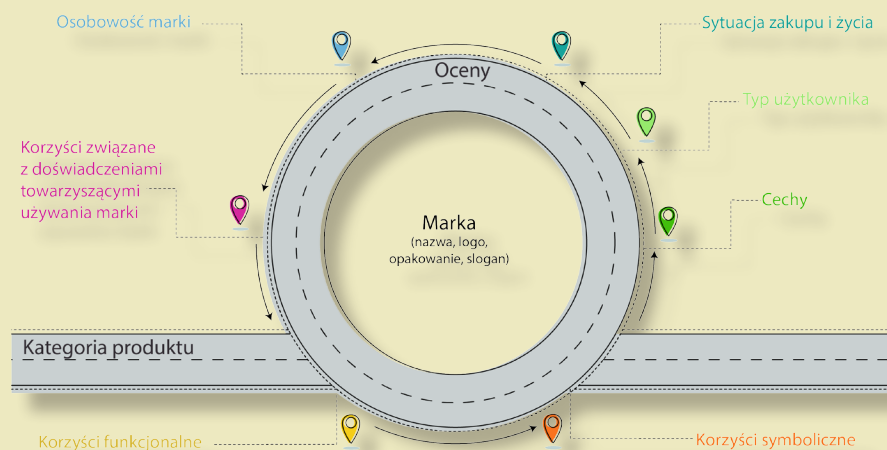




Jacek Dziwulski, Radosław Piątek

Zarządzanie portfelem marek w koncernie motoryzacyjnym na przykładzie Stellantis N.V.



MONOGRAFIE

Zarządzanie portfelem marek
w koncernie motoryzacyjnym
na przykładzie Stellantis N.V.

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Jacek Dziwulski, Radosław Piątek

Zarządzanie portfelem marek w koncernie motoryzacyjnym na przykładzie Stellantis N.V.



Wydawnictwo
Politechniki Lubelskiej

Lublin 2021

Recenzent:

dr hab. inż. Magdalena Rzemieniak, prof. uczelni

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2021

ISBN: 978-83-7947-476-9

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: DjaF – 30-092 Kraków, ul. Kmietowicza 1/1
www.djaf.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

Nakład: 50 egz.

Spis treści

Streszczenie	7
Abstract	8
Wprowadzenie	9
1. Zarządzanie marką w organizacji – aspekty teoretyczne	11
1.1. Marka i zarządzanie marką w przedsiębiorstwach.....	11
1.2. Metody kreowania marek.....	19
1.3. Tożsamość marki a wyznaczniki siły marki.....	24
1.4. Konstrukcja i zarządzanie portfelem marek w przedsiębiorstwach.....	35
2. Koncern Stellantis na rynku polskim.....	38
2.1. Specyfika rynku motoryzacyjnego	38
2.2. Koncern Stellantis na rynku motoryzacyjnym – historia powstania koncernu	44
2.3. Struktura rynkowa Fiat Chrysler Automobiles	45
2.4. Struktura rynkowa koncernu Peugeot Groupe	45
2.5. Działalność Stellantis na terenie Polski.....	46
2.6. Marki Stellantis na rynku polskim	48
2.6.1. Fiat	48
2.6.2. Fiat Professional.....	49
2.6.3. Alfa Romeo.....	49
2.6.4. Abarth	51
2.6.5. Jeep	52
2.6.6. Peugeot.....	52
2.6.7. Citroen	53
2.6.8. DS.	54
2.6.9. Opel	55
3. Metodyka badawcza.....	57
3.1. Macierz BGC jako narzędzie do pozycjonowania marek i prezentacji portfela.....	58
3.2. Studium przypadku jako metoda badawcza	61

4. Analiza portfelu marek koncernu Stellantis	65
4.1. Badanie portfela marek Stellantis przy pomocy macierzy BCG	65
4.2. Marki FCA Poland.....	68
4.2.1. Fiat	68
4.2.2. Fiat Professional.....	74
4.2.3. Alfa Romeo.....	75
4.2.4. Jeep	77
4.2.5. Abarth	80
4.3. Marki koncernu PSA.....	81
4.3.1. Peugeot.....	81
4.3.2. Citroen	83
4.3.3. DS	85
4.3.4. Opel	86
Zakończenie.....	89
Uwagi końcowe.....	92
Bibliografia.....	101

Zarządzanie portfelem marek w koncernie motoryzacyjnym na przykładzie Stellantis N.V.

Streszczenie

Obecność marek jako jednego z głównych narzędzi marketingowych jest cechą charakterystyczną dla rynku motoryzacyjnego. Samochody, części jak również usługi motoryzacyjne posiadają swoje marki i inne specjalne oznaczenia. W niniejszej monografii poruszono problem zarządzania zbiorem marek wewnątrz przedsiębiorstwa motoryzacyjnego w formie koncernu. W wyniku przeprowadzonej analizy danych rynkowych jak i samych przypadków marek przedstawiono wnioski dotyczące funkcjonowania rozbudowanego portfela marek. Poruszane zagadnienia zostały przedstawione w czterech rozdziałach.

W rozdziale pierwszym zostały przedstawione zagadnienia teoretyczne dotyczące zarządzania marką oraz ich zbiorami. Rozdział drugi zawiera informację o obiekcie badania, czyli koncernie Stellantis. W rozdziale trzecim zawarto opis metodyki badawczej, która została użyta w niniejszej pracy. Są to macierz BCG oraz studium przypadku. Ostatnia część monografii to analiza portfela marek koncernu Stellantis, w pierwszej jej części poddano badaniu marki przedsiębiorstwa przy pomocy macierzy BCG, następnie każdą z nich przeanalizowano jako pojedynczy przypadek.

Głównym celem monografii jest próba wskazania metod, które są używane przez koncerny motoryzacyjne do kreowania i zarządzania swoimi markami oraz jaki jest wpływ rozbudowanego portfela marek na pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Poruszane zagadnienia są aktualnymi i ważnymi problemami, ponieważ tworzenie i promowanie marek motoryzacyjnych to procesy wysoce kosztochłonne.

Słowa kluczowe: marka, zarządzanie marką, portfel marek, motoryzacja, przemysł motoryzacyjny

Brand portfolio management in automotive concern an example of Stellantis N.V.

Abstract

Presents of brands as one of main marketing tools is characteristic feature for automotive market. Cars, parts as well as automotive services have they own brands and special marks. In this monograph have been analysed problem of brand collection management in automotive enterprise in the form of concern. As a result of market data analysis and brands case studies, conclusions were presented about expanded brand portfolio. Issues have been discussed in four chapters.

In the first chapter have been introduced theoretical issues about brand management. Second chapter contain information about research object which is automotive concern: Stellantis. In third chapter has been contained research methodology description, which has been used: BCG matrix and case study method. The last part of monography is Stellantis brands portfolio analysis. In first part brands have been studied by BCG matrix, then all of enterprise brands have been analysed as like individual cases.

The main objective of this monography is try to indicate methods, which are used by automotive concerns to creation and management they brands. Second objective is showing what is impact of expanded brand portfolio on market position of enterprise. Raised questions are actual and important problems of automotive industry because creating and promotion of automotive brands are high cost processes.

Keywords: brand, brand management, brand portfolio, automotive industry, motorization

Wprowadzenie

Współczesny rynek motoryzacyjny stanowi wymagające środowisko biznesowe. Duża dynamika zmian w różnych jego obszarach m.in. technologii, trendach zakupowych czy regulacjach prawnych stanowią spore wyzwanie dla kard zarządzających przedsiębiorstwami branży motoryzacyjnej. Organizacje działające w obszarze automotive muszą dostosowywać się do zaistniałych okoliczności, niezależnie od wpływu jakie mają one na kształt i funkcjonowanie rynku. Wydaje się, że marki samochodowe funkcjonują stabilnie w tak zmiennym środowisku. Pomimo wielu przemian zarówno technicznych, prawnych jak i społecznych, nadal obowiązującym standardem jest rozpatrywanie samochodów oznaczeniami marek i modeli.

Celem poniższego opracowania jest próba odpowiedzi na pytania: jakimi metodami posługują się koncerny motoryzacyjne podczas kreowania i zarządzania markami oraz jak rozbudowany portfel marek wpływa na pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Omawiane zagadnienia stanowią istotny i aktualny problem branży, gdyż kreacja i promocja oferty marek motoryzacyjnych jest ciągłym oraz kosztownym procesem realizowanym przez organizacje danego sektora. Omawiane zagadnienia stanowią istotny i aktualny problem branży, gdyż kreacja i promocja oferty marek motoryzacyjnych jest ciągłym oraz kosztownym procesem realizowanym przez organizacje danego sektora. Należy zaznaczyć fakt, że praktycznie w każdym współczesnym medium komunikacyjnym marki związane z motoryzacją mają swoje miejsce.

W poniższym opracowaniu monograficznym wykorzystano analizę przypadków związaną z przedsiębiorstwem Stellantis N.V., koncernu motoryzacyjnego powstałego w wyniku fuzji FCA N.V oraz Groupe PSA. W celu ograniczenia objętości opracowania oraz zachowania przejrzystości treści obszar badawczy zostanie ograniczony tylko do rynku polskiego, na którym przedsiębiorstwo posiada rozbudowane kompleksy produkcyjne na terenie województwa śląskiego oraz sieć dystrybucyjną na terenie całego kraju. W ofercie firmy znajdują się zróżnicowane marki, które użyto jako studia przypadków.

Przyjęto następujące założenia badawcze:

- Rozbudowany portfel marek pozwala koncernowi motoryzacyjnemu na uzyskanie większego udziału w rynku poprzez bardziej rozbudowaną ofertę, skierowaną do różnorodnych grup konsumentów w porównaniu do konkurencyjnej pojedynczej marki.
- Istnieje relacja między stopniem rozbudowania portfela marek, a wyrazistością, indywidualnością określonej marki portfela.

Wymienione założenia odnoszą się do metod zarządzania portfelem marek przez koncern motoryzacyjny jak ich skuteczności.

Poniższe opracowanie posiada następującą strukturę rozdziałów:

- Zarządzanie marką w organizacji – aspekty teoretyczne: w rozdziale zostały omówione zagadnienia teoretyczne dotyczące marek, zarządzania nimi jak również przedstawiono tematykę dotyczącą portfeli marek oraz opisano specyfikę rynku motoryzacyjnego,

- Stellantis na rynku polskim: w rozdziale została omówiona tematyka dotycząca opisanego przedsiębiorstwa, przedstawiono rys historyczny, obecną strukturę i sytuację rynkową jak również ukazano marki wchodzące w skład oferty przedsiębiorstwa na rynku polskim,
- Problematyka i metodyka badawcza: rozdział został poświęcony poruszonym problemom badawczym oraz metodom, które zostały użyte do analizy badanych zjawisk, czyli macierzy BCG oraz studium przypadku,
- Badania portfela marek FCA Poland: w rozdziale umieszczono opisy i wyniki badań wykonanych metodą BCG oraz opisy studiów przypadku poszczególnych marek portfela FCA Poland.

W zakończeniu zostaną przedstawione wnioski, które wynikają z przeprowadzonych analiz, jak również obserwacje i uwagi dotyczące badań oraz ich wyników. Przedstawiona zostanie również refleksja dotycząca przyszłości omawianych zagadnień i możliwości dalszych badań.

Materiał badawczy, który wykorzystano w pracy ma różnorodny charakter. W celu omówienia zagadnień teoretycznych użyto źródeł z zakresu nauk o zarządzaniu, a w szczególności marketingu i brandingu. Są to opracowania monograficzne jak i artykuły naukowe. Do przedstawienia specyfiki rynku motoryzacyjnego użyto literatury specjalistycznej i branżowej, głównie w postaci artykułów prasowych oraz raportów i zestawień opracowanych przez wyspecjalizowane podmioty np. Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego.

Opis koncernu Stellantis wraz z informacjami dotyczącymi marek koncernu powstał przy pomocy materiałów udostępnionych przez przedsiębiorstwo, materiałów marketingowych (reklamy, przekazy multimedialne) literatury tematycznej oraz artykułów prasowych.

Zarządzanie markami jest procesem bardzo złożonym, na który ma wpływ wiele istotnych elementów związanych z kapitałem intelektualnym w powiązaniu z kulturą organizacyjną, a co w gruncie ma przełożenie na realizowaną strategię organizacyjną. Bardzo duża konkurencja na rynku motoryzacyjnym ma wpływ na realizację strategii związanych z danymi markami.

Strategia marketingowa powinna zawierać następujące elementy, które mają bezpośrednie przełożenie na wartość przedsiębiorstwa: dobór rynków, przewagę różnicującą, strategię relacji z innymi podmiotami, działalność public relations, lojalność klientów, silne marki i wiedzę marketingową¹. Jaką wartość przedstawia dana marka dla obecnego lub potencjalnego klienta? Czy klienci sektora motoryzacyjnego są lojalni wobec marek? Próba odpowiedzi na te pytania może zostać ujęta w badaniach nad korelacją wartości marki a lojalnością klienta.

¹ Rzemieniak M., *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 53.

1. Zarządzanie marką w organizacji – aspekty teoretyczne

1.1. Marka i zarządzanie marką w przedsiębiorstwach

Obecność marek na współczesnym rynku dóbr i usług zdaje się być całkowicie naturalna i oczywista. Praktycznie w każdym zakamarku otaczającej nas rzeczywistości znajdują się znaki lub inne elementy wyróżniające, które mają zwrócić naszą uwagę na daną ofertę. W literaturze naukowej funkcjonuje wiele określeń i definicji dotyczącej terminu „marka”. Wynika to z różnorodnego podejścia do problematyki, jak i złożoności zjawiska jakim są marki produktów i usług.

Według słownikowej definicji „Marka to nazwa, termin, znak, symbol, wzór lub kombinacja tych elementów, mająca na celu ułatwienie nabywcy rozpoznania dóbr i usług danego sprzedawcy oraz odróżnienie ich od produktów konkurencyjnych. Podobnie jak opakowanie, wygląd i zastosowane rozwiązania techniczne, marka stanowi składnik produktu.”²

W prostszym ujęciu markę przedstawiają A. i L. Ries jako „(...)słowo, aczkolwiek słowo specjalnego rodzaju, funkcjonujące w umyśle człowieka. Jest to nazwa, a ściślej nazwa własna, czyli taka, którą z reguły pisze się dużą literą.”³ W jeszcze poostrzy sposób definicję marki wskazuje W. Olins: „Marka to po prostu organizacja, produkt, albo usługa z osobowością.”⁴ Z drugiej strony znajdują się rozbudowane określenia dotyczące analizowanego terminu. Według definicji Jacka Kalla za markę można uznać „kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy, oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny. Kombinacja, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku.”⁵ Podobnie rozbudowaną definicję marki wskazuje Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu: „nazwa, termin, znak, symbol lub projekt bądź ich kombinacja, mające na celu identyfikację towarów lub usług sprzedawcy bądź ich grupy i odróżnienie ich od oferty konkurencji.”⁶ Specjaliści z zakresu ochrony własności intelektualnej oraz marek R. i P. Post wskazują na następującą definicję: „Marka – najważniejsza rzecz dla spółki: kluczowa marka produktu, rozpoznawalna na rynku; nazwa spółki; dobra marka firmy; rzecz o ogromnej wartości dla spółki i akcjonariuszy; coś co należy chronić za wszelką cenę.”⁷

² Marka. (W:) *Słownik Finansowy FinDict* [online], Dostępny w Internecie: <http://www.findict.pl/sownik/marka>, data dostępu 05.04.2021 roku.

³ Ries A., Ries L., *22 niezmiennicze prawa zarządzania marką*, Wydawnictwo Pruszyński i S-ka Warszawa 1998, s. 12–13.

⁴ Ollyns W., *Podręcznik branding*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009.

⁵ Kall J., *Silna marka. Istota i Kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.

⁶ Keller K.L., *Strategiczne zarządzanie marką*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, s. 20.

⁷ Post R. S., Post P. N., *Zarządzanie ochroną marki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, s. 21.

J. Altkorn definiując termin marka wskazuje na jego trzy znaczenia:

- marka jako oznaczenie poszczególnej pozycji asortymentowej (produktu), linii produktu, rodziny produktu lub całego asortymentu oferowanego przez daną firmę,
- marka jako synonim znaku towarowego w literaturze prawniczej i aktach prawnych,
- marka jako skrót myślowy o wyraźnie wartościującym odcieniu, oznaczający rynkowy wizerunek produktu, zestawu produktów i/lub organizacji, która je oferuje.⁸

Warto również zwrócić uwagę na samo pochodzenie słowa marka. J. Bralczyk wskazuje na długą etymologię słowa marka w języku polskim, które zapożyczone zostało z innych języków (prawdopodobnie niemieckiego, lub francuskiego). W XIX wieku wymienione słowo stanowiło zamiennik dla określenia pieniądza. Obecnie termin posiada dwa główne znaczenia: występuje jako nazwa waluty oraz jako znak fabryczny, firmowy. Warto również zaznaczyć, że słowo kojarzy się pozytywnie, gdyż przymiotnik markowy oznacza przedmiot o wysokiej wartości.⁹ Natomiast w języku angielskim słowa „brand” (tłumaczone jako marka) pochodzi od staronordyckiego słowa «bandr», które znaczy «palić», a brands (tłumaczone jako piętna, znamienia) były i są wykorzystywane do dziś przez właścicieli bydła do oznaczania zwierząt w celu ich identyfikacji.¹⁰

Marka jest szerokim pojęciem, posiada sześć znaczeń: cechy, korzyści, wartości, kultura, osobowość, użytkownik.

1. Cechy. Marka kojarzy się z cechami produktu lub usługi. Szczególne cechy produktu (np.: cena, prestiż, trwałość, jakość, konstrukcja) mogą i powinny być wykorzystane w promocji.
2. Korzyści. „Marka to więcej niż zbiór cech. Klienci nie kupują cech tylko korzyści. Cechy muszą zostać przełożone na korzyści funkcjonalne i emocjonalne”¹¹ Cecha dobrej konstrukcji samochodu jest przełożona na korzyść funkcjonalną i emocjonalną – bezpieczeństwo w razie wypadku.
3. Wartości. Marka informuje nabywcę o wartościach, jakich może dostarczyć producent. Ważną rzeczą jest to, aby wartości (np.: niezawodność, bezpieczeństwo, estetyka) były skierowane do osób, które ich naprawdę potrzebują.
4. Kultura. „Marka może reprezentować pewną kulturę producenta lub sprzedawcy, regionu lub kraju, z którego pochodzi, (np.: niemiecka solidarność i dobra organizacja pracy, włoska doskonała stylistyka, japońska precyzja).
5. Osobowość. Marka może również sugerować pewną osobowość produktu lub producenta jako efekt typowych skojarzeń nabywców.”¹²

⁸ Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa, 1998, s.11–12.

⁹ Bralczyk J., *Skąd się właściwie wzięło słowo marka i co znaczy?*, [w:] epr.pl [online], Dostępny w Internecie: <http://www.epr.pl/skad-sie-wlasciwie-wzielo-slowo-marka-i-co-znaczy,felietony,42,1.html>, data dostępu 27.01.2018 roku.

¹⁰ Keller K.L., *Op.cit.*, s. 20.

¹¹ Kotler F. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Rebis, Warszawa 2005, s. 410.

¹² Szymoniuk B. (red.), *Komunikacja marketingowa instrumenty i metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 45.

6. Użytkownik. Marka sugeruje rodzaj klienta i użytkownika danego produktu. Użytkownik to osoba, która szanuje wartości, osobowość i kulturę produktu.

Z określeniem „marka” związane są trzy ważne terminy: tożsamość marki, wizerunek marki oraz siła marki. Są to określenia wyszczególniające różne aspekty dotyczące funkcjonowania marek na rynku. K. L. Keller określa tożsamość marki w następujący sposób: „Elementy marki, nazywane niekiedy tożsamością marki, to oznaczane znakami towarowymi środki wyrazu, które służą identyfikacji i wyróżnieniu marki.”¹³ Podobny pogląd reprezentuje D. Aaker, który proponuje następującą definicję: „Tożsamość marki to zbiór skojarzeń związanych z marką, które zgodnie z zamierzeniami przedsiębiorstwa nadającego markę produktowi, mają być wykreowane i/lub podtrzymane w świadomości nabywców.”¹⁴

Można uznać, że tożsamość marki jest grupą elementów, które przedsiębiorstwo używa, aby stworzyć odpowiedni obraz marki. Organizacje tworzą tożsamość marki, aby przedstawić potencjalnym nabywcom określoną wizję, która powinna zostać przez nich zaakceptowana i zapamiętana.

R. Kłeczek przedstawia następującą definicję: „Wizerunek marki, rozumiany jako znaczenie marki dla nabywców, to drugie – obok świadomości marki – źródło jej siły. Marki silne to marki cieszące się zarówno wysokim wskaźnikiem świadomości, jak i silnym, korzystnym i wyjątkowym wizerunkiem.”¹⁵ Według innej definicji wizerunek marki można określić jako: „następstwo i skutek jej odbioru, obraz tożsamości w świadomości konsumenta.

Na obraz marki często wpływają wizerunki: kraju, regionów lub miast skąd produkt pochodzi, producenta i/lub dystrybutora, a także użytkowników.”¹⁶ J. Altkorn wskazuje natomiast, że wizerunek marki jest obrazem marki w świadomości danego konsumenta.¹⁷

Zgodnie z powyższymi definicjami wizerunek marki jest reakcją na tożsamość marki. Klienci tworzą wizerunek danej marki na rynku, dzielą się opinią z innymi, co prowadzi do upowszechnienia wspomnianego wizerunku. Przedsiębiorstwa powinny mieć stale na uwadze, czy kreowana przez nich „tożsamość marki” tworzy odpowiedni „wizerunek marki”.

Z powyżej wymienionymi terminami wiąże się określenie „siła marki”. W literaturze naukowej funkcjonuje wiele definicji jak i określeń dotyczących podobnego zjawiska m.in. kapitał marki lub wartość marki. Wcześniej wymieniona definicja R. Kłeczka odwołuje się do dwóch zjawisk siły marki i wizerunku marki. Inne spojrzenie przed-

¹³ K.L. Keller K.L., *Op.cit.* s. 156.

¹⁴ Aaker D. A., *Building strong brands*, The Free Press, New York, 1996, s. 68–105.

¹⁵ R. Kłeczek R., *Silna marka z punktu widzenia nabywcy*. (W:) *Zarządzanie Marką*, pod red. J. Kalla, R. Kłeczka, A. Sagana, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013, s. 19.

¹⁶ Gajek G., Halicki M., *Marka w procesie zarządzania portfelem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2016, s. 40.

¹⁷ Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa, 1999 s. 410–411.

stawia K. Keller: „(...) siła marki leży w tym, co tkwi w umysłach konsumentów.”¹⁸ Jednocześnie przedstawia on teorię „kapitału marki bazującego na konsumencie”, który według definicji jest różnicującym wpływem, jaki wiedza o marce wywiera na reakcje konsumenta na marketing tej firmy.¹⁹ M.K. Witek-Hajduk definiuje siłę marki jako: „w znaczeniu zbioru atrybutów związanych z marką, jej nazwą, symbolem, które determinują wartość produktu (towaru lub usługi) oznaczonego daną marką dla nabywcy i warunkują zdolność przedsiębiorstwa do realizacji jego długoterminowych celów.”²⁰

Termin „siła marki” jest określenie zbiorczym dla szeregu zjawisk dotyczących danej marki np. popularność, czy lojalność klientów. Pozwala na określenie sytuacji marki na danym rynku.

Marki dla przedsiębiorstw pełnią szereg specyficznych ról. Jednym z podstawowych zadań jest zapewnienie przewagi konkurencyjnej poprzez unikalność oferty. K. Keller wymienia następujące funkcje marek:

- funkcja identyfikacyjna: marki ułatwiają obsługę i śledzenie towarów,
- funkcja operacyjna: marki pomagają zorganizować rejestry inwentaryzacyjne i księgowe,
- funkcja ochronna: marki zapewniają ochronę unikalnych cech lub aspektów produktu.²¹

M.K. Witek-Hajduk wskazuje na inne funkcje jakie może pełnić marka przedsiębiorstwie:

- funkcja identyfikacyjna: podstawowa funkcja marki, funkcja zapewnia identyfikację produktu z nadawcą i odróżnienie go od produktów konkurencji i substytutów,
- funkcja gwarancyjna: marka pełni funkcję zobowiązania przez nadawcę do utrzymywania stałego poziomu „gwarantowanej” jakości,
- funkcja promocyjna: marka stanowi element komunikacji między przedsiębiorstwem, a rynkiem (reklama, akwizycja, public relations, sponsoring itd.)²²

J. Kay wskazuje na własny zestaw funkcji marek w przedsiębiorstwie:

- certyfikacja jakości: funkcja marki wskazująca na wysoką jakość produktu,
- zapewnienie ciągłości: funkcja marki zapewniająca ciągłość i zgodność korzyści oferowanych przez produkty,
- sygnalizowanie przez wyrób: funkcja marki mająca na celu przekazywanie informacji o nabywcy innym ludziom (chwalenie się),
- sygnalizowanie receptury: przewaga innowacyjności w postaci wyróżniającej się receptury,
- sygnalizowanie zajmowanej pozycji: marka ma na celu sygnalizowanie ustalonej pozycji na danym rynku, uświadamia o przewadze konkurencyjnej.²³

¹⁸ Keller K.L., *Op.cit.*, s. 66.

¹⁹ *Ibidem*

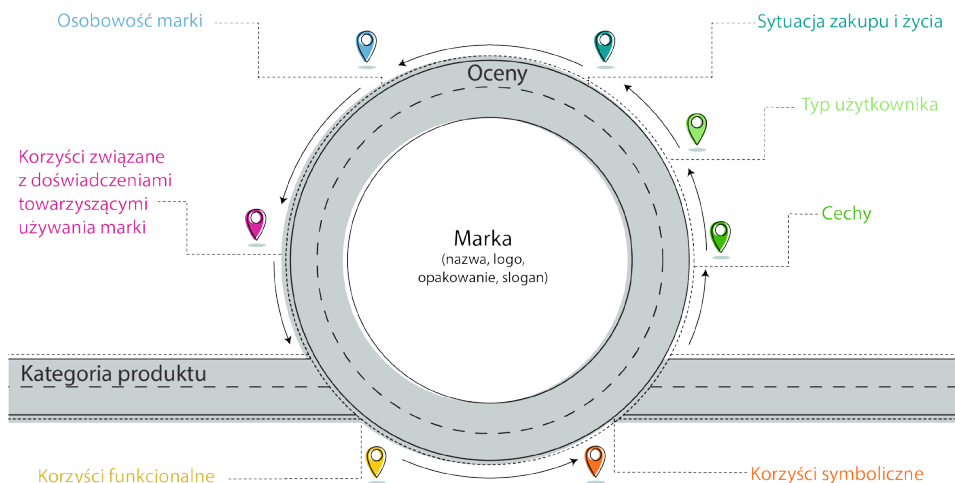
²⁰ Witek M.K., *Zarządzanie Marką*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2001, s.51.

²¹ K.L. Keller, *Op.cit.*, s. 26

²² Witek M.K., *Op.cit.*, s. 31–33.

²³ Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 353–360.

Pomimo różnych spojrzeń na funkcje marek, część elementów powtarza się u wszystkich badaczy. Można wskazać, że identyfikacja produktu i gwarancja wysokiej jakości stanowią podstawowe funkcje jakie pełnią marki w zasobach przedsiębiorstwa.



Rysunek 1. Siła marki według Ryszarda Kleczki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kleczek R., *Silna marka z punktu widzenia nabywcy*. (W:) *Zarządzanie Marką*, pod red. J. Kalla, R. Kleczki, A. Sagana, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

W literaturze specjalistycznej można spotkać wiele typologii marek, które są oparte na różnorodnych kryteriach oceny. Jedną z najbardziej kompletnych typologii opracował D.A Aaker. Badacz przedstawia dwie systematyki marek: z perspektywy klienta oraz z perspektywy menedżerskiej²⁴.

W perspektywie klienckiej autor wskazuje na osiem wariantów marek:

- Marka główna: stanowi bazowy element rozpoznawczy oferty przedsiębiorstwa, jest punktem odniesienia dla nabywców, charakteryzuje się obecnością wizualną na pierwszym planie.
- Marka wspierająca: celem tego typu marek jest nadanie wiarygodności ofercie, zwykle poprzez skojarzenia, najczęściej występującym typem marki wspierającej jest marka korporacyjna, zwykle występuje na drugim planie.
- Deskryptory: nie stanowią samodzielnych marek, są jedynie elementami opisującymi daną markę w kategoriach produktów lub branży. Jest to częsty zabieg na rynku B-2-B.
- Submarka: jest to marka wzbogacająca lub zmieniająca skojarzenia związane z marką główną, celem tego typu marek jest odróżnienie oferty od marki głównej i skierowaniu jej do specyficznego segmentu rynku.
- Marka produktu: jest to dokładny opis konkretnej oferty przedsiębiorstwa, najczęściej składa się z marki głównej i submarki, lub marki głównej i deskryptora.

²⁴ Aaker, D.A. *Building strong brands*, The Free Press, New York, 2004, s. 18–21, 42–46, 136–144.

- Marka parasolowa: tego typu marki stosuje się do opisanie produktów z jednej grupy/pakietu pod wspólną nazwą.
- Markowy dyferencjator: są to różnego rodzaju nazwy określające specyficzną cechę, składnik lub usługę, których celem jest rozwinięcie/wzbogacenie bazowej oferty o wyjątkowe funkcje/korzyści, które będą atrakcyjne dla potencjalnych kupujących.
- Oferta współmarkowana: jest to oferta stworzona przez marki będące w posiadaniu odrębnych podmiotów. Tego typu działania mają na celu wskazanie nabywcy unikalnych korzyści, które są niedostępne w standardowej ofercie pojedynczych marek.

W perspektywie menedżerskiej klasyfikacja D.A. Aaker'a przedstawia spojrzenie kadry zarządzającej na marki oraz stosunku do nich:

- Marka strategiczna: jest to marka o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, pochłania znaczącą liczbę zasobów potrzebnych do osiągnięcia sukcesu rynkowego, można wyróżnić trzy typy marek strategicznych:
 - Obecną silną markę: marka generująca znaczący poziom sprzedaży i zysku przedsiębiorstwa, mająca przed sobą perspektywę utrzymania, a nawet poprawy swojej pozycji na rynku.
 - Przyszłą mega markę: megamarka posiada przed sobą szansę na znaczący wzrost sprzedaży i zysków, marka rozwijająca się.
 - Markę zwrotnik: makra mająca bezpośredni wpływ na pozycję strategiczną przedsiębiorstwa, posiada znaczącą pozycję na rynku i wyróżnia organizację a tle konkurencji
- Markowy energetyzator: jest to element wspierający działania marek głównych i dodający im dodatkową „energię”, funkcjonuje po za granicami oferty, często służy do markowania akcji promocyjnych lub programów sponsorskich.
- Marki „srebrne kule”: jako odwołanie do narzędzia walki z wilkołakami²⁵, „srebrne kule” to energetyzatory i dyferencjatory o silnym, pozytywnym wpływie na marki główne, mogą posiadać samodzielną strategię komunikacji marketingowej.
- Marki flankujące: mają na celu ochronę marek głównych przed działaniami konkurencji należącej do innych segmentów rynku, często są to marki tańsze od marki głównej przez co niwelują atrakcyjność oferty innych przedsiębiorstw.
- Marki „dojne krowy: są to marki o stabilnej pozycji rynkowej, generujące znaczące zyski dla przedsiębiorstwa i nie wymagają poważnych inwestycji, służą za generatory przychodu, który może być później spożytkowany na wsparcie nowych marek.

Inną typologię przedstawia T. Domański. Do głównych rodzajów marek handlowych, stosowanych w nowoczesnych sieciach, można zaliczyć:

- marki własne, będące markami wyłącznymi sieci marki sieciowe-jedność nazwy marki oraz nazwy sieci sklepów.”²⁶
- produkty flagowe,

²⁵ Kall J., *Role marek w Portfelu. (W:) Zarządzanie portfelem marek*, pod red. J. Kalla i M. Hajdas, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 30–31.

²⁶ Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 123.

- marki wyłączne-dyskontowe,
- marki własne pierwszej dostępnej ceny,

Marka pełni szereg funkcji, najważniejszą z nich jest funkcja identyfikacyjna, która pozwala na odróżnienie produktu od bardzo podobnych wyrobów konkurencji. Wtedy to właśnie marka staje się elementem decydującym o ostatecznym zakupie nabywcy. Ułatwia też producentowi podkreślić cechy oferty oraz wskazać korzyści funkcjonalne i emocjonalne związane z zakupem produktu (usługi). Za pomocą funkcji identyfikacyjnej producent może świadomie określić osobowość użytkownika oferty i wyodrębnić wartości szczególnie ważne dla danej grupy odbiorców, czyli konkretnego segmentu docelowego. Określona marka może być wybierana z powodu umiejętności wyrażenia osobowości klienta.

Funkcja gwarancyjna natomiast opiera się na zaufaniu klienta. Nabywca jest w stanie zapłacić więcej za renomowaną markę, ponieważ uważa, że markowy produkt zapewnia wysoki i niezmienny poziom jakości produktu oraz zapewnia niezawodność. Łącząc przy tym same użytkowe funkcje i cechy produktu klient czuje się po prostu komfortowo.

Funkcja promocyjna umożliwia wykorzystanie marki w komunikacji marketingowej. Przyczynia się do lepszego zapamiętywania treści reklamowych, szybszego rozpoznawania produktu markowego wśród produktów konkurencyjnych oraz eliminuje zakup przypadkowej marki. Tym samym funkcja ta prowadzi do większej skuteczności informacji promocyjnej.

Istotą funkcji transformacyjnej jest świadomość używanej marki, ponieważ jest ona w stanie zmienić zwyczajną konsumpcję w przyjemność. Konsument dokonując oceny produktu markowego o bardzo dobrej reputacji oceni go wyżej ze względu na renomowaną firmę.

Natomiast funkcja symboliczna „(...) wynika ze społecznego wymiaru jej konsumpcji. Funkcja symboliczna jest szczególnie widoczna we wspólnych rytuałach konsumpcji(...).Wybrana marka pozwala określonym grupom podkreślać swoją odrębność i miejsce w społeczeństwie”²⁷.

