

memorii | jurnale | biografii

HERMANN SIMON
COSTIN CIORA

CONFESIUNILE
UNUI OM DE PRICING
CUM INFLUENȚEAZĂ PREȚURILE TOTUL

Traducere din engleză
de Costin Ciora

 HUMANITAS
BUCUREȘTI

Redactor: Cristian Negoia
Coperta: Ioana Nedelcu
Tehnoredactor: Manuela Măxineanu
Corector: Cristina Jelescu
DTP: Iuliana Constantinescu, Dan Dulgheru

Tipărit la Tipo Lidana – Suceava

Hermann Simon
Confessions of the Pricing Man
© Hermann Simon, 2016
All rights reserved.

© HUMANITAS, 2023, pentru prezenta versiune în limba română

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Simon, Hermann
Confesiunile unui om de pricing: cum influențează prețurile totul /
Hermann Simon, Costin Ciora; trad. din engleză de Costin Ciora. –
București: Humanitas, 2023
ISBN 978-973-50-8032-7
I. Ciora, Costin
339

EDITURA HUMANITAS
Piața Presei Libere 1, 013701 București, România
tel. 021/408 83 50, fax 021/408 83 51
www.humanitas.ro

Comenzi online: www.libhumanitas.ro
Comenzi prin e-mail: vanzari@libhumanitas.ro
Comenzi telefonice: 0723 684 194

Cuprins

Prefață: Confesiuni — 9

Mulțumiri — 13

1. PRIMELE MELE ÎNTÂLNIRI DUREROASE CU PREȚURILE — 15

Student în domeniul pricingului: Începutul călătoriei — 17 Profesor în domeniul pricingului: Mediul academic era încă singura mea opțiune — 22 Consultant în domeniul pricingului: Transpunerea teoriei în lumea reală — 23

2. TOTUL SE ÎNVÂRTE ÎN JURUL PREȚURILOR — 29

Ce înseamnă de fapt „preț“? — 31 „Prețul“ are multe porecle — 34 Preț = Valoare — 37 Crearea și comunicarea valorii — 38 Ce se poate obține prin pricingul inteligent: Jocurile Olimpice de la Londra din 2012 — 42 Ce se poate obține prin pricingul inteligent: BahnCard — 43 Cererea și oferta — 49 Raritatea și ciclurile de creștere și scădere — 49 Prețurile și guvernul — 52 Prețurile și puterea — 54 Pricingul își extinde limitele — 56

3. PSIHOLOGIA STRANIE A PRICINGULUI — 58

Efectul de prestigiu al prețului — 59 Prețul ca indicator al calității — 61 Efectul placebo al prețului — 63 Prețul ca armă dezamorsată — 64 Efectele de ancorare ale prețului — 65 Magia poziției de mijloc sau povestea lacătului — 67 Nici cel mai ieftin, nici cel mai scump vin — 68 Un produs care generează profit, dar pe care nimeni nu-l cumpără — 69 Crearea rarității — 70 Creșterea vânzărilor cu ajutorul alternativelor suplimentare — 71 Praguri de preț și prețuri nerotunjite — 73 Teoria prospectării — 78 Teoria prospectării și prețurile — 79 Business, sau economie? — 80 Gratuit sau plătit: o mare diferență — 81 Mai bine să plătești în numerar — 82 Tentația cardurilor de credit — 82 *Cashback* și alte absurdități — 83 Prețuri exorbitante — 85 Structuri de preț — 86 Contabilitatea mentală — 87 Neuropricing — 89 În concluzie: Fii prudent! — 91

