

Ion Gr. IONESCU

Faculty of Management in Tourism and Commerce City of Constanta  
„Dimitrie Cantemir” Christian University, Bucharest, Romania

# ADAPTAREA MARILOR MAGAZINE LA CONDITIILE CRIZEI FINANCIARE. STUDIU DE CAZ LA FIRMA CARREFOUR ROMÂNIA

Traducere din ”SEA - Practical Application of Science” nr. 2 / 2013

---

## Cuvinte cheie

Comportamentul consumatorului  
Mixul de marketing  
Transformare

## Clasificare JEL

B41, D47, M31, O47

---

## Rezumat

*Criza financiară este un fenomen global care a marcat evoluția tuturor sectoarelor economice. Modificarea drastică a comportamentului consumatorului a determinat firmele de comerț să aleagă între două strategii de supraviețuire: strategia de dezvoltare a produselor și strategia de retragere. Firma Carrefour își fundamentează strategia pe cinci valori puternice în rândul consumatorului: o politică de preț agresiv bazată pe discount, o gamă de 50000 de articole, comercializare conform conceptului ”totul sub același acoperiș”, calitate, modernitate și inovație. Strategia se sprijină pe trei piloni: orientare spre client, transformarea și inovarea. Politica de produs este focalizată pe valorificarea produselor care apar în marșurile proprii și strategiile de preț permit clientului să achiziționeze produse variate de calitate, la prețuri mici. Promoțiile dobândesc o tentă agresivă în cadrul strategiei de marketing a firmei, succesul fiind garantat de capacitatea lor de a permite consumatorilor menținerea unui consum obișnuit economic. Pentru această firmă, cunoașterea psihologiei consumatorului constituie un avantaj care îi permite implementarea unor ”trucuri” psihologice de creștere a vânzătorilor.*

*Strategiile implementate de către Carrefour permit supraviețuirea firmei într-un mediu competitiv schimbător și generează profit. Acest rezultat evidențiază faptul că firma merită locul de lider de piață.*

## 1. Criza financiar - un fenomen cu impact major

### 1.1. Contextul economic al crizei financiare

Criza financiar a fost declanșat în primul trimestru al anului 2006, când prețurile în casate în sectorul imobiliar au început să scad. "Bancile au înghețat creditarea către populație, situație care a determinat scăderea vânzătorilor, atât a bunurilor de larg consum și de folosin îndelungată" (Ion Gr. Ionescu, **Scurt analiză asupra actualei crize economico-financiare**, în "Analele Universității Creștine Dimitrie Cantemir", București, 2009, passim). Instituțiile financiare au devenit reticente în acordarea creditelor pentru afaceri, datorită riscului ridicat prezentat de către clienți. Sectorul construcțiilor a fost printre cele mai afectate de decizia stopării finanțării bancare.

Dezvoltatorii abia au putut continua proiectele începute și cu greu pot demara noi construcții, deoarece bancile refuză să acorde credite pentru investiții într-un sector în creștere liberă.

Criza economico-financiară a afectat toate sectoarele economice din întreaga lume. În România, exporturile au fost primele care au scăzut, prevestind declinul întregii economii, și tot ele sunt primele care au anunțat creșterea la finalul anului 2009.



Figura 1 – Consecințele crizei financiare

Producția industrială și-a înregistrat prima reducere anuală în anul 2008, atingând

un vârf de scădere în luna februarie a anului 2009. Dat fiind faptul că posibilitatea de îndatorare lipsește din sistem, cifra de afaceri din comerț a înregistrat o scădere medie de 10,4% în perioada ianuarie-octombrie 2009. Vârful de scădere a fost atins în luna iunie, când vânzările cu amănuntul au scăzut cu peste 17%.

