

# Cum gestionezi un război al prețurilor?

*Mark E. Bergen este profesor de marketing la Carlson School, University of Minnesota. Este autor a peste 30 de articole și peste 10 studii dedicate „pricingului” și efectelor sale asupra consumatorilor și companiilor. Majoritatea articolelor sale au fost publicate în Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Management Science, Marketing Science, Journal of Consumer Research. A consultat companii ca 3M, Abbott Laboratories, Andersen Windows, American Marketing Association, Bayer, Best Buy, Cargill, Carlson Companies, Daymon Associates, Disney, Donaldson's, Dupont, Ecolab, Endocardial Solutions Inc., GE Capital Fleet Services, GMAC/RFC, General Mills, Golden Rule Insurance.*



**Domnule Mark Bergen, la început ar fi util să avem o înțelegere clară a ceea ce înseamnă un război al prețurilor.**

De obicei, un război al prețurilor este foarte ușor de observat, deoarece el tinde să fie foarte „dramatic” și „dureros” pentru companiile implicate. În esență un război al prețurilor apare atunci când majoritatea companiilor tind să ofere „cel mai mic preț”. Un război al prețurilor depășește cadrul simplei micșorări de prețuri, el este ca un lanț de acțiuni și reacții destul de agresive ale companiilor, unde prețul este micșorat doar pentru a depăși celelalte companii.

**Care sunt acele piețe care sunt mai susceptibile unui război al prețurilor? Există anumii factori structurali care ar determina mai multe companii să înceapă un război al prețurilor?**

În mare parte, tendința de a începe un război al prețurilor este prezentă pe piețele în care companiile nu se diferențiază prea mult (piețele de comodități). În asemenea cazuri, majoritatea clienților iau decizia de cumpărare în baza prețului cel mai mic. Dacă companiile pe o piață oferă același produs sau aceleași servicii este firesc ca, eu, în calitate de client să aleg produsul sau serviciul care este cel mai ieftin. În asemenea cazuri, este esențial pentru companii să ofere (și să comunice) valoare adăugată și diferențiată pentru clienți, altfel, războiul prețurilor este doar o chestiune de timp.

Dacă ar fi să mă refer la anumiți factori structurali care ar determina începerea unui război al prețurilor, primul ar fi așteptările consumatorilor în timpul perioadelor de recesiune. În asemenea perioade, există o presiune mare din partea consumatorilor pentru companii să-și micșoreze prețurile.

Un alt factor esențial este determinat de către companiile a căror model de business este bazat pe ideea de producție în masă. Asemenea companii au o nevoie „agresivă” de volum. Ele au o capacitate sporită de a negocia atât cu furnizorii, cât și cu distribuitorii de pe piață. Profitul acestor companii este determinat de capacitatea acestora de a produce și vinde cât

mai ieftin posibil. Riscul unui război al prețurilor crește semnificativ atunci când una din aceste companii va intra pe o piață nouă.

Alteori, un război al prețurilor apare atunci când companiile interpretează greșit acțiunile companiilor rivale. Uneori companiile exagerează și își doresc o reacție promptă și dură. Adică încep să micșoreze prematur prețurile.

**Care ar fi consecințele unui război al prețurilor, în afară de venitul scăzut al companiilor implicate?**

Cu siguranță un război al prețurilor creează o „diluare” a brandului. În condițiile în care dorești să construiești un brand puternic, nu este dezirabil să fii asociat cu ideea de brand vândut la un preț mic. Cu unele excepții, un preț mic comunică valoare sau calitate îndoielnică pentru consumatori.

Acele confruntări ale companiilor, care sunt foarte vizibile, educă consumatorii, astfel încât aceștia să aibă anumite așteptări față de prețuri. Un război al prețurilor creează un preț de referință în mintea consumatorului. Dacă eu, în calitate de consumator, am văzut un anumit produs la un preț destul de mic, eu voi fi șocat (în sensul negativ al cuvântului) să văd un preț mai mare decât cel în perioada în care companiile își reglau conturile în bază de preț. Și dacă nu sunt supărat rău de tot pe compania în cauză, cel puțin ezit sau amân actul de cumpărare până când prețurile vor coborî din nou.