4. POZIȚIONAREA PREȚURILOR: RIDICAT SAU REDUS — 93

Strategii de succes cu prețuri reduse — 93 Aldi — 94 IKEA — 95 H&M și Zara — 95 Ryanair — 96 Dell — 98 Alternative mai puțin costisitoare — 99 Amazon și Zalando: Venituri vs profit — 99 Factori de succes pentru o strategie de preț redus — 101 Prețuri ultrareduse: Poți să fii și mai ieftin decât ieftinul? — 103 Dacia Logan și Tata Nano — 103 Honda Wave — 105 Poziționarea prețurilor ultrareduse pentru alte produse de consum și produse industriale — 106 Produse cu prețuri ultrareduse disponibile și în țări foarte dezvoltate? — 109 Factori de succes pentru o strategie de preț ultraredus — 110 Strategii de succes cu prețuri ridicate — 111 Prețuri premium — 112 Apple vs Samsung — 113 Gillette — 114 Miele — 115 Porsche — 116 Enercon — 117 „Bugs“ Burger Bug Killers (BBBK) — 119 Strategiile premium pot avea și repercusiuni — 120 Factori de succes pentru o strategie de preț premium — 121 Strategii de succes pentru prețurile bunurilor de lux — 122 Cât costă un ceas de lux? — 123 Ceasurile elvețiene — 125 LVMH și Richemont — 125 Obstacolele în marketingul bunurilor de lux — 127 Maybach — 127 Există limite pentru prețurile bunurilor de lux? — 131 Provocarea creării de valoare durabilă — 131 Respectarea limitelor de volum — 132 Factori de succes pentru strategiile de prețuri la bunurile de lux — 134 Care este cea mai promițătoare strategie de preț de urmat? — 135

5. PREȚURILE ȘI PROFITURILE — 139

Urmărirea unor obiective greșite? — 142 Cum influențează profiturile o creștere a prețului cu 2%? — 147 Prețul este cel mai eficient factor de generare a profitului — 149 Acum... să schimbăm prețurile și să vedem ce se întâmplă — 150 Întoarcere în trecut: Programul de reducere pentru angajații General Motors — 154 Prețuri, marje și profituri — 156 Prețul este un instrument de marketing unic — 158

6. PREȚURILE ȘI DECIZIILE — 162

Cine, ce, unde, când, de ce... și cum? — 162 Efectele unei decizii privind prețurile — 165 Preț și volum — 167 Utilizarea costurilor pentru stabilirea prețurilor — 169 Urmărirea competiției — 170 Stabilirea prețurilor în funcție de piață — 171 Împărțirea valorii la jumătate — 173 Cum se determină curbele cererii și elasticitățile prețurilor — 176 Evaluarea experților: Estimări directe ale elasticității prețurilor — 177 Întrebarea clienților direct cu privire la prețuri — 179 Întrebarea clienților indirect cu privire la prețuri — 180 Testele de preț — 181 Mitul Big Data: Utilizarea datelor de piață pentru curbele de cerere și elasticitățile prețurilor — 182 Dar... ce facem cu prețurile concurenților? — 184 Dilema prizonierului: Începe jocul — 185 Leadershipul prețurilor — 187 Semnalizarea — 188 Reacția

competitivă și deciziile privind prețurile — 190 Inflația: Ce este și de ce contează pentru deciziile privind prețurile — 193 Preț și inflație: o lecție din Brazilia — 197

7. DIFERENȚIEREA PREȚURILOR: ARTA SUPREMĂ — 199

Trecerea de la un profit de formă dreptunghiulară la un profit de formă triunghiulară — 201 Cât costă o cutie de Coca-Cola? — 202 Diferența pe care o pot face două prețuri — 206 De ce prima bere ar trebui să fie mai scumpă — 207 Pricing neliniar pentru cinematografe — 209 Prețul pachetelor de produse — 212 Prețul pachetelor de produse prin accesorii opționale — 214 Degruparea unui pachet de produse — 216 Pricing pentru categorii diferite de persoane — 217 Mai mult, mai ieftin? Ai grijă! — 218 Diferențiere, sau discriminare? — 219 Prețul și localizarea — 224 Prețul și timpul — 227 Bunuri perisabile — 229 Brevete pentru stabilirea prețurilor dinamice — 231 Jonglerie și prețuri — 232 Prețul și raritatea — 233 Ridicat—scăzut vs Fiecare zi cu prețuri mici — 236 Prețuri de vânzare în avans și reduceri la rezervare în avans — 238 Strategia de penetrare a pieței: Toyota Lexus — 239 Strategia de *skimming*: Apple iPhone — 242 Informații și praguri de profit — 246 Delimitarea — 247 Atenție la costuri — 249

