

Grażyna Śmigielska

Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych

Wizerunek sklepu w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego

1. Wprowadzenie

Niematerialny charakter działalności usługowej, do której zaliczany jest również handel detaliczny, sprawia, że wizerunek sklepu jest istotnym czynnikiem wyboru przez nabywców miejsca dokonywania zakupów, bazą dla kształtowania postaw lojalności, a co się z tym wiąże – trwałej przewagi konkurencyjnej (*Sustainable Competitive Advantage* – SCA) przedsiębiorstw tego sektora. Punktem wyjścia tworzenia wizerunku jest wiedza o podstawowych atrybutach konkurowania, istotnych z punktu widzenia nabywcy, które nie są w dostatecznym stopniu rozwinięte przez konkurentów. Wiedza ta jest wykorzystywana w celu odpowiedniego pozycjonowania oferty na rynku i stanowi o jej wyróżnieniu, co – w myśl koncepcji nurtu analizy zewnętrznej tworzenia SCA – jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Warunkiem uzyskania przewagi jest jednak stworzenie w świadomości nabywców wizerunku zgodnego z zamiarem pozycjonowania oraz barier dostępu uniemożliwiających konkurentom naśladowanie, co stanowi przedmiot niniejszego artykułu.

Tak rozumiany wizerunek przynosi największe korzyści (korzyści zasięgu) w sytuacji gdy przedsiębiorstwo handlowe ma sieciową formę organizacji¹. Należy z jednej strony zauważyć, że pojęcie sieci sklepów nie jest tożsame z pojęciem przedsiębiorstwa handlu detalicznego, gdyż jedno przedsiębiorstwo może obejmować wiele sieci, kierujących oferty do różnych segmentów rynku; z drugiej zaś strony wszystkie prezentowane w artykule rozważania odnoszą-

¹ Można również przyjąć założenie, że trwała przewaga konkurencyjna może być udziałem jedynie silnych kapitałowo organizacji handlu detalicznego, co implikuje organizację sieciową.

ce się do sklepów (placówek detalicznych) znajdują przełożenie na sieć, w przypadku gdy ją tworzą.

Przedstawione w niniejszym tekście rozważania teoretyczne dotyczące pojęcia wizerunku i kształtujących go instrumentów marketingu-mix, prowadzone w kontekście możliwości kształtowania postaw lojalności wśród klientów i trwałości wyróżnienia, zostały zilustrowane praktycznymi przykładami sieci handlu detalicznego o zasięgu ogólnoswiatowym, takich jak: Wal-Mart, M&S, Benetton i Body Shop Inc.

2. Pojęcie i znaczenie wizerunku sklepu

Za prekursora współczesnego podejścia do zagadnień wizerunku sklepu uważa się P. Martineau, który w artykule zamieszczonym w 1958 r. na łamach „Harvard Business Review” wyraził pogląd, że „wizerunek sklepu jest to jego osobowość i obraz ukształtowany w świadomości danej osoby” [6]. W późniejszych pracach przyjmujący to podejście teoretycy rozpatrywali wizerunek sklepu zarówno w wymiarze jego fizycznych atrybutów (namacalnych, funkcjonalnych), jak i w wymiarze jego psychologicznego oddziaływania na nabywców [5]. Niektórzy Autorzy zwracali uwagę, że jest on tworzony w procesie zdobywania przez nabywców wiedzy i jej porównywania z własnym wyobrażeniem o tym, jakie cechy powinna mieć placówka handlowa [3]. W konsekwencji powstaje w ich świadomości odczucie, wynikające z percepcji sklepu, symbolizujące, jak jest on postrzegany przez jednostki. Na podstawie dotychczasowych rozważań wizerunek sklepu można zatem zdefiniować jako jego obraz w świadomości nabywców, który powstaje w rezultacie zdobywania informacji o nim w trakcie osobistych kontaktów, poprzez celowe działania promocyjne, czy w rezultacie przekazu niekontrolowanego lub tylko częściowo kontrolowanego przez detalistę (*word of mouth, publicity*).