Funkcja wyróżniająca polega na stworzeniu specyficznej osobowości marki odróżniającej się od istniejących na rynku marek konkurencyjnych. Osobowość marki zawiera się w odpowiedzi na pytanie, „kim byłaby marka gdyby, była osobą ludzką”. Aby spełnić wszystkie funkcje marka musi być stworzona w przemyślany sposób jest to związane ze strategiczną funkcją marki. „Konieczna jest w tym celu analiza aktywów marki, ocena sił, które będą kształtowały rozwój marki w przyszłości oraz analiza wartości dodanej marki i sposobu jej wykreowania. To pozwala określić optymalne pozycjonowanie, które zapewni marce utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Marka to narzędzie strategiczne wymaga znaczącego wkładu analizy i planowania marketingowego.”²⁸

²⁷ Kall J. *Silna marka. Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 20

²⁸ *Ibidem*, s. 24

Marka pełni szereg wielowymiarowych ról, z punktu widzenia nabywcy i przedsiębiorcy. Producent postrzega markę jako instrument działań związanych z organizacją i marketingiem, w zupełnie inny sposób niż nabywca, który jest ostatecznym konsumentem produktów danej marki. Z innego punktu widzenia funkcje marki przedstawia tabela 1. Dla producenta istotną funkcją marki będzie: możliwość różnicowania produktu, usprawnienie wprowadzania nowych produktów na rynek a przede wszystkim ochrona przed konkurencją. Klient dzięki marce szybciej zidentyfikuje produkt, kupi towar dobrej jakości jednocześnie ograniczając czas i ryzyko zakupów do minimum. Zaś pośrednik handlowy docenia markę, która ułatwia mu identyfikację dostawców, usprawnia proces składania i realizacji zamówień oraz ogranicza ryzyko w zakupie i sprzedaży produktów.

Tabela 1. Funkcje marki

Funkcje marki z punktu widzenia:		
Producent	Dystrybutor	Nabywca
• Marka ułatwia różnicowanie produktu w stosunku do towarów konkurencji. • Usprawnia wprowadzanie nowych produktów na rynek. • Ułatwia segmentację rynku i umożliwia kreowanie stałej grupy nabywców. • Zasadniczo wspiera reklamę produktu. • Silna marka ma większą swobodę w operowaniu ceną produktów. • Pomaga zbudować image całej firmy. • Stanowi ochronę przed konkurencją.	• Marka usprawnia w obrót towarami, przyczynia się do szybszego kojarzenia produktów i producentów. • Ułatwia identyfikację dostawców. • Pomaga w utrzymywaniu określonych standardów jakości. • Ułatwia zwiększyć preferencje nabywców. • Usprawnia proces składania i realizacji zamówień. • Umożliwia szybszą reakcję na skargi klientów. • Ogranicza ryzyko w zakupie i sprzedaży produktów.	• Marka pomaga w identyfikacji produktu i korzyści z nim związanych. • Usprawnia zakup produktów niezależnie od miejsca dokonywania transakcji. • Zapewnienia niezmienny poziom jakości produktu. • Ogranicza ryzyko w procesie zakupu towaru. • Przybliża nabywcom nowoczesną postawę konsumenta. • Przyczynia się do ciągłego odnoszenia prestiżu nabywcy w otoczeniu. • Minimalizuje proces poszukiwania informacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Rebis, Warszawa 2005.

Podsumowując można powiedzieć, że „marka może być mniej lub bardziej skutecznym instrumentem oddziaływania przedsiębiorstwa na preferencje nabywców oraz zwiększania wielkości sprzedaży produktów. Staje się ona tym skuteczniejszym instrumentem, im lepiej wypełnia swoje funkcje.”²⁹

²⁹ Grabarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 345.

1.2. Metody kreowania marek

Przed przystąpieniem do omawiania określonych metod kreowania marek należy zwrócić uwagę na popularny w literaturze termin „branding”. Jedną z podstawowych definicji określa „branding” jako: „to proces kreowania marki, budowania jej rozpoznawalności i pożądanego wizerunku.”³⁰ Rozszerzoną definicję można wskazuje Encyklopedia Zarządzania, gdzie *branding* objaśniany jest jako: „technika marketingowa, polegająca na kształtowaniu marki w świadomości nabywców, ukazaniu jej wizerunku w pozytywnym świetle oraz wszelkie działania służące wzbudzeniu wśród nabywców skojarzeń marki z danym produktem”. Budowanie marki stanowi istotny element w późniejszych zyskach przedsiębiorstwa. Rozpoznawalna marka pozwala na kształtowanie cen na wyższym poziomie (większe zyski), ułatwia wprowadzanie nowych wzorów i produktów, umacnia kontakty z detalistami. W procesie tym ważną rolę odgrywa wybór pozycji marki oferowanej klientom przez przedsiębiorstwo.³¹ Cytowani wcześniej A. i L. Ries wskazują na coraz poważniejszą rolę koncepcji branding, co może w przyszłości spowodować wyparcie klasycznych koncepcji marketingowych.³²

W budowaniu świadomości marki, jak zwykle określa się „branding” w literaturze polskiej, bardzo istotna jest harmonia i zgodności wszystkich podejmowanych działań. Aby proces odnosił ciągły sukces, wszystkie akcje muszą mieć identyczny wydźwięk oraz cel. Jeśli powyższe wytyczne nie zostaną spełnione i któryś element będzie odróżniał się od innych, to może to rzutować na całą działalność kreowania marki. Przykładami takich działań mogą być kampanie reklamowe o niejasnym przekazie lub nadawanie uznanej marki produktom, które są kompletnie z nią niezwiązane.

W skład marek wchodzi szereg elementów składowych. Stanowią one podstawę funkcjonowania danej marki na rynku. Według R. Kłeczka tymi elementami są:

- nazwa,
- opakowanie,
- logo,
- slogan.³³

K. Keller przedstawia rozszerzoną listę elementów marki w postaci:

- nazwa marki,
- postaci,
- adresy URL,
- slogany,
- logo,
- dzingle,
- symbole,
- opakowanie.³⁴

Można zauważyć, że u obu badaczy wspólnymi elementami są: nazwa marki, logo, opakowanie oraz slogan. Jest to powszechnie uznany zestaw podstawowych części, które składają się na daną markę.

³⁰ *Branding*. (W:) *BrandPro* [online], Dostępny w Internecie: <http://brandpro.pl/branding>, data dostępu 08.02.2018 roku.

³¹ *Branding*. (W:) *Encyklopedia Zarządzania* [online], Dostępny w Internecie: <http://mfiles.pl/pl/index.php/Branding>, data dostępu: 08.01.2015 roku.

³² Ries A., Ries L., *Op.cit.*, s. 10

³³ Kłeczek R., *Op.cit.*, s. 16

³⁴ Keller K.L., *Op.cit.*, s. 155

Przedsiębiorstwa stosują wiele metod i technik, mających na celu stworzenie i utrzymanie swojej marki na rynku. W wyniku przeobrażeń za równo w sferze technologicznej jak i społecznej, firmy muszą ciągle poszukiwać nowych możliwości kreowania swoich marek. Jeszcze do początku XXI wieku głównymi kanałami komunikacji marketingowej była prasa, radio oraz telewizja. Przedsiębiorstwa starały przy pomocy przekazów masowych dotrzeć do możliwie dużej grupy odbiorców. Oczywiście istotną rolę również odgrywały forma sprzedaży, wydarzenia specjalne czy inne formy promocji. W momencie upowszechnienia się łączności internetowej oraz powstania różnorodnych narzędzi komunikacyjnych, niezachwiana pozycja mediów tradycyjnych jako głównego narzędzia do kreowania marek została poważnie naruszona. Obecnie każda organizacja, która ma zamiar wykreować lub utrzymać swoją markę, posiada w swoim zbiorze narzędzia komunikacji internetowej.

Według K. Kellera można wyróżnić następujące narzędzia kreacji marki³⁵:

- Reklama w mediach
 - Telewizja
 - Radio
 - Gazety
 - Czasopisma
- Reklama bezpośredniej reakcji
 - Poczta
 - Telefon
 - Media radiowo-telewizyjne
 - Media drukowane
 - Związana z komputerami
 - Związana z mediami
- Reklama internetowa
 - Strony internetowe
 - Reklamy interaktywne i e-maile
- Reklama w miejscu
 - Bilbordy i plakaty
 - Kina, linie lotnicze i poczekalnie
- Reklama w punkcie sprzedaży
 - Zawieszki na półkach (tzw. shelf talkers)
 - Oznakowanie alejek
 - Reklamy na wózkach zakupowych
- Wewnętrzne radio lub telewizja
- Promocje handlowe
 - Oferty handlowe i zniżki zakupowe
 - Pozwolenie na displaye w punktach sprzedaży
 - Premie dla handlowców
 - Konkursy i zachęty dla sprzedawców
 - Programy szkoleniowe
 - Pokazy handlowe
 - Wspólna reklama
- Promocje konsumenckie
 - Próbkki
 - Bony
 - Premie
 - Zniżki i rabaty
 - Konkursy i loterie
 - Pakiety gratisowe
 - Obniżki cen
- Marketing wydarzeń i sponsorowanie
 - Wydarzenia sportowe
 - Wydarzenia artystyczne
 - Rozrywka
 - Targi i festiwale
 - Charytatywne
- Publicity i public relations
- Sprzedaż osobista

³⁵ *Ibidem* s. 246

Przy omawianiu zagadnienia metod kreowania marek, warto wspomnieć o zjawisku jakim jest „produkt placement”. Definicja określa to zjawisko jako: „mechanizm polegający na umieszczeniu (w zamian za wymierne korzyści finansowe) produktu, znaku towarowego lub marki rynkowej (logo) w środku przekazu w taki sposób, żeby przemawiał on do podświadomości odbiorcy i zachęcał go do używania go, bez stosowania oczywistej i otwartej reklamy.³⁶ Współcześnie wymieniona metoda funkcjonuje we wszystkich środkach przekazu m.in. w filmach i serialach, radiu, czy grach komputerowych. Początek stosowania produkt placement ma swoje miejsce w latach 20. XX wieku, kiedy to tworzone specjalne audycje radiowe, mające na celu propagowanie danego produktu.³⁷ Na moment wzrostu popularności tej metody kreowania marki wskazuje się rok 1982, kiedy to w filmie E. T. ukazano cukierki marki Rees’s, co przyniosło firmie wymierne korzyści.³⁸ Produkt placement może przyjmować różne formy m.in. umiejscowienie danego produktu w określonej scenie, używanie produktu przez postać, jak również tzw. celebrity product placement, czyli powiązanie produktu z sławną osobą.

Wizerunek przedsiębiorstwa jest podstawą sukcesu. Stosunek otoczenia zewnętrznego wobec przedsiębiorstwa i marki formułuje się w momencie korzystania z usług i produktów tej firmy oraz na podstawie innych źródeł informacji tj. media, reklama, znajomi, sprzedawcy, eksperci, środowisko pracy. Jeżeli zdobyte w ten sposób informacje o firmie i marce powtarzają się, konsumenci pod ich wpływem częściej będą wybierać produkty oferowane przez to przedsiębiorstwo. „Wizerunek firmy to obraz, wyobrażenie organizacji powstałe u odbiorców na podstawie świadomych lub nieświadomych działań firmy. Wizerunek organizacji tworzy się pod wpływem własnych doświadczeń konsumenta, uznanych za wiarygodne opinie innych konsumentów czy oddziaływania środków masowego przekazu”³⁹

Niezwykle ważną rzeczą jest identyfikacja wizualna organizacji. Aby wykreować firmę trzeba być świadomym jej tożsamości rynkowej. „Tożsamość firmy to cele, treść i formy działania, które organizacja pragnie przekazać oraz utrwalić w otoczeniu – elementy służące publiczności do identyfikacji firmy. Tożsamość tworzy informację o produkcie lub firmie, miejscu na rynku, prezentuje zmiany i nowe inicjatywy, wyróżnia od innych, buduje wizerunek, kształtuje markę.”⁴⁰ Tożsamość przedsiębiorstwa tworzą nie tylko budynki, logo, marka czy też znaki i symbole firmowe, ale także uniformy pracowników, papier firmowy, broszury i plakaty reklamowe, kultura samej organizacji, wystrój pomieszczeń biurowych i środków transportu. Wszystkie te elementy składające się na tożsamość firmy odzwierciedlają pożądaną obraz postrzegania organizacji przez jej właściciela. Wizerunek organizacji to opinie, skojarzenia, wyobra-

³⁶ Niczewski R., Potrzebowski J., *Product Placement Product placement jako skuteczne komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2011, s. 16.

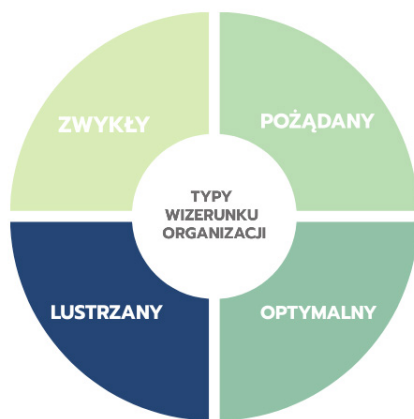
³⁷ *Ibidem*, s. 19.

³⁸ Keller K.L., *Op. cit.*, s. 293.

³⁹ <http://globleconomy.pl/content/view/1550/35/>

⁴⁰ <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/retorykawt.html>

żenia i obraz, jaki powstaje w świadomości klientów o konkretnej firmie. Wizerunek organizacji likwiduje anonimowość pomiędzy producentem a konsumentem, ułatwia komunikację oraz sprzyja korzystnemu nastawieniu opinii publicznej do firmy i marki. Pozytywny wizerunek firmy zapewnia większą stabilność działania organizacji, pozwala na większą swobodę w polityce cenowej oraz minimalizuje koszty i ryzyko ewentualnych kryzysów. „Jakość wizerunku ma znaczenie również dla polityki personalnej poprzez przyciąganie najbardziej wartościowych kandydatów do pracy, a osobom już zatrudnionym daje motywację do podnoszenia kwalifikacji. Istnieje tutaj swego rodzaju sprzężenie zwrotne. Działanie na rynku staje się łatwiejsze, gdy wizerunek jest pozytywny i odwrotnie, gdy organizacja odnotowuje dobre wyniki finansowe, łatwiej jest jej zyskać uznanie w otoczeniu. Śmiało można, więc stwierdzić, że wizerunek ma dla organizacji znaczenie strategiczne”.⁴¹ Istnieją cztery typy wizerunku organizacji. Wizerunek zwykły jest to obraz przedsiębiorstwa w otoczeniu, natomiast wizerunek lustrzany to wygląd firmy postrzegany przez nią samą (najczęściej wizerunek jest oceniany przez pracowników firmy i zarząd). Najbardziej oczekiwanym przez firmę jest wizerunek pożądany, czyli taki, jaki przedsiębiorstwo chciałoby posiadać i z jakim chciałoby być kojarzone w otoczeniu. Zazwyczaj jest on związany z celami, misją i strategią organizacji, a tym samym jest to obraz idealnej firmy. Pożądany wizerunek jest bardzo trudny do osiągnięcia w krótkim okresie czasu, dlatego ma on charakter długookresowy. Osiągnięcie wizerunku optymalnego jest na tyle ważne, że wyrażając możliwe do realizacji cele staje się on źródłem motywacji do dalszych starań. Stanowi, zatem bardzo ważną funkcję na drodze rozwoju przedsiębiorstwa.⁴²



Rysunek 2 Typy wizerunku organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rzemieniak M., *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo „Dom Organizatora, Toruń 2013.

⁴¹ <http://www.epr.pl/czytelniatry.php?id=311&itemcat=1>

⁴² Rozwadowska B., *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emika, Warszawa 2002, s. 58.

Marka ma ogromny wpływ na wizerunek organizacji. Wizerunek marki to zbiór cech, które kojarzą się jednostkom zewnętrznym z tą konkretną firmą, przedstawiane za pomocą słów określających ludzkie pragnienia i zachowania odnoszące się do jakości, zaufania oraz sytuacji korzystania z marki, usług i produktów danej firmy. Wizerunek marki jest tak samo ważny jak wizerunek organizacji. Marka pomaga kształtować obraz przedsiębiorstwa w otoczeniu, jest bardzo ważnym instrumentem w procesie komunikowania się firmy z otoczeniem. „Uznane marki mogą stanowić nawet 90% wartości organizacji. Poprawnie zbudowane marki są wartościami uniwersalnymi, bez ograniczeń terytorialnych, prawnych oraz doskonale odpowiadają wymogom i regułom wolnego rynku. Prawie zawsze emanują pozytywnymi cechami, pozwalającymi na wzrost znaczenia i rozwój organizacji.⁴³ Ważną rzeczą jest nazwa, symbol, logo firmy, które działają na zasadzie identyfikatora. Nazwa marki powinna być krótka, prosta, łatwa do wymówienia, rozpoznania i zapamiętania. Ponadto nazwa powinna wyróżniać się oryginalnością i łatwością wymówienia w innych językach. Oczywiście nazwa marki musi być prawnie dozwolona do użytkowania. Nazwa i wizerunek zawsze muszą iść w parze. Słyszac nazwę organizacji ludzie kształtują pogląd o przedsiębiorstwie, ponieważ konkretna nazwa budzi skojarzenia i na tej podstawie pojawia się ogólne wyobrażenie, czym firma się zajmuje i co oferuje. Marka organizacji musi wzbudzić zaufanie. „(...) wizerunek to nie posypka do ciasta. Bez dobrego wizerunku możesz wcale nie zjeść ciastka! Dlatego zatroszcz się o wizerunek i ciągle go udoskonalaj”.⁴⁴

Marka ma duże znaczenie dla wszystkich uczestników rynku. Wartość marki dla producenta wynika m.in. z możliwości różnicowania produktów, usprawnienia procesu sprzedaży, pozwala też stymulować powtarzalność sprzedaży. Promocja marki daje szansę kontrolowania rynku i umocnienia pozycji firmy wobec produktów anonimowych. Z pomocą marki zakupy konsumentów stają się mniej skomplikowane i mniej czasochłonne, ponieważ dobre marki są łatwiej identyfikowane. Ponadto marka jest gwarancją bardzo dobrej jakości produktu bez względu na czas i miejsce zakupów. Produkty markowe podnoszą prestiż nabywcy i dostarczają psychologicznej satysfakcji. „Jeżeli mamy do wyboru dwa produkty o podobnych cechach, a wiele jest produktów, które między sobą się prawie wcale nie różnią, to dlaczego podejmujemy decyzje, które windują jedne marki na piedestał sukcesu, a inne pogrążają w mrokach zapomnienia i porażki ekonomicznej? Marki, jako obietnice, w które wierzą klienci, marki jako doskonała lub, co najmniej lepsza od konkurentów reputacja, są obiektem naszego pożądania lub podstawą decyzji zakupowych. Dotyczy to zarówno dóbr szybko rotujących, jak i póżinwestycyjnych. Czym bliżej produktów codziennego użytku, tym bardziej jest znaczący aspekt naszych upodobań, zgodności marki z naszym sposobem życia. Czym bliżej dóbr inwestycyjnych, tym ważniejsza jest reputacja firmy, jej solidność i percypowana jakość?”⁴⁵

⁴³ <http://www.opoka.org.pl>

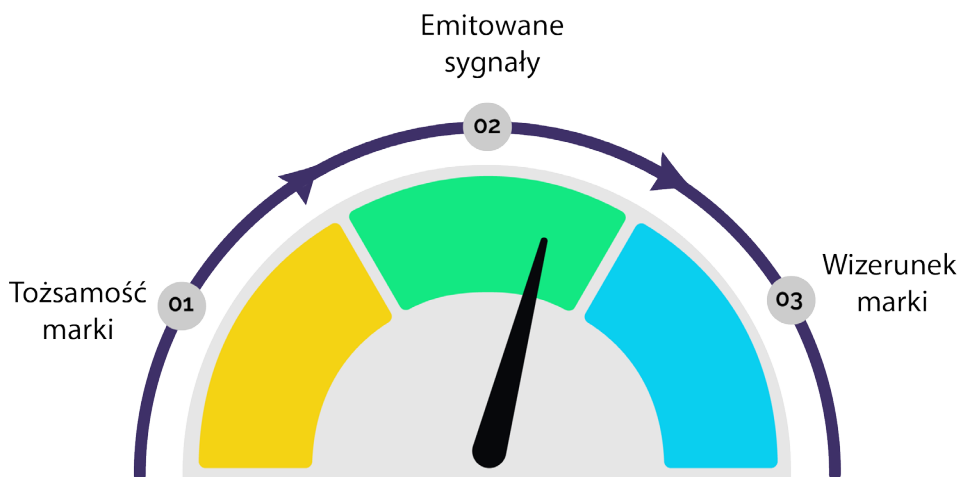
⁴⁴ Moi A. *Marketing i public relations w małej firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s.67.

⁴⁵ <http://www.epr.pl>

1.3. Tożsamość marki a wyznaczniki siły marki

Podstawą trwałego sukcesu każdego przedsiębiorstwa działającego w wolnej gospodarce rynkowej są zadowoleni i lojalni klienci. Oprócz bardzo dobrej promocji, reklamy, public relations istnieje potrzeba tworzenia silnej marki, a co za tym idzie zdobycia jak największej ilości usatysfakcjonowanych klientów. Kreowanie silnej marki wymaga ogromnej pasji, wysiłku, cierpliwości, zrozumienia i poświęcenia przez kilkadziesiąt lat. Silna marka dostarcza nabywcy dużo więcej satysfakcji niż przeciętna marka, pozwala klientowi na chwilę zapomnieć o wysokiej cenie. Tworzenie marki należy rozpocząć od ukształtowania tożsamości, która będzie pośrednio wpływać na jej image. „Tożsamość marki to wizja potencjalnego odbioru marki przez konsumenta albo – inaczej mówiąc – pożądaný sposób jej postrzegania, kreowany przez sponsora marki. Jest to także pewien kompleksowy komunikat o marce, wysłany przez sprzedawcę do potencjalnych odbiorców za pośrednictwem wszystkich marketingowych narzędzi.”⁴⁶ Marka musi przebyć wędrówkę od producenta do nabywcy. Jest to swoisty proces komunikacji, w którym właściciel marki (producent) jest nadawcą przekazu, to on ustala tożsamość marki i emituje informację. Przekaz pokonuje często długą drogę i trafia do odbiorcy, klienta wraz z zakłóceniami. Od konsumenta zależy jak zostanie odczytana wiadomość producenta i jak będzie wyglądał ostateczny wizerunek marki w jego oczach.

Rysunek 3. Tożsamość a wizerunek marki



Źródło: Romański T., *Zarządzanie marketingowe marką*, Zakopane 1999.

O ile przedsiębiorstwo jest w stanie ukształtować tożsamość marki, o tyle wizerunek marki powstaje w umysłach nabywców po połączeniu wszystkich sygnałów, elementów i ich swobodnej interpretacji. Do czynników formułujących image (wizerunek) marki zaliczamy między innymi: producenta, kraj pochodzenia, produkt, nazwę, opakowanie, cenę, formy promocji, nabywców, opinie ekspertów, miejsce zakupu i konkurencję.

⁴⁶ Urbanek G. *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2001, s. 189.

Nie można zapomnieć, że tożsamość marki musi być uzasadniona i konkretna. Firma powinna zadbać, aby tożsamość była wizją wykorzystującą słabość konkurentów, nagrodą dla nabywcy, a także, aby jej idea była możliwa do przyjęcia przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. J. Kall uważa, że istota tożsamości marki to efekt odpowiedzi sześć podstawowych pytań: na czym polega indywidualność marki?, jakie są wartości tworzące markę?, jakie są długofalowe plany i ambicje marki?, co stanowi o jej spójności?, jakie są jej znaki rozpoznawcze?, jaka jest podstawowa o niej prawda? „Tożsamość określa, kim jest marka, co robi i jak to robi. Tożsamość marki oparta na trwałości spójności i realizmie, definiuje obszary jej wiarygodności i tworzy szkielet dla spójności marki. Tożsamość pozwala określić granice pozycjonowania marki, regulować środki ekspresji marki i zapewnić jej indywidualność oraz trwałość.”⁴⁷

W literaturze tożsamość marki jest interpretowana w różny sposób i w zależności od autora można spotkać różnorodną strukturę.

Tabela 2. Elementy tożsamości marki

Elementy tożsamości marki według		
H. Davidsona	L. B. Upshawa	J. K. Kapferera
• rdzeń wewnętrzny • rdzeń zewnętrzny • sfera dopuszczalnych zmian • sfera działań zakazanych	• pozycjonowanie marki • osobowość marki • inne: nazwa, logo działanie produktu, promocja sprzedaży, strategie sprzedażowe, komunikacja marketingowa	• wygląd, • osobowość • kultura • relacje • odbicie • wizerunek własny

Źródło: Opracowanie własne na podst. Kall J. *Silna marka. Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001; Altkorn J., *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2001

W strukturze tożsamości marki wyróżnia się tak zwany rdzeń tożsamości oraz tożsamość zewnętrzną. Rdzeń tożsamości (istota marki) to ponadczasowe, unikalne, najistotniejsze cechy marki, które powinny pozostawać niezmienione nawet przy rozszerzaniu marki na nowe produkty i przy wprowadzaniu oznaczonych daną marką produktów na nowe rynki. Wszystkie elementy tworzące tożsamość marki powinny być ze sobą zintegrowane i spójne z określonym wzorem znaczeniowym.⁴⁸ Po pierwsze tożsamość składa się z rdzenia wewnętrznego, czyli z unikalnych cech, i skojarzeń związanych z daną marką, produktem. Cechy te stanowią specyficzną ofertę wyróżniającą się wśród konkurencji. Zmiana lub strata cech, właściwości produktów czy też skojarzeń może doprowadzić do zmiany lub utraty tożsamości marki. Następnym składnikiem tożsamości jest „rdzeń zewnętrzny struktury marki stanowią go te cechy, właściwości i skojarzenia, które mogą być przypisane nowym produktom wprowadzanym na

⁴⁷ Kall J. *Silna marka. Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 25

⁴⁸ Altkorn J., *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 184-186.

rynek pod daną marką.⁴⁹ Po trzecie istnieje sfera dopuszczalnych zmian dotyczących np. wprowadzenia nowych produktów na rynek, zmiany opakowania, zmiany odbiorców działań marketingowych. Przekształcenie może też dotyczyć składników produktu oznaczonego marką, natomiast zmianie nie może ulec wewnętrzny rdzeń marki. Ostatni element tożsamości marki ma związek ze sferą działań zakazanych dotyczących skojarzeń i zakazów, które nie powinny być przypisane danej marce. Zakazane jest wyznaczanie konsumentów, którzy nie mogą być adresatami działań promocyjnych lub określanie przedziału cenowego zakazanego dla danej marki. L. B. Upshaw przedstawia tożsamość jako „konfigurację słów, obrazów, idei i asocjacji tworzących całkowity obraz marki u nabywcy.”⁵⁰ Uważa on, że tożsamość marki nie zależy tylko od producenta. Wpływ na jej kreowanie mają nabywcy, którzy pozycjonują markę w odniesieniu do własnego życia i korzyści, jakie uzyskali po zakupie produktu markowego. Nie banalną rolę odgrywa też typ osobowości, jaką wyróżnia się marka. Osobowość marki zawiera się w odpowiedzi na pytanie, „kim byłaby marka, gdyby była istotą ludzką”. Tak, więc na istotę marki ma wpływ po pierwsze pozycjonowanie i osobowość marki a dopiero później markowa nazwa, działanie produktu, strategię sprzedażowe, promocja, komunikacja marketingowa, logo i grafika.

Inaczej tożsamość prezentuje J. K. Kapferer, który dzieli tożsamość na elementy takie jak: wygląd, osobowość, kultura, relacje, odbicie i wizerunek własny. Wygląd marki to zestawienie niezależnych cech i skojarzeń pojawiających się po usłyszeniu nazwy danej marki. Wartość marki i jej wygląd często odnosi się do opakowania produktu. Konsument często kupuje produkt ze względu na opakowanie i decyduje się „na polubienie produktu, prawie pokochanie go, bez zastanowienia, niemal irracjonalnie.”⁵¹ Osobowość marki stanowi bezpośrednie przedłużenie jej pozycjonowania, może być charakteryzowana za pomocą różnych cech: moda, atrakcyjność, kompetencja, zdecydowanie, solidność, wymyślność. Osobowość marki ma wpływ na tożsamość oraz sposób postrzegania jej przez nabywców. To właśnie zaufanie do marki, jej osobowość, tożsamość i cechy marki sprawiają, że konsumenci czują sympatię i kupują produkty danej marki przywiązując mniejszą uwagę do ceny. Kultura marki natomiast określa zespół wartości, inspiracji, które stanowią swoistą energię dla marki i wszystkich produktów nią objętych. Relacje i związki mają duże znaczenie w sektorze usług detalicznych, ponieważ przyczyniają się do niematerialnej wymiany wartości między ludźmi za pośrednictwem marki. Odbicie marki to wizerunek konsumenta. „Marki są wykorzystywane przez nabywców do budowania własnej tożsamości i przekazywaniu jej otoczeniu. Odbicie marki nie koniecznie pokrywa się z odbiorcami reklam, a raczej odnosi się do wizerunku odbiorców, jaki marka pragnie przedstawić szerszej publiczności. Błędne utożsamianie odbicia z docelową grupą adresatów powoduje portretowanie odbiorców reklamy

⁴⁹ *Ibidem*, s. 185

⁵⁰ Kall J., *Op.cit.*, s. 38.

⁵¹ *Ibidem*, s. 28.

w prosty, bezpośredni, przejrzysty sposób.”⁵² Ostatnim elementem jest wizerunek własny za pomocą, którego powstaje zależność między konsumentem a marką. Nabywca nawiązuje wewnętrzną relację z samym sobą, poprzez zakup produktów określonej marki zaznacza przynależność do danej grupy społecznej.

Źródłem tożsamości marki mogą być wyjątkowe produkty, nietuzinkowa nazwa, logo marki. Marka może czerpać swą niezwykłość z osoby twórcy lub z fikcyjnych postaci, które przedstawiają emocjonalne więzi między marką a nabywcami. Niezwykłym natchnieniem do budowania tożsamości może stać się styl, treść lub forma reklamy. Reklama informuje odbiorcę nie tylko o walorach produktu, ale też o cechach, charakterze i stylu marki. Styl reklamy musi być dostosowany do istoty tożsamości marki. Inspiracją może stać się też dziedzictwo historyczne czy korzenie geograficzne. „(...) Właściciel marki świadomie podkreśla pewne wartości wynikające z jej długiej historii (doświadczenie = jakość, zaufanie = lojalni klienci) lub miejsca jej wytwarzania (np. kolumbijska kawa).”⁵³

Silę marki można rozumieć w dwojaki sposób, po pierwsze może to być stosunek wartości marki do wartości przedsiębiorstwa lub wysokości przychodów firmy. Po drugie siła marki może stanowić zestawienie zachowań i skojarzeń po stronie nabywców, przedsiębiorstw i uczestników kanałów dystrybucji, które przyczyniają się do tego, że marka może cieszyć się szczególnie trwałą konkurencyjną przewagą na rynku. Silna marka jest źródłem korzyści zarówno dla firmy jak i dla nabywcy produktów posiadających silną markę.

Tabela 3. Siła marki jako źródło korzyści dla nabywców oraz korzyści dla przedsiębiorstwa według D. A. Aakera.

Silna marka	
Korzyści dla nabywcy	Korzyści dla przedsiębiorstwa
• gromadzenie i interpretacja informacji • pewność podejmowania decyzji dotyczących zakupów • satysfakcja z posiadania i użytkowania produktu danej marki	• wyższa efektywność i skuteczność działań marketingowych • lojalność nabywców wobec marki • wyższe ceny/zysk • rozszerzenie marki • aktywacja pośredników • przewaga konkurencyjna

Źródło: Witek-Hajduk M., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 78.

Trudno jednoznacznie przedstawić, jakie czynniki mają największy wpływ na siłę marki. Określeniem tych najważniejszych wskaźników jest obiektem badań wielu naukowców, praktyków i firm doradczych. Wyniki badań różnią się od siebie, aczkolwiek nie wykluczają się wzajemnie.

⁵² *Ibidem*, s. 32

⁵³ *Ibidem*, s. 37

D. A. Aaker uważa, że o sile marki decydują czynniki takie jak: lojalność nabywców wobec marki, znajomość marki, postrzegana przez konsumentów i przypisywana marce jakość, skojarzenia związane z marką oraz inne aktywa marki. Lojalność konsumentów „wobec produktu/ marki definiuje się jako stopień, w jakim konsument konsekwentnie utrzymuje pozytywną postawę w stosunku do danego produktu, firmy, miejsca zakupów i wykazuje chęć jego zakupu mimo istnienia czynników ekonomicznych przemawiających za zakupem oferty konkurencyjnej.”⁵⁴

Podstawową korzyścią z posiadania lojalnych klientów jest zapewnienie popytu na produkty konkretnej marki. Lojalny nabywca wielokrotnie powtarza zakup produktów „sprawdzonej marki”, przekonany o dobrej jakości i zadowolony z użytkowania produktu, reklamuje produkt wśród znajomych, przyjaciół, w ten sposób przyciągając nowych konsumentów. Znajomość marki wiąże się z czasem funkcjonowania marki na rynku oraz ze zdolnością potencjalnego klienta do identyfikowania i dopasowywania konkretnej marki do określonej grupy produktów. Świadomość marki może być rozpatrywana na czterech poziomach. Pierwszy poziom oznacza, że konsument nie zna marki i nie jest w ogóle świadomy jej istnienia. Najniższy poziom świadomości marki dotyczy sytuacji, w której nabywca rozpoznaje markę i potrafi odróżnić ją od innych marek, ale nie jest w stanie powiedzieć, jakimi cechami wyróżnia się wśród konkurencji. Jest to tak zwana wspomagana znajomość marki. Następny poziom stanowi spontaniczna świadomość marki „oznacza, że konsument samodzielnie przypomina sobie i wskazuje marki przyporządkowane danej kategorii produktów.”⁵⁵

Ostatnie miejsce w hierarchii znajomości marki zajmuje ta marka, którą nabywca wskazuje jako jedyną lub pierwszą w danej kategorii produktów. Wyższy poziom znajomości marki przez klientów świadczy o istotności marki na rynku i jej bliskości dla konsumentów. Niewątpliwą korzyścią ze znajomości marki jest wsparcie komunikacji między firmą a nabywcami i dzięki czemu zwiększa się także prawdopodobieństwo zakupu produktów tej marki. Istotnym wyznacznikiem siły marki jest postrzegana jakość marki, która oznacza „poziom jakości przypisywany produktom oznaczonym daną marką przez nabywców. W wielu przypadkach postrzegana jakość stanowi podstawowy element wizerunku marki. W warunkach konkurencji postrzegana przez konsumentów jakość produktu stanowi często bądź warunek dostępu do rynku, bądź może stanowić barierę wejścia na rynek w przypadku produktów o najwyższym poziomie jakości.”⁵⁶

Postrzegana jakość często decyduje o poziomie cen produktów danej marki, ma wpływ na rentowność firmy, jeżeli nawet nie wpływa ona bezpośrednio na udział w rynku. Jakość marki jest podstawowym czynnikiem wpływającym na decyzje nabywcy dotyczące zakupu produktów konkretnej marki. Powiązania między decyzją zakupu a postrzeganą jakością marki mają swoje odzwierciedlenie w efektywności działań mar-

⁵⁴ Sudol S., Szymczak J., Haffer M. (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 139

⁵⁵ Witek-Hajduk M., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 64

⁵⁶ *Ibidem*, s. 58

ketingowych. Istotnym czynnikiem mającym wpływ na siłę marki jest także wsparcie marki działaniami marketingowymi odpowiedniej skali i jakości. Wysokość nakładów na reklamę oraz trafność przyjętej strategii marketingowej często decydują o powodzeniu przedsięwzięcia. Na rynkach charakteryzujących się stabilnością i dojrzałością podstawą do ustalenia budżetu reklamy i zachowania statusu quo jest spełnienie warunku: udział marki w reklamie branży musi być równy udziałowi marki w rynku. Aby zwiększyć udziały marki w rynku musi być spełniony warunek: udział marki reklamie branży musi wynosić 1,5–2-krotności udziału marki w rynku. I tak marka, która posiada silną pozycję na danym rynku może przeznaczyć mniej środków na kampanię reklamową niż wynosi jej udział w rynku, natomiast marka posiadająca mniejsze udziały musi wydać proporcjonalnie więcej. O sile marki stanowią też skojarzenia z nią związane, które odnoszą się bezpośrednio do pojęcia marki, jej znaczenia, tożsamości i wizerunku. Charakter i zasięg skojarzeń tworzących wizerunek marki dotyczy cech produktu, korzyści i wartości, jakie oferuje marka oraz łączy się z cechami osobowości, użytkownikiem i kulturą.⁵⁷ D. A. Aaker przedstawia także tzw. inne aktywa marki stanowiące o sile marki, które chronią markę przed konkurencją i jednocześnie zapobiegają niszczeniu lojalności nabywców, można zaliczyć do nich patenty, licencje, znaki towarowe czy też logo.