8. INOVAȚII ÎN STABILIREA PREȚURILOR — 250

Îmbunătățiri radicale privind transparența prețurilor — 251 Transparența valorică — 253 Plățiți în funcție de utilizare — 255 Noi indicatori de preț — 260 Introducerea unui nou parametru de preț: cazul Sanifair — 262 Amazon Prime — 263 Gazete industriale — 264 ARM — 265 *Freemium* — 265 Tarife forfetare — 270 Sisteme de plată în avans — 274 Prețuri dictate de clienți — 275 Plătește cât dorești — 277 Sistemele de stimulente orientate spre profit — 278 Previziuni mai bune ale prețurilor — 280 Taxe suplimentare inteligente — 281 Prețuri *à la carte* — 287 *Harvard Business Review Press* — 289 Licitățiile — 289 Sisteme de prețuri cu două părți — 291 Prețuri negative — 293 Sisteme de plată online — 294 Numerar și bitcoin — 297

9. PREȚURILE ÎN PERIOADELE DE CRIZĂ ȘI RĂZBOAIELE DE PREȚ — 300

Criza: ce înseamnă? — 300 Reducerea volumului, sau reducerea prețului? — 303 Efectuarea reducerilor inteligente de preț — 305 Oferta de numerar sau bunuri în loc de prețuri mai mici! — 308 A rămâne în afara atenției clienților — 310 Cel mai mare adversar: supracapacitatea — 313 Creșterea prețurilor în perioadele de criză — 316 Războaiele de prețuri — 318 Prețurile în timpul și după criza COVID-19 — 324

10. CE TREBUIE SĂ FACĂ UN CEO — 330

Prețul și valoarea pentru acționari — 332 Cum poate prețul să crească capitalizarea bursieră — 333 Mai mult cu 120 de milioane de dolari prin intermediul pricinului — 335 Prețurile și capitalizarea bursieră — 336 Ziua în care Omul Marlboro a căzut de pe cal — 336 20% reducere la toate produsele: cazul Praktiker — 337 Efectul devastator al războaielor de preț: cazul oligopolului de potasă — 339 Aroganță înainte de cădere: Cazul Netflix — 341 O încercare eșuată de comercializare superioară: cazul J.C. Penney — 342 Reduceri și promoții: cazul Abercrombie & Fitch — 344 Disciplina prețurilor crește valoarea de piață a unei companii: Un caz din domeniul telecomunicațiilor — 345 Pricingul și analiștii financiari — 347 Prețul și investitorii de capital privat — 351 Rolul-cheie al managementului de top — 352

Prefață: Confesiuni

Prețurile sunt omniprezente. Le plătim și le solicităm de multe ori pe zi, adesea agonizând asupra lor, iar alții ignorându-le complet. Managerii care înțeleg dinamica prețurilor pot transforma cunoștințele lor în profituri mai mari și într-un avantaj competitiv puternic.

Jocul prețurilor devine însă tot mai complex. Competiția acerbă, Internetul ajuns la deplina maturitate și globalizarea produc schimbări majore în felul în care consumatorii percep valoarea și prețurile și, implicit, în felul în care vânzătorii trebuie să stabilească prețurile. Managerii trebuie să rămână vigilenți și să învețe constant.

Când am început să explorez misterele prețurilor și ale pricingului*, acum mai bine de 40 de ani, nu mi-aș fi imaginat că acest domeniu fascinant ar putea stârni atât de multă curiozitate, intrigă și inovație. Pricingul a devenit vocația mea, și lui i-am dedicat întreaga carieră. Pe parcursul celor patru decenii, am făcut împreună cu colaboratorii mei o muncă de pionierat ce continuă să ghideze strategiile de preț și stabilirea prețurilor pentru mii de companii din întreaga lume. La capătul acestui drum, pot spune că experiența pe care am acumulat-o este fără egal, fiind un veritabil tezaur de înțelepciune practică în domeniul pricingului.