### 1.2. Sectorul de retail: adaptare pentru supraviețuire

Criza financiară a afectat consumatorii, atât din punct de vedere economic, cât și psihologic. Ei au devenit mai stresați, mai preocupați de viitorul lor și de stabilitatea locului de muncă. Frecvența de cumpărare și consum a scăzut iar apariția fenomenului de "down trading" focalizează atenția clientului asupra marșurilor proprii ale hipermarketului.

Clienții refuză să ia în considerare cumpărarea produselor "premium", deoarece ei își permit numai strictul necesar. În această situație, ei decid să cumpere produse care apar în marșurilor mai ieftine și au o atitudine mai rațională față de promovarea produsului, care devine centrul interesului lor de cumpărare. Plăcerea de a face cumpărături a dispărut.

Sectorul de retail a fost forțat să se adapteze la modificarea comportamentului de cumpărare al consumatorului. Pentru a dezvolta o afacere de succes pe o piață afectată de criza economico-financiară, companiile de retail trebuie să utilizeze strategii proactive care le vor ajuta să îmbunătățească produsele și să cristalizeze programe de marketing, concepute pentru a satisface nevoile clientului.

## 2. Strategia de criză implementată de Carrefour România

## 2.1. Compania Carrefour – tendin e strategice de combatere a efectelor crizei financiare

"Strategia de marketing este un plan referitor la modul în care organiza iile î i utilizeaz punctele forte i resursele de care dispun, pentru a corespunde cerin elor pie ei, în vederea ob inerii avantajului competitiv" (Idem, **Marketing de la fundamente la procese decizionale**, Editura Ex Ponto, Constan a, 2008, p. 128).

În perioada crizei financiare, companiile au posibilitatea de a alege între dou alternative strategice (V. Balaure (coord) i colectiv, **Marketing**, Edi ia a doua rev zut i ad ugit , Editura Univers, Bucure ti., 2002, p. 599. Vezi i Daniela Simona Nenciu, **Strategii de marketing pentru dezvoltarea turismului românesc**, Editura Ex Ponto, Constan a, 2009, passim):

a) *Strategia de dezvoltarea a produsului*, care poate conduce la cre terea volumului de activitate prin intermediul procesului de diversificare a gamei de produse, p strând îns aceea i baz de clien i, oferind servicii suplimentare care permit fidelizarea clien ilor;

b) *Strategia de retragere* este o variant rar , dar sunt i situa ii în care retragerea complet sau par ial de pe pie ele actuale este o strategie recomandat , tiind c o mul ime de companii trebuie se confrunte cu situa ii financiare dificile. Aceste firme î i pot acoperi o parte din pierderi prin vânzarea activelor sale i a portofoliului de comenzi.

Este interesant de analizat în continuare modalit ile în care companii precum Carrefour România i-au adaptat cu succes strategiile de marketing la criza financiar , manifestat în sectorul de retail.

Carrefour este compania care a inventat conceptul de "hipermarket". Firma ocup pozi ia de lider în Europa i locul secund la

nivel mondial, dup hipermarketul "Walmart". Activitatea companiei este stimulat de ambi ia de a deveni retailerul preferat al consumatorului, indiferent de regiunea în care compania opereaz .

În acele timpuri în care criza financiar era doar un termen economic în dic ionar, strategia companiei era construit pe baza a cinci valori majore, toate fiind apreciate de c tre consumatorii români:

- O politic de pre foarte agresiv , bazat pe discount;
- O gam de 50000 de articole vândute conform conceptului "Totul sub acela i acoperi ", furnizând o ofert unic pe pia a româneasc ;
- Calitate, care accentueaz dou aspecte importante: calitatea excep ional a produselor proaspete i servicii de top oferite clien ilor;
- Modernitate;
- Inova ie.

Ast zi, conceptul "Totul sub acela i acoperi " este considerat a fi dep it i din acest motiv el va fi înlocuit de o selec ie mai atent a produselor i de testarea unor parteneriate cu m rci de renume. Compania a stopat dezvoltarea planurilor sale de expansiune i managerii au devenit mai selectivi în privin a investi iilor.

