelele mintale pot fi simple generalizări („oamenii sunt răi”), sau teorii deosebit de complexe, dar este absolut important faptul că acestea sunt „active” și afectează modul în care interacționăm și răspundem la stimuli. Tocmai de aceea, procesul de poziționare se află într-o strânsă legătură cu comportamentul consumatorului. Metodele descriptive, folosite în modelarea comportamentului, clarifică mecanismul poziționării și ajută la înțelegerea rezultatului acestui demers [12].

În acest context, raportându-ne la rolul sporit pe care îl are, pentru populația Republicii Moldova, familia nucleară și cea extinsă (inclusiv nași, prieteni de familie ș.a.), modelele mintale pot juca un rol determinant în interpretarea realităților obiective. Astfel, oamenii manifestă comportamente care descriu modele mintale moștenite sau formate sub influență, acestea constituind prisma prin care consumatorii din Republica Moldova interpretează realitatea din jur.

Astfel, pentru o abordare exhaustivă, considerăm oportun ca, în afară de instrumentele și modelele clasice referitoare la poziționare, pentru plasarea produselor pe piața Republicii Moldova, să se aplice segmentarea și poziționarea, în funcție de modelele mintale, credințele și atitudinile consumatorilor.

Modelele mintale sunt caracteristice și managerilor de întreprinderi. Astfel, pentru management, poziționarea este un instrument con-

– the “soul”, so the focus passes from rational factors to creating an emotional link between the company's offer and consumers [11].

In his book “The Fifth Discipline...”, Peter Senge mentions that people appreciate the objective reality from the perspective of the mental patterns they have formed during their lives. To be more explicit, Peter Senge invokes the well-known story of the naked Emperor, whose mental model of monarch dignity blocked him from seeing his nakedness (objective reality). Mental patterns can be simple generalizations (“people are bad”) or very complex theories, but it is absolutely important that they are “active” and determine the way we interact and respond to stimuli. That is why the positioning process is closely related to consumer behaviour. The descriptive methods used in behavioural modelling clarify the mechanism of positioning and help to understand the outcome of this approach [12].

In this context, speaking about the increased role for the population of the Republic of Moldova the nuclear family and the relatives (God- parents, family friends, etc.), mental models can play a decisive role in the interpretation of the objective reality. Thus, people exhibit behaviours that describe inherited or influenced mental models, which represent the prism whereby consumers in the Republic of Moldova interpret the surrounding reality.

Thus, for an exhaustive approach, we consider it appropriate to apply segmentation and positioning according to mental models, beliefs and attitudes of consumers in addition to the classic positioning tools and models for product placement on the market of the Republic of Moldova.

Mental models are also characteristic to business managers. Thus, for management, positioning is a competitive tool for creating the “blue oceans” of competitive silence among the “red oceans” [13]. In this context, local managers exhibit typical mental patterns for transferring or even commitment “escalating” effects