Oprócz wymienionych już czynników, w literaturze przedmiotu możemy spotkać się z takimi wyznacznikami siły marki jak:

1. Zaufanie i szacunek do marki.
2. Okres obecności marki na rynku.
3. Wysoki udział w rynku.
4. Przywództwo marki na rynku jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na danym rynku.
5. Elastyczność cenowa.
6. Długofalowy trend wartości marki.
7. Charakter rynku i sytuacja rynkowa.
8. Zasięg geograficzny.

Reputacja marki i firmy zależy od mniej lub bardziej zdrowych relacji z klientami, pracownikami, dostawcami, inwestorami, bankami oraz z wszystkimi innymi instytucjami, z jakim przedsiębiorstwo współdziała i współistnieje. Przedsiębiorstwo zdobywa tym większy szacunek w swoim otoczeniu, im bardziej jest niezawodne, wiarygodne i odpowiedzialne wobec powiązanej z nią społeczności. Firma, która wywiązuje się ze zobowiązań, dotrzymuje obietnic, solidnie dba o pracowników o ich rozwój i docenia trud wkładany w pracę, zdobywa większy szacunek i zaufanie. Zaufanie i szacunek stanowią fundament reputacji przedsiębiorstwa. „Reputacja obejmuje percepcję i wyobrażenie firmy w aspektach jej cech rozpoznawczych, atrakcyjności i relacji wobec audytorium⁵⁸ oraz zbiorowego doświadczenia. A to wszystko zawsze w kontekście

⁵⁷ Patrz rozdział I s. 4–5

⁵⁸ Przez audytorium należy rozumieć wszystkich uczestników rynku, z którymi firma wchodzi w korelację, czyli m.in. klienci, pracownicy, dostawcy, odbiorcy, banki, instytucje rządowe.

konkurencji. I tak reputacja jest chwilowym ujęciem przez audytorium rozpoznawczych cech firmy i jej skryształizowanej pozycji w kontekście konkurentów. Jest sygnalizacją ogólnej atrakcyjności firmy dla audytorium w kontekście indywidualnych wymagań jakości, kryteriów ekonomicznych, potrzeb i oczekiwań.⁵⁹ Mocną stroną marki, która długo funkcjonuje na rynku może być jej historia oraz dużo szersze grono lojalnych nabywców. Marka, która jako pierwsza opanowała daną kategorię produktu, często pozostaje liderem rynku przez długie lata. Dziedzictwo marki ma ogromny wpływ na postrzeganie firmy jej wizerunek. Długa obecność marki na rynku może przyczynić się do przekształcenia marki w nazwę rodzajową np. Pampers. Wysoki udział w rynku „zajęcie przez markę pozycji lidera na swoim rynku sprawia, że dana marka reprezentuje stabilniejszą i większą wartość rynkową.”⁶⁰

Wysoki udział w rynku łączy się z najwyższą rentownością sprzedaży, a sukces zależy od innowacyjności. Liderzy rynku często są w stanie blokować wejście nowych firm na rynek, poprzez wprowadzanie kosztownych zmian w zakresie np. dostarczania produktów bezpośrednio do klienta lub oferowanie serwisu na dogodnych warunkach. Przywództwo „w danej branży określa się odsetkiem konsumentów, którzy przypuszczają, iż dana marka jest liderem rynku.(...) Wskaźnik przypisywania marce przywództwa w branży jest wyrazem subiektywnych odczuć konsumentów, a nie realnej sytuacji rynkowej.”⁶¹ Elastyczność cenowa to kolejny wyznacznik siły marki. Ustalenie właściwej ceny ma wpływ na zyski przedsiębiorstwa i często decyduje o powodzeniu produktu na danym rynku. Podjęcie decyzji o wysokości ceny jest bardzo trudne i niezmiernie ważne, ponieważ ustalenie zbyt wygórowanej ceny może spowodować utratę nawet tych najbardziej lojalnych klientów. Uważa się, że „jedną z istotnych korzyści zbudowania silnej marki jest obniżenie jej elastyczności cenowej, co przejawia się mniejszym spadkiem popytu na markę w sytuacji podwyższania jej ceny.”⁶² Długofalowy trend marki wartości marki polega na ciągłym dostosowywaniu się do zmieniającej się sytuacji na rynku, zmiany zachowań, upodobań i gustów konsumentów. Marka nawet z wielkim dziedzictwem historycznym i najlepszą reputacją musi się ciągle rozwijać, aby być marką modną, współczesną, aktualną, po prostu „na czasie”. Wszelkie zmiany zaś wymagają nowych inwestycji i dużych nakładów finansowych. „Zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu(zmiana punktu ciężkości z ilościowego na jakościowy rozwój konsumpcji, troska o środowisko i zdrowe odżywianie, wartość wolnego czasu, fascynacja techniką, połączenie hedonizmu i indywidualizmu, demonstracja przynależności do nowych elit, wzrost znaczenia takich wartości, jak młodość, zdrowie, dobry wygląd i forma fizyczna), powodują, iż niektóre marki tracą swój dotychczasowy urok i image, a zatem brak odpowiedniego wsparcia reklamowego może je zdeprecjonować.”⁶³

⁵⁹ <http://www.codes.pl>

⁶⁰ Kall J. *Silna marka. Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 42

⁶¹ *Ibidem*, s. 48

⁶² *Ibidem*.

⁶³ *Ibidem*, s. 55

Na rynkach dóbr konsumpcyjnych częstego zakupu stosunkowo łatwiej jest utrzymać silną markę niż w branży informatycznej, elektronicznej czy odzieżowej i kosmetycznej. Spowodowane jest to rzadszymi zmianami technologii, techniki czy też zmianami mody i gustów konsumentów. „Wynika to z faktu, iż w odniesieniu do wielu podstawowych artykułów spożywczych znika – po osiągnięciu określonego poziomu zaspokojenia potrzeb – motywacja do wprowadzenia innowacji, których notabene konsumenci wcale nie oczekują.”⁶⁴ Dla silnej marki nie istnieją granice terytorialne, ponieważ na każdym rynku znajdzie wiernych nabywców. Istnieją marki o zasięgu ponadnarodowym, dla których segment docelowy stanowią nie tylko masowi klienci (np. Coca-Cola) a może to być wąska grupa nabywców, (np. Mercedes).

Kształtowanie wizerunku polega na budowaniu znaczenia marki w sześciu aspektach: cechy fizyczne, wartości i treści kultury jakie komunikuje produkt czy usługa, korzyści z użytkowania, osobowość marki oraz profil użytkownika. Proces kształtowania wizerunku określany jest pozycjonowaniem marki. Wybór strategii pozycjonowania ma związek z wyborem aspektu na podstawie, którego będzie budowana tożsamość marki i jej wizerunek. Głównym zadaniem pozycjonowania marki jest zbudowanie takiej tożsamości marki, która w znacznym stopniu odróżni ją od pozostałych istniejących na rynku w obrębie danej kategorii produktu lub usługi ⁶⁵.

Podczas tworzenia wizerunku, przedsiębiorstwo musi przekonać potencjalnych nabywców, iż wybierając daną markę otrzymają oni zdecydowanie lepsze korzyści, niż dokonując wyboru innych marek produktów z tej samej kategorii. Wizerunek marki musi komunikować, że spełnia ona także standardowe cechy w swojej kategorii produktowej. Przekonanie klienta, iż produkt spełnia nie tylko standardowe funkcje, ale również dodatkowe wpłynie na jego decyzję o zakupie. Te cechy produktu, które organizacja chce uczynić kluczową przesłanką wyborów konsumenckich, powinny komunikować o tym, że marka jest spójna ze stylem życia oraz wartościami dla docelowej grupy nabywców.

Każda organizacja opisuje swoje marki za pomocą wielu cech fizycznych i emocjonalnych. Podczas procesu poszukiwania wizerunku, należy zrezygnować z prezentowania tych cech, które według konsumenta nie przynoszą korzyści oraz nie są dla niego zrozumiałe i szczególnie ważne. Wyróżnia się następujące cechy marki, które jasno informują o korzyściach dla nabywców i przesądzają o jej unikalności. Następnie należy wyróżnić te cechy marki, które mogą wesprzeć pozycjonowanie. Kolejno wyróżniamy te atrybuty, które mogą okazać się przydatne podczas dalszych etapów komunikacji marketingowej. Występują przypadki, gdzie pozycjonowanie przynosi marce stagnację na rynku, wtedy należy zmienić dotychczasowy sposób komunikowania o korzyściach jakie mogą otrzymać konsumenci. W tym celu można wykorzystać drugorzędne atrybuty i właściwości marki, aby rozszerzyć pozycjonowanie. Ostatecznie trzeba będzie wyróżnić te cechy marki, które w żadnym wypadku nie mogą zostać użyte

⁶⁴ Altkorn J., *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2001, s. 50-51

⁶⁵ Staszyńska K. M., *Marka, Konsument, Badacz. Spotkania na rynku*, Wolters Kluwer Polska S.A., Warszawa 2013, s. 33.

w komunikacji marketingowej, ponieważ mogłoby to spowodować zniszczenie marki. W tym obszarze znajdują się te atrybuty produktu, które uważane są za słabe strony w ujęciu obiektywnym oraz te, które nabywcy mogą uważać jako wady⁶⁶.

Podczas określania wizerunku marki należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

1. Jak my widzimy swoją organizację? (wizerunek własny)
2. Jak inni widzą naszą organizację? (wizerunek zewnętrzny)
3. Jak chcemy, aby inni widzieli naszą organizację? (wizerunek idealny)
4. Jak wizerunek możemy stworzyć w obecnej sytuacji? (wizerunek realny)

Wizerunek organizacji może być pozytywny, taki który jest rozpowszechniany i jego zadaniem jest wspomaganie działań firmy. Wyróżnia się także wizerunek niejaki, taki który jest obojętny dla organizacji oraz wizerunek negatywny, który jest zły i szkodzi reputacji organizacji. Podczas budowy wizerunku marki i zwiększania jej rozpoznawalności na rynku są realizowane różnego rodzaju kampanie wizerunkowe.

Marka jest określoną nazwą, terminem, symbolem, wzorem lub kombinacją elementów stworzoną w celu lepszej identyfikacji dóbr lub usług oraz odróżnienia ich od ofert konkurentów. Jeśli marka albo jej część została zastrzeżona pod względem prawnym i stanowi czyjąś własność (osoby fizycznej lub prawnej) to nazywamy to znakiem towarowym albo handlowym. Spośród wielu korzyści wynikających ze stosowania marek można wymienić:

1. Korzyści dla nabywcy:
 - Łatwość w identyfikacji produktu;
 - Zapewnienie stałej jakości kupowanego produktu;
 - Satysfakcja wynikająca z prestiżu związanego z konkretną marką.
2. Korzyści dla producenta lub sprzedawcy:
 - Możliwość różnicowania produktów;
 - Możliwość stymulowania powtarzalności sprzedaży (budowanie lojalności wśród klientów w stosunku do konkretnej marki);
 - Możliwość rozszerzenia produktu;
 - Łatwiejsze utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku⁶⁷.

W procesie budowania wizerunku marki wyróżnia się pięć elementów:

1. Analiza wizerunku marki.
2. Identyfikacja luki pomiędzy wizerunkiem marki a tożsamością organizacji.
3. Działania związane ze zmniejszeniem rozbieżności pomiędzy wizerunkiem marki a tożsamością.
4. Celowe działania mające na celu tworzenie tożsamości organizacji.
5. Określenie czynników mających wpływ na budowanie wizerunku organizacji.

Prestiż marki jest zależny od wielu czynników, na które organizacja nie ma wpływu. Przedsiębiorstwo, które jest w stanie budować i kontrolować relacje z dystrybutorami

⁶⁶ *Ibidem*, s. 47.

⁶⁷ Sobotkiewicz D., Waniowski P., *Marketing, zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006, s. 122.

oraz pośrednikami handlowymi, o tyle ma ograniczony wpływ na postawy i potrzeby ze strony nabywców, a zupełnie znikomy na istniejącą sytuację na rynku oraz na zachowania konsumentów. Kształtowanie i umacnianie wizerunku powinna być związane z działaniem wszystkich pracowników w organizacji. Opracowanie strategii nie powinno być delegowane do agencji reklamowej, gdyż tylko pośrednio zna ona cele firmy, jakie kierownictwo stawia przed organizacją. Agencja reklamowa może wspomagać kształtowanie taktyki komunikacji marketingowej oraz strategii. Budowanie wizerunki marki nie powinno być powierzane młodym pracownikom, gdyż zazwyczaj skupiają się oni na własnej karierze, a nie na powodzeniu marki. Duża fluktuacja pracowników w organizacji wpływa niekorzystnie na budowanie wizerunku. Częste zmiany opiekunów marki są dla niej niebezpieczne, ponieważ wraz ze zmieniającymi się osobami, zmienia się sposób postrzegania, cele, zatem bardzo ciężko jest utrzymać konsekwencję w dążeniu realizacji strategii.

Podczas budowy wizerunku marki należy kierować się następującymi zasadami:

1. Nie zaczynać od zera.
2. Obserwować działania konkurentów.
3. Prowadzić komunikację z otoczeniem organizacji.
4. Angażować wszystkich pracowników organizacji do tworzenia jej wizerunku.
5. Stworzyć styl, który będzie rozpoznawalny, elastyczny, ciekawy.
6. Ustalić cele komunikacji, które będą konkretne, czytelne, realistyczne.
7. Mierzyć rezultaty odbioru wizerunku organizacji w otoczeniu.
8. Nie ograniczać swoich działań jedynie do analizy wizerunku.
9. Doceniać znaczenie każdego czynnika przekazu informacji o organizacji.
10. Nie dokonywać radykalnych i drastycznych zmian.

Konsumenci oprócz kojarzenia atrybutów danego produktu z korzyściami jakie składają się na obraz marki, kojarzą z nią pewne postawy. Postawa to trwała tendencja do pozytywnego bądź negatywnego wartościowania marki. Zatem można określić, że postawa wobec marki to suma iloczynów przekonań na temat danej marki oraz ocen tych przekonań dotyczących marki⁶⁸.

Strategia marki powinna opierać się na kontakcie z nabywcą. Odpowiednie umiejętności współpracy z klientem, odpowiedzi na oczekiwania konsumentów, zaspokajanie ich potrzeb oraz pozytywne zaskakiwanie ich to umiejętności, jakie wyróżniają marki spośród innych. Opinię o marce tworzy się nie tylko poprzez indywidualne podejście do każdego klienta, ale również przez skupienie się na całym rynku docelowym. Reputacja marki jest najgłębszym rdzeniem skojarzeń z marką oraz podstawą podstawę jej wizerunku, którą buduje się za pomocą odpowiednich działań marketingowych. Bardzo ważne jest, by marka była widoczna na rynku, autentyczna, innowacyjna oraz żeby posiadała przewagę konkurencyjną. Dla organizacji marka jest zbiorem cech produktu, decydujących o tym, czy znajdzie on nabywców

⁶⁸ Zawadzka A. M., *Dlaczego przywiązujemy się do marki?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 19.

na rynku, a także czy sprzedawana pod jakąś nazwą będzie kojarzona przez klientów z daną organizacją⁶⁹. Każda marka musi wywoływać u nabywcy odczucie zapewniające o prestiżu, wysokiej jakości, użyteczności, funkcjonalności produktu lub usługi. Konsumenci dokonują zakupu produktów markowych, gdyż twierdzą że one są bardziej trwałe, o wyższej jakości, funkcjonalne, nowoczesne. Bardzo często marka jest głównym determinantem skłaniającym nabywców do zakupu określonych dóbr. Według nabywców marka odzwierciedla właściwości produktu oraz korzyści jakie niesie za sobą jego posiadanie. Rozpoznawalność marki ma ogromny wpływ na kształtowanie się procesu decyzyjnego podczas dokonywania zakupów. Znajomość marki rośnie wraz z czasem funkcjonowania na rynku. Marki są bardziej rozpoznawalne i kojarzone z określonymi liniami produktów⁷⁰.

Ponawianie zakupu produktów i usług konkretnej marki świadczy o zjawisku przywiązania do danej marki. Pozytywna postawa konsumentów wobec marki ma znaczący wpływ podczas ponawiania zakupów danej marki w przyszłości. Jeśli nabywca jest pozytywnie nastawiony do marki to zazwyczaj staje się jej nabywcą, zaś jeżeli jego pozytywny stosunek jest słaby, to występuje niewielkie prawdopodobieństwo dokonania zakupu danej marki. W przypadku produktów i usług, gdzie występuje przekonanie o korzyściach osiąganych dzięki zakupowi danej marki są na tyle skonkretyzowane, że konsument woli kupić produkt wcześniej kupowanej marki niż zmienić ją na inną. Nabywcy najczęściej przywiązują się do marki ze względu na przekonanie o doskonałych korzyściach funkcjonalnych, ale także przez przekonania ukształtowane pośród bliskich im osób, co do wyższości danej marki nad innymi.

Satysfakcja klienta z wcześniejszego zakupu produktów ma decydujący wpływ na podejmowanie wyborów konsumenckich podczas procesu decyzyjnego. Odpowiednia satysfakcja wpływa na chęć kolejnego zakupu określonej marki. Doświadczenie nabywcy z produktem wpływa na ocenę klienta, w jakim stopniu produkt lub usługa spełnia jego oczekiwania, bądź je przewyższa. Jeśli oczekiwania nabywcy są zgodne z funkcjonalnością określonego dobra, to konsument zapamiętuje markę, co ma znaczenie przy kolejnym dokonywaniu zakupów. Zachowania nabywcy przynoszące satysfakcję są utrwalane w jego pamięci. Marka przynosząca zadowolenie kojarzy się z nagrodą, ponieważ w zadowalający sposób zaspokaja potrzeby konsumenta⁷¹. Cena, jakość, opakowanie, użyteczność, promocje wpływają na postrzeganie marki przez nabywców. Marka posiadająca silny wizerunek jest istotnym atutem danej organizacji.

⁶⁹ Rutkowski I. P., *Strategie produktu, koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa 2011, s. 174.

⁷⁰ Szulce H., Janiszewska K., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 57

⁷¹ Zawadzka A. M., *Dlaczego przywiązujemy się do marki?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 60.

Marka, która daje swoim nabywcom poczucie bezpieczeństwa, prestiżu wzbudza lojalność wśród konsumentów oraz może wpłynąć na szybkie rozpoznawanie produktów pośród innych dostępnych na rynku.

1.4. Konstrukcja i zarządzanie portfelem marek w przedsiębiorstwach

W literaturze traktującej na temat marek pojawia się termin „portfel marek”. Podobnie jak elementarne określenie „marka” tak i wcześniej przytoczone zjawisko posiada wiele definicji. Według R. Kłeczka „Wszystkie produkty sprzedawane pod szyldem danej marki stanowią jej portfel. Celem zarządzania portfelem marki jest poprawa jej siły (świadomość, wizerunek) i zwiększenia zdolności portfela jako całości do generowania zysków w długim czasie.”⁷² K. Keller przedstawia następującą definicję: „Portfel marek to zestaw wszystkich marek i linii produktów, która dana firma oferuje w poszczególnych kategoriach.”⁷³ Podobny wydźwięk posiada definicja portfela produktów: „Każde przedsiębiorstwo stwarza ofertę dla docelowych odbiorców, która powszechnie nazywa się portfelem produktów.”⁷⁴

Przedsiębiorstwa tworzą zróżnicowane portfele marek z różnych powodów. Pierwszym z nich jest chęć poszerzenia grona obsługiwanych konsumentów poprzez dostosowywanie oferty do różnych grup. Stworzenie marek o różnych charakterze pozwala na stworzenie atrakcyjnych produktów dla różnych części rynku. Innym ważnym powodem jest próba zaatakowania pozycji rynkowej konkurenta poprzez stworzenie marek o podobnym profilu. Również dość często przedsiębiorstwa decydują się na utworzenie portfela marek, aby zmienić swój wizerunek rynkowy. W literaturze wyróżnia się dwa główne rodzaje strategii portfeli marek: markowy dom oraz dom marek⁷⁵. Wybór danej strategii portfela jest w znacznej mierze zależna od strategii całego przedsiębiorstwa.

Strategia markowego domu polega na oznaczaniu różnorodnego asortymentu produktów, oferowanego na odmiennych rynkach, jednak każdy z nich posiada własny system komunikacji marketingowej oraz zestaw wartości dla potencjalnego nabywcy.⁷⁶ Za przykład takiego portfela może posłużyć marka Mitsubishi, która wszystkie formy działalności określa jedną główną marką.

Inną strategią jest dom marek. W wymienionej strategii każdy oferowany przez firmę produkt ma swoją własną, indywidualną markę wraz z wszystkimi elementami

⁷² Kłeczek R., *Zarządzanie portfelem marek*. (W:) *Zarządzanie Marką*, pod red. J. Kalla, R. Kłeczka, A. Sagana, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 177.

⁷³ Keller K.L., *Op. cit.*, s. 449.

⁷⁴ Ubranowska-Sojkin, E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.

⁷⁵ Oba określenia zostały sformułowane przez D.A. Aaker’a, *Brand Portfolio Strategy*, Free Press New York 2004

⁷⁶ Kall J., *Role marek w Portfelu*. (W:) *Zarządzanie portfelem marek*, pod red. J. Kalla, M. Hajdas, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 36.

marki i strategią. Przykładem takich działań może być koncern Procter & Gamble, który obecnie posiada w swoim portfolio 66 zróżnicowanych marek produktów.⁷⁷

Oprócz wymienionych dwóch wariantów występują również różnego rodzaju strategie pośrednie, które korzystają z elementów wcześniej wymienionych założeń.

Wymieniony wyżej podział nie jest jedyny jaki funkcjonuje w opracowaniach zagadnienia portfela marek. W. Olins określa portfel marek jako „architekturę marek”. W jego opinii funkcjonują trzy modele wspomnianej architektury:

- Architektura korporacyjna: zwana również monolityczną, „Organizacja zawsze używa tylko jednej nazwy i jednego systemu wizualnego (np. Yamaha, Virgin, HCBC, Easy).”
- Architektura wspomagana: „Organizacja posiada pewien portfel marek, ale każda z nich jest wspomagana przez nazwę grupy lub jej styl identyfikacji wizualnej (np. Nestle, United Technologies, Banco Santander).”
- Architektura Indywidualnych Marek: „Organizacja posiada pewną liczbę marek lub firm, pozornie niepowiązanych ani z sobą, ani z całą korporacją (np. Diageo, Procter & Gamble, RBS, General Motors).”⁷⁸

Można zauważyć, że obie systematyki poruszają podobne zagadnienia dotyczące budowy portfeli marek. W obu systematykach występują trzy warianty, które obejmują budowę portfeli marek opartych: o jedną markę dla wszystkich produktów, o pojedyncze marki dla wszystkich produktów w ofercie przedsiębiorstwa, oraz o warianty marek głównych i pobocznych.

Do stworzenia portfela marek potrzebne są odpowiednie narzędzia i metody. Pozwalają one na określenie zapotrzebowania na określoną markę, ulokowanie jej na rynku oraz jej rozwój w przyszłości wraz z pozostałymi elementami portfela.

„Segmentacja rynku to proces podziału rynku według określonych kryteriów na możliwie jednolite grupy nabywców tzw. segmenty rynkowe, wymagające zastosowania odmiennych strategii marketingowych w celu oddziaływania na dokonywane przez nabywców zakupy. Zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest zidentyfikowanie takiego grona konsumentów, które pozwoli jak najlepiej osiągnąć cele założone przez firmę. Aby zaspokoić zróżnicowane potrzeby należy najpierw podzielić rynek na stosunkowo jednorodne grupy, a następnie dopasować ofertę marketingową do wyszczególnionych zespołów. W ten sposób podaż dostosowuje się do popytu.”⁷⁹ Przytoczona definicja wskazuje, że proces segmentacji rynku jest punktem wyjścia do określenia działań danego przedsiębiorstwa. Dzięki podzieleniu konsumentów na grupy docelowe, kadra kierownicza będzie posiadała obraz zbiorowości klientów do których będzie chciała kierować swoje produkty. W ten sposób uzyskuje się informacje potrzebne do określenia strategii portfela oraz liczby marek.

⁷⁷ *Our brands*, dostępny on-line: <https://us.pg.com/our-brands>, data dostępu 04-03-2021.

⁷⁸ Olins W., *Op. cit.* s. 44-45.

⁷⁹ Segmentacja rynku, dostępny on-line: https://mfiles.pl/pl/index.php/Segmentacja_ryнку, data dostępu 30.01.2018 roku.

K. Keller'a definiuje pozycjonowanie marki w następujący sposób: „Jak samo słowo wskazuje, pozycjonowanie oznacza wyrobienie odpowiedniej pozycji w umysłach grupy konsumentów lub segmentu rynku, tak aby myśleli oni o towarze lub usłudze we właściwy lub pożądaný sposób, co maksymalizuje potencjalne korzyści dla firmy.”⁸⁰ Według innej definicji: „Pozycjonowanie produktu to działania prowadzące do tego, aby w świadomości konsumentów docelowych produkt lub marka zajęły określone, wyróżniające i pożądané miejsce w porównaniu z produktami konkurencji. Pozycjonowanie jest więc wykreowaniem takiego wizerunku produktu który skłoni klienta do jego zakupu.”⁸¹

Innym ważnym elementem przy tworzeniu portfela marek jest hierarchia marki. W opinii K. Kellera: „Hierarchia marki to przydatne umożliwiające graficzne przedstawienie strategii budowania marki danego przedsiębiorstwa, ukazujące liczbę oraz charakter wspólnych i charakterystycznych elementów marki na podstawie produktów znajdujących się w ofercie firmy.”⁸² Autor również wskazuje na inne aspekty: „Hierarchia marki to grupa ofert, którym przyporządkowano pewien zakres wspólnych elementów marki. Uporządkowane hierarchicznie submarki korzystają z wizerunku całości hierarchii, a jednocześnie przyczyniają się do jego poprawy.”⁸³

⁸⁰ Keller K.L., *Op. cit.*, s. 116.

⁸¹ Pozycjonowanie produktu i firmy, dostępny on-line: https://mfiles.pl/pl/index.php/Pozycjonowanie_produk-tu_i_firmy, data dostępu: 30.01.2018

⁸² Keller K.L., *Op. cit.*s. 461.

⁸³ *Ibidem*.

2. Koncern Stellantis na rynku polskim

2.1. Specyfika rynku motoryzacyjnego

Rynek motoryzacyjny funkcjonuje od ponad 100 lat. Przez ten czas przechodził on znaczne zmiany, dostosowując i jednocześnie kreując potrzeby konsumentów. Obecnie również możemy zaobserwować postępujące przemiany, niektóre z nich w dziedzinie motoryzacji do nie dawna stanowiły jedynie wizje przyszłości.

Jedną z cech charakterystycznych branży motoryzacyjnej jest funkcjonowanie głównych podmiotów jako koncernów. Tą formę organizacyjną definiuje się jako dużą organizację gospodarczą, która grupuje pod wspólnym centralnym zarządem duży zbiór różnorodnych przedsiębiorstw (od kilku do nawet kilkuset podmiotów), zbliżonych swoim profilem działania lub mające wzajemnie się uzupełniać. Warto zauważyć, że wspomniane przedsiębiorstwa są powiązane z sobą udziałami finansowymi, które stanowią element integrujący, natomiast prawnie są od siebie niezależne⁸⁴. Współcześnie znacząca większość głównych graczy na rynku motoryzacyjnym to koncerny. Można tu wymienić za równo producentów samochodów m.in Toyota Motor Company, Volkswagen A.G., czy Stellantis, jak również producentów podzespołów np. ZF, czy Bosch GmbH.

Wyróżnia się następujące metody powstawania koncernów:

- wykup udziałów określonych przedsiębiorstw i uzależnienie ich;
- fuzja z innymi podmiotami gospodarczymi;
- licencjonowanie, franchising;
- tworzenie tzw. grup zysku, czyli porozumień, kilku przedsiębiorstw w sprawie podziału zysku na określonych warunkach;
- tworzenie nowych podmiotów z obecnych struktur przedsiębiorstwa.⁸⁵

Jednak na całą branżę składają się nie tylko koncerny, ale wiele mniejszych podmiotów działających w różnych obszarach motoryzacji. W tej kategorii mieszczą się zarówno indywidualne zakłady napraw pojazdów, dystrybutorzy części jak również przedsiębiorstwa zajmujące się modyfikacją i produkcją podzespołów sportowych do pojazdów.

Rozdrobnienie i różnorodność również można zaliczyć do cech szczególnych rynku motoryzacyjnego. Samochód jest produktem złożonym i skomplikowanym, który można postrzegać z różnych perspektyw. Dzięki tej złożoności towaru istnieje możliwość prowadzenia działalności gospodarczej, która może wykorzystać za równo pojedynczą cechę produktu jak i wiele aspektów składających się na motoryzację. Dlatego na rynku motoryzacyjnym możemy znaleźć przedsiębiorstwa o dowolnej wielkości jak i zakresu prowadzonej działalności. W branży można znaleźć przedsiębiorstwa o charakterze wy-

⁸⁴ Wiechoczek J., *Marketingowa Strategia Produktu Ponadnarodowego Koncernu Motoryzacyjnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 18.

⁸⁵ *Ibidem*, s. 19.

łącznie technicznym np. stacje obsługi, zakłady produkcyjne jak również oferujące usługi o cechach artystycznych, tutaj za przykład mogą służyć firmy oferujące usługi z zakresu designu, czy modyfikacji wizualnych.

Warto również wskazać na samą wielkość rynku motoryzacyjnego. „Gdyby przemysł motoryzacyjny był niezależną gospodarką, zająłby szóste miejsce w rankingu największych państw globu – szacuje OICA (Międzynarodowa Organizacja Producentów Pojazdów Samochodowych)”⁸⁶. Według wspomnianych szacunków roczne przychody branży wynoszą ok. 2,7 biliona euro, produkcja samochodów sięga 90 milionów egzemplarzy, a przy wytwarzaniu samych podzespołów pracuje około 12 milionów ludzi, co stanowi 5% wszystkich zatrudnionych osób na świecie. Wspomniane liczby stanowią jedynie część ewidencji rynku motoryzacyjnego, ale jednocześnie dobitnie ukazują jak duży obszar w gospodarce światowej zajmuje motoryzacja i jak istotny jest to obszar.

Samochody są towarem, którego podstawową funkcją jest transport. Jednak w wyniku wieloletniej ewolucji, auta stały się czymś więcej niż jedynie środkiem transportu. Dzięki swojej różnorodności i specyfice konstrukcji samochody mogą pełnić funkcje innych kategorii towarów. Oprócz środka lokomocji samochody mogą być źródłem prestiżu społecznego, towarem kolekcjonerskim, czy przyrządem sportowym. Producenci aut starają się konstruować swoją ofertę, aby trafić w różne gusta i potrzeby konsumentów. Dzięki temu mimo tak wielkiej skali produkcji, istnieją możliwości personalizacji każdego pojedynczego egzemplarza.

Specyficzną cechą rynku motoryzacyjnego jest pozycja klienta finalnego. W przypadku branży samochodowej o powodzeniu wielomilionowych inwestycji decyduje popyt klienta końcowego, który zdecyduje się na określoną ofertę. Przy bardzo dużej konkurencji rynkowej konsumenci mają znaczącą siłę przetargową, co przekłada się na praktycznie każdy aspekt transakcji. Przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją samochodów prześcigają się w użyciu różnorodnych narzędzi marketingowych, aby przekonać do siebie potencjonalnego klienta.

Jednak współczesny klient branży nie łatwo poddaje się wspomnianym zabiegom. Charakteryzują go: spadek lojalność do marek, wysoka świadomość zakupowa oraz poziom wymagań jak również znaczny stopień indywidualizacji⁸⁷. Poszukuje informacji o ofertach w różnorodnych źródła, porównuje i przelicza do momentu uzyskania satysfakcjonującej go oferty.

⁸⁶ Abranczyk A., *Przemysł automotive w Polsce i na świecie – raport specjalny*, „Control Engineering” 2016, nr 3, dostępny on-line: <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/artukul/article/przemysl-automotive-w-polsce-i-na-swiecie-raport-specjalny/part/5/>, data dostępu 18.02.2018 roku.

⁸⁷ J. Wiechoczek, *Op. cit.*, s. 57.

Tabela 4. Proces zakupu i użytkowania samochodu przez konsumenta można zobrazować

Dylematy klientów	Zakup	Użytkowanie	Posiadanie
Co kupić?	• zwykle nabywane marki • ostatnio kupioną markę	• sposób użytkowania • produkt substytucyjny	• aktualnie posiadana marka samochodu
Ile?	• nabywane ilości produktu	• – jak często używa się samochodu	• liczba posiadanych samochodów
W jaki sposób?	• warunki zakupu auta	• najważniejsze zastosowania samochodu	• sposób eksploatacji, konserwacji
Gdzie?	• Miejsce zakupu	• miejsce konsumpcji	• miejsce posiadania
Kiedy?	• Jak często zmienia się samochód	• zwyczajowy okres użytkowania auta	• długość okresu posiadania
Kto?	• kto podejmuje decyzję o zakupie samochodu	• kto najczęściej jeździ samochodem	• kto jest posiadaczem samochodu

Źródło: Lambin J., *Le marketing strategique*, McGraw, Paris 1989, s. 127.

Powyżej wskazane elementy obrazują jak skomplikowany dla klienta jest proces zakupu samochodu. Również dalsza eksploatacja i posiadanie auta stanowi dla konsumenta swoistego rodzaju wyzwanie, dlatego decyzja o zakupie pojazdu jest tak wnikliwie analizowana przez kupujących. Rynek motoryzacyjny posiada wiele połączeń z sferą prawną jak i społeczną. Branża samochodowa posiada wiele obostrzeń i regulacji prawnych w każdym miejscu na świecie. Również opinia publiczna ma znaczny wpływ na kształt rynku. Można tu wymienić akcje społeczne na rzecz bezpieczeństwa pojazdów, czy ochronę środowiska naturalnego przez zanieczyszczeniami.

