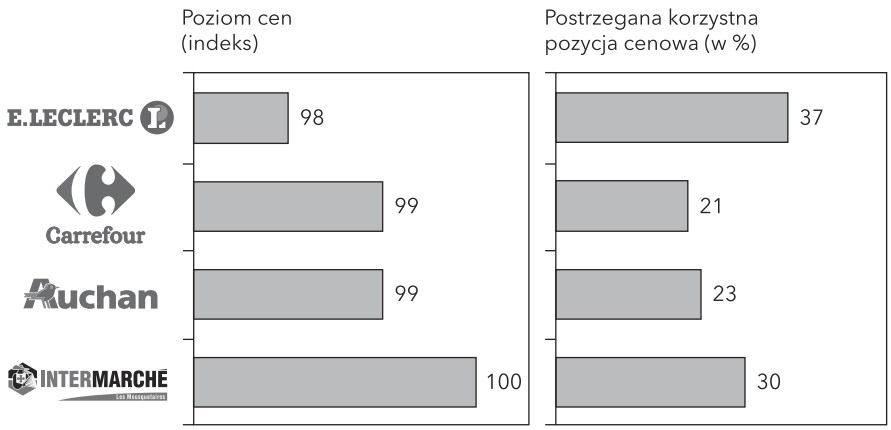
RYSUNEK 13.2 OBIEKTYWNY POZIOM CEN I POSTRZEGANA KORZYSTNA POZYCJA CENOWA NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH FRANCUSKICH PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH



Menedżerowie handlowi muszą dokładnie znać wizerunek cenowy swojego przedsiębiorstwa, czynniki go determinujące oraz jego dynamikę. Tylko wtedy można w sposób celowy kierować tymi parametrami.

Istnieją dwie, konkurencyjne hipotezy na temat powstawania wizerunku cenowego w handlu:

- Hipoteza 1: Wizerunek cenowy kształtuje się na podstawie cen niewielu artykułów, zwłaszcza tzw. produktów kluczowych, oraz cen ofert specjalnych i artykułów eksponowanych w reklamie.
- Hipoteza 2: Konsument uwzględnia swoje własne, rzeczywiste zakupy i w związku z tym kształtuje wizerunek cenowy sklepu na podstawie cen wielu artykułów.

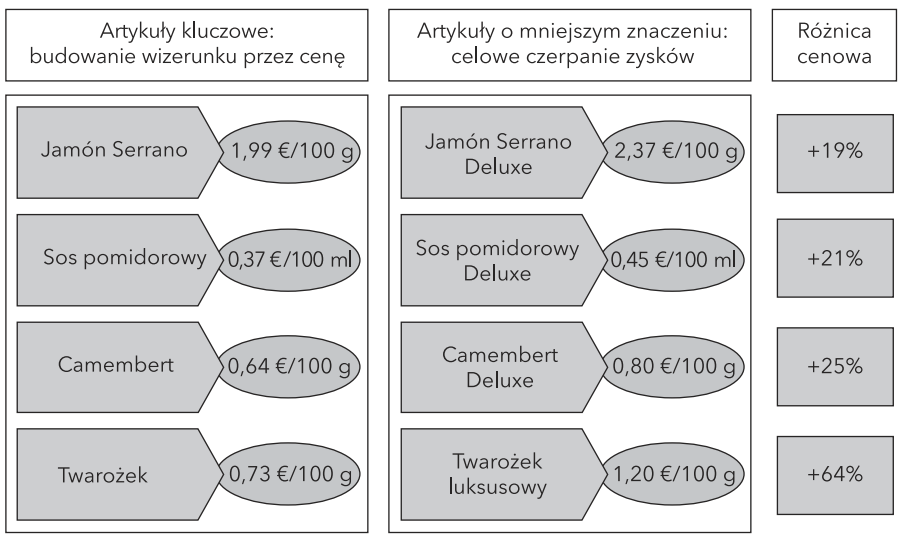
Hipoteza 1, znana też jako hipoteza produktów kluczowych, postuluje istnienie produktów mających duże znaczenie dla wizerunku cenowego oraz to, że określone grupy towarów lub pojedyncze artykuły silniej wpływają na ogólną ocenę cen niż inne [20, s. 125–128]. Zalicza się tu marki producenckie, w porównaniu z markami własnymi, oraz produkty często kupowane [21, s. 238].

