

## Elastyczność cenowa popytu jako miara wartości marki

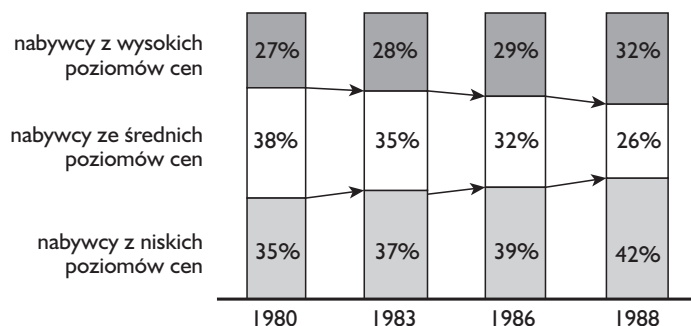
Od czasu odkrycia krzywej doświadczenia i usankcjonowania strategii niskich kosztów przez największe autorytety biznesowe nie ma już powrotu do dawnej równowagi. Oczywiście nie każdy będzie zainteresowany redukowaniem elastyczności cenowej przez zróżnicowanie, zawsze będzie ktoś, kto po prostu będzie walczył najniższą ceną. Obrona nie polega już jednak na przekonywaniu konkurentów do nieracjonalności takich działań w formie zimnowojennego odstraszenia, lecz na zbudowaniu wokół siebie takich murów obronnych, które będą dostatecznym zabezpieczeniem w razie ataku. Kilka dekad konsekwentnego stosowania strategii zróżnicowania spowodowało faktyczną redukcję elastyczności cenowej wśród konsumentów niektórych marek. Wprawdzie nie dało się zapobiec triumfalnemu odrodzeniu strategii niskich cen, zwłaszcza wskutek ogólnoswiatowej ekspansji hipermarketów i dyskontów, ale silne marki są dziś jak tarcza antyrakietowa, a elastyczność cenowa popytu urasta w konsekwencji do jednej z głównych miar wartości marki.

W tym kontekście podstawowego znaczenia nabiera stosowana przez Portera (1996) koncepcja grup strategicznych<sup>21</sup>. Ponieważ jest bardzo możliwe, że w tej samej branży będą działać firmy kierujące się odmiennymi strategiami, dokonując analizy, warto pogrupować konkurentów pod względem podobieństwa stosowanych przez nich metod. Najbardziej nasiloną konkurencją zaistnieje w ramach tej samej grupy, znacznie słabsza będzie między grupami. Wiadomo, że Mercedes konkuruje bardziej z BMW niż z Kią i Dacją.

Porter twierdzi, że kształtowanie się grup strategicznych zdecydowanie nie jest kwestią przypadku: „Istnienie grup strategicznych wynika z wielu rozmaitych przyczyn, takich jak: początkowe silne i słabe strony firm, różne momenty wejścia do danej dziedziny działalności czy wydarzenia w przeszłości” (Porter 1996, str. 141). Ich dalsze trwanie jest także kwestią gry sił rynkowych. Najlepsza dla stabilności rynku jest sytuacja, w której powstanie niewiele dużych grup strategicznych, a każda będzie konkurować w innym segmencie. Postulat ten jest w dużym stopniu spełniony w branży motoryzacyjnej. Chociaż firm produkujących samochody jest dużo, tworzą zaledwie kilka grup strategicznych, z których każda stara się obsługiwać swój segment. Samochody luksusowe zabiegają o odbiorców o silnie zredukowanej elastyczności cenowej, a samochody najtańsze są kupowane przez ludzi bardzo na ceny wyczulonych, istnieje też bardzo wyraźny segment pośredni.

Nie można jednak nie zauważać faktu, że równie dobrze poukładanych branż jest mało. Wraz z upływem czasu coraz bardziej ewidentny staje się efekt przesunięć w strukturze konsumentów zwłaszcza w zakresie dóbr szybko zbywalnych (FMCG). Jak zauważa Hermann Simon (1996), zanika środek struktury, oczekiwania konsumentów ulegają wyraźnej polaryzacji – coraz więcej jest nabywców kupujących produkty najdroższe lub najtańsze. Proces ten jest zilustrowany na wykresie z ryc. 47.

<sup>21</sup> Krzysztof Obłój (1998) definiuje grupę strategiczną jako zbiór firm realizujących podobne strategie przy wykorzystaniu podobnych aktywów.



Ryc. 47. Zmiany struktury rynku według cen (Simon 1996)

W kolejnych latach uległ on znacznemu nasileniu. Gdy w 2007 r. na spotkaniu British Brand Group, stowarzyszenia zrzeszającego czołowych praktyków marketingu w Wielkiej Brytanii, przemawiał Martin Glenn, dyrektor zarządzający Birds Eye Iglo, problem „polaryzacji sposobów zakupu” wymienił jako najbardziej palący. Tradycyjne marki głównego nurtu tracą przestrzeń, ponieważ konsumenci coraz częściej przedstawiają się na zakup produktów droższych, oferujących dostępny luksus (*trading up*) lub coraz tańszych, takich jak marki własne sieci handlowych (*trading down*). Jest to efekt rosnącej świadomości, że tylko w niektórych kategoriach wartość oferowana przez marki ma duże znaczenie, a w innych może być z powodzeniem kompensowana przez niższą cenę (Glenn 2007).

Można się zatem spodziewać, że w przyszłości rozwój marek będzie jedyną szansą dla tych producentów, którzy chcą sprzedawać z wysoką marżą, czyli, jak powiedzielibyśmy, odwołując się do koncepcji Portera, którzy chcą posługiwać się strategią zróżnicowania. Koncepcja wartości marki powinna zatem nadal zyskiwać na znaczeniu<sup>22</sup>.

Niestety strategię zróżnicowania łatwiej deklarować niż realizować. Konsumenci od lat wyrażają w kolejnych badaniach niechęć do płacenia premii cenowej za produkty markowe, gdyż widzą za małe uzasadnienie w ich wartości względem coraz łatwiej dostępnych tańszych alternatyw (Apelbaum, Gerstner, Naik 2003, Steenkamp, Van Heerde, Geyskens 2010, Rizkallah, Miller 2015, Chimhundu 2018). Nie od dziś także wiadomo, że praktycznie jedynym skutecznym sposobem rywalizacji z tańszymi produktami jest wprowadzanie innowacji (Gielens 2012, Abril, Sanchez, García-Madariaga 2015, Sinapuelas 2018). Najwyższy czas naprawdę się tym przejąć.

<sup>22</sup> Szczególnym wyzwaniem dla firm będzie dalszy rozwój internetu. Łatwość dostępu do informacji cenowych pozwoli na spełnienie marzeń ekonomistów ze szkoły Marshalla – rzeczywiste zbliżenie się do ideału konkurencji doskonałej. Konsumenci mogą dziś błyskawicznie wyszukiwać najtańsze oferty, co zapewne pociągnie za sobą szybki spadek cen pewnych kategorii produktów. W tych warunkach z pewnością trudno będzie posługiwać się strategią zróżnicowania, ale z pewnością wysiłek budowy marek opłaci się tym, którym się to uda.