Przy tak ogromnej ilości pojazdów poruszających się na drogach, koniecznością stało się opracowanie regulacji prawnych określających dozwolony użytek maszyn na drogach publicznych. W dalszej kolejności powstały przepisy określające wymogi techniczne, dla aut. Obecnie ruchem drogowym zajmują się określone dziedziny prawa, w Polsce głównym dokumentem regulacyjnym jest Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 roku – Prawo o ruchu drogowym. Funkcjonują również inne dokumenty regulacyjne tj. homologacje⁸⁸ czy przepisy lokalne. Wymienione regulacje znacznie komplikują

⁸⁸ „Homologacja to proces, w wyniku którego nowy typ pojazdu zostaje dopuszczony do ruchu. Władza homologacyjna na podstawie pozytywnych wyników badań uprawnionej jednostki technicznej, wydaje świadectwo homologacji typu pojazdu, uprawniające do jego rejestracji. Świadectwo to jest potwierdzeniem spełnienia wymagań technicznych określonych w odpowiednich aktach prawnych.” Źródło: <http://www.its.waw.pl/8239.pl,Homologacja-pojazdow.html>, data dostępu 25.04.2021 roku.

działalność przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej, gdyż muszą one projektować swoje produkty i usługi zgodnie z wytycznymi zawartymi w przepisach, co często znacznie podnosi koszty. Należy również zauważyć, że przepisy nie są jednolite, przez co firmy muszą określony produkt przystosowywać do różnych regulacji, często wzajemnie się wykluczających. Przykładem takiej sytuacji może być homologowanie nowego modelu na terenie Europy i USA. Przepisy określające wymogi dla nowych pojazdów na obu obszarach posiadają znaczne różnice, które wymuszają konieczność zaprojektowania innych elementów dla wersji europejskiej i amerykańskiej pojazdu m.in. oświetlenia.

Opinia publiczna jest ważnym elementem otoczenia branży motoryzacyjnej. Działania interesariuszy bardzo często decydują o sukcesie lub porażce danego przedsięwzięcia podejmowanego przez firmę z rynku motoryzacyjnego, często pochłaniają one miliony euro. Obecnie w przestrzeni publicznej funkcjonuje wiele związków i stowarzyszeń o charakterze społecznym. Są to grupy o różnorodnym charakterze, stopniu zorganizowania i celu istnienia. Duża część z nich funkcjonuje w przestrzeni rynku motoryzacyjnego. Są to m.in. stowarzyszenia konsumenckie, grupy działające na rzecz bezpieczeństwa ruchu drogowego, czy organizacje proekologiczne. Każda tego typu grupa stara się wywrzeć wpływ na danego uczestnika rynku lub na całość branży i osiągnąć zamierzony cel np. poprawę poziomu bezpieczeństwa na drogach, czy uzyskanie rekompensaty za wadliwy produkt. Współcześnie siła tych grup ulega powiększeniu, dzięki rozwojowi komunikacji i mediów społecznościowych. Poprzez nowoczesne narzędzia łączności, komunikaty tych grup mogą dotrzeć do znacznej liczby potencjalnych klientów przedsiębiorstwa. Jak zaznaczono wcześniej klient rynku motoryzacyjnego jest dociekliwy, dlatego istnieje duże prawdopodobieństwo, że spotka się on z informacjami rozgłaszanymi przez grupy interesantów, co może mieć wpływ na jego decyzje zakupowe. Firmy z branży motoryzacyjnej muszą liczyć się z grupami społecznymi, co przekłada się na uleganie ich presji lub długimi konfliktami o charakterze prawnomedialnym, gdyż praktycznie każda sytuacja, w której dochodzi do zatargu między stowarzyszeniem, a przedsiębiorstwem motoryzacyjnym ma swój epizod sądowy jak i medialny (reportaże telewizyjne, artykuły prasowe, komunikaty internetowe itp.).

Technologia i jej rozwój jest jednym z podstawowych elementów wyróżniających branżę motoryzacyjną. Przewaga techniczna od lat jest jednym z kluczowych elementów konkurencji w branży. Wiąże się to jednak z ogromnymi kosztami jakie muszą ponosić przedsiębiorstwa motoryzacyjne. Każda nowość, innowacyjne rozwiązanie, czy ulepszenie obecnych produktów wiąże się z inwestycjami wartymi miliony euro. „Na uwagę zasługuje to, że na badania i rozwój wydaje się w niej globalnie każdego roku ponad 90 mld euro⁸⁹.” Warto zauważyć, że opracowanie nowego modelu samochodu stanowi poważne wyzwanie dla wszystkich obszarów przedsiębiorstwa. Przy projektowaniu uczestniczą specjaliści z różnych dziedzin, posługujący się odmiennymi narzędziami i metodami pracy.

⁸⁹Przemysł automotive w Polsce i na świecie – raport specjalny, dostępny on-line: <http://www.controlengineering.pl/przemysl-automotive-w-polsce-i-na-swiecie-raport-specjalny/>, data dostępu 02.03.2018 roku.

W efekcie opracowanie nowego modelu może stanowić wydatek liczony w miliardach euro⁹⁰. Samo opracowanie podwozia pojazdu może stanowić nawet 30% ogólnych kosztów⁹¹. Badania i rozwój technologii w branży nie mają swojego określonego miejsca. Przedsiębiorstwa motoryzacyjne korzystają z różnorodnych możliwości, aby rozwijać własną technologię. Najwięksi gracze rynkowi posiadają w swoich strukturach wyspecjalizowane jednostki odpowiedzialne za progres technologiczny. Są to najczęściej tak zwane działy badań i rozwoju. Jednak przedsiębiorstwa często korzystają z pomocy i współpracy z ośrodkami akademickimi, często w ramach wspólnych programów naukowych, czy umów np. FCA Poland od roku 1997 współpracuje z trzema ośrodkami badawczymi w Polsce: Politechniką Warszawską, Politechniką Śląską i Akademią Techniczno-Humanistyczną w Bielsku-Białej⁹². Inną drogą rozwoju technologii jest współpraca z firmami z innych branż np. IT. Przedsiębiorstwa motoryzacyjne nawiązują współpracę z innymi podmiotami, aby znaleźć nowoczesne rozwiązania, które można zaimplementować do własnego produktu. Przykładami takich działań może być system multimedialny Blue&Me stosowany w samochodach koncernu FCA opracowany w współpracy z Microsoft Corporation, czy kokpit samochodu Nissan GTR, który został zaprojektowany przez Kazunori Yamauchi'ego, prezesa firmy Polyphony Digital (producent gier z serii Gran Turismo). Są to oczywiście wybrane przykłady takich działań. Współcześnie można zauważyć znaczący wpływ innych branż na motoryzację poprzez wprowadzanie rozwiązań technicznych z odmiennych dziedzin do samochodów i innych produktów branżowych. Do ostatnich nowości można zaliczyć zastosowanie druku 3D. Przedsiębiorstwa motoryzacyjne wdrażają tę technologię do swoich działań, co przekłada się na krótszy czas opracowywania prototypów, czy na możliwość produkcji części do modeli, które zostały już wycofane z oferty⁹³.

Współczesny rynek motoryzacyjny podlega kilku głównym trendom, które mają znaczący wpływ na kształt oferty, czy kierunki rozwoju technologii. Do tych trendów należą:

- autonomiczność,
- poszukiwanie alternatywnych źródeł napędu,
- neutralność klimatyczna,
- cyfryzacja i łączność,
- wzrastający popyt na auta typu SUV/Crossover.

Autonomiczność pojazdów jest od dawna rozważaną opcją transportu. Można uznać, że od momentu powstania samochodu, twórcy zastanawiali się czy pojazd bę-

⁹⁰ Lewandowski M., *Dlaczego samochody są takie drogie?*, dostępny on-line, <https://www.motofakty.pl/artykul/dlaczego-samochody-sa-takie-drogie.html>, data dostępu 02.03.2018 roku.

⁹¹ Wiechoczek J., *Op. cit.*, s.81.

⁹² FCA Nauka, dostępny on-line: <http://fcagroup.pl/odpowiedzialny-biznes/nauka/> data dostępu 02.03.2018 roku.

⁹³ Lubczyński M., *Części z torrentów, samochody z drukarek. Przyszłość dzieje się na naszych oczach*, dostępny on-line: <https://autokult.pl/30821,czesci-z-torrentow-samochody-z-drukarek-przyszlosc-dzieje-sie-na-naszyc-oczach>, data dostępu 02.03.2018 roku.

dzie mógł poruszać się samodzielnie, bez nadzoru człowieka. Jednak przez dziesięciolecia wizja auta, które samodzielnie porusza się po drogach była jedynie mrzonką. Jednak XXI wieku przyniósł wiele zmian, w tym znaczący rozwój elektroniki. Dzięki rozwojowi wszelkiego rodzaju czujników, kamer oraz samych jednostek obliczeniowych, opcja samochodu, który może sam poruszać się po drogach przestała być jedynie futurystycznym obrazem. W 2015 roku koncern Daimler pokazał concept F015, który wykonał samodzielną podróż ulicami San Francisco⁹⁴, budząc spore zainteresowanie przechodniów. Od tego momentu kolejne przedsiębiorstwa zgłaszały uczestnictwo w programach badawczych. Trend ten ma również swoje odbicie w działaniach prawodawczych, gdyż należy opracować odpowiednie prawo obejmujące tego typu pojazdy. Obecnie toczą się debaty i powstają pierwsze projekty stosownych dokumentów. Wydawane są również pierwsze zezwolenia na testy pojazdów autonomicznych m.in. przez stan Nowy York⁹⁵.

Drugim istotnym trendem w współczesnej motoryzacji jest poszukiwanie alternatywnych źródeł napędu dla pojazdów. Ma to związek z coraz to ostrzejszymi restrykcjami dotyczącymi emisji jak i aferami takimi jak „Dieselgate”⁹⁶, czy fałszowanie wyników spalania przez koncern Mitsubishi⁹⁷. Wspomniane wcześniej organizacje proekologiczne jak i rządy starają się wymóc na przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej, aby ich produkty były coraz bardziej przyjazne środowisku. Redukcja emisji spalin jest jednym z tych aspektów. Jednak ciągle obniżanie limitów powoduje znaczne trudności technologiczne, a co za tym idzie wzrost kosztów badań i konstrukcji nowych silników. Dlatego pojawiły się koncepcje nowych napędów, które mają eliminować klasyczne rozwiązania silników benzynowych i napędzanych olejem napędowym. Najbardziej promowanym rozwiązaniem jest napęd elektryczny.

W obecnej sytuacji rynkowej najpowszechniejszymi rozwiązaniami są pojazdy hybrydowe, czyli posiadające za równo jednostkę spalinową jak i elektryczną oraz auta w pełni elektryczne w postaci np. Nissana Leaf czy aut firmy Tesla. Jednak nie są to jedyne koncepcje alternatywnych napędów. Koncern FCA stara się przedstawić rozwiązanie oparte na biometanie, natomiast Porsche pracuje nad masową produkcją syntetycznych paliw.

Wraz z rozwojem elektroniki i technik łączności pojawiła się znaczna liczba urządzeń, a co za tym idzie aktywności ludzi przy ich pomocy. Współcześnie większość społeczeństwa krajów rozwiniętych posiada co najmniej jedno urządzenie z dostępem do sieci Internet. Ma to swoje odbicie w codziennych czynnościach. Motoryzacja rów-

⁹⁴ Mercedes F015 pojawił się na ulicach San Francisco, onet.pl 12-03-2015, Dostępny w Internecie: <http://technowinki.onet.pl/motoryzacja/mercedes-f015-pojawil-sie-na-ulicach-san-francisco/b259sr>, data dostępu 02.03.2018 roku.

⁹⁵ Russ H., *New York state to allow autonomous vehicle testing*, dostępny on-line: <http://www.autonews.com/article/20170510/MOBILITY/170519978/new-york-state-to-allow-autonomous-vehicle-testing>, data dostępu 02.03.2018 roku.

⁹⁶ Stop VW, dostępny on-line: <https://www.stopvw.pl/afera-vw/>, data dostępu 02.03.2018 roku.

⁹⁷ Walewska D., *Rozwija się afera spalinowa Mitsubishi*, dostępny on-line: <http://www.rp.pl/Motoryzacja/304229955-Rozwija-sie-afera-spalinowa-Mitsubishi.html>, data dostępu 02.03.2018 roku.

niez musiała się dostosować. Z tego powodu producenci samochodów starają się wprowadzać coraz to nowe rozwiązania z zakresu łączności. Jednym z nich jest wspomniany wcześniej system Blue&Me. Trend ten przybiera różne formy, gdyż jest to zarazem element konkurencji rynkowej związany z wcześniej wskazanym aspektem technologicznym branży motoryzacyjnej. Wyposażanie aut w coraz to nowocześniejsze i bardziej rozbudowane systemy łączności staje się elementem rywalizacji porównywalnym z awansowaniem technicznym elementów zawiesznień, czy silników. Warto również zaznaczyć, że po za samymi systemami w samochodach, przedsiębiorstwa motoryzacyjne na wzór branży IT starają się oferować usługi on-line np. zdalną diagnostykę samochodu, czy łączność z centrum obsługi klienta.

Ostatnim omawianym trendem będzie wzrastający popyt na pojazdy typu SUV/Crossover.auta tego typu pojawiły się na początku XXI wieku jako połączenie cech aut terenowych z pojazdami innych klas. Charakteryzują się podwyższoną sylwetką i zawieszeniem, występują w autosegmentach od C (auta kompaktowe) wzwyż. Pojazdy tego typu zyskują popularność za równo w USA jak i Europie⁹⁸. Praktycznie każdy liczący się producent samochodów posiada w swojej ofercie auto tego typu. Wzrost popytu na auta SUV/Crossover powoduje spadek zainteresowania klasycznymi typami pojazdów np. sedan, czy kombi. Producenci starają się korzystać z obecnej sytuacji budując tego rodzaju auta z uwzględnieniem maksymalnej praktyczności i nowoczesności zgodnie z wcześniej wymienionym nurtem związanym z technologiami łączności. Trudno w obecnej sytuacji określić jak długo ten trend pozostanie na rynku, chociaż dokonując obserwacji uwarunkowań, można zauważyć, że auta typu SUV/Crossover zdają się być adekwatną odpowiedzią producentów na potrzeby współczesnych konsumentów.

2.2. Koncern Stellantis na rynku motoryzacyjnym – historia powstania koncernu

Koncern Stellantis funkcjonuje na rynku motoryzacyjnym od 16 stycznia 2021 roku. Jest to wynik fuzji Fiat Chrysler Automobiles oraz PSA Groupe (Peugeot Société Anonyme). W wyniku połączenia obu przedsiębiorstw powstał czwarty co do wielkości koncern motoryzacyjny, mający swoje fabryki i przedstawicielstwa na każdym kontynencie.

Początki procesu jednoczenia się FCA i PSA sięgają 2019 roku. W wyniku nieudanego porozumienia z sojuszem Renault-Nissan-Mitsubishi Fiat Chrysler Automobiles zaproponowało grupie Peugeot zacieśnienie współpracy. Wcześniej oba przedsiębiorstwa już od lat 80. XX wieku współdziałały w ramach spółki joint venture SEVEL, która zajmuje się produkcją aut dostawczych i osobowych opracowanych przez obie firmy. Efektem prowadzonych rozmów było ogłoszenie 18 grudnia 2019 roku komunikatu o połączeniu obu koncernów. Ostateczne złączenie miało nastąpić w połowie 2020 roku. Jednak pandemia koronawirusa COVID-19 oraz zastrzeżenia Komisji Eu-

⁹⁸ Kaczałek W., *Segment SUV w Europie rośnie kosztem innych kategorii*, dostępny on-line: <https://menadzerfloty.pl/news/segment-suv-w-europie-rosnie-kosztem-innych-kategorii/>, data dostępu 02.03.2018 roku.

ropejskiej do połączenia dwóch dużych europejskich graczy spowolniły prace. W dniu 15 lipca 2020 roku władze obu przedsiębiorstw potwierdziły dalsze działania zmierzające do fuzji oraz przedstawiły nazwę nowej organizacji: „Stellantis”. Nazwa pochodzi od łacińskiego czasownika „stello” co oznacza „rozjaśniać gwiazdami”⁹⁹. Znakiem rozpoznawczym stał się logotyp przedstawiający nazwę koncernu wplecioną w zbiór gwiazd. W sierpniu 2020 roku ogłoszono kolejne działania na rzecz fuzji m.in. skład rady nadzorczej, w skład której miały wejść osoby z kierownictwa obu koncernów. W dniu 4 stycznia 2021 roku odbyło się głosowanie udziałowców FCA i PSA nad połączeniem obu koncernów. Ostatecznie 16 stycznia 2021 roku powstał koncern Stellantis, która skupia w sobie szesnaście marek firm założycielskich.

2.3. Struktura rynkowa Fiat Chrysler Automobiles

Fiat Chrysler Automobiles (FCA), to koncern motoryzacyjny, który powstał 13 października 2014 roku w wyniku fuzji włoskiego koncernu Fiat S.p.a. oraz Chrysler Corporation LLC, która trwała od 2009 roku. W wyniku procesu zjednoczeniowego nastąpiło przejęcie amerykańskiego przedsiębiorstwa i utworzenie spółki, która główną siedzibę posiadała w Londynie, a rejestrację prawną na terenie Holandii.

W chwili wejścia w struktury Stellantis FCA w swojej strukturze posiadało takie marki i jednostki jak:

- Fiat;
- Fiat Professional;
- Alfa Romeo;
- Lancia;
- Abarth;
- Maserati;
- Chrysler;
- Dodge;
- Jeep;
- RAM;
- MOPAR;
- SRT;
- COMAU;
- Teskid.

Przedsiębiorstwo przedstawiało następujące dane liczbowe dotyczące jego struktury¹⁰⁰:

- 102 zakłady produkcyjne;
- 46 ośrodków badawczo-rozwojowych;
- 199000 pracowników;
- 40 krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność;
- 4,8 mln aut dostarczonych ogółem do sieci dealerskiej.

2.4. Struktura rynkowa koncernu Peugeot Groupe

Koncern Peugeot Groupe (PSA), to francuskie przedsiębiorstwo powstałe w wyniku wykupienia w 1976 roku przez firmę Peugeot bankrutującego producenta Citroen. W skład grupy wchodziły również takie marki jak: Simca, Talbot, czy Panhard. W 2017 roku

⁹⁹ https://fcagroup.pl/wp-content/uploads/2020/11/201110FCA_Logo_wyrazajace_ducha_Stellantis.pdf

¹⁰⁰ <https://fcagroup.pl/broszura-korporacyjna/4/>

w wyniku wielostronnych negocjacji PSA zakupiło od koncernu General Motors Opel Automobile GmbH, a co za tym idzie marki Opel i Vauxhall.

Przed fuzją z FCA Peugeot Groupe posiadało w swojej strukturze następujące marki i jednostki:

- Peugeot;
- DS. Automobiles;
- Citroen;
- Opel;
- Vauxhall;
- Free2move.

2.5. Działalność Stellantis na terenie Polski

W obecnej sytuacji działalność koncernu Stellantis na terenie Polski skupia się na ujednoliceniu i połączeniu struktur dwóch założycielskich instytucji. Na terenie kraju znajdują się elementy zawarte w struktury FCA jak i PSA. W przypadku FCA są to następujące podmioty:

- Fiat Chrysler Polska Sp. z o.o. spółka koordynująca i reprezentująca działalność koncernu FCA w Polsce, jej siedziba mieści się w Warszawie przy ul. Wyścigowej.
- FCA Poland S.A. spółka zajmująca się produkcją oraz dystrybucją aut koncernu, nadzoruje prace zakładów produkcyjnych oraz sprzedaż samochodów i części. Zatrudnia 3091 osób¹⁰¹. Siedziba mieści się w Bielsku-Białej.
- FCA Services Polska Sp. z o.o. spółka prowadzi działalność o charakterze administracyjnym, prowadzi sprawy finansowo/kadrowe spółek FCA Poland oraz innych klientów z obszaru EMEA. Siedziba przedsiębiorstwa mieści się w Bielsku-Białej.
- Sadi Polska – Agencja Celna Sp. z o.o. działalność spółki polega na obsłudze celnej, logistycznej rejestracyjnej pozostałych spółek koncernu na terenie Polski. W kompetencjach przedsiębiorstwa znajduje się również prowadzenie dokumentacji statystycznej i prawnej. Siedziba jest zlokalizowana w Bielsku-Białej.
- Sirio Polska Sp. z o.o. przedsiębiorstwo ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa przemysłowego spółkom FCA w Polsce oraz klientom zewnętrznym. Do działalności zalicza się ochrona mienia, ochrona przeciwpożarowa, zarządzanie ryzykiem oraz ratownictwo medyczne. Firma mieści się w Bielsku-Białej.
- FCA Powertrain Poland Sp. z o.o. spółka produkcyjna zajmująca się wytwarzaniem silników do pojazdów koncernu FCA. Obecnie w zakładzie w Bielsku-Białej produkowane są jednostki 1,3 Multijet oraz 900 Twin Air. Oba silniki są dostarczane do zakładów FCA m.in. we Włoszech, Turcji, a także fabryk koncernu PSA, obecnego właściciela marki Opel.
- Gestin Polska Sp. z o.o. spółka o charakterze administracyjnym, w jej kwestii leży utrzymanie i zarządzanie nieruchomościami FCA Poland. Dodatkowo przedsiębiorstwo zajmuje się organizacją wydarzeń o charakterze integracyjnym, żywienia zbiorowego, czy biura podróży.

¹⁰¹ FCA Poland S.A., dostępny on-line: <http://fcagroup.pl/fca-w-polsce/polskie-spolki-grupy-fca/fca-poland-s-a/>, data dostępu 25.03.2018 roku.

- FCA-Group Bank Polska S.A. firmowy bank koncernu FCA, w głównej mierze zajmuje się udzielaniem kredytów na finansowanie zakupu aut nowych i używanych, dostępnych w sieci sprzedaży FCA Poland. Główna siedziba banku mieści się w Warszawie.
- FCA Leasing Polska Sp. z o.o. instytucja leasingowa FCA Poland, leasing na auta koncernu jest udzielany w 40 oddziałach, które są umieszczone w salonach sprzedaży. Główna siedziba mieści się w Warszawie.
- Plastic Components and Modules Poland S.A.: zlokalizowana w Sosnowcu jednostka odpowiedzialna za produkcję elementów z tworzyw sztucznych dla pojazdów FCA Poland.
- Plastic Components Fuels Systems Poland Sp.z.o.o. : spółka zależna odpowiedzialna za produkcję elementów systemów paliwowych, również mieszcząca się w Sosnowcu. W przypadku Peugeot Grupe można wymienić następujące podmioty gospodarcze:
- Opel Manufacturing Poland Sp. z.o.o: spółka z główną siedzibą w Gliwicach, zajmująca się produkcją samochodów oraz silników (zakład w Tychach). Obecnie wytwarza model Opel Astra K oraz silnik 1,2 Pure Tech.
- Opel Polska Sp.z.o.o: przedsiębiorstwo dystrybucją i obsługą pojazdów marki Opel na terenie Polski. Siedziba mieści się przy al. Krakowskiej 206 w Warszawie.
- Citroen Polska Sp.z.o.o: przedsiębiorstwo zajmujące się dystrybucją i obsługą pojazdów marek Citroen oraz DS. Automobiles. Siedziba formy mieści się przy al. Krakowskiej 206 w Warszawie.
- Peugeot Polska Sp. z.o.o: przedsiębiorstwo dystrybucją i obsługą pojazdów marki Peugeot na terenie Polski. Siedziba mieści się przy al. Krakowskiej 206 w Warszawie.



Rysunek 4. Zakład FCA Poland Bielsko-Biała

Źródło: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bielsko-Bia%C5%82a,_Fiat_Auto_Poland_2007.jpg



Rysunek 5. Fabryka Opel Manufacturing Poland w Gliwicach

Źródło: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/87/Gliwice_-_Opel_2016-02-05_12-55-15.jpg

2.6. Marki Stellantis na rynku polskim

Obecnie na rynku polskim koncern Stellantis w ramach FCA Poland oraz spółek Opel Polska, Citroen Polska oraz Peugeot Polska oferuje produkty swoich dziewięciu marek. Marka Maserati na terenie Polski jest oferowana przed niezależną od FCA Poland spółkę i z tego powodu nie będzie analizowana w poniższym opracowaniu.

2.6.1. Fiat

Marka Fiat jest to główna (tytułowa) marka koncernu FCA. Oferuje ona auta dla szerokiego grona odbiorców. Samochody charakteryzują się ciekawym designem, przystępną ceną oraz nowoczesnymi rozwiązaniami technicznymi. Strategia marki opiera się o zapewnienie klientom satysfakcji z zakupu i użytkowania auta, dzięki stosunkowo niskim kosztom serwisu oraz eksploatacji, jak również dzięki dostępności nowoczesnych rozwiązań technicznych. Najnowszym produktem marki jest auto klasy kompaktowej Fiat Tipo. Marka Fiat to marka tytułarna Fiat S.p.A. włoskiego przedsiębiorstwa powstałego w 1899 roku w Turynie. Nazwa jest skrótem od *Fabricca Italiana Automobili Torino*, co po przetłumaczeniu oznacza „włoska fabryka samochodów Turyn”¹⁰². Firma została założona przez Giovanniego Agnelli, włoskiego właściciela ziemskiego. Przedsiębiorstwo od początku istnienia zakładało produkcję pojazdów dostępnych

¹⁰² Władysław A., *Fiat wszystko o...*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1997, s.5.

szerokiemu gronu odbiorców. Jednym z przykładów może być model Nuova 500, wyprodukowano 3 432 226 egzemplarzy¹⁰³. W latach 60. i 70. XX wieku przedsiębiorstwo udzielało licznych licencji produkcyjnych m.in. dla PRL (Fiat 125p) oraz ZSSR (Fiat 124). Marka Fiat stanowiła rdzeń portfela włoskiego koncernu (w którego skład przez kolejne lata wchodziły inne marki z półwyspu apenińskiego m.in. Ferrari, czy Lancia) aż do 2014 roku, kiedy Fiat S.p.a. oraz Chrysler Corporation połączyły się w koncern FCA.

2.6.2. Fiat Professional

Fiat Professional jest to submarka powstała z wydzielenia pojazdów użytkowych z marki Fiat. Oferta Fiat Professional jest skierowana w głównej mierze do przedsiębiorców i firm, którzy potrzebują aut transportowych do prowadzenia swoich działalności gospodarczych. Najnowszym autem w ofercie marki jest Fiat Talento, samochód typu van powstały w wyniku porozumienia z firmą Renault oraz Opel.



Rysunek 6. Fiat Talento

Źródło: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fiat_Talento_Kombi_1.6_Ecojet_125_Twin_Turbo_Family_%E2%80%93_Frontansicht,_27._Juli_2016,_D%C3%BCsseldorf.jpg

2.6.3. Alfa Romeo

Alfa Romeo: Marka Alfa Romeo funkcjonuje na rynku od ponad stu lat. Jej początki sięgają roku 1909, kiedy to mediolański arystokrata Ugo Stella wraz z grupą inwestorów odkupują upadający zakład Darraq i tworzą Anonima Lombarda Fabbrica Automobili w skrócie ALFA. Wytwórnia jest nastawiana na produkcję aut wyścigowych

¹⁰³ Podbielski Z., *Pojazdy włoskie*, Wyd. WKiŁ, Warszawa 1986, s. 66-71.

i luksusowych. Początkowe pasma sukcesów zostają przerwane przez falę protestów oraz I Wojnę Światową. W 1915 roku firmę przejmuje neapolitański inżynier Nicola Romeo, który dokonuje poważnych reform, co umożliwia znaczącą poprawę sytuacji przedsiębiorstwa. Nazwa również ulega zmianie na Alfa Romeo. Rozwój przedsiębiorstwa ulega zatrzymaniu przez Wielki Kryzys pod koniec lat 20 XX wieku. Alfa Romeo w 1933 roku przechodzi pod zarząd państwowy w postaci Istituto Riconstruzione Industriale. Od tego momentu profil produkcji ulega zmianie, firma zamiast produkcji aut wyczynowych i ekskluzywnym ma rozpocząć produkcję wojskową oraz pojazdów dla „zwykłego obywatela”.

W okresie powojennym przedsiębiorstwo odbudowuje zniszczony zakład produkcyjny w Portello i powoli wdraża produkcję aut. Pod koniec lat 50 sytuacja firmy ulega stabilizacji, co pozwala na budowę nowego zakładu produkcyjnego w miejscowości Arese. Lata 60 są dla Alfę czasem rozkwitu i dynamicznego rozwoju. Powstają różnorodne modele, które cieszą się dużą popularnością. W tym okresie powstają słynne modele Tipo 33 Stradale oraz Montreal. Przełom lat 60. i 70. kończy okres pomyślności firmy. Kryzys paliwowy oraz nieudana inwestycja na południu Włoch w postaci budowy fabryki Pomigliano d'Arco oraz projekt modelu Alfasud powodują ogromne problemy finansowe przedsiębiorstwa. Ostatecznie w 1986 roku rząd włoski sprzedaje firmę Alfa Romeo koncernowi Fiat S.p.A.

Obecnie marka Alfa Romeo w portfolio marek koncernu pełni funkcję marki prestiżowej o sportowym charakterze. Modele charakteryzują się unikalną stylistyką oraz wysokimi osiąganiami. Najnowszym produktem sygnowanym logiem Alfa Romeo jest auto typu SUV o nazwie Stelvio.



Rysunek 7. Alfa Romeo Stelvio

Źródło: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Alfa_Romeo_Stelvio_2.0T_Q4_\(35220517026\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Alfa_Romeo_Stelvio_2.0T_Q4_(35220517026).jpg)

2.6.4. Abarth

Abarth: marką Abarth są oznaczane samochody z gamy modelowej marki Fiat, które zostają poddane sportowym modyfikacjom. Auta ulegające takim zabiegom przestają funkcjonować w ofercie głównej marki i stają się ofertą Abarth, jako wersje wyczynowe standardowych modeli.

Marka Abarth powstała w 1949 roku, założycielem był austriacki konstruktor Carlo Abarth. Początkowo przedsiębiorstwo zajmowało się produkcją wyczynowych układów wydechowych do samochodów i motocykli. Wraz z rozwojem do działalności przedsiębiorstwa dołączyły modyfikacje aut, głównie produkcji Fiata, ale również Renault, Alfa Romeo, czy Simca¹⁰⁴. Popularnym produktem firmy są wyczynowe wersje modelu Nuova500.

W 1971 roku przedsiębiorstwo weszło w skład koncernu Fiat. W momencie rozpoczęcia rywalizacji w rajdach przez zespół marki Lancia, działalność firmy Abarth została zawieszona. Reaktywacja marki nastąpiła w 2008 roku, kiedy do produkcji skierowano zmodyfikowaną wersję Fiat Grande Punto, którą oznaczono Abarth Grande Punto. Od tamtego momentu marka ponownie funkcjonuje w portfelu koncernu. Obecnie w ofercie znajdują się różne warianty oparte o model Fiat 500.



Rysunek 8. Abarth 500.

Źródło: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3a/2008_Abarth_500_-_front.jpg?uselang=pl

¹⁰⁴ Z. Podbielski, *Op. cit.*, s. 19

2.6.5. Jeep

Jeep: marka Jeep stała się elementem portfela wraz z fuzją Fiat S.p.A i Chrysler LLT. Obecnie jest marką globalną koncernu, punkty dystrybucji znajdują się na każdym geograficznym obszarze działalności FCA. W ofercie marki Jeep znajdują się samochody terenowe oraz auta typu SUV, zaliczana do segmentu aut premium. Marka Jeep istnieje od 1940 roku, kiedy to armia amerykańska złożyła zamówienie na lekki pojazd patrolowy. Firma Willis skonstruowała pojazd oznaczony jako MB. Auto sprawdziło się w warunkach bojowych i zyskało dużą popularność za równo wśród żołnierzy jak i cywilnych użytkowników, uzyskując przydomek „jeep”. Wkrótce wszystkie auta firmy zaczęły nosić to nazwę jako markę. Auta charakteryzowały się bardzo dobrymi właściwościami terenowymi i wytrzymałością. W 1970 roku przedsiębiorstwo zostało wchłonięte przez American Motors Company. W 1987 roku przedsiębiorstwo AMC zostaje wykupione przez Chrysler Corporation. Główna marka ulega kasacji, natomiast Jeep przeszedł do portfela marek nowego właściciela. Pod nowym zarządem marka Jeep rozwinęła swoją ofertę o popularne modele np. Cherokee czy Wrangler.



Rysunek 9. Jeep Renegade

Źródło https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Red_Jeep_Renegade_Parked_in_Shadow_of_Building.jpg?uselang=pl

2.6.6. Peugeot

Marka Peugeot jest główną marką koncernu PSA. Podobnie jak Fiat oferuje pojazdy dla szerokiego grona odbiorców łącząc przystępną cenę z nowoczesną technologią. W ofercie znajdują się za równo auta miejskie, pojazdy typu SUV jak i samochody dostawcze. Marka Peugeot jest oferowana na rynkach europejskich, azjatyckich, afrykańskich i południowo amerykańskich. Najnowszym modelem jest Peugeot 308.

Marka Peugeot posiada długą historię. Początki istnienia przedsiębiorstwa sięgają XIX wieku. Pierwszy pojazd został zaprezentowany na targach w Paryżu w 1889 roku. Od tego momentu rozpoczął się dynamiczny rozwój francuskiego producenta. W 1914 roku firma osiągnęła możliwości produkcyjne na poziomie 10000 egzemplarzy rocznie. Kryzys przedsiębiorstwa nastąpił w momencie wybuchu II Wojny Światowej. Okupacja niemiecka, współpraca kadry z ruchem oporu i bombardowania zakładów przez lotnictwo Aliantów znacznie naruszyły firmę. Sytuacja zaczęła poprawiać się w latach 50. XX wraz z odbudową zniszczonej infrastruktury oraz premierami nowych modeli. W 1976 roku firma Peugeot porozumiewa się z Michelin w sprawie utworzenia koncernu, w którego skład wejdzie Citroen. W ten sposób powstaje PSA, które funkcjonuje na rynku motoryzacyjnym aż do roku 2021.



Rysunek 10. Peugeot 208

Źródło: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Peugeot_e-208_Allure_\(II\)_%E2%80%93_f_26122020.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Peugeot_e-208_Allure_(II)_%E2%80%93_f_26122020.jpg)

2.6.7. Citroen

Citroen jest drugą marką koncernu PSA. Jej oferta skupia się na pojazdach oferujących niebagatelną stylistykę wraz z nietypowymi rozwiązaniami technicznymi. Słynie szczególnie z wysoce komfortowych układów zawieszenia. Portfolio marki zawiera pojazdy miejskie, pojazdy typu SUV/Crossover, Vany oraz pojazdy użytkowe. Najnowszym modelem w ofercie jest Citroen C4.