Rozwój tzw. marketingowej orientacji społecznej – w której przedsiębiorstwa starają się jawić otoczeniu nie tylko jako dostawcy wartościowych produktów, ale również jako jednostki odpowiedzialne za sprawy ogólnospołeczne, poprawiające poprzez swoją działalność ogólny dobrobyt – umożliwił organizacjom detalicznym kształtowanie wizerunku na nowej płaszczyźnie. Na tej płaszczyźnie adresatami ich działań są nie tylko obecni i potencjalni klienci, ale całe otoczenie, ze szczególnym uwzględnieniem społeczności lokalnej.

Przeprowadzane w przedsiębiorstwach handlu detalicznego badania wskazują również na istotne znaczenie, jakie dla ich sukcesu ma znajomość i podzielenie podstawowych wartości tych organizacji przez pracowników. Przede wszystkim wskazywane są dwa aspekty tego wpływu:

- budowa tzw. organizacji uczącej się, elastycznie reagującej na zmiany w otoczeniu [7],
- obsługa nabywców przez personel sprzedażowy [2].

Tym samym wyłania się trzecia ważna grupa adresatów wizerunku sklepu, którą stanowią jej pracownicy.

Podsumowując, wizerunek sklepu można zdefiniować jako jego postrzeganie przez nabywców, całą społeczność konsumencką i pracowników. Powinien on odzwierciedlać wyróżniającą pozycję w stosunku do konkurentów i pozytywnie kojarzyć się faktycznym i potencjalnym klientom z organizacją realizującą, oprócz zysku, również ważne cele społeczne. Klarowny i pozytywny wizerunek jest niezbędnym atrybutem każdego sklepu, lecz nabiera szczególnego znaczenia, gdy dotyczy sieci sklepów, gdyż w tym wypadku rozciąga się na wszystkie placówki, niezależnie od ich lokalizacji.

Przedstawione rozważania wskazują na istnienie wielu aspektów analizy kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa handlowego. W dalszej części artykułu określono znaczenie poszczególnych instrumentów marketingu-mix w tworzeniu wizerunku będącego źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Dokonano tego przeprowadzając analizę możliwości wyróżnienia się dzięki tym instrumentom i trwałości tego wyróżnienia.

3. Instrumenty marketingowe w tworzeniu wizerunku sklepu

Wizerunek sklepu zależy od formy handlu, jaką on reprezentuje. Przykładowo w hipermarkecie nabywcy spodziewają się szerokiego asortymentu towarów i dokonania tzw. *one stop shopping*, w sklepie specjalistycznym – głębokiego asortymentu i tradycyjnej obsługi (personelu służącego radą i pomocą), w sklepie dyskontowym zaś – niskich cen. Wybór typu placówki jest związany z takimi czynnikami, jak: poziom dochodów, rodzaj i przeznaczenie nabywanego dobra (klienci mogą przykładowo nabywać środki czystości w hipermarkecie, natomiast warzywa i owoce na targu, a prezenty w sklepie specjalistycznym) czy pilność potrzeby (zakupy całotygodniowe w hipermarkecie, uzupełniające – w małym sklepie sąsiedzkim). Czynniki te mogą stanowić kryteria klasyfikacji przy wyłanianiu segmentów nabywców dla poszczególnych typów sklepów. Analiza zapotrzebowania na określony format i skład podmiotowego handlu detalicznego na danym obszarze może stać się podstawą podjęcia trafnej decyzji lokalizacyjnej. Wyróżnienie to, w sytuacji intensywnej konkurencji w handlu detalicznym, ma jednak z natury nietrwały charakter².

W ramach określonego typu placówki handlowej na jej wizerunek wpływa przede wszystkim sposób, w jaki, przy z góry zadanych parametrach, wykorzystywane są poszczególne instrumenty marketingu-mix w działalności operacyjnej. Wśród tych instrumentów należy wyróżnić przede wszystkim: asortyment

² Wyróżnienie ze względu na lokalizację poza centrami dużych miast stało się wprawdzie źródłem pierwotnej przewagi Wal-Marta, lecz jej utrzymanie było związane ze stworzeniem znacznej przewagi kosztowej.

towarów i usług (produkt przedsiębiorstwa handlu detalicznego), politykę cen, lokalizację, stosowane metody obsługi, promocję (w tym promocję w miejscu sprzedaży).