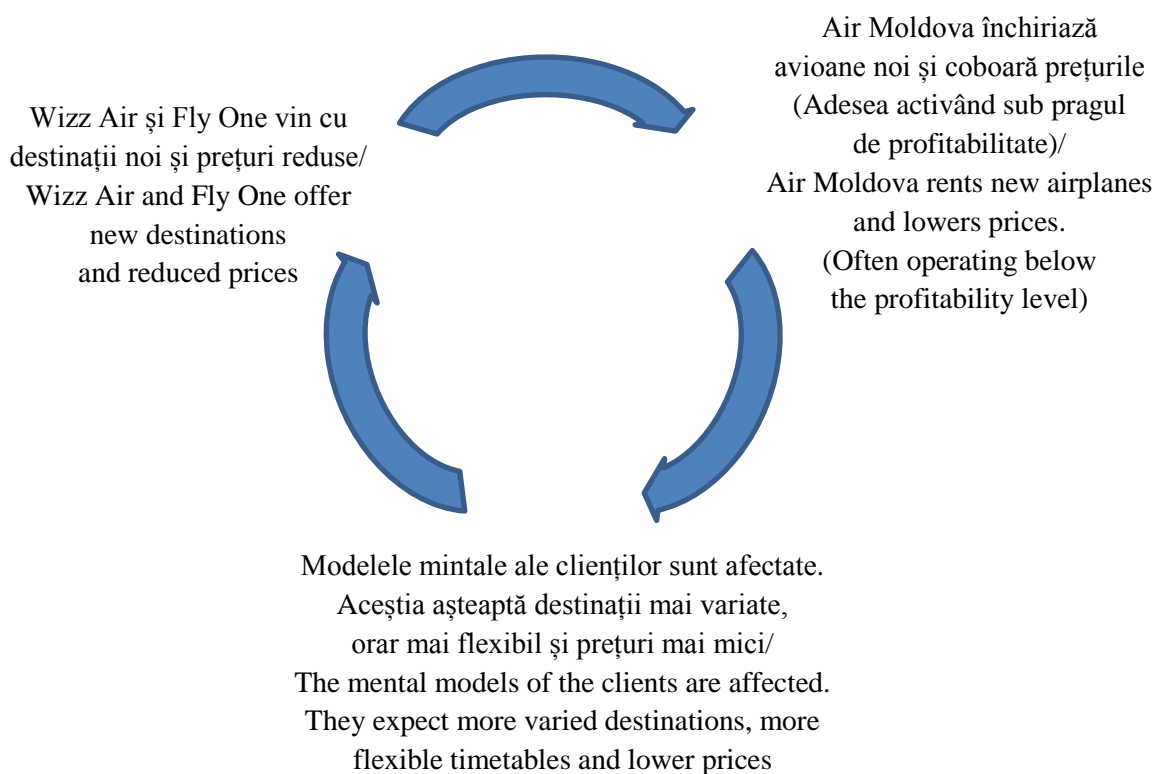


curențial de creare a „oceanelor albastre” de liniște concurențială printre „oceanele roșii” [13]. În acest context, managerii autohtoni urmează modele mentale tipice pentru sistemele de tranforsare sau chiar de „escaladare” a efectelor în detrimentul celor de balansare. Cu cât este mai mare atacul din partea competitorilor, cu atât mai dură este reacția întreprinderii amenințate, ceea ce generează o frică mai mare din partea concurenților, care, în consecință, se poziționează mai țințit și atacă cu o intensitate mai mare, fapt ce duce la un cerc vicios de efect escaladat.

Având în vedere transportul aerian de pasageri, putem menționa modele care își au specificul lor și trebuie luate în considerare (figura 2).

rather than balancing. The harder the attack from the competitors is, the stronger the reaction of the threatened enterprise is, which generates a greater fear of competitors, that consequently focus more attentively and attacks with a higher intensity that leads to an escalated effect circle.

Speaking about air passenger transport, we can mention models that have their own specificity and should be considered (figure 2).



**Figura 2. Model de escaladare a poziționării a trei operatori de servicii de transport aerian de pasageri pe piața Republicii Moldova/**

**Figure 2. Position escalating model of three air passenger transport operators on the Republic of Moldova market**

*Sursa: elaborată de autori / Source: developed by the authors*

Astfel, Wizz Air și Fly One se poziționează ca operatori low-cost cu destinații noi pe piața Republicii Moldova, ceea ce generează o necesitate de re poziționare a companiei Air Moldova, pe spirala efectului de escaladare. În consecință, operatorul național închiriază noi aeronave și deschide noi destinații, iar pentru achizițiile timpurii se fac reduceri de preț, ceea ce ridică riscul unei activități a companiei sub limita pragului de profitabilitate.

În acest mod, acțiunile operatorilor de transport aerian de pasageri modifică sistemul de coordonate pe harta percepției consumatorilor. Aceștia din urmă așteaptă companiile aeriene să instituie cu orare mai flexibile, destinații mai variate și prețuri mai accesibile, iar migrația consumatorilor de la un operator la altul conduce la o nouă tentativă de re poziționare a companiilor, eventual, cu oferte chiar cu caracter de dumping, amplificând relația cauză-efect, pe spirală.