Marka Citroen jako brand samochodowy zaczęła funkcjonować na rynku od 1919 roku. Została założona przez Andre Citroena, francuskiego przemysłowca, który swoją działalność rozpoczął od produkcji stalowych daszkowych kół zębatach. Logo marki przedstawia wymienione zęby. Patent na wzór wymienionego elementu został kupiony przez Citroena w Polsce w na początku XX wieku. Rozwijające się przed-

siębiorstwo po I wojnie światowej rozpoczęło produkcję aut własnego projektu. Firma odnosiła sukcesy aż do lat 30. XX kiedy to wielki kryzys oraz znacznie koszty związane z badaniami i prototypami sldowały znaczące problemy finansowe przedsiębiorstwa. Francuskie przedsiębiorstwo Michelin, jako główny wierzyciel przejęło Citroen. Właściciel przedsiębiorstwa przygnębiony sytuacją, pogrążony w chorobie umiera 3 lipca 1935 roku. Po II wojnie światowej Citroen wprowadza dwa pojazdy, które zapisują się w historii motoryzacji: prosty w konstrukcji 2CV ora wysoce komfortowy DS. Ponowny rozwój przedsiębiorstwa trwa do lat 70. Kryzys paliwowy oraz ogólna recesja ponownie uderzają w francuskiego producenta. W 1976 roku na mocy porozumienia między Michelin oraz Peugeot następuje utworzenie koncernu PSA, który przejmuje markę Citroen.



Rysunek 11. Citroen C4

Źródło: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Citro%C3%ABn_C4_BlueHDi_130_EAT8_Shine\(III\)_%E2%80%93_f_02012021.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Citro%C3%ABn_C4_BlueHDi_130_EAT8_Shine(III)_%E2%80%93_f_02012021.jpg)

2.6.8. DS.

DS. Automobiles jest to wydzielona z Citroen marka premium oferująca pojazdy o wyższym poziomie wykończenia i wyższym prestiżu w porównaniu do macierzystego brandu. Oferta marki skupia się na pojazdach SUV wyższych klas oraz limuzynach. Marka DS. funkcjonuje na rynku motoryzacyjnym od 2014 roku. Nazwa jest nawiązaniem do modeli serii DS. z lat 1955–1975 charakteryzujących się unikalną stylistyką, hydropneumatycznym układem zawieszenia i wspomaganym układem hamulcowym. Marka pełni podobną funkcję, co prestiżowe brandy producentów japońskich np. Lexus, czy Infiniti.



Rysunek 12. DS 7

Źródło: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:DS_7_Crossback_Chantilly_Arts_%26_EleganceAV.jpg

2.6.9. Opel

Marka Opel to brand aut rynku popularnego. Wcześniej należał do koncernu General Motors, obecnie znajduje się w strukturach koncernu PSA. Marka oferuje pojazdy od aut klasy B (miejskich) do samochodów klasy D (klasa średnia). W produkcji są również vany jak i auta użytkowe. Najnowszym modelem w ofercie jest Opel Mokka. Historia marki Opel zaczyna się w 1866 roku, kiedy to Adam Opel założyciel przedsiębiorstwa rozpoczyna produkcję maszyn do szycia pod swoim nazwiskiem. Przez kolejne lata firma rozwijała się, dodając do asortymentu inne produkty np. rowery. W 1895 roku założyciel umiera, a przedsiębiorstwo przejmują jego synowie, którzy zwracają uwagę na coraz większą popularność samochodów. Przedsiębiorstwo podejmuje produkcję aut.

W tym czasie dużą popularność zyskuje model 4/8PS, nazywany z racji częstego zakupu przez lekarzy „Doktorwagen”. Rozwijające się producent przykuwa uwagę konkurencji, w tym General Motors. W 1929 roku dochodzi do zakupu przez amerykański koncern firmy Opel. Taki stan rzeczy utrzymuje się do 2014 roku. W wyniku kiepskiej kondycji finansowej po kryzysie oraz ciągłych strat, GM decyduje się na sprzedaż marki Opel. Firmę kupuje koncern PSA, który dokonuje poważnej restrukturyzacji i włącza technologię dostępną w pojazdach marki do swoich rozwiązań.



Rysunek 13. Opel Mokka

Źródło: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Opel-mokka-e-vorne.jpg>

3. Metodyka badawcza

W pracy podjęto próbę analizy zagadnienia dotyczącego wpływu rozbudowanego portfela marek na pozycję rynkową. Badanym przykładem jest koncern motoryzacyjny Stellantis. W niniejszych badaniach zostanie przedstawiona analiza, która będzie przedstawiać obecną pozycję rynkową przedsiębiorstwa oraz sytuację poszczególnych marek wraz z narzędziami, które są wykorzystywane do ich kreowania i zarządzania nimi w ramach portfela. Dzięki takiemu zestawieniu będzie możliwe wskazanie relacji między kreowaniem marek i zarządzaniem portfelem, a udziałem przedsiębiorstwa w rynku.

Problematyka badawcza wynika z dynamiki rynku motoryzacyjnego. Są to m.in. fuzje i przejęcia, kasacje marek oraz oddzielenia i kreacje nowych marek. Od początku XXI wieku można zauważyć cały zakres zachowań dotyczących brandów motoryzacyjnych. Praktycznie wszystkie duże przedsiębiorstwa branży posiadają w swoich zasobach różnorodne marki i na przestrzeni ostatnich lat dokonywały zmian w tym zakresie. Jednym z przykładów jest opisywany koncern Stellantis, powstały poprzez fuzję dwóch podmiotów, ale jest to jeden z licznych przykładów. W przypadku przejęć i fuzji można wskazać na sojusz Renault-Nissan, który niedawno objął kontrolę nad japońskim koncernem Mitsubishi Motors¹⁰⁵, czy odkupienie od General Motors marki Opel przez francuskie przedsiębiorstwo PSA¹⁰⁶. Tego typu operacje tworzą wiele problemów za równo w sferze zarządczej jak i marketingowej.

Oprócz przejęć na rynku motoryzacyjnym można było zauważyć eliminację wielu marek m.in. Oldsmobile, Pontiac, Maybach, czy Saab. Jest to interesujące zjawisko, gdyż niektóre z wymienionych marek funkcjonowały na rynku od wielu dziesięcioleci. Zastawiającym jest fakt, że przedsiębiorstwa motoryzacyjne decydują się na taki krok, pomimo świadomości kosztów jakie wiążą się z wykreowaniem nowej marki lub ponownym jej „ożywieniem”, zwłaszcza na rynku motoryzacyjnym. Można jednak zauważyć również przykłady stworzenia lub usamodzielnienia marek. Przykładem takich działań może być stworzenie przez koncern PSA marki DS¹⁰⁷, czy Genesis przez firmę Hyundai. Innym przykładem jest wydzielenie z marki SEAT, oznaczenia CUPRA i stworzenie z niego samodzielnego brandu¹⁰⁸. Można uznać to za dość niezwykle działanie, gdyż koncern Volkswagen właściciel obu marek posiada w swoim portfelu oznaczenia zarezerwowane dla modeli sportowych, każdej z swoich marek samochodów m.in. Audi

¹⁰⁵ Zmysłowski M., *Nissan kupuje Mitsubishi*, dostępny on-line, <https://autokult.pl/27746,nissan-kupuje-mitsubishi>, data dostępu 10.04.2018 roku.

¹⁰⁶ Gawin M., *PSA przejmuje Opla. Powstanie drugi największy producent samochodów w Europie*, dostępny on-line, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/PSA-przejmuje-Opla-Powstanie-drugi-najwiekszy-producent-samochodow-w-Europie-7502876.html>, data dostępu 10.04.2018 roku.

¹⁰⁷ Lewandowski M., *DS | Nowa marka koncernu PSA w Europie*, dostępny on-line, http://moto.pl/MotoPL/1,88389,17276671,DS___Nowa_marka_koncernu_PSA_w_Europie.html, data dostępu 06.05.2018 roku.

¹⁰⁸ F. Trusz, *Cupra – sportowa dywizja Seata idzie na swoje*, dostępny on-line, <http://moto.pl/MotoPL/7,88389,23061192,cupra-sportowa-dywizja-seata-idzie-na-swoje.html>, data dostępu 06.05.2018 roku.

S, czy Skoda VRS. Jednak tylko w przypadku Seat-a podjęto o oddzieleniu oznaczenia określającego auta usportowione.

W niniejszej pracy przyjmuje się następujące hipotezy:

- Rozbudowany portfel marek pozwala koncernowi motoryzacyjnemu na uzyskanie większego udziału w rynku poprzez bardziej urozmaiconą ofertę, skierowaną do różnorodnych grup konsumentów w porównaniu do konkurencyjnej pojedynczej marki.
- Istnieje relacja między stopniem rozbudowania portfela marek, a wyrazistością, indywidualnością określonej marki portfela.
- Pierwsza z wymienionych hipoteza jest związana z efektem skali jaki można uzyskać przy pomocy portfela marek. Autorzy przedstawiają hipotezę, iż dzięki obecności dużej liczby marek w portfelu, koncern motoryzacyjny może prześcignąć w wielkości sprzedaży konkurenta posiadającego jedną lub kilka marek. Ma to swój związek z złożonością oferty i dostępem do obszarów rynku, które są nieosiągalne dla pojedynczej, skoncentrowanej marki.

Druga hipoteza jest związana z metodami i technikami zarządzania markami w portfelu oraz problemem kanibalizacji marek. Autorzy wysnuwają tezę, iż istnieje relacja między złożonością portfela marek, czyli liczbą marek, a ich indywidualnością i unikalnością na rynku. Obserwując rynek motoryzacyjny można znaleźć przykłady marek, które oferowały identyczne modele, które różniły się detalami np. Dodge Caravan, Plymouth Voyager, Chrysler Voyager. Zjawisko to może odnosić się nie tylko do pojedynczych modeli, ale i elementów składowych samych marek, identyfikacji wizualnej, czy konstrukcji ofert.

3.1. Macierz BGC jako narzędzie do pozycjonowania marek i prezentacji portfela

W celu analizy portfela marek Stellantis oraz wyznaczeniu sytuacji przedsiębiorstwa na rynku polskim zostanie wykorzystane narzędzie badawcze w postaci Macierzy Boston Consulting Group w skrócie BCG.

Macierz BCG jest to w swojej podstawowej postaci metoda prezentacji portfela produktów przedsiębiorstwa. Może również służyć za narzędzie controllingu strategicznego. Po raz pierwszy zostało użyte w 1969 roku¹⁰⁹. Standardowymi wartościami, które używane są w roli współrzędnych to:

- relatywny udział w rynku: wyznaczany najczęściej przy pomocy dwóch metod, jako stosunek przychodów z sprzedaży określonego produktu do przychodów z sprzedaży analogicznego produktu głównego konkurenta lub większej liczby różnorodnych konkurentów.
- stopa wzrostu rynku: jest to wielkość, która wyraża tempo wzrostu sprzedaży produktu – najczęściej jest stosowana w formie przedziałów wartości.

¹⁰⁹ Macierz BCG, dostępny on-line: https://mfiles.pl/pl/index.php/Macierz_BCG, data dostępu 08.05.2018 roku.

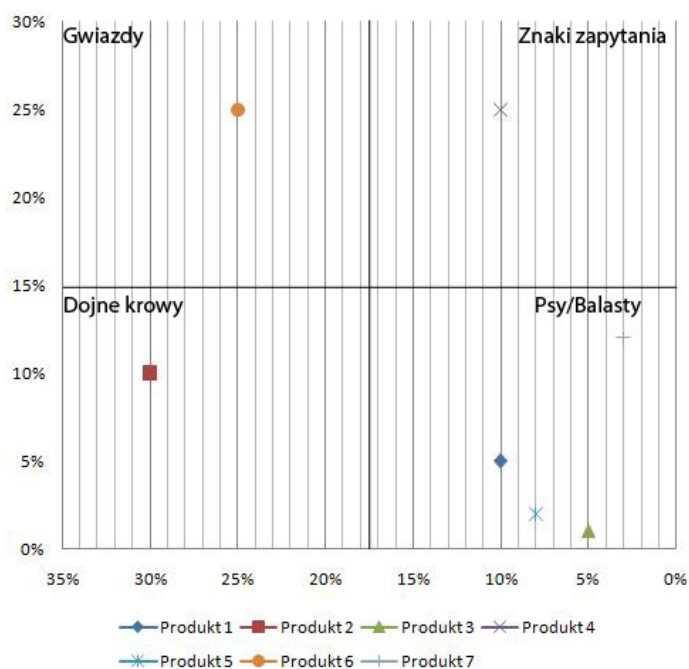
Istnieją również bardziej rozwinięte wersje, które operują na czterech zmiennych. Dodatkowymi dwiema wartościami są:

- rentowność kapitału,
- potrzeby kapitałowe.

W macierzy BCG stosuje się zapis w postaci tabelarycznej, tworzącej charakterystyczne cztery pola przedstawiające strukturę portfela produktów przedsiębiorstwa. Ich opis prezentuje się następująco:

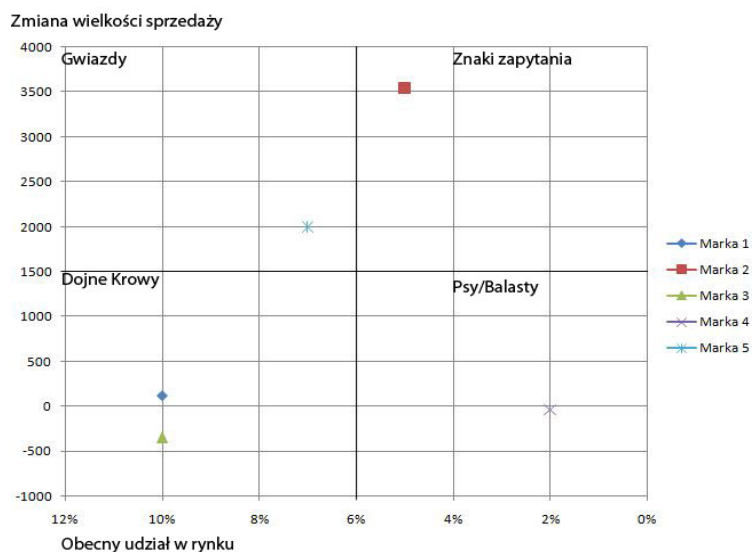
- „Gwiazdy”: są to produkty, które charakteryzują się wzrastającym tempem sprzedaży i rentownością. Najczęściej do tej kategorii zaliczają się produkty stanowiące chwytliwą nowość. Z tego względu wymagają one znacznej uwagi z strony osób zarządzających oraz inwestycji.
- „Dylematy”, „Znaki zapytania”: do tej grupy zaliczane są produkty o wysokiej stopie sprzedaży, ale jednocześnie niewielkim udziałem w rynku. Są również mało rentowne oraz wymagają znacznych nakładów finansowych. Z racji niestabilnej sprzedaży można je określać jako wyroby, które mogą stać się „Gwiazdami”, ale są jednocześnie obarczone ryzykiem porażki na rynku.
- „Dojne krowy”: określa się w ten sposób produkty o stabilnej pozycji rynkowej, niskiej dynamice wzrostu sprzedaży, znacznym udziale w rynku i wysokiej rentowności. Nie potrzebują dużych nakładów finansowych, natomiast mogą służyć za źródło wsparcia dla innych produktów w portfelu np. „Gwiazd”, czy „Dylematów”.
- „Kule u nogi”, „Balasty”, „Psy”: w tym polu umieszcza się produkty, które nie są rentowne, bądź są na granicy rentowności, a ich udział w rynku jest niski. Najczęściej takie produkty są eliminowane z portfela lub przechodzą szeroko zakrojoną zmianę. Macierz BCG jest stosowana w trzech głównych przypadkach:
- jako narzędzie diagnostyczne portfela produktów: daje możliwość klasyfikacji produktów i ich analizy pod wybranymi kątami, istnieje również możliwość dokonania oceny konkurencyjnego przedsiębiorstwa przy pomocy tej metody,
- jako narzędzie do zarządzania portfelem produktów: w zależności od ustaleń diagnostycznych, przedsiębiorstwo przy pomocy macierzy BCG może dokonać różnorodnych czynności zarządczych w stosunku do swoich produktów, w głównej mierze są to decyzje dotyczące kierunku rozwoju portfela produktów,
- jako element zarządzania długoterminowego: macierz BCG dzięki swoim właściwościom pozwala na wykorzystywanie w szerokim zakresie czasu, co pozwala na tworzenie projekcji kierunku rozwoju przedsiębiorstwa.

Macierz BCG jest jednym najpopularniejszych narzędziem analizy portfelowej. Jest to metoda prosta w użyciu i łatwa do interpretowania. Posiada jednak również pewne ograniczenia. Głównym zastrzeżeniem jest zastosowanie znacznego uproszczenia rzeczywistości do dwóch zmiennych. Jest to zbyt mała liczba informacji, aby można było dokonać pełnoprawnej analizy sytuacji przedsiębiorstwa. Również sama konstrukcja macierzy może generować problemy, gdyż istnieją rozbieżności w interpretacji „rynku wzrostowego”.



Rysunek 14. Macierz BCG (przykład)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 15. Zmodyfikowana macierz BCG

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszej pracy zostanie zastosowana zmodyfikowana wersja metody macierzy BCG. Jest to podyktowane za równo ograniczeniami wynikającymi z możliwości pozyskania danych rynkowych, jak również specyfiką omawianego zagadnienia. Zmiennymi użytymi macierzy będą:

- obecny udział w rynku: wyliczana poprzez dzielenie liczby sprzedanych aut danej marki przez liczbę wszystkich aut sprzedanych w 2020 roku,
- zmiana wielkości sprzedaży aut danej marki, wyliczana na podstawie różnicy między wielkością sprzedaży w 2020 roku i 2019 roku.

Powyższe zmienne pozwolą określić w jakiej sytuacji znajduje się dana marka koncernu Stellantis na rynku polskim. Dane zostaną pozyskane z raportów sprzedaży FCA Poland oraz marek koncernu PSA wydanych w styczniu 2019 i 2020 roku oraz zestawień rynkowych tworzonych przez specjalistyczne instytucje np. Instytut Badań Rynku Motoryzacyjnego SAMAR. Wymienione zmienne pozwolą w nieskomplikowany sposób wyznaczyć jak poszczególne marki przedsiębiorstwa funkcjonują na rynku oraz jaką pełnią rolę w portfolio.

3.2. Studium przypadku jako metoda badawcza

W celu analizy zagadnień dotyczących zarządzania portfolio marek wybrano studium przypadku jako metodę badawczą. Według definicji Wojciecha Gregorczyka „Jest to wszechstronny opis badanego zjawiska, dotyczący jakiejkolwiek dyscypliny naukowej.”¹¹⁰ Badacz również wskazuje na specyfikę metody w naukach o zarządzaniu „studium przypadku to szczegółowy opis, zazwyczaj rzeczywistego, zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu”¹¹¹.

Metoda studium przypadków (ang. *case study*) w dydaktyce nauk o zarządzaniu funkcjonuje od 1914 roku, kiedy została użyta przez Harvard Business School.¹¹² W niedługim czasie została ona przechwycona przez inne ośrodki zajmujące się tematyką zarządzania. Jednak dopiero lata 80. i 90 XX wieku przyniosły metodzie znaczącą popularność, pomimo wyrażanej krytyki. Warto zaznaczyć, że studium przypadków jest stosowane również w innych dziedzinach nauki np. medycynie¹¹³. Współcześnie oprócz zastosowań typowo naukowych, metoda ta jest wykorzystywana przez instytucje zajmujące się analityką rynkową, czy też coachingiem. Studium przypadku jest metodą polegającą na wielowymiarowej analizie wybranego zjawiska i uzyskania informacji dotyczących zaistnienia badanej sytuacji, możliwych skutkach jej wystąpienia oraz możliwych sposobów uniknięcia wystąpienia danej sytuacji w przyszłości. Jest to metoda badawcza, w której stosuje się

¹¹⁰ Gregorczyk W., *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*. (W:) *Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków*, red. W. Gregorczyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2016, s. 9.

¹¹¹ *Ibidem*.

¹¹² Kulig K., *Jak przygotować dobre studium przypadku?*, Matrik, Kraków

¹¹³ *Studium przypadku*, dostępny on-line: http://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/studium-przypadku_666.html, data dostępu 30.04.2018 roku.

różnorodne techniki, w praktyce dostosowane do specyfiki badanego zjawiska. Mogą to być za równo techniki ilościowe jak i jakościowe, w zależności od charakteru opisywanego przypadku oraz wniosków jakie badacz chce uzyskać na dany temat. „Rozwiązywanie problemów naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu za pomocą metody *case study* może polegać na przeprowadzeniu badań w postaci pojedynczego lub wielokrotnego studium przypadku.”¹¹⁴

Studia przypadków mają różnorodne zastosowanie w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Mogą służyć do badania nowych teorii i zjawisk, które dotąd nie występowały w literaturze. Jednocześnie wymieniona metoda jest wykorzystywana do analizy przypadków, które stoją w opozycji do obecnego stanu nauki. Również częstym zastosowaniem jest *case study* jest typowo praktyczna analiza sytuacji np. przedsiębiorstwa. Metoda studium przypadku nie posiada ściśle określonych reguł realizacji. W środowisku akademickim funkcjonują różne modele *case study*. Posiadają one jednak wspólny zestaw założeń według których należy konstruować badanie. Wojciech Gregorczyk wskazuje na trzy podstawowe cele do jakich stosuje się stadia przypadków:

- teoriiotwórczy: rozwinięcie teorii i wyjaśnienie zjawisk, które dotąd nie posiadały odpowiedniego omówienia, w tym celu zawarte jest również rozwinięcie istniejących teorii;
- testujący teorię: studium mające na celu określenie warunków, w których dana teoria ma swoje potwierdzenie lub zostanie zaprzeczona;
- praktyczny: zrozumienie procesów decyzyjnych, najczęściej w organizacjach, pozwala na określenie skutków podobnych decyzji i wykorzystanie doświadczeń w przyszłości przy podobnych warunkach¹¹⁵

Badacz proponuje następujące etapy konstrukcji stadium przypadku:

1. Ustalenie tematyki i celów *case study*: w tym etapie należy określić ramy problemu badawczego, którego będzie dotyczyć opracowywane studium przypadku.
2. Określenie przedmiotu studium przypadku: jest to wybór obiektu, który będzie badany w studium, jego wytypowanie musi być bezpośrednio powiązane z problemem badawczym.
3. Nawiązanie kontaktu z przedmiotem studium przypadku: w tym etapie autor *case study* powinien podjąć próbę zaznajomienia z wybranym obiektem badawczy, zebrania informacji bezpośrednio u źródła lub ewentualnie skorygować temat badania.
4. Określenie struktury studium przypadku: etap określający części składowe studium przypadku wraz z informacjami, które będą w nich zawarte.
5. Gromadzenie informacji dla opracowania studium przypadku: na tym etapie prac autor powinien dokonać zbioru i selekcji informacji potrzebnych do stworzenia studium przypadku, mogą pochodzić z różnorodnych źródeł, zależnie od omawianej tematyki.
6. Weryfikacja i ocena zgromadzonego materiału badawczego: jest to etap analizy zebranego materiału i doborze informacji do omawianych zagadnień.
7. Pisanie studium przypadku.¹¹⁶

¹¹⁴ Gregorczyk W., *Op.cit.* s.10

¹¹⁵ *Ibidem.*

¹¹⁶ *Ibidem.*

Studium przypadku posiada wiele klasyfikacji. Wynika to z niejednorodnego charakteru metody. Jedną z klasyfikacji wskazuje Wojciech Gregorczyk w odniesieniu do celów:

- eksploracyjne,
- wyjaśniające,
- opisujące¹¹⁷.

W literaturze funkcjonuje również podział studiów przypadków na:

- porównawcze: są to stadia przypadków występujące w różnych miejscach i czasie, ale badające zdarzenia o zbliżonej charakterystyce;
- pojedyncze¹¹⁸: odnoszą się do pojedynczych, wybranych wydarzeń.
- Innym podziałem jest rozróżnienie ze względu na konstrukcję wypowiedzi¹¹⁹:
- epizody bez zakończenia: celem tego typu studium przypadku jest dokonanie analizy obecnej sytuacji i próba przewidzenia przyszłych skutków poszczególnych decyzji, często wykorzystywany w dydaktyce akademickiej;
- eseje interpretacyjne: studia przypadku, które charakteryzują się manipulowaniem faktami w sposób nieobiektywny, aby wskazać w jaki sposób można wykorzystać techniki dezinformacyjne w różnorodnych sferach życia społecznego i gospodarczego;
- przypadki oparte na dokumentach: opisy zjawisk opracowane na podstawie dokumentacji np. raportów, często wykorzystywane w analizach naukowych;
- pamiętniki: również mogą stanowić studia przypadków jako zapisy faktów, ocen, odczuć, czy oczekiwań danej osoby lub całej grupy;
- kroniki: jako chronologiczny zapis wydarzeń z przeszłości pozwalają na analizę sytuacji z przeszłości;
- zeznania świadków: stanowią zwięzłe relacje świadków wydarzeń wraz z ich odczuciami i przemyśleniami;
- dokumentacja sądowa: wyrok sądowy wraz z zbiorem materiałów, które do niego doprowadziły, metoda tego typu ma szczególne znaczenie w anglosaskim systemie prawnym, gdzie zapisy w znacznej mierze są oparte o precedensy, które są wykorzystywane do wydawania wyroków w sprawach o podobnym charakterze ;
- opisy: oparte o autentyczne wydarzenia, lecz często nie stanowią rzeczywistej relacji;
- wignetki: zwięzłe opisy wydarzeń o nieregularnym charakterze, nie posiadają elementów analitycznych opisywanego zjawiska.

Jak każda metoda badawcza, również studium przypadku posiada swoje wady i zalety. Do pozytywów opisywanej metody można zaliczyć:

- wysoka przydatność w dydaktyce, jako konfrontacja z rzeczywistymi problemami w danej dziedzinie;
- łatwość połączenia z innymi metodami badawczymi;
- uniwersalność (możliwość wykorzystania w różnych dziedzinach nauk).

¹¹⁷ *Ibidem*.

¹¹⁸ Nowakowska E., A. Sagan A., *Kontrfaktyczno porównawcze studium przypadku w marketingu usług zdrowotnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 336, s. 288.

¹¹⁹ Ptak-Kostecka Z., *Studium przypadku case study*, „Biuletyn Badawczy CKE” 2005, nr 4, s. 115–117, 122.

- „przedstawienie bardziej dokładnego i głębokiego obrazu badanej rzeczywistości, wyjaśnienie źródeł i uwarunkowań określonych zjawisk, a także oparcie się na głębszych relacjach pomiędzy badaczem i obiektem badanym”;¹²⁰

Ograniczeniami metody case study są:

- możliwość wystąpienia subiektywnych wniosków,
- brak możliwości generalizacji wniosków.

Metoda studium przypadku jest wszechstronną metodą badawczą, pozwalającą na przeanalizowanie skomplikowanych zjawisk. Dzięki elastyczności i łatwości powiązania z innymi metodami daje możliwość dokładnego spojrzenia na dane wydarzenie. Z tych względów została ona wybrana do przedstawienia zagadnienia zarządzania portfelem marek w koncernie motorycyjnym.

W poniższej pracy zostanie przedstawione studia przypadków dla każdej z omawianych marek FCA Poland oraz marek koncernu PSA obecnych na rynku polskim, czyli Peugeot, DS., Citroen oraz Opel. Pozwoli to na dokładną analizę sytuacji każdej marki w portfolio przedsiębiorstwa, jak również zobrazuje skuteczność działań z zakresu kreowania marki z perspektywy całej firmy.

Stadia przypadków zostaną wykonane w następującej formie:

- sytuacja rynkowa marki: w tej części zostaną przytoczone informacje o wielkości sprzedaży, pozycjonowaniu przez koncern marki na rynku, w odniesieniu do wcześniej wykonanej macierzy BCG, informacje o bezpośrednich konkurentach,
- obecna oferta: w tej części znajdą się informacje o bieżącej ofercie modelowej marki wraz z opisami produktów, wielkością sprzedaży, modelami konkurencyjnymi,
- kreacja marki: część będzie obejmowała działania jakie podejmuje przedsiębiorstwo, aby wykreować markę, elementy identyfikacji wizualnej, model dystrybucji, czy też sposób obsługi klientów,
- działania w mediach tradycyjnych: w tej części zostaną przedstawione działania obejmujące, prasę, telewizję oraz radio i które dotyczą obecnej gamy produktów danej marki,
- działalność w Internecie: w tej części zostanie przedstawiona działalność przedsiębiorstwa, która obejmuje przestrzeń sieci Internet i które dotyczą marek Stellantis na terenie Polski,
- inne działania wobec portfolio marek: ostatnia część danego studium przypadku będzie obejmowała działania, które nie zawierają się w wcześniej wymienionych segmentach.

¹²⁰ Matejun M., *Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 666 – „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 19/2011, s. 203-213.

4. Analiza portfelu marek koncernu Stellantis

4.1. Badanie portfela marek Stellantis przy pomocy macierzy BCG

Pierwszym etapem prac badawczych w niniejszej pracy będzie analiza sytuacji portfela marek przedsiębiorstwa FCA Poland oraz brandów Grupy PSA: Peugeot, Citroen, DS. i Opel, przy pomocy zmodyfikowanej macierzy Boston Consulting Group. Metoda została dostosowana do specyfiki omawianego zagadnienia jak również danych, które były możliwe do uzyskania. Zakres modyfikacji został przedstawiony w rozdziale 3.

W celu opracowania macierzy użyto następujących danych:

Tabela 5. Wielkość sprzedaży aut osobowych marek Stellantis w latach 2019 i 2020

Marka	Sprzedaż w 2019 roku	Sprzedaż 2020
Fiat	14599	12490
Alfa Romeo	1550	1344
Abarth	101	76
Jeep	4091	2940
Peugeot	15467	11746
Citroen	11886	8082
DS	316	271
Opel	33807	14908

Tabela 6. Wielkość sprzedaży aut dostawczych marek Stellantis w latach 2019 i 2020

Marka	Sprzedaż w 2019 roku	Sprzedaż w 2020 roku
Fiat Professional	11592	8030
Peugeot	5738	4490
Citroen	3915	2803
Opel	3797	2803

\Dodatkowo użyto danych dotyczących sprzedaży aut osobowych i dostawczych w 2020 roku:

- samochody osobowe: 428377
- samochody dostawcze: 59625¹²¹

Następnie wykonano stosowne obliczenia zgodnie z procedurą opisaną w trzecim rozdziale:

1. Udział marek Stellantis w rynku samochodów osobowych:

- Fiat: 2,92%
- Alfa Romeo: 0,31%
- Jeep: 0,69%
- Abarth: 0,02%
- Peugeot: 2,74%
- Citroen: 1,89%
- DS: 0,06%
- Opel: 3,48%

¹²¹ https://www.samar.pl/_/3/3.a/110752/Rejestracje-samochod-w-osobowych-i-dostawczych-w-grudniu-020r.html?12p.s=1979313087.8&12p.a=110752&locale=pl_PL

2. Zmiana wielkości sprzedaży:

- Fiat: – 2109
- Alfa Romeo: – 206
- Jeep: – 1151
- Abarth: – 25
- Peugeot: – 3721
- Citroen: – 3804
- DS: – 45
- Opel: – 18899

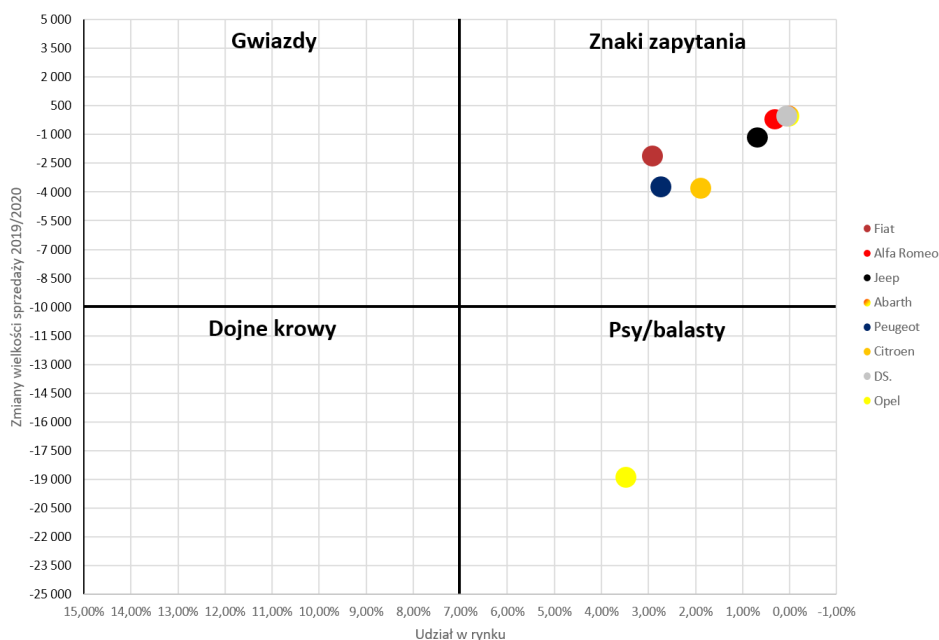
3. Udział marek Stellantis w rynku samochodów dostawczych:

- Fiat Professional: 13,47%
- Peugeot: 7,53%
- Citroen: 4,70%
- Opel: 4,70%

4. Zmiana wielkości sprzedaży:

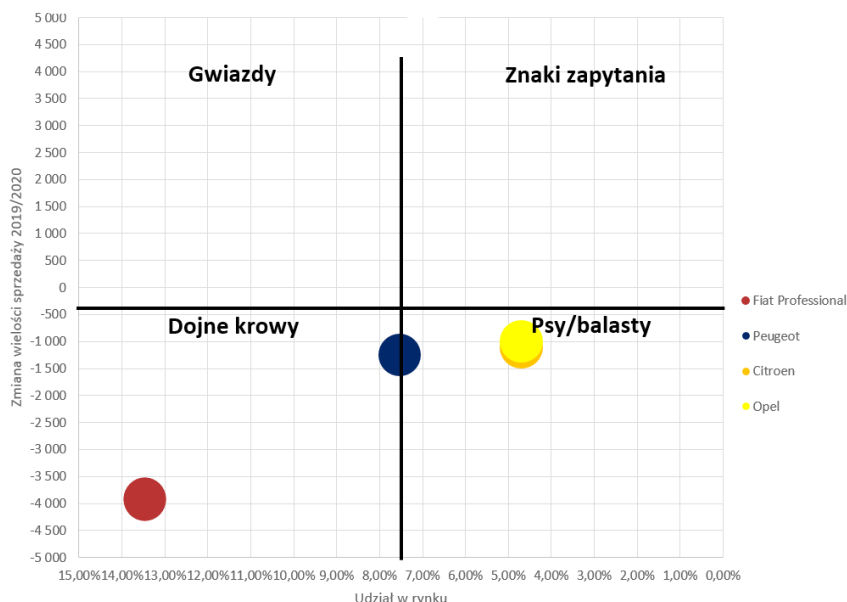
- -3922
- -1248
- -1112
- -994

Przeprowadzono analizę zgodnie z procedurą opisaną w trzecim rozdziale. Wyniki przedstawiają poniższe wykresy.