Zakup towarów jest głównym celem klientów placówek handlu detalicznego, dlatego też można postawić tezę, że asortyment stanowi podstawowy czynnik kształtujący wizerunek sklepu. Zatem w sklepie powinny się znaleźć produkty tych marek, które utrwaliły się w świadomości nabywców i których oczekują w danym obiekcie handlowym. Posiadanie produktów tych marek nie daje jednak możliwości odróżnienia się od konkurentów. Dlatego też przedsiębiorstwa detaliczne poszukują możliwości wyróżnienia się w oferowaniu pogłębionego asortymentu w określonych kategoriach produktów lub (i) produktów pod własną marką. Własna marka detalisty daje mu możliwość trwałego wyróżnienia spośród rywali rynkowych, jeżeli produkty nią oznaczone mają niższą cenę przy jakości porównywalnej z jakością towarów oznaczonych marką producenta lub marką własną rywali rynkowych bądź przy tej samej cenie charakteryzują się wyższą jakością. Ma ona szczególne znaczenie dla kształtowania wizerunku detalisty w sytuacji gdy jest ona tożsama z jego nazwą (jak w przypadku „Leader Price”), gdyż ocena tych produktów przez detalistów w sposób bezpośredni przekłada się na ich obraz w świadomości nabywców. Znajomość towarów czy kategorii towarów przyciągających nabywców do określonej placówki ma szczególne znaczenie w sytuacji rosnących kosztów utrzymywania głębokiego asortymentu produktów i częstych zmian preferencji nabywców.

Źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej detalistów może się stać również oferowanie przez nich usług, jeżeli nakłady na ich świadczenie są niższe niż korzyści przez nie przynoszone w postaci „przyciągania” nabywców do placówki handlowej i utrwalania wśród nich postaw lojalności. Można wyróżnić następujące rodzaje usług świadczonych przez przedsiębiorstwa detaliczne [9, s. 317]:

- usługi bezpośrednio podnoszące wartość oferowanych towarów – usługi instalacyjne, przeróbki odzieży,
- usługi wspierające proces wymiany – płatność czekiem, kartą płatniczą, dostawa towarów do domu,
- usługi poprawiające wygodę zakupów i czyniące je bardziej przyjemnymi – miejsca zabaw dla dzieci, specjalne pojazdy, w których rodzice mogą wozić dzieci po sklepie,
- usługi mające za zadanie zwiększenie popytu na określone towary – prezentacje, pokazy makijażu, porady projektantów wnętrz,
- usługi informacyjne – udzielanie informacji o towarach i usługach za pośrednictwem tzw. *call centers*,
- usługi posprzedażowe mające za zadanie utwierdzenie konsumenta w poczuciu dokonania prawidłowego wyboru – oferowanie napraw, serwisowania sprzętu, możliwość zwrotu towaru lub jego wymiany.

Przykład pozycjonowania wykorzystującego poziom świadczonych usług stanowi sieć sklepów Tesco, które wchodząc na rynek krakowski, starały się

wyróżnić spośród konkurentów tym, że ich placówki były czynne całą dobę. Detaliści mogą się również odróżnić od konkurentów rezygnując z określonych usług i oferując towary po znacznie niższej cenie, tak jak uczyniła to Ikea, która zdecydowała się nie świadczyć nabywcom usług transportu i montażu mebli (czym różniła się od tradycyjnych detalistów działających w branży meblowej), dzięki czemu mogła skutecznie konkurować pod względem ceny. Sukces Ikei był jednak uwarunkowany zaadresowaniem oferty do młodych nabywców, dla których usługi często nie mają tak dużego znaczenia jak niska cena. Analizując znaczenie usług w produkcji detalisty, należy zwrócić uwagę na konieczność oferowania pewnych usług (nawet jeżeli nie stanowią one podstawy trwałego wyróżnienia) w sytuacji gdy nabywcy się ich spodziewają, gdyż na przykład usługi te należą do elementów charakteryzujących dany format handlu, choćby możliwość płacenia kartą w hipermarketach.

