

Cambiare le regole

Quando le regole del gioco non consentono di vincere, i gentlemen inglesi cambiano le regole

Harold Laski

Contratti con i clienti

Most favoured customer clauses

Garantire a tutti i propri clienti il prezzo più basso

Apparentemente è una clausola che aiuta i clienti ma...

...Rendono i venditori molto più aggressivi!

Esempi:

Costi spot televisivi in campagna elettorale

Prezzi medicine per Medicaid

Publicità tv



Medicaid

MFC: Medicaid paga le medicine 88% del prezzo medio o il prezzo più basso concesso alla rete retail quale sia il più basso

Come reagiscono i produttori?

Nessuno ha più incentivo a fare sconti sotto 88%. Molte HMO (health maintenance organization) erano in grado prima di spuntare prezzi molto più convenienti!

Inoltre se non vendo più sotto 88% del prezzo medio, il nuovo prezzo medio sarà più alto

E questo sposterà ancora in su il prezzo medio.... E così via!

Si è dato un incentivo alle imprese produttrici perché alzassero il prezzo!

Ma se MFC aiuta chi vende, perché i clienti la accettano?

- Non se ne accorgono
- Non credono di essere negoziatori validi e quindi delegano ad altri la battaglia per spuntare un prezzo più basso
- Ci sono casi in cui c'è un cliente che può/sa essere molto aggressivo e forse è effettivamente in grado di spuntare un prezzo vantaggioso
- In molti casi quello che interessa è non essere trattato peggio della concorrenza. In questo caso MFC può avere molto senso

MFC per i venditori

Pro

- Diventano negoziatori più aggressivi
- I clienti hanno meno incentivi a contrattare

Contro

- È più facile che un tuo concorrente ti rubi un cliente
- È più difficile andare a prendere un cliente di un concorrente

MFC per i clienti

Pro

- Permette di usufruire delle condizioni migliori che si presentano sul mercato
- Ti assicura di non essere svantaggiato rispetto alla concorrenza
- Elimina il rischio di sembrare meno bravi se qualcun altro strappa un accordo migliore

Contro

Quando anche altri hanno MFC è difficile strappare un accordo veramente vantaggioso

Meet the competition clause

- Garantire ad un proprio cliente di pareggiare qualsiasi offerta fatta da un rivale (più spesso è una opzione)
- Questo disincentiva i rivali dal fare offerte!

Fare un offerta costa (dal punto di vista del rivale)

1. Difficilmente vince - meglio dedicarsi ad altro
2. Se vince spesso il prezzo è troppo basso...
3. Tu puoi reagire sui suoi clienti
4. I suoi clienti vorranno un prezzo migliore
5. È un benchmark anche per gli scambi futuri
6. È un benchmark anche per te
7. Non aiuta i suoi clienti ad avere una posizione migliore sul mercato
8. Se ti rende troppo vulnerabile tu sarai più aggressivo

Ci sono vantaggi anche per i concorrenti

- Tu sarai meno aggressivo
- I prezzi alti saranno un riferimento anche per i loro clienti
- Se tutti i venditori la mettono questo rende meno probabili guerre di prezzo
- (è un modo per scoprire chi devia da accordi di cartello)

E per i clienti?

- In molte industrie è quasi la norma
- Si preferisce guadagnare qualche cosa oggi e rinunciare a potere contrattuale domani
- Avere una relazione di lungo periodo spesso da dei vantaggi che vanno oltre ai prezzi

Un esempio



Nel 1994 la squadra fù venduta a Mr. Huizenga fondatore di Blockbuster per 138 milioni di \$. Molto poco per i successi della squadra e la sua attrattività

Perchè fu venduta così male?

- Nel 1990 era morto il proprietario e la squadra era passata ai suoi 9 figli
- I figli litigavano anche perchè avevano una tassa da pagare da 30 milioni
- Erano forzati a vendere
- Ma questo non basta a spiegare il prezzo basso dati i tanti possibili compratori

Perchè finì così male

- Il problema è che appena morto il padre e i figli per pagare un po' di cose avevano venduto il 15% a Huizenga e gli avevano dato una clausola di first refusal su qualsiasi offerta di acquisto sul resto della società
- In pratica è una MCC

Perchè fini male

- I possibili compratori sapevano che Huizenga poteva pareggiare la loro offerta
- E se non lo avesse fatto il rischio era di pagare troppo (chi meglio di lui conosceva i conti?)
- Non solo, Huizenga possedeva metà dello stadio dove giocavano I Dolphins.
- Ci furono solo 2 offerte: una non ricevibile e quella, bassa, di Huizenga

Cosa avrebbero potuto fare?