Rysunek 16. Macierz BCG samochody osobowe koncernu Stellantis

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 17. Macierz BCG Samochody dostawcze

Źródło: opracowanie własne.

Forma wykresów została dostosowana do opracowywanych danych oraz specyfiki poruszanego zakamienienia. Wyprowadzenie skali od – 1% na osi „Udział w rynku” w macierzy pojazdów osobowych ma charakter jedynie graficzny, nie mający odniesienia do wyników badania. Według przeprowadzonego badania sytuacja marek koncernu Stellantis na rynku polskim należy do skomplikowanych i trudnych. Pierwszym zjawiskiem, które należy wskazać to znaczny niedobór „dojnych krow” w całym portfelu marek, niezależnie czy są to pojazdy osobowe, czy dostawcze. Na dziewięć badanych brandów jedynie Fiat Professional posiada pewną pozycję rynkową mimo odnotowania poważnego spadku sprzedaży. Nieobecność marek, które zapewniają stabilny dopływ kapitału, powoduje problemy w osiągnięciu celów strategicznych oraz brak możliwości wsparcia innych elementów portfela. Pewną „nadzieję” daje pozycja marki Peugeot w przypadku aut dostawczych. Brand znajduje się pomiędzy polami „znaki zapytania” i „gwiazdy”, co w przyszłości może dzięki akcjom wspierającym pozwoli marce osiągnąć pozycję gwiazdy.

Innym widoczny zjawiskiem jest koncentracja marek koncernu w obszarze „znaki zapytania”. Jest to sytuacja niekorzystna dla przedsiębiorstwa, gdyż większość marek posiada słabą pozycję rynkową i jest wrażliwa na zawahania sprzedaży. Sytuacja

pojawia się za równo w obszarze aut osobowych i dostawczych. W sekcji osobowej można również odnotować pewną polaryzację „znaków zapytania”. Marki Fiat, Peugeot i Citroen znajdują się po lewej stronie pola, bliżej środka wykresu, natomiast marki Jeep, Alfa Romeo, Abarth oraz DS. znajdują się po prawej stronie bliżej rogu wykresu. Wskazuje to na większy udział marek popularnych w rynku przy jednoczesnym spadku sprzedaży. Marki uznawane za „premium” mają o wiele mniejszy udział rynkowy, a co za tym idzie ich zawahania poziomu sprzedaży są mniej odczuwalne. W przypadku brandów Abarth oraz DS. są to praktycznie marginalne zjawiska, gdyż udział tych marek w rynku nie osiąga 1%. Ostatnią obserwacją jest sytuacja marki Opel. Ma ona największy udział w rynku w przypadku marek aut osobowych koncernu. Jednak w roku 2020 odnotowała ogromny spadek sprzedaży (różnica między 2020, a 2019 wynosi – 18899 egzemplarzy), czego efektem jest umiejscowienie w przestrzeni „psy/balasty”. Powinien być to dla osób zarządzających marką znak alarmowy i sygnał do podjęcia działań na rzecz poprawy sytuacji. Uzyskane wyniki z badania macierzą BCG stanowią punkt wyjścia do dalszej analizy portfela marek w postaci studiów przypadku poszczególnych marek koncernu Stellantis. Dla lepszej czytelności oraz porządku logicznego, analiza zostanie podzielona na sekcję marek należących do FCA Poland oraz PSA Groupe.

4.2. Marki FCA Poland

4.2.1. Fiat

Marka Fiat jest to jedna z tytularnych marek koncernu FCA, wchodzącego w skład Stellantis. Również stanowi podstawę oferty przedsiębiorstwa. Fiat jest marką samochodów budżetowych, dostępnych dla szerokiego grona odbiorców. Oferuje ciekawą stylistykę połączoną z nowoczesnymi rozwiązaniami. Jest W 2020 roku sprzedano 12490 sztuk samochodów marki Fiat, co przełożyło się na 2,92% udział w rynku aut osobowych w Polsce. Głównymi konkurentami dla brandu są: Skoda, Kia, czy Dacia.

Współczesna oferta marki obejmuje następujące modele:

- 500: aut klasy A, funkcjonuje w ofercie producenta od 2007 roku. Fiat 500 jest przykładem retrostylizacji, czyli tworzenia nowych modeli, które swoim wyglądem nawiązują do popularnych pojazdów z przeszłości producenta. W tym przypadku odwołaniem jest model Nuova 500, produkowany w latach 50. XX wieku. Obecny model 500 posiada wiele różnych wersji i wariantów w tym różne rodzaje napędu. Producent zapewnia szeroki zakres możliwości personalizacji samochodu, w tym i obudowę kluczyka wysadzaną kamieniami Svarowskiego.
- 500L: minivan autosegmentu B, powstały na bazie modelu 500. Stanowi on ofertę dla rodzin lub osób przemieszczających się z dużą liczbą bagaży. Model funkcjonuje w ofercie od 2012 roku.
- 500X: wprowadzony na rynek w 2014 roku pojazd należy do kategorii SUV autosegmentu B. Auto również jest oparte o podzespoły i stylistykę modelu 500. Samochód jest skierowany do osób aktywnych i poszukujących nowoczesnych

rozwiązań. Fiat 500X zastąpił w ofercie model Sedici, opracowany wspólnie z firmą Suzuki.

- Panda: obecna generacja modelu Panda jest produkowana od 2012. Jest to auto klasy A. Stanowi ofertę budżetowego pojazdu miejskiego, które sprawdzi się w zatłoczonych i ciasnych uliczkach.
- Tipo: model Tipo jest obecny w ofercie od 2015 roku. Posiada trzy wersje nadwoziowe: hatchback, sedan oraz kombi. Jest to przedstawiciel klasy kompakt (autosegment C) i stanowi w ofercie marki Fiat ofertę budżetowego auta, które dzięki różnorodnej konfiguracji może zaspokoić potrzeby szerokiego grona odbiorców.

Wyżej wymienione modele posiadają zróżnicowaną konkurencję na rynku. W przypadku modelu 500 i Panda należy wskazać konkurentów z strony koncernów Volkswagen oraz Toyota, który posiadają w swojej ofercie auta podobnych rozmiarów. Model Tipo znajduje się w rozbudowanym autosegmencie C, gdzie przeważająca liczba konkurencyjnych marek ma w swojej ofercie auta kompaktowe np. Skoda Rapid, Kia Ceed, czy Dacia Logan.



Rysunek 18. Najnowsza wersja modelu Fiat 500

Źródło: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fiat_500e_\(2020\)_3%2B1_IMG_4150.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fiat_500e_(2020)_3%2B1_IMG_4150.jpg)

Kreacja marki

Sprzedaż samochodów FCA Poland w tym i marki Fiat odbywa się w systemie dealerskim, w którym to samodzielne podmioty gospodarcze uzyskują autoryzację na dystrybucję aut. W celu uzyskania stosownego zezwolenia od generalnego dystrybutora jakim jest FCA Poland, dealer musi spełnić szereg wymogów i wytycznych. Jest o roz-

wiązanie zbliżone do znanego rozwiązania biznesowego w postaci franczyzy. Często praktyką jest łączenie dystrybucji marek FCA przez jednego dealera np. jeden podmiot obsługuje sprzedaż brandów Fiat i Alfa Romeo. W ramach autoryzacji popularnym rozwiązaniem jest uczestnictwo w sieci serwisów samochodów, które mają bezpośrednie wsparcie producenta. Ma ono postać dostępu do dokumentacji technicznej, kontaktu z biurem technicznym, szkoleniami czy do dedykowanego sprzętu. Salony sprzedaży są powszechnie stosowaną metodą sprzedaży samochodów. Stanowią miejsce, w którym klient może zapoznać się z autem, którego zakup planuje. W przypadku marek FCA Poland w tym i Fiata, salony wyróżniają się specyficznymi elementami identyfikacji wizualnej. Każdy taki obiekt jest wyposażony w pylon z logiem marki. Emblematy są również widoczne na fasadzie budynku. Wnętrze również posiada szereg dekoracji zawierającej oznaczenia jak i barwy związane z brandem. Innym ważnym elementem promocji są prospekty informacyjne dotyczące danego modelu lub akcji promocyjnej. Najczęściej posiadają one formę kolorowej, kilku stronicowej broszury.

W salonie obsługa klienta jest zapewniana przez konsultantów ds. obsługi klienta, nazywanych również doradcami klienta. Pracownicy na tych stanowiskach mają za zadanie promocję danej oferty, udzielenie wszystkich informacji na temat danego modelu pojazdu, tworzenie oferty dla danego klienta zainteresowanego danym autem jak również dbałość o ekspozycję. Osoby pracujące są zobowiązane do przestrzegania dress code w postaci strojów o charakterze oficjalnym wraz z identyfikatorami. Często jest również obecność elementów wizualnych w postaci przypinanych emblematów z logiem marki. Salony sprzedaży stanowią dla marki Fiat swoistego rodzaju centra popularyzacji – punkt kontaktu między klientem, a całym koncernem. Wyróżnione wizualnie obiekty oprócz funkcji sprzedaży pełnią również szereg innych funkcji, które składają się na kreowanie obrazu marki. W salonie można dokładnie zapoznać się z ofertą, dokonać oględzin modelu, dokonać jazdy próbnej, jak również zakupić różnorodne akcesoria i gadżety związane z marką. Warto jednak zaznaczyć, że obsługa klientów nie odbywa się jedynie poprzez salony sprzedaży. Do dyspozycji osób zainteresowanych jest również infolinia oraz inne środki komunikacji, które zostaną opisane w dalszej części studium.

Działalność w mediach tradycyjnych

Marka Fiat aktywnie posługuje się tradycyjnymi przekazami medialnymi w komunikacji marketingowej. Choć rola radia, prasy, czy telewizji uległa pomniejszeniu w wyniku rozwoju sieci internetowych i rozwoju ich możliwości, to jednak są to nadal atrakcyjne kanały komunikacji. Liczne grono kierowców korzysta z radia podczas podróży, drukowane czasopisma i gazety dalej znikają z półek, a reklamy telewizyjne potrafią być komentowane przez wiele tygodni po pierwszej emisji.

Radio z racji swojej charakterystyki pozwala na kreację jednokanałowych komunikatów medialnych. Jednak wspomniane wyżej okoliczności, czynią z niego atrakcyjne medium dla przedsiębiorstw motoryzacyjnych. W przypadku marki Fiat najczęściej można spotkać przekazy reklamowe dotyczące nowych ofert. Często są one łączone

z informacjami na temat dealerów działających na obszarze na którym nadawany jest komunikat. Tego typu działania mają charakter lokalny, mający na celu przybliżenie klientowi najbliższych placówek oferujących auta marki Fiat i zachęcić go do przyścia, gdyż komunikat sugeruje bliskość i otwartość na lokalnego klienta.

Prasa, choć jest najstarszym typem tradycyjnych mediów, nadal utrzymuje się na rynku. Dobitym przykładem są regały pełne gazet i czasopism z których codziennie znikają kolejne egzemplarze najróżniejszych tytułów. Występuje również pewnego rodzaju ewolucja tego medium, gdyż znaczna część tytułów prasowych ma już swój odpowiednik w przestrzeni cyfrowej, dostosowując się do wymogów współczesnego odbiorcy. Przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej dostrzegają zalety jakie posiada prasa i chętnie korzystają z tej formy przekazu. Najpopularniejszą formą jest zamieszczanie drukowanych reklam. Ta forma bardzo często występuje w tytułach o tematyce motoryzacyjnej, gdyż czytelnicy takich czasopism są idealnym targetem marketingowym. Marka Fiat również korzysta z wymienionych form promocji w prasie. Przykładem może być czasopismo „Autostrada”, magazyn motoryzacyjny w całości poświęcony włoskiej motoryzacji. Tytuł funkcjonował na rynku 2011 roku, obecnie nie jest już wydawany. FCA Poland wydaje również własny tytuł prasowy „Wokół nas”, miesięcznik dostępny w salonach sprzedaży oraz w wersji on-line na stronie internetowej przedsiębiorstwa¹²².

Do niedawna telewizja była najpopularniejszym, medium masowego przekazu. Współcześnie rola telewizji ulega zmniejszeniu, ale nadal stanowi obok Internetu najpopularniejszy i najbardziej opiniotwórczy środek przekazu. Codziennie miliony widzów na całym świecie oglądają różnorodną treść. Tak duże audytorium jest bardzo atrakcyjną grupą potencjalnych klientów. Przedsiębiorstwa motoryzacyjne przeznaczają ogromne kwoty na promowanie w telewizji. Najczęściej są to reklamy, lecz występują również inne działania np. lokowanie produktów w produkcjach telewizyjnych oraz w filmach. Marka Fiat również jest promowana przy pomocy telewizji. W ostatnim czasie są to głównie reklamy modelu Tipo. Ostatnia reklama telewizyjna skupia się na najnowszej wersji Tipo Cross. Przedstawiane są w niej cechy oraz elementy wyposażenia, które mają stanowić wartość dla potencjalnego klienta. Chwytem marketingowym jest odwołanie do posiadania stylu.

Działalność w Internecie

Współcześnie prowadzenie działalności gospodarczej bez podejmowania aktywności w przestrzeni Internetowej jest poważnym błędem skutkującym znacznym ograniczeniem możliwości rozwoju. Branża motoryzacyjna od lat intensywnie korzysta z możliwości jakie oferuje łączność internetowa. Można tutaj wskazać różne aspekty: infrastruktura sieciowa w ogólnym ujęciu, która odpowiada za realizację różnorodnych procesów wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa np. działania logistyczne czy komunikacyjne. Innym zagadnieniem jest użycie narzędzi internetowych do realizacji zadań z zakresu promocji i marketingu. W obecnej sytuacji można uznać, że działania podejmowane w Internecie stanowią filar działań z zakresu

¹²² Archiwum Wokół Nas, dostępny on-line: <https://fcagroup.pl/fca-w-polsce/publikacje>, data dostępu 10.04.2021 roku.

kreowania marek, natomiast media tradycyjne są nieodzownym, ale uzupełnieniem podejmowanych akcji. Marki FCA Poland są zaopatrzone przez swoich zarządców w szereg aktywności w Internecie. W przypadku omawianego przypadku marki Fiat za rdzeń działań internetowych należy uznać portal internetowy www.fiat.pl. Jest to strona internetowa na której producent zamieszcza aktualne informacje o ofercie, aktualnych promocjach i innych istotnych dla klientów zdarzeniach związanych z marką. W funkcjach portalu znajduje się interaktywny konfigurator, dzięki któremu można dokonać wstępnego wyboru i wyceny interesującego klienta pojazdu. Innymi elementami są: wyszukiwarka dealerów w Polsce, zakładka z aktualnymi katalogami, wyszukiwarka aut, które są aktualnie dostępne na placach oraz zakładki z informacjami o marce (historia, aktualności). Strona jest wykonana według współczesnych standardów dotyczących ergonomii witryn. Centralnym elementem jest zmieniający się interaktywny pas z aktualnościami. Grafika jest prosta i czytelna, a paleta barw stonowana i nawiązująca do kolorów z logo marki. Warto wskazać, że portal posiada odnośniki do specjalistycznych serwisów związanych z marką. Mój Fiat jest to specjalny serwis dla klientów, którzy już zakupili pojazd marki. Po zalogowaniu się otrzymują dostęp do informacji oraz usług niedostępnych zwykłym użytkownikom strony. Inną wyspecjalizowaną częścią jest Casa 500. Jest wirtualny salon poświęcony modelowi 500. Użytkownik może odbyć podróż po specjalnym pomieszczeniu w którym za możliwość zaznajomienia się z najnowszą generacją Fiata 500. Marka posiada również własny serwis merchandasingowy w postaci sklepu internetowego store.fiat.com. Można w ten sposób zakupić różnego rodzaju akcesoria związane z brandem np. ubrania lub gadżety.

Serwis www.fiat.pl jest połączony z innymi aktywnościami internetowymi związanymi z marką m.in. profilami społecznościowymi. Oprócz serwisu internetowego marka Fiat posiada inne aktywności w przestrzeni internetowej. Są wśród nich wcześniej już wspomniane profile na portalach społecznościowych: Facebook, Twitter, YouTube czy Instagram. Są one używane do działań o charakterze promocyjnym oraz kontaktu z klientami. Zamieszczane są na nich informacje o nowych ofertach, wydarzeniach związanych z marką Fiat, konkursach, akcjach tematycznych, jak również znajdują tu swoje miejsce komunikaty czysto reklamowe. Wymienione profile pełnią istotną funkcję w kreowaniu marki Fiat. Umieszczane wpisy i materiały cieszą się popularnością wśród użytkowników. Częstym zjawiskiem są komentarze i pytania kierowane do przedstawicieli przedsiębiorstwa.

Poza wyżej wymienionymi działaniami marka Fiat posiada w swoich zasobach inne aktywności sieciowe. Jedną z nich jest klasyczny newsletter. To narzędzie pozwala zapisanym użytkownikom na uzyskiwanie informacji o nowościach związanych z marką za pomocą krótkich wiadomości najczęściej w postaci e-mail. Komunikaty newsletter są przysyłane w określonych interwałach np. co miesiąc.

Nowością związaną z łącznością sieciową są usługi on-line oferowane przez producenta. Rozwój samochodów przyniósł wdrożenie technologii internetowych również

jako elementu wyposażenia. Obecnie większość współcześnie produkowanych aut wykorzystuje komunikację internetową w celu rozszerzenia funkcjonalności.

W przypadku pojazdów marki Fiat dostępne są trzy warianty usług oferowanych w ramach obsługi on-line:

- UConnect™Services: przewidziane dla najnowszej wersji modelu 500, pozwalają na zdalne pozyskiwanie informacji i sterowanie niektórymi elementami pojazdu np. zamkami drzwi. Dodatkowo udostępniana jest nawigacja satelitarna, funkcja wi-fi w aucie, czy MY ALERT, system monitoringu i alarmu.
- Mopar® Connect: zestaw usług on-line oferowanych samochodom marki Fiat, wśródnich znajduje się aplikacja MY:Assistant pozwalająca na wezwanie pomocy w przypadku problemów z samochodem, MYREMOTE CONTROL, aplikacja pozwalająca śledzić samochód, zdalnie otwierać drzwi oraz lokalizować na dużych parkingach, MY:CAR, aplikacja służąca do nadzorowania stanu technicznego pojazdu.
- Uconnect™LIVE: aplikacja pozwalająca się łączyć z systemami multimedialnymi w samochodach marki Fiat, oferująca podobną ilość funkcji, co wcześniej wymienione przykłady.

Inne działania skierowane na kreowanie marki

Oprócz wcześniej wymienionych aktywności, FCA Poland prowadzi szereg działań o różnorodnym charakterze i które nie są ograniczone do jednego rodzaju medium czy miejsca. W tej grupie znajdują się za równo projekty z zakresu PR, odpowiedzialnego biznesu czy relacji z konsumentami. Działania te są kierowane na wszystkie marki w portfolio, jednak największy udział uzyskuje marka Fiat. Dlatego omówienie przykładów zostanie przedstawione w studium przypadku wymienionej marki.

FCA Poland organizuje cykliczne wydarzenia związane z swoimi markami. Do najpopularniejszych należą: Bieg Fiata oraz Dzień Rodzinny Fiat. Pierwsze z wymienionych wydarzeń jest to impreza o charakterze lekkoatletycznym. Ma swoje miejsce co rok i jest organizowana od 1993 roku w Bielsku-Białej. Wydarzenie przyciąga dużą ilość uczestników i widzów, jak również ma swoje miejsce w mediach. W trakcie biegu uczestnikom towarzyszą najnowsze modele koncernu FCA, natomiast trasa jest udekorowana licznymi banerami reklamowymi z logami marek. Dzień rodzinny Fiata jest to również doroczne wydarzenie, w trakcie imprezy pracownicy FCA Poland w raz rodzinami oraz inni odwiedzający mają okazję zapoznać się z działaniem fabryki w Ty-chach, obejrzeć najnowsze modele oferowane przez koncern FCA, a także uczestniczyć w konkursach i atrakcjach zorganizowanych na terenie zakładu.

Innymi działaniami podejmowanymi przez FCA Poland, które również należy zaliczyć w poczet narzędzi kreujących markę jest wsparcie dla wydarzeń kulturalnych, sportowych czy też charytatywnych. Przedsiębiorstwo aktywnie uczestniczy w organizacji różnorodnych przedsięwzięć m.in. Festiwal Kompozytorów Polskich, Jazzowa jesień w Bielsku-Białej czy Światowe Dni Młodości w Krakowie, które miały miejsce w 2016 roku. Oprócz wymienionych działań przedsiębiorstwo uczestniczy w róż-

norodnych wydarzeniach o charakterze typowo motoryzacyjnym np. Poznań Motor Show, czy Forza Italia (spotkanie miłośników włoskiej motoryzacji), gdzie promowana jest marka Fiat oraz pozostałe marki koncernu. W ostatnim czasie flota FCA Poland w postaci czternastu samochodów została przekazana do wspierania działań związanych zwalczaniem pandemii COVID-19¹²³.

4.2.2. Fiat Professional

Marka Fiat Professional jest wydzieloną submarką dla aut dostawczych oferowanych przez FCA Poland. Do 2007 roku marka Fiat obejmowała wszystkie typy pojazdów. W skład oferty wchodziły auta osobowe, które posiadają modyfikacje podwyższające ich walory użytkowe oraz samochody typowo dostawcze. Znaczna liczba modeli jest konstruowana razem z grupą PSA w ramach spółki SEVEL. W 2020 roku sprzedano 8030 sztuk aut Fiat Professional, co pozwoliło na uzyskanie 13,47% udziału rynkowego. Głównymi konkurentami marki są: Renault, Ford, Mercedes oraz Volkswagen. Oferta jest skierowana na relacje B2B i jest rozbudowana: od aut segmentu A, aż do furgonów o powiększonej ładowności. W aktualnych katalogach figurują następujące modele: Panda Van: model oparty o osobową wersję Fiata Pandy III generacji, dostosowany do działań transportowych poprzez usunięcie tylnego rzędu siedzeń, wzmocnienie zawieszenia i zamocowanie przegrody przestrzeni ładunkowej

- Fiorino: furgon klasy B, najmniejszy w ofercie, wcześniej posiadał wersję osobową o nazwie Qubo;
- Doblo: furgonetka klasy C, posiadał do 2020 swój osobowy wariant, posiada możliwość zabudowy, modelem bliźniaczym jest Opel Combo;
- Talento: średni furgon w ofercie marki, następcą modelu Scudo, auto zostało opracowane w współpracy z firmami: Renault, Nissan i Opel. Samochód technicznie jest spokrewniony z: Renault Traffic, Opel Vivaro oraz Nissan NV300;
- Ducato: największy model w ofercie marki Fiat Professional, opracowany wspólnie z koncernem PSA funkcjonuje w gamie modelowej od 1981 roku. Auto dostępne jest w wielu wariantach nadwozia, przygotowanych do konkretnych zastosowań np. autolaweta, chłodnia, auto brygadowe.

Auta marki Fiat Professional funkcjonują na wyjątkowo wymagającym rynku. Każdy z wymienionych modeli posiada liczną konkurencję, w tym samochody bliźniacze, które skierowane są tej samej grupy klientów. Obecność identycznych aut występujących pod różnymi markami znacznie ogranicza możliwości konkurowania przedsiębiorstw między sobą, często doprowadzając do wojen cenowych na rynku.

W przypadku marki Fiat Professional przedsiębiorstwo również korzysta z możliwości tradycyjnych mediów. Jednak są to działania o wiele mniejszej skali niż w przypadku marek aut osobowych. Jest to również wynik specyfiki rynku aut dostawczych, który jest skierowany na klienta biznesowego/instytucjonalnego. Najczęściej są to prze-

¹²³ <https://fcagroup.pl/media/aktualnosci/flota-samochodow-fca-poland-wspiera-walke-z-covid-19-w-polsce/>

kazy o jednolitej treści, niezależnie od medium przekazu, dotyczący nowości w ofercie modelowej lub akcji promocyjnych np. zmiany oprocentowania leasingowego.

Działania w przestrzeni internetowej również mają podobny charakter jak wcześniej opisany przypadek marki Fiat. Portal internetowy www.fiatprofessional.com/pl jest główną aktywnością marki w przestrzeni internetowej. Funkcjonalność serwisu, jak i strona wizualna przypomina stronę marki Fiat. Można jednak zauważyć, że prezentacja oferty jest skoncentrowana na przekazaniu określonych informacji. Treść o charakterze reklamowym jest sprowadzona do minimum, przeważają treści dotyczące danych technicznych, opcji konfiguracyjnych oraz dodatkowych opcji związanych z finansowaniem i gwarancją. Podobnie jak to zostało zaznaczone w opisie działań w tradycyjnych mediach, jest to nastawienie na klientów biznesowych, którzy szukają konkretnych specyfikacji pojazdów w możliwie korzystnych warunkach zakupu. Portal fiatprofessional.com/pl/ posiada połączenie do profili społecznościowych marki. Działalność w mediach społecznościowych jest prowadzona dla wszystkich rynków w języku angielskim. Marka posiada profile na: Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, oraz LinkedIn. Zakres podejmowanych działań jest podobny do wcześniej opisywanego przypadku marki Fiat. Na profilach są udostępniane informacje o nowościach, ofertach i innych aktualnościach związanych z Fiat Professional.

Inne aktywności dotyczące kreowania marki Fiat Professional mają zbliżony charakter jak w przypadku marki Fiat. W praktyce auta obu marek są prezentowane w podobnych okolicznościach np. targi motoryzacyjne.

4.2.3. Alfa Romeo

Marka Alfa Romeo jest propozycją „premium” FCA Poland. Auta tej marki mają przyciągnąć klientów, którzy szykują pojazdu eleganckiego, dającego poczucie prestiżu oraz mające usportowione wyposażenie. W 2020 roku na polskim rynku sprzedano 1344 egzemplarze Alfa Romeo, co stanowiło 0,31% udziału rynkowego.

Marka posiada liczną konkurencję m.in. Audi, BMW, czy Lexus. Obecna oferta składa się z dwóch modeli:

- Giulia: sedan segmentu D, produkowany od 2016 roku, następca modelu 159, nazwa jest nawiązaniem do modelu marki oferowanego w latach 60-70 XX wieku,
- Stelvio: auto typu SUV segmentu D, pierwszy tego typu samochód w ofercie marki, dostępny od 2016 roku, nazwa została zaczerpnięta z przełęczy górskiej znajdującej się w Alpach włoskich.

Samochody marki Alfa Romeo posiadają wielu, różnorodnych konkurentów rynkowych. W przypadku modelu Giulia należy wymienić takie auta jak: Audi A4, BMW 3, a także Lexus IS. Natomiast model Stelvio rywalizuje z: Audi Q5, Porsche Macan, czy też BMW X3.

Kreacja marki

Dystrybucja marki Alfa Romeo również polega na sieci dealerskiej. Salony sprzedaży mogą być samodzielnymi placówkami lub jak już zostało zaznaczone we wcze-

śniejszej części, był łączony z innymi markami koncernu FCA. Salony sprzedaży Alfa Romeo posiadają swój specyficzny wystrój dostosowany do standardów wyznaczonych przez dystrybutora. Są tutaj elementy identyfikacji wizualnej oparte na emblematy Alfa Romeo w formie, która była opisana przy analizie marki Fiat. Można zauważyć, że prospekty reklamowe marki są wykonane w bardziej staranny sposób, w porównaniu do przygotowanych dla aut marki Fiat.

Działania w mediach tradycyjnych

FCA Poland prowadzi aktywną działalność promocyjną marki Alfa Romeo w tradycyjnych mediach. Charakter tych działań jest podobny jak w przypadku innych marek. Na szczególną uwagę zasługują reklamy telewizyjne. W ostatnich latach zostały wyemitowane materiały promocyjne dla modeli Giulia oraz Stelvio. W najnowszych spotach reklamowych oba modele występują obok siebie w trakcie scen dynamicznych. Pojawia się również elementy celebrity product placement. W spotach pojawiają się kierowcy zespołu F1 Alfa Romeo Orlen Racing: Kimi Raikonen oraz Robert Kubica.

Działania w Internecie

Marka Alfa Romeo posiada rozbudowaną obecność w przestrzeni Internetu. Podobnie jak w przypadku marki Fiat, głównym obszarem działań jest serwis internetowy alfaromeo.pl. Układ funkcjonalny i graficzny jest zbliżony do wcześniej opisywanych przykładów. Treści zamieszczane w serwisie obejmują informacje o ofercie marki, promocjach i aktualnościach. Poniżej umieszczono wiadomości dotyczące marki, jej historii oraz aktualnych wydarzeń. Podobnie jest portal marki Fiat tak i tutaj są udostępnione przyciski do profili społecznościowych.

Oprócz rozbudowanego portalu marka funkcjonuje na następujących platformach społecznościowych: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram oraz Pinterest. Profile są dość często aktualizowane (kilka razy w tygodniu). Najczęściej są na nich zamieszczane zdjęcia, jak również informacje o nowościach w ofercie, lub samej marce i jej osiągnięciach. Czasami również pojawiają się informacje o konkursach dla użytkowników.

Aktywność marki Alfa Romeo w mediach społecznościowych cieszy się dużą popularnością. Profile są odwiedzane przez znaczną liczbę osób, które podejmują interakcje np. poprzez komentarze.

Inne działania skierowane na kreacji marki

Marka Alfa Romeo uczestniczy we wszystkich działaniach FCA Poland, które zostały opisane przy analizie przypadku Fiat. Oprócz wcześniej wymienionych w kreowaniu marki pomagają dwa elementy, które są unikatowe dla Alfa Romeo: Muzeum Marki w Mediolanie oraz zespół F1 Alfa Romeo Orlen Racing.

Muzeum Alfa Romeo w Mediolanie jest to specjalna placówka poświęcona historii marki. Zlokalizowana na terenie dawnej fabryki marki w dzielnicy Arese, instytucja zajmuje się zbieraniem pamiątek, ochroną zabytkowych egzemplarzy oraz propagowaniem i upowszechnianiem historii marki Alfa Romeo. Na stronie: <https://www.museoalfaromeo.com/en-us/Pages/MuseoStoricoAlfaRomeo.aspx>, o której odnośnik znajduje się

na wcześniej wspomnianym portalu alfa Romeo.pl, istnieje możliwość zaznajomienia się z zbiorami muzeum oraz historią marki od powstania. Drugim unikalnym elementem kreowania marki Alfa Romeo jest zespół wyścigowy Alfa Romeo Racing Orlen. Geneza zespołu sięga 2018 roku, kiedy to koncern FCA zakupił zespół wyścigowy Sauber. Na jego podstawie sformowano ekipę i w 2019 roku zmieniono nazwę na Alfa Romeo Racing. Od 1 stycznia 2020 sponsorem tytularnym zespołu został polski koncern naftowy PKN Orlen.

4.2.4. Jeep

Marka Jeep pochodzi z rynku amerykańskiego, jako element przejętego Chrysler Corporation. W swojej ofercie posiada auta typu SUV oraz samochody terenowe, które obecnie cieszą się dużą popularnością.

W 2020 roku sprzedano 2940 egzemplarzy samochodów Jeep, co pozwoliło na uzyskanie 0,69% udziału rynkowego. Na polskim rynku głównymi konkurentami są BMW, Audi oraz Volvo. Oferta marki jest skierowana do zamożniejszej klienteli poszukującej uniwersalnych i komfortowych samochodów, które pozwolą się wyróżnić. Inna część odbiorców stanowią miłośnicy Off-road'u. W na ofertę marki składają się cztery modele:

- Renegade: najmniejszy samochód w ofercie marki, technicznie zbliżony do Fiata 500X, produkowany od 2014 roku w fabryce Melfi (Włochy);
- Compass: kompaktowy SUV, obecny w ofercie od 2007 roku, auto przygotowane z myślą o klientach poruszających się głównie po utwardzonych drogach, szukających komfortu i wygody podróżowania;
- Wrangler: auto terenowe będące w ofercie od 1987 roku, jest to duchowy następca wojskowego samochodu Willis, w 2013 roku liczba wyprodukowanych Wranglerów przekroczyła milion egzemplarzy¹²⁴;
- Gladiator: auto typu pick-up oparte o rozwiązania z modelu Wrangler, obecne w ofercie od 2019 roku, na terenie Europy od 2021 roku.

Auta marki Jeep posiadają bardzo zróżnicowaną konkurencję rynkową, w praktyce każdy producent samochodów oferuje auta typu SUV. Niektórzy z rywali utrzymują w sprzedaży całe serie modeli tego typu np. seria Q marki Audi lub seria X BMW.

Kreacja marki

Dystrybucja aut marki Jeep, podobnie jak w przypadku marki Fiat opiera się na modelu dealerskim. Salony sprzedaży mogą funkcjonować razem z salonami innych marek koncernu FCA lub mogą działać samodzielnie. Salony marki Jeep posiadają indywidualny schemat wystroju i wyposażenia. Wnętrze ma mieć wygląd prestiżowego centrum sprzedaży, pozbawionego zbędnych elementów i dodatków. Ma to swoje uzasadnienie

¹²⁴ Jeep Wrangler. Już milion egzemplarzy!, dostępny on-line: <https://www.chceauto.pl/jeep-wrangler-juz-milion-egzemplarzy-a919.html>, data dostępu 10.05.2018 roku.

w postaci spolaryzowania oferty na klienta zamożnego, który zazwyczaj nie może pozwolić sobie na długie pobyty w salonie sprzedaży z powodu pełnionych obowiązków.

Działalność w mediach tradycyjnych

Marka Jeep wykorzystuje różnorodne środki przekazu do promocji swojej oferty. Zakres i zasięg tych działań jest porównywalny z działaniami podejmowanymi wobec marki Fiat. Kampanie reklamowe są podejmowane za równo w radiu, prasie jak i telewizji. Obecność marki Jeep w prasie ma głównie formę reklam. Występują również artykuły sponsorowane, które ukazują się w specjalistycznych tytułach np. dotyczącej off-road'u. Podobną sytuację można zauważyć w przypadku przekazów radiowych. Najczęściej można usłyszeć przekazy reklamowe dotyczące nowości w ofercie marki wraz zaproszeniem do lokalnego salonu.

Najnowszy spot reklamowy marki prezentuje modele Renegade oraz Compass. Oś przekazu to opinie w postaci „postów z mediów społecznościowych”, które zawierają różne opinie o samochodach, a które są „przebijane” przez najnowsze modele marki. Przekazy dotyczą napędu hybrydowego, technologii oraz nadwozi typu SUV. Hasłem przewodnim jest „Te auta ułatwią ci zmianę poglądów.” Ma ono ukazać że auta marki Jeep pozwalają uzyskiwać różnorodne korzyści przy zachowaniu „klasycznych” właściwości przypisywanych tym samochodom.