Największe możliwości trwałego wyróżnienia się usługami istnieją w przypadku obsługi tradycyjnej i preselekcji, gdyż tu następuje bezpośredni kontakt nabywcy towaru ze sprzedawcą. Wiedza sprzedawcy, jego osobowość, związek emocjonalny, jaki nawiązuje się między nim a klientem może stać się podstawą ukształtowania postaw lojalności³. Znajomość istnienia tych więzi (lub ich braku) może być cenną wskazówką dla polityki zarządzania personelem w firmie handlowej. Ze względu na znaczenie personelu dla kształtowania postaw lojalności wśród klientów, firmy handlowe powinny zwracać szczególną uwagę na proces rekrutacji i szkoleń oraz posiadać odpowiedni system motywacyjny.

Ważnym czynnikiem wyboru przez klientów placówki handlowej (szczególnie w sytuacjach recesji rynkowej) jest możliwość zakupu po niskich cenach towarów zaspokajających ich potrzeby. Ich ocena średniego poziomu cen dokonuje się w wyniku porównywania cen określonych, najczęściej kupowanych artykułów, dlatego też ceny na nie powinny być ustalane na niskim poziomie. Artykuły te są również wykorzystywane jako tzw. *loss leaders*, czyli w specjalnych ofertach cenowych, obowiązujących przez stosunkowo krótki czas, które mają za zadanie zachęcenie nabywców do odwiedzenia danej placówki i dokonania w niej zakupów. Należy zauważyć, że konkurowanie w zakresie ofert specjalnych może prowadzić do wykształcenia postaw nabywców polegających na zakupach w różnych placówkach tylko *loss leaders*, przez co zasadniczy cel ich stosowania nie jest realizowany. Postawy lojalności tworzy natomiast polityka określana mianem EDLP (*every day low prices*), czyli codziennie niskie ceny, gdyż nabywcy czują się bezpieczni w tym znaczeniu, że cena zakupionego przez nich towaru nie zostanie znacząco obniżona w stosunkowo krótkim czasie. Ponieważ na danym rynku może istnieć tylko jeden lider cenowy będący w stanie skutecznie wdrażać zasady tej polityki, to większość przedsiębiorstw adresujących swoją ofertę do masowego odbiorcy stara się utrzymywać ceny wybranych, najczęściej kupowanych artykułów na stosunko-

³ Znaczenie personelu dla wykształcenia postaw lojalności wśród nabywców zostało omówione w pracy [10, s. 104–108].

wo niskim poziomie i kreować wizerunek niskich cen za pomocą kampanii promocyjnych. Wykształcenie takiego wizerunku może stać się trwałym źródłem przewagi, o ile przedsiębiorstwo z jednej strony będzie dostarczało nabywcom produkt satysfakcjonujący ich potrzeby, a z drugiej utrzymywało niski poziom kosztów i, w konsekwencji, cen.

Tradycyjnie wśród głównych czynników wyboru sklepu znajdowała się lokalizacja – uznawano, że każdy sklep posiada monopol lokalizacyjny mający istotne znaczenie dla realizacji przewagi konkurencyjnej. W dobie rozwoju motoryzacji czynnik ten stracił jednak na znaczeniu, a także zmienił swoją naturę. W przypadku placówek wielkopowierzchniowych istotna jest nie tyle sama lokalizacja szczegółowa placówki, ile możliwości dojazdu do niej i zaparkowania samochodu. Silne przedsiębiorstwa handlowe są w stanie tworzyć wartość lokalizacyjną poprzez budowę dużych centrów handlowych przyciągających nabywców atrakcyjną ofertą usługową oraz kampaniami promocyjnymi. Mają one charakter „gron”, w których konkurujące ze sobą firmy równocześnie wzajemnie się dopingują i przyczyniają do obniżenia kosztów (poprzez ich podział) oraz zwiększenie ruchu nabywców. Centra te są często budowane na „bazie” jednej wielkopowierzchniowej placówki, którą otacza galeria, z mniejszymi sklepami i punktami usługowymi. Nabywcy, wybierając centrum handlowe, w którym chcą dokonać zakupów, mogą się kierować wizerunkiem obiektu wielkopowierzchniowego (który z zasady powinien być magnesem), ale niekiedy również wizerunkiem pozostałych sklepów i punktów usługowych znajdujących się w galerii. Ta ostatnia sytuacja ma miejsce, kiedy nie postrzegają oni istotnych różnic między ofertami obiektów wielkopowierzchniowych lub jeżeli te różnice nie mają dla nich istotnego znaczenia. Znajomość preferencji nabywców odnośnie do czynników lokalizacyjnych placówki i siły ich wpływu na podejmowanie decyzji nabywczych ma istotne znaczenie dla wyboru lokalizacji szczegółowej, rozplanowania punktów usługowych w galerii (w przypadku centrum handlowego), a także dla przewidywania wpływu zmian w otoczeniu (zmiany w sieci dróg, otwieranie placówek handlowych przez konkurentów) na zachowania klientów. Zmiany te mogą bowiem zagrażać trwałości przewagi konkurencyjnej opartej na lokalizacji.