Această carte reprezintă cheia ta de acces la acel tezaur.

* Procesul de stabilire a prețului. Întrucât este un termen încetățenit în lumea afacerilor și în economie, l-am folosit pe parcursul întregii cărți, inclusiv în titlu. (Notele cu asterisc îi aparțin lui Costin Ciora – n. red.)

Veți găsi în această carte răspunsuri la tot ce trebuie să știți despre prețuri. Aceste răspunsuri sunt la fel de relevante pentru executivi, manageri, profesioniști în vânzări și experți în marketing, precum și pentru consumatori. Această carte vă va fi un ghid de încredere, întrucât pe parcursul ei vom analiza ideile din spatele celor mai bune și celor mai proaste practici din domeniul pricingului. Vom examina prețurile din perspectiva lor rațională și irațională, prin lentila cercetărilor revoluționare din domeniul economiei comportamentale. Iar uneori vom apela la simple calcule matematice pentru a clarifica anumite aspecte.

Totuși, înainte de a începe călătoria noastră, aș dori să mă prezint și să fac câteva mărturisiri.

Alături de colegii mei, studiez comportamentul consumatorului în profunzime pentru a ajunge la cele mai bune prețuri pentru vânzător. Am făcut acest lucru în prima parte a carierei, timp de 16 ani, ca profesor și cercetător la o școală de afaceri, dar și apoi, la firma de consultanță Simon-Kucher & Partners, pe care am fondat-o în 1985 împreună cu doi dintre doctoranzii mei. Având peste 1.500 de angajați, care lucrează în 41 de birouri situate în cele mai importante țări ale lumii, și generând venituri de 401 milioane de dolari, compania noastră este astăzi lider mondial în consultanță în domeniul prețurilor. Oferim serviciile noastre managerilor și executivilor de top din toate industriile: sănătate, sectorul auto, telecomunicații, bunuri de consum, servicii, Internet și produse industriale. Simon-Kucher & Partners a oferit îndrumarea și analiza din spatele multor strategii de pricing moderne și sofisticate cu care se confruntă consumatorii sau cumpărătorii industriali. Mai mereu, clienții nu știu cine a creat aceste structuri sofisticate de preț.

Prin recomandările noastre, am influențat prețurile unor produse și servicii cu o cifră de afaceri cumulată de 3,5 trilioane de dolari. Doar patru țări din lume au un produs intern brut care este mai mare decât această cifră.

Da, recunosc că uneori poate nu exista o concurență echitabilă între vânzător și consumator. Acest lucru este mai puțin adevărat în cazul cumpărătorilor industriali, unde specialiștii în achiziții

sunt fermi în negocierea prețurilor. Dar în general cred că jocul este corect. Și asta datorită unui singur cuvânt: valoare. La urma urmei, clientul este dispus să plătească doar pentru valoarea pe care o primește. Provocarea pentru orice vânzător este să afle care este valoarea percepută și apoi să stabilească prețul produsului sau serviciului în consecință. Clientul rămâne loial doar dacă interacțiunile cu vânzătorul cultivă un sentiment durabil de corectitudine. Satisfacerea clienților este singurul mod de a maximiza profiturile pe termen lung.

Da, recunosc că uneori ne confruntăm cu dileme etice. Putem recomanda stabilirea prețului maxim posibil pentru un medicament care salvează vieți? Ar trebui ca o companie să ceară același preț în țările sărace ca în cele bogate? Cât de departe poate merge o companie în exploatarea unei poziții de monopol? Ce intră în conflict cu legile antitrust și cartelurile și ce este încă permis? Acestea sunt întrebări dificile, fără răspunsuri clare. În cele din urmă, clienții noștri trebuie să decidă. Dar noi, în calitate de consultanți, trebuie să luăm în considerare în continuare aceste aspecte de ordin legal și moral.