Działalność w Internecie

Strona internetowa jeep.pl stanowi podstawowy obszar działań z zakresu kreowania marki przy pomocy przestrzeni internetowej. Podobnie jak w przypadku innych marek zebranych w portfolio FCA Poland, witryna posiada szereg funkcjonalności mających zachęcić użytkownika do zaznajomienia się z ofertą, jak również całą specyfiką marki Jeep. Układ graficzny i funkcjonalny nie wykazuje różnic w porównaniu do innych serwisów marek FCA Poland. Dostosowano elementy wizualne oraz paletę barw, aby odpowiadała wizerunkowi marki i jej pozycjonowaniu w portfolio.

Dla marki Jeep na polskim rynku prowadzone są konta na następujących portalach społecznościowych: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram.

Za pośrednictwem wymienionych profili są przekazywane informacje o najnowszej ofercie marki, promocjach, jak również wydarzeniach powiązanych z brandem. Również jak to jest w przypadkach innych marek portfela, przedstawiciele Jeep nawiązują kontakt z użytkownikami. Treść na profilach społecznościowych jest jednolita i umieszczana w podobnym czasie.

Inne działania kreujące markę

FCA Poland dla marki Jeep prowadzi również inne działania promujące. Jednym z rodzajów są różnorodne konkursy dla klientów lub użytkowników sieci społecznościowych. Najczęściej nagrodami są zestawy gadżetów związanych z marką, ale również występują nagrody w postaci akcesoriów samochodowych dostosowanych do modeli

marki Jeep. Nietypową inicjatywą umacniającą wizerunek marki Jeep jest Jeep Owners Group. Jest to ekskluzywny klub dla entuzjastów marki Jeep. Członkostwo jest płatne oraz posiada hierarchię.

Tabela 7. Hierarchia w klubie marki Jeep

Rodzaj członkostwa	Koszt	Kto może uzyskać rangę?	Korzyści
Entuzjasta	30 euro rocznie	Każdy zainteresowany	• karta członkowska, • wydarzenia, • ekskluzywne produkty, • specjalna oferta finansowa, • skrót historii Jeepa, • osobiste konto na stronie internetowej, • skrót magazynu w wersji online.
Właściciel	80 euro rocznie	właściciel pojazdu marki Jeep	• karta członkowska, • pakiet powitalny, • zniżki na wydarzenia, • ekskluzywne produkty, • oficjalny magazyn, • zniżki na części i akcesoria Mopar[®], • specjalna oferta finansowa, • Archiwum Jeep[®], • oferty od partnerów, • giełda używanych części i akcesoriów, • porady techniczne, • spytaj eksperta, • filmy instruktażowe, • pytania i odpowiedzi na temat wszystkich modeli Jeep[®], • osobiste konto na stronie internetowej, • magazyn w wersji online, • szlaki, • gry.
Dożywotnie członkostwo	bezpłatne	osoba, która w ciągu ostatnich 10 lat posiadała 3 auta marki Jeep	Takie same jak w przypadku rangi „Właściciel”

Do programu mogą również dołączyć kluby entuzjastów, które w wyniku rejestracji otrzymują możliwość promowania swoich wydarzeń przez kanały medialne marki Jeep, niższe składki członkowskie oraz używania logo marki na własnych materiałach promocyjnych. Ostatnim z opisanych działań jest cykliczne wydarzenie Camp Jeep. Jest

to doroczne spotkanie miłośników marki Jeep organizowane przez koncern FCA oraz grupy miłośników marki. Funkcjonują za równo edycje lokalne jak i regionalne dotyczące całego rynku np. Europa. Na terenie Polski odbyły się dotąd trzy edycje Camp Jeep. W trakcie spotkań organizatorzy przygotowują szereg atrakcji m.in wycieczki terenowe, zawody off-road, czy prezentacje nowości w ofercie marki. Uczestnictwo w wydarzeniu jest płatne i wymaga wcześniejszej rejestracji poprzez stronę internetową.

4.2.5. Abarth

Marka Abarth jest wydzieloną sekcją marki Fiat, która oferuje usportowione, wyczynowe wersje aut. Nie posiada własnych modeli, lecz bazuje na bieżącej ofercie macierzystej marki, dokonując szeregu modyfikacji zmieniających wygląd oraz osiągi. W 2020 roku sprzedano 76 egzemplarzy, co przełożyło się na 0,02% udziału marki w rynku samochodów osobowych. Specyficzna oferta marki zawęża grono konkurentów. Wśród nich można wymienić: Cupra (do nie dawna submarka Seat), Toyota Gazoo Racing, czy Alpine. Samochody marki Abarth są skierowane do klientów poszukujących mocnych wrażeń oraz stylowych rozwiązań designerskich. Obecna oferta marki obejmuje model Abarth 500 sprzedawany w różnych wariantach.

Kreacja marki

Dystrybucja samochodów Abarth funkcjonuje w taki sam sposób jak wcześniej opisywany system dealerski marki Fiat. Praktycznie każdy salon Abarth jest połączony z salonem marki Fiat stosownie do ustaleń autoryzacyjnych danego dealera. Salony sprzedaży Abarth posiadają własne elementy wizualne specyficzne dla marki, a każdy prezentowany model posiada indywidualny prospekt reklamowy. Elementem wyróżniającym ofertę marki Abarth jest obecność pakietów tuningowych. Są to specjalnie skonfigurowane zestawy podzespołów poprawiających osiągi lub zmieniających stylistykę pojazdu, dystrybuowanych w sieci dealerskiej Abarth. Pakiety są przypisane do określonych wersji auta, a ich montaż może się odbyć jedynie w autoryzowanym serwisie Abarth.

Na polskim rynku marka Abarth nie prowadzi aktywnych kampanii reklamowych w tradycyjnych mediach. Jedynymi działaniami są pojedyncze reklamy i artykuły umieszczone w prasie motoryzacyjnej. Główna działalność medialna marki skupia się na funkcjonowaniu w przestrzeni internetowej w postaci serwisu abarth.pl oraz w mediach społecznościowych.

Serwis abarth.pl pełni te same funkcje co wcześniej opisany portal fiat.pl dla marki Fiat. Zapewnia zbliżoną funkcjonalność, jednak występują również elementy niedostępne na stronach innych marek przedsiębiorstwa. Można zauważyć, że strona Abarth stara się oprócz przedstawieniem samej oferty wprowadzić użytkownika w „świat marki” poprzez znaczną liczbę banerów i paneli na których umieszczono informację o historii marki i jej osiągnięciach. Nie bez znaczenia jest sama forma wizualna strony, która ma na celu ukazanie dynamiki i sportowego charakteru marki Abarth. Kolejnym elementem wyróżniającym stronę internetową marki jest aplikacja internetowa, pozwalająca

na odbycie „wirtualnej wycieczki” po siedzibie marki, mieszczącej się w Turynie. Użytkownik ma możliwość obejrzenia z perspektywy pierwszej osoby pomieszczeń jakie mieszczą się w kwatrze głównej Abarth m.in. biuro założyciela marki Carlo Abartha, salonu pokazowego, czy hali warsztatowej.

4.3. Marki koncernu PSA

4.3.1. Peugeot

Marka Peugeot jest tytułarną marką koncernu PSA, który wszedł w skład Stellantis. Jest to również główny brand w ofercie koncernu. Oferta Peugeot jest skierowana do szerokiego grona klientów. W skład gamy modelowej wchodzi za równo auta miejskiej, jak i samochody segmentu D, aż po auta dostawcze. W 2020 roku na rynku polskim sprzedano 11756 aut osobowych marki Peugeot oraz 4490 dostawczych, co dało kolejno 2,74% udziału w rynku samochodów osobowych oraz 7,53% w dostawczym. W obecnej propozycji katalogowej znajdują się następujące pojazdy:

- 208: samochód autosegmentu B oferowany od 2019 roku, wykonany w nowej stylistyce marki, kontynuuje serię 200 jako aut miejskich marki;
- 2008: auto typu crossover klasy B, jest to druga generacja modelu. Oferowany od 2019 roku, auto skierowane do aktywnych osób, które głównie poruszają się w przestrzeni miejskiej;
- 308: samochód klasy C, współcześnie dostępne w sprzedaży są II i III generacja, samochód kompaktowy nadwoziu hatchback oraz kombi;
- 3008: crossover klasy C, obecny w ofercie od 2009 roku, obecna generacja została wprowadzona pod koniec 2020 roku;
- 508: samochód autosegmentu D (klasa średnia), występuje w ofercie marki od 2010 roku, obecna generacja jest dostępna od 2018 roku, posiada nadwozia typu sedan oraz kombi;
- 5008: SUV autosegmentu obecny w ofercie od 2009 roku, w obecnej wersji funkcjonuje od września 2020 roku;
- Partner: auto dostawcze klasy C, w obecnej wersji dostępne od 2018 roku, posiada wariant osobowy o nazwie Rifter;
- Expert: samochód dostawczy średniej wielkości, dostępny w ofercie od 2016 roku, posiada wersję osobową o nazwie Traveller;
- Boxer: największe auto dostawcze w ofercie marki, w obecnym wariantcie figuruje od 2014 roku, posiada wiele możliwości zabudowy, opracowane razem z koncernem FCA przed fuzją.

Kreacja marki

Podobnie jak we wcześniej opisanych przypadkach marek FCA, Peugeot również korzysta z sieci dealerskiej jako formy dystrybucji produktów. Występują liczne podobieństwa w sposobie funkcjonowania placówek w formie salonów sprzedaży czy auto-

ryzowanych serwisów. Wnętrza salonów marki Peugeot charakteryzują się minimalistycznymi i stonowanymi wnętrzami. Elementy identyfikacji wizualnej są dostosowane do oznaczeń i barw marki. Pozostałe elementy np. dress code, czy materiały promocyjne mają identyczny charakter jak we wcześniej opisanych przypadkach.

Działalność w mediach tradycyjnych

Działalność w mediach tradycyjnych dla marki Peugeot przyjmuje podobny charakter jak wcześniej opisane przypadki. W prasie można spotkać reklamy prezentujące najnowsze modele wraz z krótkim tekstem. Ta forma najczęściej występuje w tytułach motoryzacyjnych. Reklamy radiowe podobnie jak w przypadkach marek FCA, są powiązane z kampaniami marketingowymi. Dodatkowo wskazują adres najbliższego dealera marki. Peugeot aktywnie działa w obszarze reklam telewizyjnych. Współcześnie emitowane są spoty promujące modele 5008, 3008, 2008 oraz dotyczący zmiany elementów identyfikacji audiowizualnej.

Reklama dla modelu 5008 została zbudowana na zasadzie kontrastu. Głównym bohaterem jest kierowca wymienionego auta, który zauważa na ekranie systemu informacyjnego połączenie od swojego ojca. Wtedy następuje retrospekcja, w której kierowca przypomina sobie słowa rodzica o trudach dorosłego życia i zestawia je z swoją sytuacją, która jest zaprzeczeniem np. aby zapomniał o wymarzonej pracy w celu osiągnięcia sukcesu. Hasłem reklamowym jest „Nowy 5008, podążaj swoją drogą.”

Dla modelu 3008 został opracowany spot „Czas na zmianę”. Przekaz reklamowy został skonstruowany za pomocą porównania. Kobieta kierująca autem przemierza różne obszary, od górzystego, przez leśny aż do dróg miejskich. W każdym z nich lektor przedstawia niedoskonałość ludzi jako gatunku „ludzie nie są doskonałymi zwierzętami”. Przytaczane są odniesienia do braku, szponów czy skrzydeł. Następnie wskazywana jest umiejętność adaptacji człowieka do warunków zewnętrznych. Hasłem przewodnim jest „Time to change”, czyli po przetłumaczeniu czas na zmianę.

Model 2008 jest promowany przy pomocy spotu „Czas na nowe doświadczenia.” Obraz jest skonstruowany jako oś czasu. Początek ma miejsce w roku 2000, kiedy to główna bohaterka jest nastolatką, która spędza czas z znajomymi przy grach video. Kolejnym punktem na osi jest rok 2010, kiedy to postać już jako dorosła osoba pracuje w biurze przy pomocy gogli VR. W ostatniej części reklamy jest rok 2021, bohaterka opuszcza parking podziemny w modelu 2008 i udaje się na spotkanie z znajomymi. Przez cały czas tłem widocznych obrazów jest piosenka: Vitalic –Waiting for the stars „Lions of our time” to spot reklamowy dotyczący nowej identyfikacji wizualnej marki Peugeot. W prezentowanym materiale ukazani są różnorodni bohaterowie, którzy realizują swoje działania w sprzeczności z otaczającą ich rzeczywistością. Głównym przekazem reklamy jest „bycie lwem” w dysponowaniu własnym czasem. Samochody marki Peugeot stają się czymś w rodzaju manifestu „postawy lwa”, który żywe według swoich reguł, swojego czasu i swojego stylu bycia.

Działalność w Internecie

Działania w obszarze Internetu marki Peugeot mają zbliżony schemat do wcześniej opisywanych przypadków. Główną osią aktywności jest serwis internetowy peugeot.pl. Oferuje on praktycznie identyczną funkcjonalność jak w innych opisanych markach. Szata graficzna strony ma podobny charakter jak salony sprzedaży, jest stonowana i przejrzysta. Można z niej przejść do innych miejsc w sieci związanych z marką np. profili społecznościowych (Facebook, Twitter, Youtube i Instagram). W zakresie aktywności w mediach społecznościowych, działalność marki Peugeot również wykazuje wiele podobieństw do wcześniej opisanych brandów samochodowych. Na profilach zamieszczane są materiały reklamowe i aktualności dla miłośników marki. Działaniem specjalnym jest podjęta w ramach zmiany elementów identyfikacji wizualnej, akcja zachęcająca fanów marki do umieszczania na profilu Instagram marki zdjęć, w których wykorzystuje się efekt w postaci emblematu marki.

Inne działania skierowane na kreację marki

Marka Peugeot podejmuje inne działania mające na celu zwrócenia uwagi klientów. Do takich aktywności można zaliczyć wsparcie techniczne turniejów tenisowych: Roland-Garros oraz ATP Tour. Podczas trwania rozgrywek samochody Peugeot stanowią podstawowe środki transportu sprzętu jak zawodników. Innym działaniem mającym na celu promowanie marki jest uczestnictwo w rajdzie Paryż-Dakar. Marka aktywnie uczestniczy w rywalizacji. W ostatnim czasie również pojawiła się informacja o powrocie marki do wyścigów długodystansowych oraz planowanym starcie w 24 godziny Le Mans¹²⁵.

4.3.2. Citroen

Marka Citroen jest drugą czołową marką Grupy PSA. Obecnie brand stanowi opcję budżetową skierowaną do szerokiego grona odbiorców. Oferta składa się z różnorodnych pojazdów, od autosegmentu A aż po auta typu Van. W 2020 roku w segmencie aut osobowych sprzedano 8082 egzemplarze aut marki Citroen, co stanowiło 1,89% udziału rynkowego. W przypadku samochodów dostawczych 2803 pojazdów trafiło na rynek uzyskując 4,7% przestrzeni rynkowej. Obecnie w sprzedaży znajdują się następujące modele:

- C1: auto segmentu A, znajduje się w ofercie od 2005 roku, obecna generacja jest produkowana od 2014 roku, model powstał przy współpracy z firmą Toyota. Samochód jest konstrukcją bliźniaczą do Peugeot 108 (nie oferowany w Polsce) oraz Toyota Aygo;
- C3: przedstawiciel klasy B, obecna generacja jest dostępna od 2016 roku, technicznie spokrewniony z Peugeot 208;
- C3 Aircross: crossover klasy B, produkowany od 2017 roku, zastąpił w ofercie model C3 Picasso, jako nowa oferta miejskiego auta rodzinnego;
- C-Elyse: sedan klasy C, model bliźniaczy do Peugeot 301, występuje w ofercie od 2012 roku;

¹²⁵ <https://autokult.pl/38752,peugeot-le-mans-w-zapowiedzi-w-2022-roku-zobaczmy-go-na-torze>

- C4 Cactus: drugi model kategorii crossover klasy B, dostępny w ofercie od 2014 roku, auto skierowane do młodszej klienteli, szukającej stylowego, a jednocześnie praktycznego auta miejskiego;
- C4: model należący do auto segmentu C, obecna generacja jest produkowana od 2020 roku. Samochód występuje w 5 drzwiowym nadwoziu hatchback o wyróżniającą się stylistyce;
- Grand C4 Spacetourer: model jest pozostałością w ofercie propozycji C4 SpaceTourer, jest do powiększony miniwan klasy C, który oferuje 7 miejsc;
- C5 Aircross; crossover segmentu C, w sprzedaży od 2017 roku, zastąpił model C4 Aircross; stanowi propozycję uniwersalnego, a zarazem kompaktowego samochodu rodzinnego;
- C5 X: crossover klasy D, następcą linii modelowej C5 (auta klasy średniej w nadwoziu sedan i kombi); auto stylistyką ma łączyć cechy sedana, kombi oraz SUV. W ofercie od 2021 roku;
- Berlingo: kombiwan klasy C, obecny w ofercie marki od 1996 roku, współczesna generacja jest produkowana od 2018 roku. Auto technicznie jest bliźniacze z Peugeot Partner. Posiada wariant osobowy i dostawczy;
- Jumpy: średnie auto dostawcze, obecna generacja dostępna w ofercie od 2016 roku, model jest technicznie bliźniaczy z Peugeot Expert i Toyota ProAce;
- Jumper: auto dostawcze, opracowane razem z koncernem FCA, techniczny bliźniak Fiata Ducato oraz Peugeot Expert.

Kreacja marki

Marka Citroen tak jak pozostałe marki korzysta z systemu dealerskiego jako metody dystrybucji pojazdów. Placówki posiadają zbliżony schemat funkcjonowania tak jak wcześniej opisane przypadki. Warto wskazać na aranżację przedstawicielstw marki. W porównaniu do salonów Peugeot, Citroen posiada jasne wnętrza, w których znajdują się elementy wystroju w pastelowych barwach. Powoduje to pozytywny odbiór miejsca sprzedaży.

Działalność w mediach tradycyjnych

Działalność w mediach tradycyjnych dla marki Citroen przybiera zbliżoną formę, co wcześniej opisywane przypadki. W prasie pojawiają się reklamy nowych modeli, chociaż występują również artykuły dotyczące samej marki np. dotyczące przejazdu zabytkowych pojazdów Citroen w ramach obchodu rocznicy 100 lecia marki.¹²⁶ Obecnie marka Citroen nie prowadzi kampanii reklamowej w telewizji.

Działalność w Internecie

Obecność marki Citroen w przestrzeni internetowej ma podobny kształt, jak dla wcześniej opisanych przypadków. Głównym obszarem jest serwis citroen.pl. Strona zapewnia funkcjonalność na takim samym poziomie jak witryny in-

¹²⁶ <https://www.pap.pl/mediaroom/854884%2C90-letnim-zabytkowym-autem-przez-pol-polski-uczcie-pamiec-o-polskich-korzeniach>

nych wymienionych marek. Są tutaj zamieszczone informacje o ofertach, modelach i aktualnościach związanych z marką. Zamieszczono linki do kont w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn).

Citroen Orgins to strona pełniąca rolę internetowego muzeum marki. Dzięki niej można poznać historię oraz parametry techniczne modeli historycznych jak również użytkownicy mogą pochwalić się swoim egzemplarzem Citroen.

Profile marki w mediach społecznościowych są wzajemnie powiązane i zamieszczają materiały o tej samej treści. Użytkownicy, jak i fani marki chętnie korzystają z tej formy komunikacji.

Inne działania skierowane na kreację marki

W ostatnim czasie marka Citroen włączyła się w pomoc służbom mundurowym przy zwalczaniu pandemii COVID-19. Egzemplarz modelu Berlingo został użyzony Ochotniczej Straży Pożarnej w miejscowości Radość¹²⁷.

4.3.3. DS

Marka DS. jest to wydzielona z Citroen submarka premium. Oferta brandu jest skierowana do klientów poszukujących aut wygodnych, eleganckich i zapewniających wyższy standard wyposażenia oraz wykończenia.auta marki DS. bazują na platformach innych marek koncernu. W 2020 roku w Polsce sprzedano 271 egzemplarzy DS., co stanowiło 0,06% udziału rynkowego.

Do konkurentów marki należą: Audi, BMW, Lexus i Jaguar. W ofercie znajdują się cztery modele:

- DS. 3 Crossback: crossover segmentu B, oferowany od 2018 roku, jest technicznie zbliżony do Peugeot 2008;
- DS. 7 Crossback: SUV segmentu D; w ofercie marki od 2017 roku, technicznie bliźniaczy do Peugeot 5008;
- DS. 9: limuzyna klasy E, dostępna w ofercie od 2021 roku, ma być konkurencją dla niemieckich tej samej klasy np. Audi A6, model dzieli rozwiązania z Peugeot 508;
- DS. 4: aut klasy C, obecna generacja jest dostępna od 2021 roku, samochód jest technicznie zbliżony do Peugeot 308.

Kreacja marki

Marka DS. korzysta z tradycyjnych metod kreacji marki w podobnym schemacie co wcześniej przytoczone przypadki. Warto jednak wskazać na formę jaką przybrały opisane wcześniej metody. Salony marki DS znacznie odróżniają się od innych placówek koncernu PSA. Wystrój i wyposażenie przedstawicielstwa marki jest wyraźnie wyższej klasy w porównaniu do marek Peugeot, czy Citroen. Wnętrze ma wywoływać w odwiedzającym poczucie prestiżu i luksusu, co ma w jasny sposób dawać do zrozumienia że marka DS oferuje coś wyjątkowego. Dominują tutaj stonowane kolory, wysokiej klasy materiały wykończeniowe np. podłogi wykończone płytami z gresu szklonego lub

¹²⁷ https://twitter.com/Citroen_Polska/status/1379808049599234050

granitu. Samochody są ustawione w aranżacjach pomiędzy elementami wystroju, przeszkłonami gablotami i ścianami z próbnikami materiałów.

Działalność w mediach tradycyjnych

Działalność marki DS. w tradycyjnych mediach jest ograniczona. Najczęściej można spotkać drukowane reklamy w czasopiśmie motoryzacyjnych lub kierowanych do specjalistów np. kadry zarządzającej.

Działalność w Internecie

DS w przestrzeni internetowej podejmuje działania podobne do wcześniej opisywanych przypadków. Głównym elementem obecności w sieci jest strona marki dsautomobiles.pl. Funkcjonalność serwisu nie odbiega od przytoczonych przykładów. Można zaznaczyć, że witryna posiada większe nakierowanie na klienta biznesowego w porównaniu do innych marek samochodów osobowych. Marka posiada profile na portalach: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube oraz LinkedIn. Treści zamieszczona na profilach mają jednolity przekaz marketingowy. Marka aktywnie komunikuje się z użytkownikami reagującymi na publikowane materiały marketingowe.

Inne działania skierowane na kreację marki

DS posługuje się zróżnicowanymi narzędziami marketingowymi. Marka uczestniczy w zmaganiach formuły E, gdzie testuje oraz promuje swoje rozwiązania napędów elektrycznych. Innym działaniem jest tournée najnowszego modelu DS. 9. Jest to cykl pokazów premierowych w salonach marki, dzięki którym klienci mogą poznać samochód na żywo. Wydarzenie wzbogaca specjalna oprawa audio-wizualna.

4.3.4. Opel

Marka Opel należy do koncernu PSA od 2017 roku. Oferta jest skierowana do szerokiego grona odbiorców poszukujący pojazdów o różnych walorach użytkowych w przystępnej cenie. Do konkurentów można zaliczyć takie marki jak: Volkswagen, Renault, Ford czy też Mazda. W 2020 roku sprzedano na rynku polskim 14908 osobowych oraz 2803 dostawce samochody marki Opel, co przełożyło się kolejno na 3,48% oraz 4,70% udziału rynkowego. W obecnej ofercie znajdują następujące modele:

- Corsa: auto klasy B, obecnie najmniejszy samochód w ofercie marki, obecna generacja jest produkowana od 2019 roku, technicznie bliźniaczy do Peugeot 208;
- Astra: samochód klasy C, w 2021 roku dostępna jest wersja K oraz wersja L, występuje w nadwoziu hatchback oraz kombi, najnowsza generacja będzie technicznie zbliżona do peugeot 308;
- Combo: kombiwan segmentu C, obecna generacja jest oferowana od 2018 roku, posiada wersję osobową oraz dostawczą, technicznie jest bliźniaczy z Peugeot Partner;
- Crossland: crossover klasy B, obecny w ofercie marki od 2017 roku, model bliźniaczy do Citroen C3 Aircross;
- Grandland X: crossover klasy C, dostępny od 2017 roku, bliźniaczy technicznie z Peugeot 3008;

- Insignia: samochód segmentu D, w obecnej generacji od 2017 roku, posiada nadwozia typu liftback oraz kombi;
- Mokka: drugi model crossover klasy B; obecna generacja jest oferowana od 2020 roku, technicznie bliźniaczy z Peugeot 2008, w przeciwieństwie do modelu Crossland, skierowany do młodszej, dynamicznej klienteli;
- Vivaro: samochód typu van, współczesna generacja jest oferowana od 2019 roku, posiada wariant dostawczy i osobowy, jest to model bliźniaczy do Citroen Jumpy, Peugeot Expert i Toyota ProAce;
- Movano: największe auto dostawcze w ofercie marki, obecny model jest dostępny w ofercie od 2010 roku, opracowany wspólnie z koncernem Renault.

Kreacja marki

Marka Opel podobnie jak wcześniej przytoczone przypadki korzysta z sieli autoryzowanych dealerów w celu dystrybucji swoich pojazdów. Kreowanie marki przy pomocy klasycznych narzędzi przybiera zbliżoną formę do opisanych w poprzednich częściach. Salony marki charakteryzują się obecnością wielu elementów w kolorze żółtym, który jest częścią identyfikacji wizualnej.

Działalność w mediach tradycyjnych

Marka Opel korzysta z całej gamy tradycyjnych przekazów medialnych. Ich charakter jest zbliżony do wcześniej opisanych przykładów. Są to za równo reklamy radiowe, prasowe i telewizyjne. Te ostatnie są szczególnie często używane do promocji marki. Obecnie w telewizji emitowane są spoty reklamowe dotyczące modeli: Mokka, Grandland X oraz Crossland. Spot promujący model Mokka wskazuje na nowość i świeżość modelu. Przekaz jest skierowany do młodych i dynamicznych odbiorców, którzy cenią sobie swobodę bycia i indywidualność. W reklamie przeważają dynamiczne sceny i pastelowe barwy. Hasłem głównym jest "Mniej jak inni, bardziej jak Mokka". Tłem muzycznym w całym przekazie jest piosenka „Feeling Good” autorstwa Michael’a Bublé. Reklama modelu Grandland X wskazuje na dostępność nowoczesnych rozwiązań technologicznych w przystępnej cenie. Dwóch bohaterów wracających z kortu tenisowego rozmawia o samochodach. Jeden z nich przedstawia cechy pojazdu, które są obecnie pożądane, ale nie dostępne szerokiemu gronu odbiorców. Drugi bohater potwierdza słowa, ale następnie wskazuje na samochód i mówi, że wybierając model Grandland X można otrzymać wszystkie wymienione wcześniej cechy bez ponoszenia wysokich kosztów. Przekaz reklamowy dotyczący modelu Crossland jest zbudowany na zasadzie kontrastu. Główny bohater, właściciel nowego egzemplarza przedstawia nowe zasady jakiego będą panować podczas podróżowania autem. Tekst jest zestawiony z scenami przedstawiającymi całkowitą odwrotność mówionych reguł. Każda z nich jest dodatkowo wzbogacona o elementy graficzne znane z komunikatorów internetowych np. Snapchat. Na końcu pada stwierdzenie, że może wszystkie zasady zaczną obowiązywać od przyszłego tygodnia. Hasłem reklamowym jest „Piękno nie boi się życia”. Ma ono wskazywać, że

nowy Opel Crossland jest przystosowany do codziennej eksploatacji i jednocześnie zapewnia użytkownikom wiele pozytywnych wrażeń.

Działalność w Internecie

Obecność marki Opel w Internecie jest okrojona w porównaniu do innych opisanych marek. Serwis opel.pl jest głównym obszarem działań marki. Funkcjonalność serwisu jest podobna z wcześniej opisanymi. Na polskim rynku marka Opel ogranicza swoją aktywność w mediach społecznościowych do profilu Facebook oraz playlisty w serwisie Youtube.

Inne działania skierowane na kreację marki

Do kreowania pozycji rynkowej, marka Opel wykorzystuje również niekonwencjonalne narzędzia i metody. Jednym z nich jest „Akademia Jazdy Opel”. To specjalna jednostka zajmująca się szkoleniem chętnych z zakresu techniki jazdy. Oferta składa się z:

- Doskonalenie techniki jazdy – szkolenie podstawowe;
- Doskonalenie techniki jazdy – szkolenie zaawansowane;
- Doskonalenie techniki jazdy – jazda szosowa;
- Ekojazda;
- Szkolenie z ryzyka w ruchu drogowym;
- Auto-Vip;
- Zajęcia z pierwszej pomocy;
- Psychologia transportu;
- Testy psychologiczne;
- Prelekcja policjanta-specjalisty;
- Audyty bezpieczeństwa;
- Eventy, imprezy firmowe itp.;
- Szkolenia dla osób prywatnych.

Innym przykładem wspomnianych działań jest LESS NORMAL EXPERIENCE. W ramach współpracy między marką Opel, a Deffect Records, za pomocą platform YouTube oraz Facebook odbyła się „wirtualna impreza”, czyli pięciogodzinny koncert na żywo, prowadzony przez sześciu DJ-ów z różnych stron świata. Wydarzenie zostało połączone z promocją modelu Mokka.

Zakończenie

Rozbudowany portfel marek w koncernie motoryzacyjnym jest narzędziem, służącym do stworzenia oferty dla różnorodnych grup klientów. Dzięki markom o indywidualnym i niepowtarzalnym charakterze, producenci samochodów mogą tworzyć auta w podobnej technologii, co przekłada się na redukcję kosztów, przy jednoczesnej dywersyfikacji oferty.

Przytoczone w poprzedniej części dane wskazują, że marki FCA Poland nie posiadają samodzielnie silniej pozycji rynkowej. Jednak po zsumowaniu całego wolumenu sprzedaży, wynik sprzedaży plasuje koncern o wiele wyżej w zestawieniach. Jest to przykład pozytywnego wpływu rozbudowanego portfela marek. Pytanie jak w przyszłości rozbudowane portfele marek spełnią swoją rolę pozostaje jednak otwarte. W branży motoryzacyjnej zachodzą istotne zmiany. Rozwój technologii jazdy autonomicznej oraz napędów elektrycznych, a także zmiany własności w postaci przejęć i konsolidacji, mogą mieć znaczący wpływ na postrzeganie przez klientów marek samochodowych i ich oferty. Powyższe przemiany mogą w przyszłości doprowadzić do zatarcia się „unikalności” marek przez co ich wpływ na klientów stanie się znikomy.

Reputacja marki i organizacji zależy od mniej lub bardziej zdrowych relacji z klientami, pracownikami, dostawcami, inwestorami, bankami oraz ze wszystkimi interesariuszami, z jakim przedsiębiorstwo współdziała i współistnieje. Organizacja zdobywa tym większy szacunek w swoim otoczeniu, im bardziej jest niezawodne, wiarygodne i odpowiedzialne wobec powiązanej z nią społeczności. Przedsiębiorstwo, które wywiązuje się ze zobowiązań, dotrzymuje obietnic, solidnie dba o pracowników o ich rozwój i docenia trud wkładany w pracę, zdobywa większy szacunek i zaufanie. Zaufanie i szacunek stanowią fundament reputacji przedsiębiorstwa. „Reputacja obejmuje percepcję i wyobrażenie firmy w aspektach jej cech rozpoznawczych, atrakcyjności i relacji wobec audytorium oraz zbiorowego doświadczenia. Przez audytorium należy rozumieć wszystkich uczestników rynku, z którymi firma wchodzi w korelację, czyli m.in. klienci, pracownicy, dostawcy, odbiorcy, banki, instytucje rządowe. A to wszystko zawsze w kontekście konkurencji. I tak reputacja jest chwilowym ujęciem przez audytorium rozpoznawczych cech firmy i jej skrystalizowanej pozycji w kontekście konkurentów. Jest sygnalizacją ogólnej atrakcyjności firmy dla audytorium w kontekście indywidualnych wymagań jakości, kryteriów ekonomicznych, potrzeb i oczekiwań”¹²⁸. Mocną stroną marki, która długo funkcjonuje na rynku może być jej historia oraz dużo szersze grono lojalnych nabywców. Marka, która jako pierwsza opanowała daną kategorię produktu, często pozostaje liderem rynku przez długie lata. Dziedzictwo marki ma ogromny wpływ na postrzeganie firmy jej wizerunek. Długa obecność marki na rynku może przyczynić się do przekształcenia marki w nazwę rodzajową np. Pampers. Wysoki udział w rynku „zajęcie przez markę pozycji lidera na swoim rynku sprawia,

¹²⁸ <http://www.codes.pl>

że dana marka reprezentuje stabilniejszą i większą wartość rynkową”¹²⁹. Wysoki udział w rynku łączy się z najwyższą rentownością sprzedaży, a sukces zależy od innowacyjności. Liderzy rynku często są w stanie blokować wejście nowych firm na rynek, poprzez wprowadzanie kosztownych zmian w zakresie np. dostarczania produktów bezpośrednio do klienta lub oferowanie serwisu na dogodnych warunkach. Przywództwo „w danej branży określa się odsetkiem konsumentów, którzy przypuszczają, iż dana marka jest liderem rynku.(...) Wskaźnik przypisywania marce przywództwa w branży jest wyrazem subiektywnych odczuć konsumentów, a nie realnej sytuacji rynkowej”¹³⁰. Elastyczność cenowa to kolejny wyznacznik siły marki. Ustalenie właściwej ceny ma wpływ na zyski przedsiębiorstwa i często decyduje o powodzeniu produktu na danym rynku. Podjęcie decyzji o wysokości ceny jest bardzo trudne i niezmiernie ważne, ponieważ ustalenie zbyt wygórowanej ceny może spowodować utratę nawet tych najbardziej lojalnych klientów. Uważa się, że „jedną z istotnych korzyści zbudowania silnej marki jest obniżenie jej elastyczności cenowej, co przejawia się mniejszym spadkiem popytu na markę w sytuacji podwyższania jej ceny”¹³¹. Długofalowy trend marki wartości marki polega na ciągłym dostosowywaniu się do zmieniającej się sytuacji na rynku, zmiany zachowań, upodobań i gustów konsumentów. Marka nawet z wielkim dziedzictwem historycznym i najlepszą reputacją musi się ciągle rozwijać, aby być marką modną, współczesną, aktualną, po prostu „na czasie”. Wszelkie zmiany zaś wymagają nowych inwestycji i dużych nakładów finansowych. „Zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu (zmiana punktu ciężkości z ilościowego na jakościowy rozwój konsumpcji, troska o środowisko i zdrowe odżywianie, wartość wolnego czasu, fascynacja techniką, połączenie hedonizmu i indywidualizmu, demonstracja przynależności do nowych elit, wzrost znaczenia takich wartości, jak młodość, zdrowie, dobry wygląd i forma fizyczna), powodują, iż niektóre marki tracą swój dotychczasowy urok i image, a zatem brak odpowiedniego wsparcia reklamowego może je zdeprecjonować”¹³². Na rynkach dóbr konsumpcyjnych częstego zakupu stosunkowo łatwiej jest utrzymać silną markę niż w branży informatycznej, elektronicznej czy odzieżowej i kosmetycznej. Można by postawić tezę, że *we współczesnym globalnym świecie związanym z procesami technologii cyfrowej bezwzględnie należy zmienić podejście do tworzenia i budowania marki produktów. W dobie Internetu klienci są coraz bardziej wyedukowani, zmieniają coraz częściej swoje preferencje zakupowe. Ma to przełożenie na opracowywanie strategii marketingowej w oparciu o produkty markowe.*

Spowodowane jest to rzadszymi zmianami technologii, techniki czy też zmianami mody i gustów konsumentów. „Wynika to z faktu, iż w odniesieniu do wielu podstawowych artykułów spożywczych znika – po osiągnięciu określonego poziomu zaspokojenia potrzeb – motywacja do wprowadzenia innowacji, których notabene konsumenci

¹²⁹ Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 42.

