

# Marketing defensiv



Sunt în stare companiile din Moldova să-și apere cota de piață în cazul în care sunt confruntate cu un nou nivel de concurență? Răspunsul la această întrebare îl vom afla de la **John Roberts**, care a încercat să definească și să pună în practică ceea ce putem numi „marketing defensiv”.

**John Roberts** este profesor de marketing în cadrul Universității New South Wales din Sydney și în cadrul London Business School.

Și-a obținut doctoratul în cadrul Massachusetts Institute of Technology. Este autor a mai multor articole și cercetări publicate în Harvard Business Review, Journal of Marketing Research, Journal of Forecasting, Marketing Science.

A consultat companii precum IBM, Unilever, Buick Motors, BMW, Westpac și Accenture.

**Domnule John Roberts, care este definiția pe care Dvs. o atribuiți marketingului defensiv?**

Foarte multe companii depun efort să crească. Pentru companiile care deja au succes, companiile care o duc bine, pe lângă nevoia de dezvoltare mai există și nevoia de a proteja ceea ce dețin la moment. Succesul mereu atrage alți jucători. Prin urmare, cu cât o companie este mai mare, mai profitabilă, cu atât mai mult ea trebuie să se preocupe nu numai de creștere continuă, dar și de apărarea poziției pe care o deține în cadrul pieței. Aceasta este o condiție a succesului.

**Dvs. ați scris că există foarte puțin interes față de marketingul defensiv. Care este motivul acestui dezinteres?**

Eu cred că e vorba de natura umană. Noi mereu suntem preocupați de lucrurile pe care am putea să le avem și

tindem să credem că ceea ce ne aparține va fi mereu al nostru. Dacă ne-am imagina un tânăr care joacă șah, în acest caz, tânărul va depune maximum efort pentru a-și învinge adversarul și rareori se va preocupa de modul în care oponentul său ar putea să-l învingă pe el. Același situație este caracteristică multor companii, care cred în succesul veșnic.

**Dvs. susțineți că marketingul defensiv începe cu o analiză a „armelor” pe care compania le poate utiliza...**

În esență, marketingul este război. Și de cele mai multe ori adversarii nu sunt egali. Contextul pieței este diferit pentru fiecare companie. Compania care deține o parte semnificativă din piață are la dispoziție „arme” (pârghii) care nu sunt accesibile companiei care dorește să intre pe piață. De aceea este foarte important pen-

tru companii să transfere lupta acolo unde ar deține un avantaj competitiv, pe un teritoriu care le-ar permite să învingă.

Au fost multe cazuri când companiile existente au permis companiilor noi să dicteze condițiile jocului, aceasta dovedindu-se a fi o greșeală. Spre exemplu, dacă pe piață apare o companie cu o structură a costurilor mai eficientă, ea ar putea concura în bază la aceasta. Acest fapt ar pune în mare dificultate liderul pieței care are o structură a costurilor mai puțin eficientă (datorată birocrăției, echipamentului mai puțin performant, know-how-ului depășit). De aceea este important ca lupta să fie transferată acolo unde liderul pieței ar putea să-și pună în valoare avantajele, fie că vorbim despre experiență în domeniu, informații extinse despre clienți, rețea de distribuție ș.a.

**Cum ar putea companiile să identifice strategia corectă în acest sens?**

În primul rând, companiile trebuie să-și înțeleagă concurenții. Într-o piață competitivă, managerii companiilor mereu încearcă să prevadă mișcările companiilor concurente. Managerii trebuie să-și pună întrebări de tipul: Cum ne va ataca compania X? Ne va ataca în bază unui preț mai mic sau în baza unor tehnologii mai performante?

În al doilea rând, companiile trebuie să-și înțeleagă clienții. Cum vor reacționa clienții în cazul în care compania X va micșora prețurile? Cum vor reacționa clienții în cazul în care compania X va introduce un nou serviciu sau produs?

Evident că nu toți clienții sunt la fel. Fiecare companie trebuie să-și cunoască clienții vulnerabili, acei clienți pentru care oferta companiei X se va dovedi a fi atrăgătoare și clienții nevulnerabili, care din diferite motive nu vor fi atrași de oferta companiei X. Apoi compania trebuie să decidă care categorie de clienți se dovedește a fi valoroasă și care nu.

Și în final, compania trebuie să aibă o înțelegere a propriei situații.

În funcție de acești trei factori companiile pot defini mai multe stra-

tegi. De exemplu, compania poate evidenția avantajele sale față de concurenți pentru a-și menține clienții și poziția pe piață (strategia pozitivă). În alte cazuri, compania înțelege că în pofida avantajelor pe care le deține, o parte dintre clienți vor pleca, în acest caz compania trebuie să depună efort pentru ai face pe clienți să amâne plecarea. Companiile depun uneori efort pentru a neutraliza oferta sau avantajele pe care noua companie le oferă. Dar sunt și cazuri când tot ce poate face o companie este să ofere servicii sau produse care să încetinească plecarea clienților existenți.

**Din câte cunosc, Dvs. ați consultat compania Telsa, care este liderul pe piața telecomunicațiilor din Australia, în perioada în care o companie anglo-americană - Optus - își anunța prezența pe piață? Cum a reacționat Telsa în acest caz?**

Telsa era o companie destul de mare, un pic „leneșă” care se complăcea în poziția sa de monopolist. Optus era o companie creată de BellSouth SUA și Cable&Wireless Marea Britanie. În relația cu Optus, Telsa era o companie birocratică și lentă, dar avea un avantaj - informații extinse despre clienții săi.

Ei cunoșteau, spre exemplu, cât cheltuiește diferite grupuri de consumatori, cunoșteau numele lor și adresa și, în ultimă instanță, aveau o relație cu ei.