Da, recunosc că am ajutat mii de companii să utilizeze pricingul inteligent pentru a-și maximiza profiturile. Unii oameni consideră „profitul“ ca fiind partea urâtă a capitalismului, iar „maximizarea profitului“ este o formulă care îi agită întotdeauna, producându-le fiori pe șira spinării. Adevărul simplu este că profitul se traduce prin costul supraviețuirii. Realizarea unui profit sustenabil este o chestiune de „a fi sau a nu fi“ pentru orice afacere, întrucât fără profit afacerea va eșua. Iar prețul, fie că ne place sau nu, este cel mai eficient mod de a genera profituri mai mari. Încercăm să cultivăm o adevărată orientare către profit în rândul managerilor. Cu toate astea, nu sunt un fan al maximizării profitului pe termen scurt. Misiunea mea este de a sprijini companiile în optimizarea prețurilor pentru a obține o rentabilitate pe termen lung, sustenabilă.

În final, recunosc că această carte conține o colecție cuprinzătoare a eforturilor, aventurilor, reușitelor și eșecurilor mele în

lumea pricingului. Și sunt în continuare surprins, aproape zi de zi, când văd idei noi, neconvenționale și creative legate de fenomenul pricingului. În consecință, confesiunile vor continua.

Sper că vă veți simți bine explorând vastul univers al prețurilor și, totodată, sper că veți avea parte de multe momente de revelație pe parcurs.

vara lui 2015

HERMANN SIMON

Hermann.Simon@simon-kucher.com

Twitter: @hermannsimon

Mulțumiri

Aș dori să-i mulțumesc lui Octavian Pantiș, cofondatorul companiei de training și consultanță Qualians, care m-a introdus pe piața din România și m-a încurajat să public cartea în limba română.

Pentru adaptarea textului original din limba germană în limba engleză, aș dori să le mulțumesc lui Frank Luby și Elanei Duffy de la Present Tense, LLC. Nu numai că au tradus și editat textul, dar au contribuit și la cercetările noi, m-au încurajat să adaug mai multe anecdote și „mărturisiri“, și m-au învățat cum să adaptez fluxul cărții pentru a face cartea mai atrăgătoare pentru un public vorbitor de limba engleză.

Pentru idei, comentarii, recenzii critice despre fragmente de text și suport tehnic, aș dori să le mulțumesc colegilor de la Simon-Kucher & Partners:

Din Bonn: dr. Philip Biermann, dr. Klaus Hilleke, Ingo Lier, dr. Rainer Meckes, Kornelia Reifenberg, dr. Georg Tacke și dr. Georg Wübker

Din Boston: Juan Rivera

Din Frankfurt: dr. Dirk Schmidt-Gallas

Din Köln: dr. Gunnar Clausen, dr. Martin Gehring, dr. Karl-Heinz Sebastian, dr. Ekkehard Stadie

Din Londra: Mark Billige

Din Madrid: Philip Daús

Din München: dr. Clemens Oberhammer

Din Milano: dr. Enrico Trevisan, dr. Danilo Zatta

Din New York: Michael Kuehn, Andre Weber

Din Paris: Kai Bandilla

Din San Francisco: Joshua Bloom, Matt Johnson

Din São Paulo: Manuel Osorio

Din Tokyo: dr. Jens Müller

Din Viena: dr. Thomas Haller

1. Primele mele întâlniri dureroase cu prețurile

Primele lecții de viață privind puterea, importanța și efectele prețurilor au fost încărcate de emoție și m-au marcat pentru totdeauna. Dar ele nu au venit de pe băncile universității sau din birourile corporative în care mi-am petrecut cea mai mare parte din viața de adult ca profesor sau consultant.

Nu, decorul era unul dintre cele mai vechi forme de comerț cunoscute de omenire: un târg rural al fermierilor.