- Non dare il right of first refusal
- (o farselo pagare tantissimo)
- Potevano pagare come nel caso LIN per farsi fare delle offerte

Meet the competition Clause

Pro

- Riduce l'incentivo degli altri a fare offerte ai tuoi clienti
- Ti da la certezza su quanto dovrai pagare
- Ti fa decidere se tenere o meno un cliente

Contro

- Un tuo concorrente può fare offerte senza volere effettivamente il cliente ma solo per abbassare i tuoi profitti

Contratti con i fornitori

Most favoured supplier clause: garantire al fornitore che lo si pagherà almeno quanto verrà dato agli altri fornitori per il medesimo prodotto

Ci può essere anche una MCC (last look) anche per i fornitori in cui il fornitore si impegna a continuare ad esserlo purché si parifichi l'offerta avuta da altri

Take or pay

- O si prende un certo prodotto dal fornitore a certe condizioni o si paga una fee

ad esempio: mi impegno a comprare 1000 Megawatt a 100€ al Mw

Se ne compro 900 quelli verranno pagati 100€ e i 100 non consumati magari 90€.

Questo garantisce il mio fornitore ed è importante nei settori in cui i costi fissi sono elevati rispetto ai costi variabili.

È una clausola che aiuta i fornitori che possono essere quindi meno aggressivi nei prezzi

Take or pay

- C'è anche un secondo effetto:
Con un contratto take or pay per input importanti è più difficile che qualche tuo concorrente decida di toglierti clienti
Questo perché comunque devi pagare qualche cosa per quello che non consumi e quindi è come se ci fossero costi fissi più elevati e costi variabili più bassi.
Sarai quindi molto aggressivo verso altri potenziali clienti
Questo schema aiuta quindi a stabilizzare le quote di mercato. Questo aiuta anche i tuoi fornitori perché se non devi combattere per avere nuovi clienti sarai più profittevole e quindi potrai essere meno aggressivo con i fornitori

Take or pay

Pro

- Riduce la rischiosità per i tuoi fornitori che quindi possono chiedere prezzi più bassi
- Riduce l'incentivo per i tuoi competitors di cercare di rubarti clienti

Contro

- Se la deterrenza non funziona a parte una guerra di prezzo questa può essere molto costosa

Mass Market Rules

- Se ci sono moltissimi clienti la contrattazione non può essere semplicemente bilaterale come prima.
- È come se il venditore potesse fissare un prezzo take it or leave it
- Most favored customer allora è inutile?
- No, perché c'è il rischio che qualcuno non sia convinto che quello sia effettivamente un ultimo prezzo e quindi aspettano. Più lo fanno più ci sarà pressione ad abbassare i prezzi
- È una profezia che si auto avvera
- MFC aiuta a fermarla
- Es Chrysler si impegnò a dare la differenza di prezzo se nel corso dell'anno avesse fatto offerte al ribasso.

Mass Market Rules

E meet the competition clause?

Nel mass market in genere non ci sono contratti formalizzati

Non posso obbligare i consumatori/clienti a ripassare da me

Cosa posso fare?

Tenere i prezzi bassi per non perdere i clienti?

ma questo attrae anche clienti degli altri che abbasseranno i prezzi...

Finiamo tutti con profitti più bassi

Cosa si può fare di meglio?

Dovrei riuscire ad abbassare i prezzi ai miei ma non agli altri

Es GM e MasterCard

- Carta MC/GM che carica sulla carta il 5% di quanto speso nell'anno utilizzabile per un acquisto di una vettura GM (con limitazioni, 500\$ per anno per 7 anni)
- Questo aumento moltissimo le vendite ma ha anche cambiato il gioco
- Supponiamo che GM e Ford avessero un prezzo iniziale di 20.000\$. Il mercato si divide tra le due a seconda delle preferenze
- Supponiamo che GM sia in grado di garantire uno sconto di 2000\$ a quelli che sono i suoi consumatori naturali (che preferiscono GM) e che fissi un prezzo = 21000\$
- GM fissa quindi 2 prezzi 19000 ai suoi preferiti e 21000 a chi preferisce Ford

Es GM e MasterCard

- A questo punto Ford può o abbassare i suoi prezzi sotto 19000 per prendere clienti a GM oppure alzarli verso i 21 .000 senza perdere clienti.
- Questa seconda opzione è probabilmente più interessante
- A questo punto GM può alzare il suo prezzo verso i 23.000 e non perdere i suoi clienti (con i 2000 di sconto)
- E così via...
- Il problema è come selezionare i clienti che preferiscono GM...con la carta GM ha fatto sì che fosse chi era intenzionato a comprare una GM a rivelarsi

E se altri lo imitano?

- Diminuisce la probabilità di una guerra di prezzo...
- Aumenta la brand loyalty anche da parte di chi ne aveva poca
- Cambia anche il mercato della carte di credito....

Rebate programs

Pro

- Permettono di abbassare i prezzi per i propri clienti senza andare a minacciare i clienti degli altri
- Aumentano loyalty

Contro

- Premiare loyalty in cash e non in kind non fa aumentare il tuo added value
- Non funziona (o meglio funziona meno) nei piccoli acquisti