**Pare atât de evident că un război al prețurilor nu este binevenit și totuși are loc. Când am întrebat un manager din Moldova, de ce a recurs la reduceri, mi-a spus că s-a văzut obligat să o facă deoarece și celelalte companii au făcut-o. În acest sens, ce pot face companiile care într-o bună zi s-au pomenit că rivalii lor au micșorat prețurile?**

Această situație am întâlnit-o de multe ori și în SUA. În cadrul proiectelor de consultanță, încurajez adesea companiile să reacționeze la provocările concurenților și să intre în competiție, dar nu în același mod. Managerii trebuie să înțeleagă două lucruri importante. În primul rând, companiile



au la dispoziție mai multe posibilități de a reacționa în raport cu prețul mai mic al competiției. De cele mai multe ori managerii au o viziune prea îngustă asupra opțiunilor de care ar putea profita. În calitate de tactică de marketing, „micșorarea prețului” trebuie să fie una dintre ultimele opțiuni.

Există o teorie destul de des aplicată în domeniul războiului prețurilor care se numește „game theory” (teoria jocului). Aceasta este un model în care dacă știi anumite variabile, ai putea să calculezi care ar fi prețul de echilibru în anumite situații de război al prețurilor. Și ceea aș dori să spun, în al doilea rând, este că managerii nu trebuie să învețe teoria jocului pentru a o aplica, ci să schimbe regula jocului. Și atunci când un oponent schimbă prețul cu toate implicațiile aceasta, poate constitui un set de reguli ale jocului. Iar ceea ce trebuie să facă un manager este să încerce să creeze un alt set de reguli. Și dacă competitorii vor „să joace” în bază de preț, poate tu ar trebui să „joci” în bază de servicii adiționale.

**Totodată, am discutat și cu unii dintre managerii pe marketing care mi-au spus că de cele mai multe ori nu pot aduce argumentele necesare pentru ai convinge pe managerii de companii să nu se angajeze într-un război al prețurilor. De cele mai multe ori rezultatele pe termen scurt sunt mai convingătoare decât argumente de tipul „vom dilua valoarea brandului”.**

Știu din experiența mea că unii dintre managerii percep mișcările rivalilor la nivel personal. Și aceasta este o mare greșală, deoarece ei nu sunt capabili să gândească obiectiv. Am fost martor când două rețele de restaurante pur și simplu au ajuns din cauza rivalității oarbe în pragul falimentului.

În altă ordine de idei, companiile trebuie să înțeleagă că „pricingul” este o activitate organizațională și nu ține doar de responsabilitatea unei singure persoane sau nu este un simplu număr. De cele mai multe ori acest aspect al afacerii este tratat superficial. Și multe dintre companiile implicate într-un război nu au idee cum să-l gestioneze și ce consecințe va avea el asupra companiei. De aceea companiile trebuie să-și dezvolte permanent „capacitățile de pricing”. În activitatea unei companii vorbim de diferite capacități pe care trebuie să le dezvolte și să le extindă, însă, nu vorbim și despre capacitățile de pricing.

O companie are capacități de pricing dacă ea este în stare să măsoare sensibilitatea clienților față de preț. În acest caz, managerul de marketing ar putea aduce drept argument faptul că scăderea prețului la o companie concurentă nu ar afecta prea mult compania noastră. Aceasta în cazul în care compania în cauză ar depune eforturi constante de a avea câți mai puțini clienți sensibili la aspectul de preț.

O companie are capacități de pricing dacă poate măsura profitabilitatea în mai multe cazuri de schimbare a prețului. Acest model ar permite să găsim răspuns la întrebarea, dacă scad prețul cu o unitate, de câți clienți noi aș avea nevoie pentru a rămâne profitabil? În SUA, marile magazine care comercializează produse cu amănuntul, companiile aeriene au devenit foarte bune în acest sens.

O altă componentă a capacității de pricing este posibilitatea de a înțelege mișcările concurenților. Deoarece problema nu sfârșește odată ce prețul nostru a devenit egal cu al lor. Pentru că nu știm dacă ei vor dori să continue să micșoreze prețurile. Este foarte greu să înțelegi cât de departe ar putea merge compania rivală. Și în asemenea cazuri, multe companii dedică resurse considerabile pentru ca în timp să învețe modul în care concurenții se comportă în anumite situații pe piață.