Spre exemplu, cazul operatorului aerian național al Belgiei – Sabena, e foarte interesant din acest punct de vedere. Sabena, subsidiară a Swiss International Airlines până în 2001, a fost prima mare linie aeriană europeană, care a intrat în faliment, ca urmare a competiției tot mai acerbe, înregistrate în spațiul aerian european și, ca o consecință a politicii open-skies a UE, ce a facilitat intrarea pe piață a operatorilor alternativi, mai ales cei low-cost. Compania Sabena, care, începând cu 1923, efectua zboruri doar spre Bruxelles, Belgia, pentru a atrage mai mulți călători, trebuia să aplice drept criteriu de poziționare localizarea Belgiei, în inima Europei, pentru a atrage turiști dornici de a vizita Belgia, și nu poziția unei companii cu cel mai ieftin bilet spre Bruxelles.

Exemplul operatorului aerian Sabena ilustrează clar necesitatea armonizării instrumentelor de poziționare cu studiul modelelor mintale și al celor comportamentale, care este melanjul capabil să crească dramatic eficiența marketingului strategic pentru companiile ce activează pe piața Republicii Moldova.

Astfel, putem afirma, cu încredere, că strategia de poziționare, în prezent, nu mai repre-

Thus, Wizz Air and Fly One are positioned as low-cost carriers with new destinations on the Moldovan market that generates a need of Air Moldova reposition on the spiral of the escalating effect. Consequently, the national operator rents new planes and opens new routes, and, price reductions are made for early purchases, which raises the risk of a company's activity go below the level of profitability.

In this way, the actions of air passenger transport operators change the focus system on the consumer perception map. The latter expect airlines to have more flexible timetables, more varied destinations and more affordable prices, and the migration of consumers from one operator to another leads to a new attempt of companies reposition, possibly with dumped offers, thus amplifying on the spiral, the cause-effect relationship.

For example, the case of Belgium's national air operator Sabena is very interesting from this point of view. Sabena, a subsidiary of Swiss International Airlines until 2001, was the first big European airline to be bankrupt as a result of the increasingly intense competition in European airspace as a result of the EU's open skies policy that facilitated to alternative operators to enter the market, especially low-cost ones. Sabena, which, since 1923, had only flights to Brussels, Belgium in order to attract more passengers, had to place as a benchmark the location of Belgium in the heart of Europe to attract tourists eager to visit Belgium, but not the position of a company with the cheapest tickets to Brussels.

The Sabena example clearly illustrates the need for argumentation of positioning tools with the study of mental and behavioural patterns that are a mix capable of effectively increase the efficiency of strategic marketing for companies operating on the Republic of Moldova market.

Thus, we can confidently affirm that positioning strategy no longer represents a simple concept nowadays but has become a fundamental component of strategic marketing and the positioning of many airlines on the Moldovan

zintă un simplu concept la modă, ci a devenit o componentă fundamentală a marketingului strategic, iar poziționarea multor companii aeriene pe piața Republicii Moldova constituie reacția de răspuns concurențial care repetă tiparul unui „efect de escaladare”.

În **concluzie**, putem menționa că procesul de poziționare în marketing prezintă o însemnătate vitală în dezvoltarea unei strategii cu un impact vădit asupra competitivității companiilor. În același timp, poziționarea trebuie privită ca un efort pe termen lung, și nu ca un simplu instrument de marketing.

Procesul de poziționare pe piață este la fel de important, pentru o afacere de dimensiuni mici sau medii, ca și pentru companiile consacrate. La fel ca și organizația, brandul va evolua, iar managementul poziționării va reprezenta un proces continuu, ce necesită timp, resurse și implicare.