Compania francez este for at de contextul economic s î i modifice strategia, stabilind ca obiectiv realizarea unei cre teri profitabile sustenabile . Strategia companiei este sprijinit pe trei pârghii:

- *Cultur orientat spre client* – presupune o bun cunoa tere a clientului, pentru a-l servi mai eficient. Încrederea clientului trebuie s fie câ tigat prin intermediul calit ii produsului, prin pre i servicii.
- *Transformare* – implic reorganizarea managementului, consolidarea sinergiilor între schimbul de cuno tin e i bune practici. Din p cate, ceea ce pentru

Carrefour înseamnă "transformare" și reducerea costurilor, pentru angajații companiei presupune riscul pierderii locului de muncă.

- *Inovarea* – oferta companiei va fi consolidată prin lansarea unor noi game de produse, care sunt capabile să răspundă cerințelor actuale ale clientului.

În Rusia, compania a optat pentru aplicarea strategiei de retragere, deoarece în această țară oportunitățile de extindere erau limitate.

## 2.2. Mixul de marketing – un instrument strategic pentru câștigarea "luptei" împotriva fenomenului crizei financiare

În România, Carrefour" a început să-și vândă din active, încercând astfel să acopere unele pierderi. Cu toate acestea, principala strategie de supraviețuire aleasă de firmă este *strategia de dezvoltarea a produsului*.

Luptând împotriva crizei financiare și a unei concurențe acerbe, Carrefour își adaptează strategia la contextul economic marcat de puterea scăzută de cumpărare a românilor și introduce în gama sa de produse vândute 1200 de produse cu etichetă privată sub numele companiei. Această inițiativă prezintă avantajul unui preț mediu. În viitor, firma va lansa o linie de produse ieftine. Noua linie va fi prezentată într-un ambalaj simplu, alb și va purta marca "Carrefour Value".



Figura 2 – Produsele mărcilor proprii firmei Carrefour

[http://www.carrefour.ro/marcile\\_carrefour.html](http://www.carrefour.ro/marcile_carrefour.html) [versiune adaptată].)

Directorul Executiv Carrefour România, Patrice Lespagnol a făcut precizarea conform căreia "clienții vor prefera produse competitive și o gamă largă de produse, din care să aleagă." ([http://www.money.ro/carrefour-dezvolta-marca-proprie-ca-strategie-de-criza\\_287896.html](http://www.money.ro/carrefour-dezvolta-marca-proprie-ca-strategie-de-criza_287896.html))

Prețurile pentru produsele vândute sub marca proprie "Carrefour" vor fi cu 20% mai mici decât cele achiziționate de la furnizori, menținând aceeași calitate superioară. În România, pentru acest gen de produse, compania a semnat parteneriate cu 40 de furnizori naționali, de exemplu: Danone, VASCAR, European Drinks, Orkla Foods și Farmec.

Marca proprie "Carrefour" include produse de larg consum și bazar, împărțite în două categorii principale, și anume:

- 400 produse non-alimentare fabricate în China;
- 800 produse alimentare fabricate în România, Polonia și Franța.

Cu scopul de a menține cele mai mici prețuri pentru aceste produse, compania caută producători locali cu care să se asocieze, astfel încât în 2 ani produsele vândute sub marca proprie "Carrefour" să ajungă la un total de 3500 - 4000 articole. Produsele mărcii proprii "Carrefour" au obținut o cotă de piață de 6% și pentru următorii 2 ani este așteptat să crească cu 20%. Managerii companiei plănuiesc să exporte această marcă în Bulgaria și Turcia. Condițiile de export în aceste țări sunt favorabile, deoarece mărcile proprii ale retailerilor europeni au avut o pondere cuprinsă între 20-50% din totalul vânzărilor. În plus, clientul poate găsi pe facturile hipermarketului produse aparținând altor mărci proprii: marca "No.1" (are atributul celui mai mic preț din România), marca "Bluesky", marca "TeX" (pentru produse textile) și marca "Reflets de France" (care

include produse regionale din Franța). Gama de produse comercializate de companie include și produse ecologice, care pot proteja mediul nostru înconjurător, oferind clientului alternative mai ieftine la alte mărci.