Nu în ultimul rând, specialistul în marketing trebuie să măsoare modul în care micșorarea prețurilor ar putea afecta percepția clienților asupra brandului.

Doar în acest mod specialistul în marketing ar putea oferi anumite argumente valide și convingătoare pentru managerul general.

### ***Și totuși ce ar putea întreprinde companiile pentru a diminua atacurile competitive sub forma unui preț micșorat?***

Este evident că situația variază de la caz la caz. Am să încerc să enumăr câteva tactici care au fost utilizate cu succes în trecut. În primul rând, companiile pot întreprinde anumite acțiuni ce nu ar implica micșorarea prețului. În funcție de nivelul în care consumatorii sunt sensibili la preț, companiile ar putea să pună accent asupra calității produsului sau serviciului. Am întâlnit companii care și-au îmbunătățit vizibil serviciile ca răspuns al micșorării prețurilor din partea concurenților și s-au descurcat destul de bine.

O companie poate „avertiza” clienții, spunându-le că micșorarea ne-rezonabilă a prețurilor este posibilă doar dacă este compromisă calitatea produsului. Alteleori, o companie poate să-și grăbească lansarea unui noi produs sau serviciu. Aceasta este o metodă destul de eficientă, deoarece atenția consumatorilor este transferată de la prețul mic, la noile posibilități pe care le oferă noul produs sau serviciu. În alte cazuri, companiile lansează pe piață ceea ce noi numim „the fighting brand”. Spre exemplu, când o companie nu dorește să coboare prețul, dar în schimb lansează un brand nou, dar mai ieftin, menirea căruia este să se „lupte” cu brandul concurentului care a micșorat prețul în primă instanță. O altă companie a reușit să depășească perioada micșorării prețurilor doar prin faptul că și-a schimbat modul în care își ambala produsul.

Evident că uneori companiile pot recurge și la acțiuni care implică modificări ale prețului. De cele mai multe ori companiile modifică prețurile la anumite produse și le majorează la alte produse. Alte companii au reușit cu succes să introducă programe de loialitate care au prevenit migrarea clienților la competitorii cu prețul mai mic.

### ***Puteti să ne dați câteva exemple în care companiile au reușit să gestioneze eficient un război al prețurilor?***

Un exemplu semnificativ este cel în care TARGET a reușit destul de bine să concureze cu Wall-Mart, care a „scos” de pe piață foarte mulți jucători prin simplu motiv că ofereau cel mai mic preț posibil. TARGET oferă prețuri un pic mai mari, în schimb este evident că oferă și o selecție mai bună de produse și o mai bună „experiență de cumpărare”. Pe de o parte, TARGET depune un efort constant pentru a gestiona costurile interne, totodată, oferă branduri diferențiate care nu sunt oferite de către Wall-Mart.

Best Buy este un lanț de magazine de electrocasnice care a încercat să ofere ceva diferit pe piață. Astfel, ei și-au redecorat spațiile, s-au specializat pe anumite categorii de produse și clienți, au încercat să ofere mai multe servicii incluse și o selecție mai sofisticată.

Un alt exemplu, unul clasic, a fost situația când Gillette a introdus un „fighting brand” cu numele Good News pentru a concura cu BIC. În scurt timp BIC a fost nevoit să iasă pe piață. Acest exemplu este destul de ilustrativ. Deoarece, cei de la Gillette au fost destul de deștepti ca să nu compromită brandul său prin micșorarea prețului.

Nu în ultimul rând, exemplul celor de la SAMSUNG este remarcabil. În ultima perioadă ei au depus un efort considerabil pentru a-și redefini identitatea pentru a depăși percepția de „variație mai ieftină a celor de la SONY”. Dacă observați modul în care produsele și comunicarea lor este elaborată se vede cum SAMSUNG încearcă să se „preumizeze” (să treacă de la un brand obișnuit la unul din categoria premium) în raport cu celelalte branduri. Acest exemplu ne arată o companie care a trecut de la un inițiator al războaielor de preț, la o companie care creează branduri de valoare.

### ***Vă mulțumim!***

*Interviu realizat de Alexei BUZU, (www.interconsulting.md) în exclusivitate pentru Standard Financiar*