Mi-am petrecut copilăria într-o mică fermă de animale, imediat după cel de-al Doilea Război Mondial. Când porcii noștri erau pregătiți pentru sacrificare, tatăl meu îi ducea la piața en-gros locală, unde erau scoși la licitație pentru măcelari sau comercianți. Datorită numărului mare de fermieri care-și aduceau porcii la piață și a numărului mare de măcelari și comercianți care cumpărau, nici un vânzător sau cumpărător nu avea o influență directă asupra prețului porcilor. Eram la mila cooperativei locale care reglementa tranzacțiile. Aceștia îi spuneau tatălui meu prețul pe care îl va primi, și astfel determinau câți bani aducea acasă pentru familia noastră.

Același lucru era valabil și pentru lapte, pe care-l livram la fabrica locală de lactate. Nu aveam absolut nici o influență asupra prețului. Fabrica, din nou parte a unei cooperative, ne spunea care va fi prețul. Prețul laptelui fluctua în funcție de cerere și ofertă. În perioade de supraproducție, prețurile scădeau radical. Nu aveam niciodată cifre exacte despre cerere și ofertă, ci doar

impresiile pe care le dobândeam observând piața. Cine mai livra lapte? Cât de mult aveau?

Să fim doar niște „oameni care acceptă prețurile“ în fiecare piață în care mergea tatăl meu era o situație extrem de neplăcută. Trebuia să acceptăm prețul stabilit, indiferent dacă eram sau nu de acord cu el. Era o poziție extrem de ingrată. Cred că oricine are cât de cât idee despre cum decurg lucrurile într-o fermă poate confirma că banii sunt o problemă; aceste vânzări erau singura noastră sursă de venit.

Toate aceste amintiri din copilărie mi-au rămas întipărite în minte și, trebuie să recunosc, ele nu au fost deloc plăcute. Decenii mai târziu, în interviuri, explicam că lecțiile de atunci m-au învățat cum să-mi conduc compania și cum să-i ajut pe alții să-și îmbunătățească afacerile: niciodată nu trebuie să începi o afacere în care nu ai nici o influență asupra prețului pe care-l ceri.¹

Nu pretind că am aplicat întocmai acest principiu în anii '50, când încă eram tânăr. Dar am același sentiment visceral și astăzi ori de câte ori trebuie să mă gândesc la prețul unui kilogram de carne de porc sau când cumpăr un litru de lapte. Sunt destul de sigur că aceste experiențe din copilărie mi-au modelat opiniile despre felul în care funcționează afacerile. Până în ziua de azi, n-am o părere prea bună despre o afacere care nu face profit.

Prețurile determină cât de mulți bani faci. Cel puțin acest lucru e clar. Totuși, cât de mult poți influența prețurile, astfel încât banii să nu fie limitați și să nu trebuiască să trăiești de la o lună la alta sau de la un trimestru la altul? Și, dacă te bucuri de această putere de a influența prețurile, care este cea mai bună modalitate de a o exercita? Din experiențele copilăriei mele a izvorât o pasiune de-o viață pentru a obține răspunsuri mai bune la aceste două întrebări. Am fost pur și simplu fermecat de acest domeniu. Pricingul avea să devină tovarășul meu de drum pentru întreaga viață. Dar călătoria de la mica fermă la expertul global în prețuri de azi nu a fost nici pe departe simplă.

1. „Hier ist menine Seele vergraben“ („Aici este îngropat sufletul meu“), interviu cu Hermann Simon în *Welt am Sonntag*, 9 noiembrie 2008, p. 37.

Student în domeniul pricingului: Începutul călătoriei

În timpul facultății eram fascinat de cursurile despre teoria prețurilor. Erau elegante din punct de vedere matematic și, uneori, foarte complexe. Aceste lecții incitante mi-au oferit o bază solidă despre cum poți aborda problemele legate de prețuri, despre cum să le structurezi și să le rezolvi. Ele aveau să devină încă o etapă esențială în înțelegerea felului în care funcționează prețurile.