În ceea ce privește politica de prețuri, compania poate alege între două strategii:

- ✓ Strategia meninerea calității prin practicarea de prețuri normale pentru produsele de calitate superioară;
- ✓ Menținerea sau creșterea cotei de piață prin practicarea de prețuri mici pentru produsele normale.

Indiferent care este alternativa aleasă, aceasta prezintă un mare dezavantaj: compania se focalizează mai mult pe prețuri mici și mai puțin pe calitate.

Politica de distribuție a companiei urmărește trei linii de acțiune:

- Îmbunătățirea transportului în aval;
- Reducerea "numărului de kilometri parcurși pe calea" (<http://www.carrefour.com/cdc/responsable-commerce/our-commitment-to-the-environment/reducing-logistics-impact/>), prin dezvoltarea de livrări comune: același camion aprovizionează mai multe magazine din apropiere;
- Reducerea emisiilor de carbon, prin utilizarea unor mijloace de transport alternative: transport fluvial, transport feroviar;
- Maximizarea disponibilității produsului la raft.

Pentru a sprijini clientul, Carrefour și-a creat propria rețea de distribuție, care include: logistică proprie și depozite, cu scopul de a menține mărfurile în condiții de igienă.

Dacă în trecut compania obișnuia să practice o strategie de promovare insuficient pentru produsele comercializate, astăzi Carrefour România implementează o strategie agresivă de promovare. Promoțiile care se bucură de succes în rândul clienților pot fi exemplificate după cum urmează:

- *Promoțiile "buy-back"* – clientul primește o reducere semnificativă atunci când cumpără noi aparate electrice, electronice și electrocasnice, dacă oferă în schimb un produs similar pentru reciclare;
- *"Cross-promoții"* (pachete promoționale care includ produse complementare) –

fenomenul de "down trading" determină clienții să preferă produse economice și să renunțe la produsele pe care nu le mai consideră a fi necesare;

- *Expoziții cu tematici speciale, caravane și lansări de produse* organizate în hipermarket sau locuri de parcare: promoția "Generația de Aur" GILLETTE;
- *Tombole* – clientul poate câștiga premii mari: mașini, apartamente, excursii și scutere;
- *Concursuri mass-media* – clientul are posibilitatea de a câștiga electronice;
- *Mono-insule de produse cu prețuri foarte scăzute* – acest gen de promoție atrage clientul prin expunerea clară a prețului produsului (se elimină suspiciunea clientului de a fi păcălit);
- *Degustări și samplinguri* – clientul testează produsele și este mulțumit de calitatea

acestora.



Figura 3 – Câteva dintre promoțiile de succes ale companiei în perioada crizei financiare [versiune adaptată] ([http://conferinta.magazinulprogresiv.ro/cd-2009/prezentari\\_pdf/arnaud\\_dussaix.pdf](http://conferinta.magazinulprogresiv.ro/cd-2009/prezentari_pdf/arnaud_dussaix.pdf)).

Aceste promoții au succes în perioada crizei financiare, deoarece întâmpină nevoile

clientului: conservarea stilului de viață, un consum obișnuit și economic.

Managerii companiei nu reduc costurile de publicitate, ei îmbunătățesc programe de loialitate cu scopul de a construi o relație de durată cu clienții lor. Pentru a convinge clientul să cumpere, compania trebuie să se concentreze pe o comunicare constantă și consistentă cu el, deoarece consumatorul trebuie să aibă încredere în valorile și acțiunile de marketing ale companiei, înainte de a cumpăra produsele.