Przy założeniu, że prawdziwa jest hipoteza produktów kluczowych, Müller [21, s. 235–254] identyfikuje punkty zaczepienia pozwalające zbudować pozytywny wizerunek cenowy. W tym celu należy nie tylko obniżyć ceny, ale także dokonać zmian w stosunku ceny do jakości. Również Diller [22, s. 505 i n.] określa stosunek jakości do ceny jako nadrzędną i czasowo wcześniejszą płaszczyznę postrzegania. Wizerunek tworzony na podstawie relacji ceny do jakości to nie tylko cena, ale też takie charakterystyki, jak: prezentacja, sposób przedstawiania się w reklamie, asortyment, zasady działania, usługi, wygląd sklepów. Na przykład pewien sprzedawca niedrogiej odzieży po modernizacji jednej z filii utracił część stałych klientów, ponieważ bardziej elegancki wystrój wywołał u nich błędne przekonanie o wyższych cenach. Wizerunek cenowy jest elementem szerszego konstruktu. W kontekście postrzeganej relacji jakości do ceny należy selektywnie obniżać ceny tych artykułów, które mają duży wpływ na wizerunek cenowy. Zmniejszona rentowność ze sprzedaży jest inwestycją w ten wizerunek. W samoobsługowych domach towarowych firmy Globus na przykład podstawowe produkty spożywcze, produkty mleczne, owoce i warzywa mają ogromne znaczenie [21]. Kenning [23, s. 240] badał wpływ wybranych grup towarowych na globalny wizerunek cenowy samoobsługowego domu towarowego. Okazało się, że ceny artykułów higienicznych, słodyczy i produktów mlecznych mają znacznie większe znaczenie niż ceny tekstyliów, elektroniki i napojów. Stąd rada dla handlowców, by zainwestowali w wizerunek cenowy, obniżając ceny tych produktów. Z tego mogą wyniknąć konflikty z producentami – producenci czekolady długo walczyli o przekroczenie progu 1 marki za tabliczkę. Dla supermarketów sytuacja, w której mogły wykorzystywać do ofert specjalnych czekoladę, której cenę zna każda robiąca zakupy kobieta, była bardzo atrakcyjna. Podwyżki cen poszczególnych producentów prowadziły do dużej utraty udziałów w rynku [24]. W przypadku artykułów,

którym przypisuje się mniejsze oddziaływanie na wizerunek cenowy, można założyć wyższe marże i ustalić porównywalnie wyższe ceny.

Problematyka sterowania wizerunkiem cenowym i konieczność określenia wyższych cen dla wystarczającej liczby artykułów obecna jest też w dyskontach. Klasyczni handlowcy przeważnie żądają wyższych cen i jedynie selektywnie stosują niższe ceny w celu utrzymania cenowego wizerunku, dyskonty natomiast mają głównie niższe ceny. Dlatego potrzebują również artykułów w wyższych cenach, by łącznie osiągnąć odpowiedni poziom rentowności ze sprzedaży. Na rysunku 13.3 na przykładzie Lidla pokazano, że różnicowanie cen i stojąca za nim mieszana kalkulacja faktycznie są praktykowane.

RYSUNEK 13.3 RÓŻNICE CEN MIĘDZY ARTYKUŁAMI KLUCZOWYMI I TYMI O MNIEJSZYM ZNACZENIU NA PRZYKŁADZIE LIDLA (DANE WŁASNE)



Dyskonty nie mogą całkowicie zrezygnować z artykułów z wyższą marżą [25]. Dlatego stawiają coraz bardziej na droższe marki własne *premium* – na przykład linia „Gourmet" w ALDI czy „Deluxe" w Lidlu. Marki te oferują klientom w porównaniu z podstawowymi markami więcej przysmaków i lepszą jakość, ale też użyteczność emocjonalną lub symboliczną. I tak między 2007 a 2013 rokiem udział w rynku marek własnych *premium* wzrósł z 9,2% do 13%, głównie kosztem znanych marek średniej klasy, które cały czas tracą udziały rynkowe [26].

Po oferty specjalne w celu poprawy wizerunku cenowego należy sięgać ostrożnie. Istnieje bowiem ryzyko, że zbyt duże rozbieżności między cenami promocyjnymi a regularnymi doprowadzą do powstania różnych ocen na temat korzyści proponowanych ofert. Dany sklep może uchodzić za bardzo korzystny przy promocjach, natomiast niezbyt korzystny przy artykułach w cenach regularnych, i będzie w związku z tym przyciągał głównie „łowców okazji". Mieszana kalkulacja nie zawsze się sprawdza. Dane empiryczne potwierdzają te przypuszczenia i powiązane ryzyko [20, s. 134–137; 27].

W praktyce handlowej niemal wszędzie akceptowana jest trafność hipotezy produktów kluczowych i to ona właśnie określa kierunki polityki cenowej. W rezultacie w ramach asortymentu rozróżniane są trzy rodzaje artykułów, które w kontekście ustalania cen traktowane są odmiennie: *Artykuły kluczowe* mają duży wpływ na postrzeganie cen. Są przedmiotem porównań cenowych i oddziałują na liczbę klientów odwiedzających sklep. Ustalanie cen dla tych artykułów jest w związku z tym mocno zorientowane na konkurencję. Dokładna znajomość cen konkurentów, szybka reakcja na wprowadzane przez nich zmiany cen oraz regionalne czy też lokalne różnicowanie cen w zależności od sytuacji konkurencyjnej w okolicy konkretnego sklepu są decydującymi czynnikami kształtowania ceny. Typowym przykładem takiego artykułu jest litr mleka: Poza kilkoma artykułami markowymi większość przychodów osiąganych ze sprzedaży