Băiatul de fermier din mine a remarcat însă ceva destul de repede: profesorii și studenții rareori vorbeau despre modul în care se aplică aceste teorii în viața reală. În acel moment nu aveam nici cea mai mică idee că cineva ar putea aplica aceste concepte pentru a rezolva problemele din viața de zi cu zi. Doar ani mai târziu aveam să înțeleg importanța matematicii și că ea poate oferi companiilor un avantaj competitiv ridicat, atunci când este combinată cu alte aspecte legate de pricing.

Pricingul a devenit din nou pentru mine o experiență încărcată de emoție când l-am cunoscut pe profesorul Reinhard Selten, care avea să câștige Premiul Nobel pentru economie în 1994 pentru cercetarea din domeniul teoriei jocurilor. Profesorul Selten a condus un experiment în sala de clasă având drept miză bani adevărați. El a oferit un premiu de 100 de dolari. Un jucător A și patru jucători B puteau să împartă banii între ei dacă formau o coaliție timp de 10 minute.

Imaginează-ți acum că ești un jucător A, rolul pe care l-am avut eu. Ce ai face? Ce principii ai urma? Care sunt motivațiile tale? Păstrează-ți răspunsurile pentru mai târziu. La finalul acestui capitol, îți voi spune cum s-a încheiat experimentul. Ceea ce-ți voi spune acum însă este că rezultatele acestui experiment au consolidat locul cuvântului „valoare“ în vocabularul meu. M-au învățat că pricingul este despre cum împart oamenii valoarea.

În anii '70, pe vremea când terminam masteratul în științe economice, nimeni din lumea afacerilor nu se gândea la pricing ca la o disciplină în sine. Drept urmare, aveam o singură opțiune dacă voiam să duc mai departe pasiunea mea pentru pricing.

Trebuia să rămân în mediul academic. Următorul pas a fost prin teza mea de doctorat, „Strategii de pricing pentru produse noi“. Cât timp am fost asistent universitar, am avut șansa să studiez teoriile unor experți privind domeniul politicilor de stabilire a prețurilor. Aceste lucrări m-au ajutat să înțeleg pentru prima dată cum stabilesc marile companii prețurile produselor lor. Îmi aduc și acum aminte sentimentul puternic care mă încerca gândindu-mă la spațiul de îmbunătățire a proceselor și politicilor lor, dar pe atunci îmi lipseau soluțiile specifice.

Următoarea etapă în călătoria mea a început în ianuarie 1979, pe când eram cercetător postdoctoral la Massachusetts Institute of Technology. În câteva zile, am întâlnit trei oameni despre care pot spune nu doar că mi-au influențat direcția în carieră, dar au transformat pricingul dintr-o disciplină academică destinată câtorva profesori pasionați într-o funcție vitală companiilor și un instrument puternic de marketing.

Prima dată l-am vizitat pe profesorul Philip Kotler la Universitatea Northwestern. Kotler a devenit un guru în domeniul marketingului pe când era încă relativ tânăr, și eram dornic să-i arăt rezultatele mele despre cum sensibilitatea la preț a unui cumpărător se schimbă pe durata ciclului de viață al unui produs. Astăzi, orice cumpărător experimentează o asemenea stare, fie că se uită la dispozitive de ultimă generație dintr-un magazin online, fie că pune ochii pe un coș de fructe într-o piață: valoarea pe care o percepem se schimbă pe măsură ce produsul are vechime mai mare. Voiam să știu cum acest lucru se putea traduce în oportunități pentru pricing inteligent.

În 1978 am publicat un articol în *Management Science*, revistă de top la acea vreme, ce arăta că unul dintre modelele lui Kotler privind dinamica prețurilor pe parcursul duratei de viață a produsului avea implicații greșite. Cercetările mele empirice în legătură cu dinamica elasticității prețurilor pe parcursul ciclului de viață contraziceau de asemenea înțelepciunea convențională de la acea vreme.