Usługowy charakter działalności handlowej powoduje, że ważną rolę w wykształcaniu postaw lojalności odgrywają takie atrybuty placówki handlowej, jak jej wystrój, muzyka towarzysząca zakupom, rozplanowanie powierzchni sklepowej oraz przebieg procesu sprzedaży (szybkość inkasa i obsługa posprzedazowa). Znaczenie tych elementów jest związane zarówno z pewnymi względami emocjonalnymi, takimi jak coraz częstsze postrzeganie zakupów jako formy spędzania wolnego czasu, jak i względami racjonalnymi – oszczędność czasu w sytuacji gdy nabywca jest dokładnie zaznajomiony z procedurą sprzedaży oraz miejscem towarów na półkach sklepowych. Dla osób, które zakupy traktują jako konieczność i stratę czasu, znajomość procedur obowiązujących w danej sieci jest istotnym czynnikiem kształtującym postawy lojalności.

Miejsce, które przedsiębiorstwo obrało sobie na rynku, czyli jego pozycjonowanie, jest nabywcom komunikowane bezpośrednio za pomocą zestawu narzędzi promocyjnych. W kształtowaniu wizerunku sklepów wielkopowierzchniowych, w których stosowana jest przede wszystkim samoobsługa, głównymi narzędziami stają się reklama i *public relations*, których zadaniem jest budowanie reputacji. Określenie ich wpływu na podejmowane przez nabywców działania jest szczególnie trudne, gdyż często sami nabywcy mają problemy z tego typu oceną. Znacznie łatwiej jest analizować wpływ krótkoterminowych bodźców aktywizujących sprzedaż, takich jak wspomniane już *loss leaders*, gry czy konkursy. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że nie kształtują one długofalowych postaw lojalności wśród klientów, gdyż ich działanie jest z natury krótkookresowe. Postawy lojalności mogą natomiast tworzyć tzw. programy lojalnościowe (punkty, karty stałego klienta), przy czym nie tworzą bazy dla SCA, gdyż są one łatwe do skopiowania.

Odniesienie niematerialnego z natury wizerunku do konkretnej organizacji wymaga posiadania przez nią systemu identyfikacji wizualnej. Do najważniejszych elementów tego systemu należą: symbol firmy (znak firmowy, logotyp), kolory firmowe, identyfikatory i ubiory pracowników, reklama na środkach transportu, wystrój zewnętrzny i wewnętrzny punktów sprzedaży i budynków firmy, informacja wizualna (szyldy, tablice informacyjne zewnętrzne i wewnętrzne) [3, s. 75].

4. Wizerunek wybranych sieci handlu detalicznego jako źródło ich sukcesu

Większość przedsiębiorstw detalicznych znajdujących się w gronie największych firm handlowych świata w fazie wchodzenia na rynek budowała wizerunek niskich cen⁴. Przykładowo, Wal-Mart na początku swojego rozwoju w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa mającego niskie ceny produktów wykorzystywał *loss leaders*⁵. Nie tylko przyciągały one nabywców do sklepów, ale przede wszystkim kreowały image zasadniczo niższych cen niż u konkurencji, co w dużej mierze było zgodne z prawdą. Trwałość przewagi cenowej była jednak związana z zastosowaniem przez Wal-Marta strategii EDLP.

⁴ Największe przedsiębiorstwa detaliczne zostały wymienione w raporcie *2004 Global*, Raport Deloitte, www.stores.org, stores/January G9.