Strategia de poziționare determină, pe de o parte, eficientizarea activității de marketing, la nivel de segment de consumatori, iar, pe de altă parte, permite companiei să obțină avantaje concurențiale, implicit creșterea eficienței. Elementele care pot asigura un nivel mai înalt de competitivitate, în cazul activității de marketing, se regăsesc în cadrul mixului de marketing al companiei.

Pentru piața Republicii Moldova, instrumentarul clasic al poziționării necesită să fie completat cu studiul modelelor mintale și comportamentale ale consumatorilor și concurenților.

Piața din Republica Moldova resimte, în mare parte, o lipsă acută de produse, care să cunoască o diferențiere semnificativă de celelalte din aceeași categorie și care, implicit, nu dețin o poziție specială în mințile consumatorilor. Printre cauze, se resimte și lipsa de specialiști bine pregătiți în domeniu și pregătirea academică slabă a celor aflați, încă, în procesul de formare. De asemenea, antreprenorii autohtoni încă nu conștientizează importanța acțiunilor de marketing, cu referire la diferențiere și poziționare, pentru creșterea și succesul afacerii lor.

market is the competitive response reaction that imitates the pattern of an “escalation effect”.

In **conclusion**, we can mention that the marketing positioning process is of vital importance in developing a strategy with a clear impact on the competitiveness of companies. At the same time, positioning should be seen as a long-term effort and not as a simple marketing tool.

The market placement process is just as important for a small or medium sized business, as well as for strong companies. Similarly to organization, the brand will evolve, and positioning management will continuously represent a process that takes time, resources and involvement.

The positioning strategy determines, on the one hand, the efficiency of the marketing activity at the level of the consumer segment and, on the other hand, allows the company to gain competitive advantages and, implicitly, increases efficiency. The elements that can provide a higher level of competitiveness in marketing activity are found within the company's marketing mix.

For the Republic of Moldova market, the classic positioning tools need to be completed with the study of the mental and behavioural patterns of consumers and competitors.

The market of the Republic of Moldova has a serious shortage of products with significant differentiation from the others in the same category and which, implicitly, do not have a special position in the consumer minds. Among the reasons could also be the lack of well-trained specialists in the field and the poor academic education of those still in the process of schooling. Similarly, the local entrepreneurial environment is still not aware of the importance of marketing actions in relation to differentiation and positioning for the growth and success of their business.

**Bibliografie/ Bibliography:**

1. POP, Nicolae Al. (coord.), *Marketing strategic*. București: Ed. Economică, 2000, pag.156.
2. KOTLER, Philip. *Managementul marketingului*. Ed. a IV-a. București: Ed. Teora, 2006, p.396.
3. KOTLER, Philip. *Managementul marketingului*, Ed. a IV-a. București: Ed. Teora, 2006, p.397.
4. Institutul de Strategie și Competitivitate al Școlii de Afaceri Harvard: [www.isc.hbs.edu](http://www.isc.hbs.edu)
5. POP, Nicolae Al. (coord). *Marketing Strategic*. București: Editura Economică, 2000, pag.156.
6. Institutul de Strategie și Competitivitate al Școlii de Afaceri Harvard: [www.isc.hbs.edu](http://www.isc.hbs.edu)
7. RIES, A.; TROUT, J. *Poziționarea: Lupta pentru un loc în mintea ta*. New York: McGrawHill, 1981.
8. MAUBORGNE, Renee; CHAN, Kim W. *Strategia oceanului albastru*. Ed. Publicăa, 2015, pag.79.
9. KOTLER, Ph.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V., 1999. *Principiile Marketingului*. Cambridge: Ed. Prentice-Hall, pag.98-102.
10. CĂȚOIU, Iacob (coord.). *Cercetări de marketing*. București: Ed. Uranus, 2002, pag.535.
11. KOTLER, Philip; KARTAJAY, Herman; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0. De la produs la consumator și la spiritul uman*. Ed. Publică, 2010.
12. SENGE, Peter. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York 2004, pag. 161.
13. MAUBORGNE, Renee; CHAN. Kim, W. *Strategia oceanului albastru*. Ed. Publică, 2015, pag.85.