Carrefour România utilizează următoarele metode psihologice pentru a crește vânzările în perioada crizei financiare:

- Fiecare client intră în hipermarket cu un copil, ale cărui dimensiuni sunt mai mari decât erau ele de obicei, cu unicul scop de a determina clientul să cumpere.
- Produse esențiale, cum ar fi pâinea și carnea, se află în spatele magazinului, clientul fiind pus în situația de a traversa întregul magazin pentru a cumpăra pâine, de exemplu. Acest truc psihologic sporește ansele ca el ar putea să cumpere mai multe produse decât a crezut inițial.
- Produse precum guma de mestecat sau batoanele de ciocolată sunt plasate lângă casele de marcat, deoarece aceste produse sunt cumpărate din impuls.
- Produsele sunt aranjate pe rafturi după cum urmează (Daniela Simona Nenciu, **Tehnici promoționale**, Editura Europolis, Constanța, 2010, passim):
  - Produsele care se vând cel mai bine sunt plasate în mijlocul raftului, pe când cele scumpe sunt situate la colțuri, astfel încât consumatorul trece de două ori pe lângă ele;
  - „Produsele scumpe sunt amplasate la nivelul ochiului, pentru o mai mare vizibilitate,

pe când cele ieftine se află în rafturile de jos” (Daniela Simona Nenciu, **Tehnici promoționale**, Editura Europolis, Constanța, 2010, passim).

## Concluzii

Rezultatele financiare ale companiei au demonstrat că profitul firmei nu a fost afectat de criza financiară, datorită unui mix de marketing adaptat la contextul economic. Managerii Carrefour au luat măsuri pentru a preveni consecințele crizei, anunțând schimbarea strategiei. Politica de marketing se bazează pe calitatea și inovarea produsului, avantaje competitive care sporesc numărul de clienți.

Mărcile proprii ale firmei Carrefour devin foarte importante, deoarece aduc profituri companiei și facilități economice pentru clienți. Compania oferă clientului diversitate și cel mai mic preț de pe piață. Produsele vândute de către companie sunt proiectate să nu afecteze mediul înconjurător. Promoțiile sunt intens promovate, fiind un mijloc de a recompensa fidelitatea clientului, „pentru o viață mai bună”.

Într-un mediu dominat de concurență acerbă manifestată pe fundalul crizei financiare, Carrefour a dovedit că merită să își păstreze poziția de lider obișnuit pe piață.

## Bibliografie

- [1] Ionescu, Ion Gr., *Scurt analiză asupra actualei crize economico-financiare*, în „Analele Universității Creștine Dimitrie Cantemir”, București, 2009, passim.
- [2] Ionescu, Ion Gr., *Marketing de la fundamente la procese decizionale*, Editura Ex Ponto, Constanța, 2008.
- [3] Balaure, V. (coord) și colectiv, *Marketing*, Ediția a doua revizuită și actualizată, Editura Univers, București, 2002.
- [4] Daniela Simona Nenciu, *Strategii de marketing pentru dezvoltarea turismului românesc*, Editura Ex Ponto, Constanța, 2009, passim.

- [5] [http://www.carrefour.ro/marcile\\_carrefour.html](http://www.carrefour.ro/marcile_carrefour.html)  
[versiune adaptat ].
- [6] [http://www.money.ro/carrefour-dezvolta-marca-proprie-ca-strategie-de-criza\\_287896.html](http://www.money.ro/carrefour-dezvolta-marca-proprie-ca-strategie-de-criza_287896.html)
- [7] <http://www.carrefour.com/cdc/responsible-commerce/our-commitment-to-the-environment/reducing-logistics-impact/>
- [8] [http://conferinta.magazinulprogresiv.ro/cd\\_2009/presentari\\_pdf/arnaud\\_dussaix.pdf](http://conferinta.magazinulprogresiv.ro/cd_2009/presentari_pdf/arnaud_dussaix.pdf)
- [9] Daniela Simona Nenciu, *Tehnici promo ionale*, Editura Europolis, Constan a, 2010, passim.
- [10] Ibidem.