⁵ W latach 60. w USA na takie towary wybierano zwykle pastę do zębów, płyn do ust, środki od bólu głowy i szampony, po czym ich niskie ceny reklamowano w gazetach. Sam Walton, założyciel Wal-Mart, tak wspomina *loss leaders*: „Pierwsi handlowcy uważali te produkty za rzeczy tworzące swoisty image firmy. Artykuły te reklamowało się w gazetach (jak pastę Crest po 27 centów w Sringdale), a potem jak najwięcej zamawiało się ich do sklepu. W ten sposób wszyscy wiedzieli, że prowadzi się dobry interes. Wieści, że ma się naprawdę dobry towar, krążyły z ust do ust” [12, s. 53].

Wal-Martowi udało się również wykreować wizerunek organizacji przyczyniającej się do wzrostu dobrobytu w Stanach Zjednoczonych. Podkreśla się zasługi tej sieci w tworzeniu nowych miejsc pracy w handlu i wspieraniu ich tworzenia w przemyśle. Na ten pozytywny obraz Wal-Marta w społeczeństwie amerykańskim składała się również działalność sponsoringowa, w ramach której każdy sklep fundował absolwentowi szkoły średniej stypendium w college'u, wspierane były także lokalne akcje charytatywne⁶ [11].

Podobnie jak Wal-Mart, na początku swego istnienia również M&S budował wizerunek niskich cen. W końcu XIX w. na kilku stoiskach tej firmy zlokalizowanych na bazarach widniał napis „Nie pytaj o cenę – wynosi ona jednego pensa”. Podejście M&S spotkało się z uznaniem nabywców, gdyż gwarantowało im nie tylko niską, ale również pewną cenę w sytuacji gdy u konkurentów musiano się o nią targować [1]. Dużym sukcesem tej sieci było to, że w późniejszym okresie stała się symbolem brytyjskości, podobnie jak „Bed & Breakfast” czy „Fish & Chips”; wśród turystów panowało przekonanie, że nie sposób wczuć się w atmosferę królestwa Wielkiej Brytanii bez odwiedzenia jednego z jej sklepów.

Chociaż kształtowanie wizerunku niskich cen w początkowych fazach rozwoju przedsiębiorstw detalicznych jest zjawiskiem powszechnym, to nie jest ono regułą. Przykład pozycjonowania z wykorzystaniem innych atrybutów stanowi Benneton. Przedsiębiorstwo to, od początku swego istnienia, chciało być postrzegane nie tylko jako kreator mody – jego ambicją było stanie się „stylem życia”. Celowi temu miało służyć dostosowywanie bogatej gamy kolorów towarów do zmieniającego się zapotrzebowania. Ważnym elementem pozycjonowania oferty był również wystrój sklepów. Wyróżniały się one tym, że towar nie był ekspozycyjny w działach, a stosunkowo niewielka powierzchnia sklepów sprawiała, że zawsze wyglądały na zatłoczone, zabawne i „demokratyczne”, w których każdy może oglądać, przebierać i dotykać artykuły bez ograniczeń. Kampania reklamowa podkreślająca te wartości jest uznawana za podstawowy czynnik późniejszego sukcesu Bennetona na rynkach zagranicznych.

Chociaż reklama uważana jest za jedno z głównych narzędzi kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa, to sukces Body Shop Inc. – brytyjskiej sieci sprzedającej kosmetyki naturalne i adresującej swoją ofertę do nabywców nastawionych proekologicznie – świadczy o tym, że może ono być w pewnych, uzasadnionych przypadkach skutecznie zastąpione innymi narzędziami komunikacji marketingowej. Body Shop Inc. stało się bowiem ogólnosiątkową siecią detaliczną, chociaż nie wykorzystywało reklamy w mass mediach, a narzędziami promocji były głównie działania z zakresu *publicity* i sprzedaż osobista [8]. Sukces tej sieci należy przypisać spójności tych działań z pozostałymi instrumentami marketingu-mix: przede wszystkim naturalnymi produktami w ekologicznych opakowaniach, których nabywcami stały się osoby zdające

⁶ Obecnie ten wizerunek nie jest już tak pozytywny. Wal-Martowi zarzuca się przede wszystkim wykorzystywanie pracowników i dostawców sieci.

sobie sprawę ze złudności obietnic firm kosmetycznych reklamujących szeroko swoje produkty oraz kosztów ich działań, wliczanych w cenę towarów. Szybki rozwój Body Shop Inc. także na rynkach zagranicznych świadczy o tym, że orientacja marketingu społecznego organizacji sektora handlu detalicznego może nie tylko pośrednio, ale również bezpośrednio, przynosić im wymierne korzyści.