Optus mai deținea însă un avantaj față de Telsa: structura costurilor era mai eficientă datorită cheltuielilor mai mici de întreținere. Anticipând că Optus va oferi un preț mai mic pe piață, Telsa a hotărât să micșoreze prețurile, bazându-se pe resursele sale financiare. Însă, după o analiză mai detaliată am înțeles că aceasta avea să fie o greșeală. În primul rând, deoarece micșorarea prețurilor nu putea fi susținută economic. În al doilea rând, cercetările noastre au arătat că deși această mișcare avea să fie una favorabilă, mulți dintre consumatorii aveau să se simtă trădați de Telsa, care a decis să micșoreze prețurile doar când a apărut o altă companie pe piață. Astfel, Telsa a micșorat prețul serviciilor pentru anumiți consumatori și pentru anumite perioade ale zilei. Această strategie a fost susținută și de o agresivă campanie publicitară. Și deși Optus oferea prețuri mai mici decât Telsa, cercetările noastre au arătat că, în mare parte, consumatorii nu au putut spune care serviciu este mai ieftin, cel oferit de Optus sau de Telsa.

**Moldova Agroindbank**

**Echipa Olimpică VISA**

**Hai cu noi în China  
Ești în echipa VISA !**

De la 31 martie pînă la 31 mai, fiecare achitare a cumpărăturilor prin intermediul cardului VISA MAIB - este șansa ta să mergi cu echipa olimpică VISA la Jocurile Olimpice din Beijing, 2008.

Regulile promoției «MAIB și VISA - ești în echipă!» sunt disponibile pe site-ul [www.maib.md](http://www.maib.md). Pentru detalii contactează serviciul InfoTel la 85-65-65.



**Am impresia că strategia de micșorare a prețurilor este cea mai utilizată de către liderii pieței. Este aceasta o strategie bună?**

În unele cazuri este o strategie care poate să dea rezultate, în alte cazuri nu. De obicei micșorarea prețurilor este bună în două cazuri. În primul rând, dacă această mișcare va descuraja compania nou venită să intre pe piață. Însă acest lucru se întâmplă foarte rar, deoarece companiile care atacă liderii pieței au suficiente resurse pentru a nu fi „speriate” de prețuri mai mici.

În alt caz, decizia de a micșora prețurile este una reușită dacă această mișcare este susținută de o structură a costurilor mai eficientă decât a companiei nou venite. Iar în general, companiile „mai vechi” au o structură a

costurilor mai puțin eficientă, deoarece sunt mai birocratice, dispun de tehnologii mai puțin performante, mai puțin productive ș.a.

**Companiile trebuie să-și înțeleagă consumatorii, despre asta ați vorbit puțin mai devreme. Multe dintre deciziile inițiale din cadrul Telsa au fost testate prin prisma consumatorilor, iar din câte cunosc, ați fost cel care a elaborat instrumentul ce a permis acest lucru. Puteți să ne dați mai multe detalii în acest sens?**

Cum am mai menționat, o strategie bună se bazează pe înțelegerea competiției, consumatorilor și înțelegerea companiei proprii. La început am pierdut mult timp (și bani) încercând să înțelegem esența companiei Optus. Am analizat minuțios mesajele din presă, oamenii pe care îi angajau și încercam să înțelegem care va fi poziționarea lor, prețul pe care ar putea să-l ofere, valoarea ofertei ș.a.

Apoi au urmat mai multe studii în care am încercat să evaluăm care ar putea fi reacția consumatorilor față de anumite oferte venite din partea Optus. După mai multe încercări am

**În primul rând, companiile trebuie să-și înțeleagă concurenții. În al doilea rând, companiile trebuie să-și înțeleagă clienții. În final, compania trebuie să aibă o înțelegere a propriei situații.**

reușit să stabilim anumiți indicatori în acest sens și să putem măsura reacțiile consumatorilor. Combinând mai mulți indicatori am putut elabora un model care ne-a permis să evaluăm mai multe scenarii de pe piață. Așa am reușit evaluarea situațiilor în care ar putea câștiga Optus și în care situații ar putea câștiga Telsa. În final, am început să ne întrebăm ce ar putea întreprinde Telsa în asemenea situații. Astfel, am identificat o serie de strategii pe care Telsa a putut să le utilizeze. Spre exemplu, în unele situații tot ce putea face Telsa era să încetinească sau să amâne migrația consumatorilor către Optus, în alte situații, ca cele precum a strategiei de prețuri, Telsa putea să neutralizeze avantajul pe care-l deținea Optus.

**Din câte înțeleg, Telsa s-a mobilizat destul de rapid pentru a răspunde cât mai direct atacurilor din partea Optus. Pe de altă parte, am impresia că de cele mai multe ori companiile sunt depășite de situație. Cum ar putea acestea să facă față unor asemenea situații?**

În general, nu există un singur răspuns. O metodă destul de reușită în marketingul defensiv este ceea ce numim „fast follower” – companiile care se pot ajusta rapid noilor condiții impuse de concurență. Pentru aceasta, companiile trebuie să fie foarte bune la „spionaj” și să înțeleagă cât mai bine competiția și consumatorii. Pe o piață competitivă, nu îți poți permite să rămâi în urma competiției și a consumatorilor.

**Mulumim!**

Interviu realizat de Alexei BUZU ([www.interconsulting.md](http://www.interconsulting.md)) în exclusivitate pentru STANDARD FINANCIAR

**Este foarte important pentru companii să transfere lupta acolo unde ar deține un avantaj competitiv, pe un teritoriu care le-ar permite să învingă.**