5. Podsumowanie

W omawianych przykładach M&S, Benettona, Wal-Marta czy Body Shop Inc. ich początkowe, wyróżniające pozycjonowanie na rynku było w większej mierze rezultatem przedsiębiorczości ich twórców, niż wynikiem analiz marketingowych. W miarę rozwoju tych przedsiębiorstw narzędzia marketingowe, wśród nich przede wszystkim promocja, zaczęły odgrywać coraz większą rolę w kształtowaniu wizerunku, aż w końcu marka stała się dla nich ważnym atrybutem konkurowania.

Utrzymanie wartości marki jest jednak zadaniem niezmiernie trudnym, gdyż nie zależy ona jedynie od kontrolowanych przez sieć detaliczną zmiennych (jej działań marketingowych), ale również od warunków otoczenia, które kształtuje ona w niewielkim stopniu i które nie zawsze jej sprzyjają. Przykład może stanowić pojawienie się w mass mediach informacji o testowaniu przez Body Shop Inc. produktów na zwierzętach, co podwyższyło wiarygodność tego przedsiębiorstwa w oczach nabywców. Ważnym problemem jest zmienność preferencji konsumentów i naśladownictwo konkurentów, które mogą znacznie zmniejszyć wartość wizerunku. Co więcej, przedsiębiorstwo zajmujące silną pozycję w świadomości nabywców jest znacznie mniej elastyczne w reagowaniu na zmieniające się warunki otoczenia. W skrajnych przypadkach wizerunek może stanowić nawet jego istotną barierę rozwojową.

Literatura

- [1] Aldridge R., *Growth Strategies – A Case Study in Internationalisation*, „European Retail Digest”, Autumn 1995.
- [2] Darian J.C., Tucci L.A., Wiman R., *Perceived Salesperson Service Attributes and Retail Patronage Intention*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2001, vol. 29, nr 5.
- [3] *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, red. J. Szumilak, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
- [4] Hirschman E., *Retail Research in Theory* [w:] *Review of Marketing*, B.M. Enis, K.J. Roring, American Marketing Association, Chicago IL 1981.
- [5] Lindquist J.D., *Meaning of Image*, „Journal of Retailing” 1974, vol. 50.
- [6] Martineau P., *The Personality of Retail Store*, „Harvard Business Review” 1958, vol. 36.

- [7] Morrison M., Terziovski M., *Quality Management Practices and the Link to Potential Learning Outcomes within the Australian Retail Sector*, „The Learning Organization” 2001, vol. 8.
- [8] Mruk H., Mruk J., *Strategia „The Body Shop Inc.”*, „Marketing Serwis” 1996, nr 5.
- [9] Omar O., *Retail Marketing*, Financial Times Management, London 1999.
- [10] *Strategie przedsiębiorstw handlowych w warunkach globalizacji rynku*, red. K. Śliwińska, Centrum Badań i Ekspertyz, AE w Katowicach, Katowice 2001.
- [11] Wal-Mart Corp. Info.
- [12] Walton S., Huey J., *Sam Walton Made in America My Story*, WNT, Warszawa 1994.

The Role of a Shop's Image in Building the Competitive Position of a Retail Chain

This article is devoted to the essence and meaning of the image of a shop and also the tools for creating it. The author assumes that the influence of a shop's image on competitive advantage is strongly correlated with the number of shops functioning under a given logo. The concept of image is broadly defined, i.e., that it is both the perception of a distinguishing position as well as a positive attitude to a given (retail) outlet by various groups, including purchasers, the local community and employees. The author briefly analyzes the possibilities of creating an image (as defined above) through various marketing-mix instruments, indicating at the same time the durability of the distinction obtained on this basis in regard to other competitors, which in turn affects the durability of competitive advantage. Particular attention is paid to price positioning of an offer as the initial source of success of many retail enterprises. The theoretical discussion is illustrated with examples of renowned retail brands such as Wal-Mart, Benetton, Marks & Spencer, Body Shop and Tesco.