¹³⁰ *Ibidem*, s. 48.

¹³¹ *Ibidem*.

¹³² *Ibidem*, s. 55.

wcale nie oczekują”¹³³. Dla silnej marki nie istnieją granice terytorialne, ponieważ na każdym rynku znajdzie wiernych nabywców. Istnieją marki o zasięgu ponadnarodowym, dla których segment docelowy stanowią nie tylko masowi klienci (np. Coca-Cola) a może to być wąska grupa nabywców, (np. Mercedes).

W „nowej ekonomii” to nie posiadane aktywa majątkowe (physical capital) ani też aktywa obrotowe (working capital) decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a raczej marka i kapitał ludzki (wiedza i innowacyjność) wspierany przez technologię informatyczną, tzw. „e-business”.

Konsumenci mają oczekiwania od właścicieli sklepów tradycyjnych i internetowych dotyczące ofert atrakcyjnych pod względem cen i jakości. Potencjalny klient otrzymuje bodziec do zakupu danej oferty. Większość nabywców korzysta z szans pojawiających się na rynku dóbr konsumpcyjnych czy inwestycyjnych. Tego typu zachowania użytkowników mobilizują przedsiębiorców do wprowadzania zmian i korzystania z rozwiązań opartych na redukcji kosztów. Im większa skala produkcji i zarazem dystrybucji produktów tym mniejsze koszty jednostkowe. Nawet na rynku usług bankowych obserwuje się działania podmiotów zmierzające do przejmowania klientów, oferując im np. o wiele lepsze warunki kredytów. Ma to bezpośrednie przełożenie na budowanie strategii marketingowych w oparciu o produkty markowe.

¹³³ Altkorn J., *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 50-51.

Uwagi końcowe

Wielu badaczy problematyki zarządzania marką wskazuje, że wizerunek marki ma znaczący wpływ na decyzję o dokonaniu zakupów przez nabywców. Kupowanie produktów markowych ma dla konsumentów bardzo duże znaczenie. Markę produktów i usług według nabywców cechuje lepsza jakość. Dokonują oni kupna określonych dóbr głównie pod wpływem opinii konsumentów, którzy użytkowali lub użytkują dane produkty. Marka w sposób symboliczny sugeruje konsumentom o korzyściach płynących z dokonania zakupu. Rozpoznawalna marka zazwyczaj kojarzona jest przez klientów z wyższą jakością w porównaniu do innych produktów niemarkowych. Wpływa to na wielkość sprzedaży i uzyskiwanie marży przez producentów lub usługodawców. Często marka różnicuje produkty i usługi pod względem psychologicznym, nawet jeżeli produkty charakteryzują się podobnymi cechami, swoim przeznaczeniem, za pomocą marki różnicowane są w oczach klientów. Marki popularnych i dużych producentów same w sobie posiadają ogromną wartość finansową. Mogą one być przedmiotem obrotu pomiędzy organizacjami. Przedsiębiorstwo może nabywać prawa do marki innego przedsiębiorstwa, dzięki czemu będzie miała możliwość wytwarzania i sprzedawania produktów i usług nią oznaczonych. Silna marka daje możliwość uzyskiwania przez producentów wyższych cen za swoje dobra, co przekłada się na proces rozwoju podczas wprowadzania nowych produktów na rynek.

Każda organizacja funkcjonuje na rynku dzięki swoim klientom, z którymi musi utrzymywać związek, który rozpatrywany jest jako szereg transakcji usług i zakupu produktów. Relacje klienta z przedsiębiorstwem wraz ze wzrostem konkurencyjności i wzrostem potrzeb klientów, można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach wiedzy i uczuć. Uczucia kojarzone są z zaufaniem, satysfakcją, chęcią powrotu do kolejnego zakupu, a także z niezadowoleniem z oferowanych usług czy produktów. Wiedza i odczucia decydują o tym, czy nabywca rozpocznie długotrwały związek z danym przedsiębiorstwem. Każda organizacja dba o swoich klientów, którzy są źródłem dochodów i są podstawą jej rozwoju. Jednakże wiele przedsiębiorstw, gdzie występuje tradycyjna koncepcja marketingu, a w szczególności pracownicy, wykazują tendencję do traktowania nabywców towarów i usług jako część wykonywanej pracy, a nie partnerów do współpracy. Wiele jest przykładów na rynku dóbr i usług, w których pracownicy nie mają wystarczającej wiedzy na temat oferowanych produktów, odsyłają klientów czy potencjalnych klientów do innych komórek organizacyjnych twierdząc, że nie zajmują się tym.

Zapominają oni o tym, iż klient jest wytwórcą ich zysków i jeśli nie będzie odpowiednio traktowany, i nie będzie w centrum zainteresowania całej organizacji to przejdzie on do konkurencji. Dlatego w przedsiębiorstwach o orientacji na klienta na wykonywaną pracę mają wpływ potrzeby rynku i są dostosowywane do istniejących sytuacji.

Na rynku globalnym marka korporacyjna staje się coraz ważniejsza i dominująca. Zjawisko to jest spowodowane wieloma determinantami¹³⁴:

1. Przyspieszenie oraz skrócenie cyklu życia produktu – postawienie na markę korporacyjną jest racjonalnym wyborem w przypadku branż innowacyjnych, w których mamy

¹³⁴ Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie Marki Korporacyjnej*, Difin, Warszawa, 2014, s. 30.

do czynienia z bardzo krótkim cyklem życia produktów. Większość marek produktowych jest powiązanych z samym produktem i jego cyklem życia. Marki korporacyjne pozwalają na planowanie przyszłości w perspektywie strategicznej, a nakłady na reklamę mogą być tu traktowane jako długoterminowe inwestycje. Marka korporacyjna to dla przedsiębiorstw możliwość skorzystania z efektu dźwigni poprzez zawieranie umów licencyjnych. Produkty postrzegane jako chwilowa, przejściowa moda, mogą również okazać się zyskowne dla przedsiębiorstwa, które udostępniając na mocy licencji swoją markę, nie musi inwestować w produkcję i siłę roboczą, aby wyprodukować i sprzedać licencjonowany produkt.

2. Wzrastające koszty tworzenia i utrzymywania marek produktowych – wdrażanie odrębnych programów marketingowych dla wszystkich marek produktów pociąga za sobą określone koszty. Marki produktowe oznaczają wzrost wydatków przede wszystkim na komunikację marketingową, co może okazać się szczególnie niebezpieczne w warunkach kryzysu gospodarczego. Obecna bardzo trudna sytuacja w gospodarce w wielu branżach, które ucierpiały z powodu COVID – 19 będzie miała odzwierciedlenie w wysokości poziomu podaży produktów i usług. Od strony popytu można się spodziewać dwóch sytuacji. Pierwsza, że konsumenci zrealizują odłożone zakupy w czasie, a z drugiej strony nie zrealizują ich z powodu utraty częściowego lub całego dochodu. Z tego względu jeden przekaz reklamowy (oparty na marce korporacyjnej) komunikowany na możliwie wielu rynkach jest ewidentną oszczędnością zasobów.
3. Zaawansowana standaryzacja wielu produktów – jako że produkty i usługi w miarę upływu czasu coraz bardziej upodabniają się do siebie, czemu sprzyja wzrost konkurencji i naśladownictwa, marka korporacyjna może stanowić potencjał do wyróżnienia się. Przedsiębiorstwa różnią się od siebie np. kulturą organizacyjną, pracownikami, komunikacją marketingową, dlatego przy użyciu spójnego i kompletnego przekazu marketingowego można zbudować silną markę korporacyjną, która zapewnia jej wyjątkowy i niezależny wizerunek.
4. Dominacja usług oraz wzrost znaczenia pracowników jako skutek stałego rozwoju sektora usług – usługi stają się wszechobecne w każdej komercyjnej transakcji. Konsument nabywa określony zestaw korzyści, a nie tylko fizyczny produkt. Bardzo istotne staje się, kto daną usługę dostarcza – dobór personelu pociąga za sobą określone konsekwencje. Wszystko to sprawia, że organizacje nie konkurują między sobą jedynie o klientów, ale również o najlepszych pracowników. Działania w sferze zewnętrznej i wewnętrznej marki pracodawcy mogą stać się efektywnym narzędziem rekrutacji, selekcji, adaptacji, szkoleń i systemu motywacji pracowników, jeśli przyświeca im cel stworzenia takiego wizerunku korporacji, który umożliwi postrzeganie jej jako atrakcyjnego pracodawcy.
5. Rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która w swoim założeniu opiera się na organizacji i jej otoczeniu, a nie produktach i usługach. Społeczna odpowiedzialność biznesu zyskuje na znaczeniu w korporacjach i innych organizacjach, ponieważ problemy globalne wymagają od nich odpowiedzialności nie tylko wobec pracowników i udziałowców, ale również pozostałych interesariuszy. W rezultacie wiele

przedsiębiorstw rozwija koncepcje działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością, które kładą nacisk na organizację, nie jej produkty – czyli na markę korporacyjną, a nie marki produktowe. Wielu klientów wybiera obecnie konkretne marki w oparciu o związaną z nimi aktywność społeczną. Coraz klientów czy potencjalnych klientów chce wiedzieć, jaka organizacja stoi za konkretnymi produktami. Klienci chcą wiedzieć nie tylko kim jest dana organizacja, ale również, jakie poglądy wyznaje, jak postępuje wobec pracowników, udziałowców i innych interesariuszy, a także czym się zajmuje poza wytwarzaniem produktów. Dostęp do tego typu informacji stał się obecnie bardzo ułatwiony poprzez Internet czy media społecznościowe.

6. Rozwój technologii cyfrowej oraz powszechny dostęp do informacji – ekspansja Internetu oraz nowych mediów doprowadziła do sytuacji, w której różni interesariusze mogą relatywnie łatwo znaleźć informację, kto faktycznie stoi za daną ofertą. Przedsiębiorstwa przestają być anonimowe, a producenci nie mogą ukrywać się za marką swoich produktów. Unia Europejska wzywa do większej transparentności w działaniach podejmowanych przez organizacje. Zewnętrzni interesariusze interesują się sprawami korporacji, co ma przełożenie na zwiększenie kontroli nad płynącym z ich strony komunikatem, poprzez zbudowanie spójnego wizerunku opartego na silnej marce korporacyjnej.
7. Specyfika obrotu giełdowego – spółki notowane na giełdzie muszą próbować oddziaływać na cenę akcji, ponieważ ich wyniki finansowe są regularnie publikowane, zaś marka i reputacja przedsiębiorstwa znajduje odzwierciedlenie w prognozach rynku. Silna marka korporacyjna jest wysoce ceniona przez rynki finansowe, przyczyniając się do wzrostu wartości organizacji.

Wszystkie powyższe czynniki prowadzą do konkluzji, iż dobrze zarządzana marka korporacyjna w portfelu marek firmy jest niezbędna, aby odnieść sukces na rynku. Zarządzanie większą liczbą marek w skoordynowany sposób pomaga firmie uniknąć dezorientacji klientów, rozpraszania wysiłków na jednoczesny rozwój produktów i działania marketingowe oraz mnożenia marek własnym sumptem, zamiast odbierania udziału w rynku konkurentom¹³⁵. Ponadto, właściwe zarządzanie portfelem marek prowadzi to lepszej segmentacji klientów i skuteczniejszego pozycjonowania.

Przez lata reakcją firm na nasilenie konkurencji lub obawę utraty szansy zdobycia wschodzących rynków czy też nowego kanału dystrybucji była raczej ekspansja niż redukcja w obszarze oferowanych marek.

Organizacje traktowały to również jako sposób minimalizacji ryzyka – jeżeli nowa marka nie odniosła sukcesu, nie narażało to na niebezpieczeństwo „starych”, cieszących się już uznaniem klientów. Apogeum fali fuzji i przejęć w połowie lat 90. XX wieku doprowadziło do przesadnego rozdęcia portfeli marek, czego skutkiem było ich nadmierne skomplikowanie i marnotrawstwo¹³⁶.

¹³⁵ Carlotti Jr., S., Coe, M., Perrey, J., *Making brand portfolios work*, „McKinsey Quarterly”, 2004, November.

¹³⁶ Brockdorff, B., *Die Corporate Brand bei Mergers & Acquisitions – Konzeptualisierung und Integrationsentscheidung*, Dissertation Nr. 2797 der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG).

Można wskazać kilka powodów odwrócenia trendu polegającego na odchodzeniu od rozbudowanych portfeli marek w stronę skromniejszych i bardziej selektywnych¹³⁷:

1. W niektórych branżach istnieje możliwość utrzymywania większej liczby marek jednocześnie, ale na przykład w handlu detalicznym jest to bardzo trudne. W konsekwencji takiego podejścia jedynie kilka marek obecnych w portfelu będzie promowanych w celu zdobycia znaczącego udziału w rynku, podczas gdy pozostałe będą pomijane w tych działaniach.
2. Koncentracja obrotu dystrybucyjnego doprowadziła do ograniczenia roli detalistów, a nawet do zdlawienia niektórych kanałów detalicznych i małego biznesu. Marki, które były obecne wyłącznie w konkretnych kanałach dystrybucji, a zatem oferowane jedynie w wybranych sklepach, można obecnie znaleźć u każdego hurtownika lub w grupie zakupowej. Proces ten skutkuje redukcją liczby marek. Ponadto większość detalistów stworzyła marki własne, a to w powiązaniu z ograniczoną powierzchnią półek sklepowych doprowadziło do dalszego spadku liczby oferowanych marek.
3. Nasilająca się konkurencja i spadające marże zysku skutkują nie tylko presją wywieraną na przegrupowywanie i reorganizację jednostek produkcyjnych oraz działania w zakresie badań i rozwoju, ale również coraz słabszym uzasadnieniem dla utrzymywania dużych portfeli marek, w których większość produktów (nawet zupełnie różnych) pochodzi z tych samych fabryk lub nawet linii produkcyjnych.
4. Wzrastająca liczba marek powoduje dezorientację konsumentów. Najczęściej nie dostrzegają oni różnicy między poszczególnymi markami i konsekwentnie kupują tylko te, do których mają zaufanie. Jako przykład można tu wymienić stworzoną przez General Motors markę flankującą (ang. flanker brand) Saturn, która powstała w odpowiedzi na sukces japońskich samochodów w Stanach Zjednoczonych. Jednak do potencjalnych nabywców nie trafiła ani obietnica nowej marki, ani jej unikalność.
5. Coraz częstsze zjawisko kanibalizacji powoduje, że marki tej samej firmy odbierają udziały w rynku sobie nawzajem, zamiast konkurentom. Przykładowo, Skoda należąca do Volkswagen Group osiągnęła rekordowe wyniki sprzedaży w 2014 r.¹³⁸, co może oznaczać kanibalizację mniejszych modeli samochodów oferowanych przez grupę i w efekcie obniżać jej łączne marże.

Określenie portfel marek ewoluowało na przestrzeni lat. W swojej publikacji „Building Strong Brands” Aaker¹³⁹ jako pierwszy wspomniał o systemach marki (ang. brand systems) w celu podkreślenia, że marki w portfelu muszą funkcjonować wspólnie, aby stworzyć spójną całość. Później proponował określenie architektura marki (w książce pt. „Brand Leadership”) jako metaforę odwołującą się do takich elementów jak wdrożone struktury, role, relacje oraz pojęć odświeżania i podnoszenia standardu. Ostatecznie

¹³⁷ Kapferer, J., *The New Strategic Brand Management*, 5 wydanie, KoganPage, London, 2013.

¹³⁸ *Rekord ŠKODY: ponad milion samochodów wyprodukowanych w 2014 roku!*, ŠKODA, opublikowano: <http://www.skoda-auto.pl/aktualnosci/rekord-skody-ponad-milion-samochodow-wyprodukowanych-w-2014-roku>, data dostępu 29.12.2014 roku.

¹³⁹ Aaker, D., *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, 2004.

zdecydował się na strategię zarządzania portfelem marek (w publikacji „Brand Portfolio Strategy”), jako określenie najbardziej w jego przekonaniu holistyczne i strategiczne. Konsumenci oprócz kojarzenia atrybutów danego produktu z korzyściami jakie składają się na obraz danej marki, kojarzą z nią pewne postawy. Postawa to trwała tendencja do pozytywnego bądź negatywnego wartościowania marki. Jest ona sumą iloczynów przekonań na temat danej marki oraz ocen tych przekonań dotyczących marki.

Strategia marki powinna opierać się na kontakcie z nabywcą poprzez odpowiednie umiejętności współpracy z klientem, odpowiedzi na oczekiwania konsumentów, zaspokajanie ich potrzeb oraz pozytywne zaskakiwanie ich to umiejętności, jakie wyróżniają marki spośród innych na rynku. Opinię o danej marce tworzy się nie tylko poprzez indywidualne podejście do każdego klienta, ale również przez skupienie się na rynku docelowym odbiorcy. Reputacja marki jest najgłębszym rdzeniem skojarzeń z marką oraz stawowi podstawę jej wizerunku, którą buduje się za pomocą odpowiednich działań marketingowych. Marka musi być widoczna na rynku, autentyczna, innowacyjna oraz aby tworzyła przewagę konkurencyjną. Powinna ona zawierać takie cechy, aby nabywca identyfikował je tylko z konkretną marką. Dla każdej organizacji marka jest zbiorem cech produktu, decydujących o tym, czy znajdzie on nabywców na rynku, a także czy sprzedawana pod jakąś nazwą będzie kojarzona przez klientów z danym przedsiębiorstwem. Marka musi wywoływać u nabywcy odczucie zapewniające o prestiżu, wysokiej jakości, użyteczności, funkcjonalności produktu lub usługi organizacji. Konsumenci dokonują zakupu produktów markowych, ponieważ uważają je za bardziej trwałe, o wyższej jakości, funkcjonalne, nowoczesne. Bardzo często marka jest głównym determinantem skłaniającym nabywców do zakupu określonych dóbr. Według nabywców marka odzwierciedla właściwości produktu oraz korzyści jakie niesie za sobą jego posiadanie.

Rozpoznawalność marki ma ogromny wpływ na kształtowanie się procesu decyzyjnego podczas dokonywania zakupów. Znajomość marki rośnie z czasem funkcjonowania na rynku. Marki są bardziej rozpoznawalne i kojarzone z określonymi liniami produktów. Ponawianie zakupu produktów i usług konkretnej marki świadczy o zjawisku przywiązania do danej marki. Może to mieć charakter stopniowy, który przejawia się skłonnością do wyboru danej marki, gdyż nie istnieje sytuacja idealna, w której konsument bezustannie kupuje dobra jednej marki. Pozytywna postawa wobec marki ma znaczący wpływ podczas ponownego zakupu danej marki w przyszłości. Jeśli nabywca jest pozytywnie nastawiony do marki to zazwyczaj staje się jej nabywcą, zaś jeżeli jego pozytywny stosunek jest słaby, to występuje niewielkie prawdopodobieństwo dokonania zakupu danej marki.

W przypadku produktów i usług, gdzie występuje przekonanie o korzyściach osiągniętych dzięki zakupowi danej marki są na tyle skonkretyzowane, że konsument woli kupić produkt wcześniej kupowanej marki niż zmienić ją na inną. Nabywcy najczęściej przywiązują się do marki ze względu na przekonanie o doskonałych korzyściach funk-

cjonalnych, ale także przez przekonania ukształtowane pośród bliskich im osób, co do wyższości danej marki nad innymi.

Satysfakcja klienta z wcześniejszego zakupu ma decydujący wpływ na podejmowanie wyborów konsumenckich podczas kolejnego procesu decyzyjnego. Odpowiedni poziom satysfakcji wpływa na chęć kolejnego zakupu określonej marki. Doświadczenie nabywcy z produktem wpływa na ocenę klienta, w jakim stopniu produkt lub usługa spełnia jego oczekiwania, bądź je przewyższa. Jeśli oczekiwania nabywcy są zgodne z funkcjonalnością określonego dobra, to konsument zapamiętuje markę, co ma znaczenie przy kolejnym dokonywaniu zakupów. Zachowania nabywcy przynoszące satysfakcję są utrwalane w jego pamięci. Konsument kojarzy markę z odczuwaniem pozytywnych emocji. Wiąże się to z uwzględnianiem danej marki produktów w kolejnej sytuacji zakupowej. Marka przynosząca zadowolenie kojarzy się z nagrodą, gdyż w zadowalający sposób zaspokaja potrzeby konsumenta.

Wizerunek marki to cechy, które nabywcy kojarzą z konkretną marką np. cena, jakość, opakowanie, użyteczność, promocje wpływają na postrzeganie marki przez klientów. Marka, która posiada silny wizerunek jest istotnym atutem każdej organizacji biznesowej czy nonprofit. Marka powinna dać swoim klientom poczucie bezpieczeństwa, prestiżu. Wzbudza ona lojalność wśród konsumentów i może wpłynąć na szybkie rozpoznawanie produktów spośród innych dostępnych na rynku.

W skład czynników zwanych „kryteriami wyboru produktu” zalicza się następujące elementy: postawy przekonania i intencje. Można zaobserwować zjawisko sprzężenia zwrotnego, które występuje pomiędzy procesem informacyjnym a kryteriami oceny. Ocena możliwości wyboru jest dokonywana na podstawie kryteriów wyboru produktu, a zdobyte przez nabywcę doświadczenie podczas procesu decyzyjnego kształtuje postawy, opinie i przekonania. Dobór i ocena prawdziwości poszczególnych źródeł informacji następuje po uwzględnieniu przyjętych przekonań i postaw. Zebrane przez nabywcę informacje kształtują jego przekonania i postawy, które wpływają na intencję zakupu. W efekcie doprowadza to do inicjacji procesu decyzyjnego, na który składa się przede wszystkim poszukiwanie informacji na temat konkretnego produktu.

Konsumenty cenią marki nade wszystko za jakość usług i produktów, wiarygodność i zrozumienie wszelkich potrzeb nabywców. Na poziom zaufania do danej marki wpływają osobiste doświadczenia każdego klienta w kontaktach z ofertą konkretnej marki. Podczas dokonywania zakupów nabywcy często kierują się opinią znajomych i rodziny. Spośród kryteriów decydujących czy obdarzamy daną markę zaufaniem, najważniejsza jest zazwyczaj wiarygodność. Dla pozostałych konsumentów istotniejsza może być jakość oferowanych produktów i usług przed daną markę oraz doświadczenie. Marki dostępnych na rynku produktów czy usług muszą spełniać mnóstwo kryteriów, aby zyskać zaufanie klientów.

Podczas podejmowania decyzji podczas zakupu odnośnie marek, na zachowanie nabywcy oddziałuje wiele czynników. Na potencjalnego klienta mają wpływ działania i instrumenty marketingowe mające ogromny wpływ podczas kształtowania jego decy-

zji. Bodźce marketingowe wiążą się przede wszystkim z ceną dobra, promocją, dystrybucją oraz samym produktem. Są one świadomym działaniem producentów i pośredników na rynek klientów indywidualnych czy instytucjonalnych. Każdy instrument marketingowy ma wpływ na podejmowanie decyzji o zakupie poprzez potencjalnych nabywców. Producenci powinni zdefiniować jakim potrzebom konkretna marka wychodzi naprzeciw oraz uświadomi to odpowiedniemu segmentowi klientów na rynku w procesie komunikacji marketingowej.

Ostatnią grupą czynników wpływających na preferencje klientów w odniesieniu do zaspokajania ich potrzeb jest grupa czynników osobowych. Należą do nich m.in. wiek i tryb życia. Czynniki determinują powstawanie nowych potrzeb, które są typowe dla odpowiedniego okresu życia człowieka. W zależności od wieku nabywcy będą poszukiwane inne typy produktów i usług. Ogromne znaczenie ma potencjalna siła nabywcza, a przede wszystkim dochód i jego stabilność. Im wyższe dochody, tym chętniej konsumenci kupują dobra marek luksusowych. Równie istotną rolę spełnia styl życia danego człowieka. Jest on podstawowym kryterium w segmentacji rynku, ponieważ przejawia się w takich dziedzinach jak:

- przynależność kulturowa,
- charakter wykonywanej pracy,
- ilość i struktura wolnego czasu,
- kontakty społeczne oraz więzi nieformalne,
- sposób ubierania się i urządzania mieszkania,
- higiena i ochrona zdrowia ¹⁴⁰.

Na tej podstawie istnieje możliwość wyróżnienia odpowiednich stylów życia człowieka, których efektem jest określony stopień wrażliwości konsumenta na marki produktów i usług, co wpływa na dokonywanie wyboru odpowiedniej kategorii marek. Każdy konsument w sposób indywidualny odbiera bodźce marketingowe i pozamarketingowe. Jest to spowodowane odmiennymi cechami charakteru, odmiennym doświadczeniem, zajmowaną pozycją społeczną itd. Marka wraz ze wszystkimi swoimi atrybutami odgrywa bardzo ważną rolę podczas procesu decyzyjnego. Skuteczność stosowania marki jako instrumentu konkurencji na rynku, wyróżnia się oraz wpływa na decyzje konsumenckie.

Marki poprzez spełnianie wymagań stawianych przez nabywców zdobywają ich zaufanie. Usługodawcy i producenci muszą zwracać szczególną uwagę na innowacyjność oferowanych dóbr, wizerunek swojego przedsiębiorstwa, atrakcyjne ceny, a także na utrwalanie znajomości swojej marki w umysłach konsumentów oraz dbać o przejrzystą politykę swojej organizacji.

Według różnych badaczy zajmujących się marketingiem czy zarządzaniem pojęcie „strategia marketingowa” ma różnorodność sposobów ujmowania jej, a mimo wszystko pozwala wyodrębnić pewne i charakterystyczne ujęcia.

¹⁴⁰ Chernatony le L., *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 173.

Jednym ze sposobów zrozumienia strategii marketingowej jest podział na¹⁴¹:

- podejście instrumentalne do objaśniania istoty strategii marketingowej ogranicza jej zakres przedmiotowy do kształtowania kompozycji instrumentów i działań marketingowych, czyli strategia związana z instrumentami marketingu – mix¹⁴²,
- w podejściu funkcjonalnym przedmiot strategii marketingowej obejmuje nie tylko kształtowanie struktury marketingu-mix, ale także wybór rynku docelowego¹⁴³,
- w podejściu decyzyjnym strategia marketingowa jest utożsamiana z decyzjami podejmowanymi w odniesieniu do celów rynkowych i decyzjami w obszarze funkcjonalnym marketingu¹⁴⁴,
- w podejściu strukturalnym określanie strategii marketingowej odbywa się przez identyfikowanie jej w strukturze strategii przedsiębiorstwa, jako jedna ze strategii funkcjonalnych¹⁴⁵,
- w podejściu systemowym strategia marketingowa jest rozumiana jako celowo skonstruowany system przedsiębiorstwa i jego strategii ogólnej, który obejmuje: zbiór strategicznych decyzji, dotyczących marketingowych aspektów strategii rozwoju przedsiębiorstwa, poszczególnych strategicznych jednostek biznesu oraz rynków docelowych¹⁴⁶,
- w ujęciu sytuacyjnym strategia marketingowa to przedstawienie pewnego wzorca który opisuje najbardziej skuteczne sposoby, środki i reguły działań strategicznych, prowadzących do osiągnięcia strategicznych celów marketingowych w sposób efektywny i skuteczny¹⁴⁷.

Autor zgadza się z podejściem, że strategię marketingową można określić jako zbiór reguł i zasad tworzących ramy dla operacyjnych działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z otoczeniem bliższym jak całością i poszczególnymi jego elementami. Zatem strategia to ciąg komponentów tworzący układ hierarchicznie uporządkowany, który wynika z ważności poszczególnych elementów otoczenia dla przedsiębiorstwa:

- Komponent kształtowania pola rynkowego.
- Komponent nakierowany na klientów.
- Komponent nakierowany na konkurentów.

¹⁴¹ Rawski M., *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa” (w warunkach orientacji marketingowej)*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 602, Kraków 2002, s. 63–73.

¹⁴² McCarthy E.J., *Basic Marketing a Managerial Approach*, Homewood III, R.D. Irwin, Georgetown 1981, p. 231; Booms B.H., Bitner M.J., *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firm. Marketing of Service*, AMA, Chicago 1981, p. 113.

¹⁴³ Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Rebis, Warszawa 2005, s. 367.

¹⁴⁴ Cravens A.D., *Strategic Marketing*, Homewood, Irwin, Boston 1991, p. 224.

¹⁴⁵ Rutkowski I., *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9, s. 2–5.

¹⁴⁶ Becker J., *Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen marketing-Managements*, Vahlen, Munchen 1988, p. 65.

¹⁴⁷ Niestrój R., *Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 1993, nr 411, s. 56–58.

- Komponent nakierowany na pośredników.
- Komponent nakierowany na podmioty wspomagające¹⁴⁸.

Z istoty wynikającej z obszaru marketingu, jako działalności polegającej na aktywną pracą nad klientem, wynika, że podstawowe decyzje związane z wyborem strategii oddziaływania na klientów wymagają określenia:

- Ogólnego charakteru wartości oferowanych klientom, tj. strategii stymulacji rynku. Czy klient nabędzie dany produkt, dlatego że odpowiada jego oferowanej wartości?
- Stopnia zawłaszczenia rynku i stopnia zróżnicowania działań marketingowych, tj. strategii podziału rynku. Preferencje, gusta i potrzeby są różne wśród klientów.

Strategia stymulacji rynku wymaga wskazania, jakie korzyści oraz komu organizacja chce je oferować. Wybór strategiczny polega na ustaleniu, jaką kompozycję korzyści jakościowych i cenowych przedsiębiorstwo zamierza zastosować w propozycji swojej oferty. Strategie mieszane to zestawione w różnej proporcji korzyści zarówno jakościowe, jak i cenowe. Strategie te mogą bazować na strategii preferencji jakościowych, z domieszką korzyści cenowych, względnie na strategii niskich cen, zawierając w sobie domieszkę korzyści jakościowych. Wszystkie te działania są związane z siłą nabywczą naszych klientów. Trzeba sobie zadać też pytanie: Czy klienci będą skłonni przepłacać za produkty markowe w danej branży? Może się okazać, że wolą kupić produkt, który jest tańszy, a jakość jego jest na podobnym lub wyższym lub niewiele niższym poziomie jakości.

Organizacja w zależności od posiadanego potencjału, swoją ofertę może kierować do wszystkich klientów, którzy obejmują dany rynek lub do jego określonej części. Zatem można wskazać cztery warianty strategiczne marketingu:

- marketing niezróżnicowany oznacza opcję strategiczną polegającą na oddziaływaniu jednym programem operacyjnym marketingu na wszystkich klientów. Produkty dostosowuje się do potrzeb przeciętnego klienta i pragnie się je sprzedawać każdemu, kto zechce je kupić,
- marketing skoncentrowany oznacza opcję strategiczną polegającą na oddziaływaniu jednym programem operacyjnym marketingu na określonych klientach. Oferta jest kierowana i dostosowywana do celowo wybranego segmentu,
- marketing zróżnicowany oznacza opcję strategiczną polegającą na oddziaływaniu różnymi programami operacyjnymi marketingu i uruchomieniu wszystkich programów. Oferta jest adresowana do wszystkich segmentów rynku, zróżnicowana odpowiednio do potrzeb i preferencji każdego segmentu,
- marketing selektywny oznacza opcję strategiczną, która polega na oddziaływaniu różnymi programami operacyjnymi marketingu i uruchomieniu programów dla wybranych segmentów.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Rawski M., *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 3, s. 30–35.

¹⁴⁹ Rawski M., *Stosowane strategie marketingowe przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku (w świetle wyników badania)*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie z. 74, Gliwice 2014.

Bibliografia

- Aaker D. A., *Bulding strong brands*, The Free Press, New York, 1996.
- Aaker, D.A. *Bulding strong brands*, The Free Press, New York, 2004.
- Aaker'a D.A., *Brand Portfolio Strategy*, Free Press New York 2004.
- Abanczyk A., *Przemysł automotive w Polsce i na świecie – raport specjalny*, „Control Engineering” 2016, nr 3, dostępny on-line: <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/artukul/article/przemysl-automotive-w-polsce-i-na-swiecie-raport-specjalny/part/5/> (data dostępu: 18-02-2018)
- Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 2001.
- Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa, 1999.
- Archiwum Wokół Nas, dostępny on-line: <https://fcagroup.pl/fca-w-polsce/publikacje/>
- Becker J., *Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen marketing-Managements*, Vahlen, Munchen 1988.
- Booms B.H, Bitner M.J., *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firm. Marketing of Service*, AMA, Chicago 1981.
- Boyle, M., *Unilever Plans to Reduce Product Range by Further 10% in 2014*, Bloomberg, 5.12. 2013, opublikowano: <http://www.bloomberg.com/news/2013-12-05/unilever-plans-to-reduce-product-range-by-further-10-in-2014>.
- Bralczyk J., *Skąd się właściwie wzięło słowo marka i co znaczy?*, [w:] epr.pl [online], Dostępny w Internecie:<http://www.epr.pl/skad-sie-wlasciwie-wzielo-slowo-marka-i-co-znaczy,felietony,42,1.html>
- Branding, (W:) *BrandPro* [online], Dostępny w Internecie: <http://brandpro.pl/branding>
- Branding, (W:) *Encyklopedia Zarządzania* [online], Dostępny w Internecie: <http://mfiles.pl/pl/index.php/Branding>
- Brockdorff, B., *Die Corporate Brand bei Mergers & Acquisitions – Konzeptualisierung und Integrationsentscheidung*, Dissertation Nr. 2797 der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts – und Sozialwissenschaften (HSG).
- Carlotti Jr., S., Coe, M., Perrey, J., *Making brand portfolios work*, “McKinsey Quarterly”, 2004, November.
- Chernatony le L., *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Cravens A.D., *Strategic Marketing*, Homewood, Irwin, Boston 1991.
- Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie Marki Korporacyjnej*, Difin, Warszawa, 2014.
- Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Dziwulski J., Piątek R., Harasim W., *Technologie i narzędzia internetowe w służbie motoryzacji – analiza wybranych przypadków*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, vol. 12, nr 3.
- Dziwulski J., Piątek R., *Kreacja marki samochodów w nowych mediach – studium przypadku marki Alfa Romeo*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4.

- Dziwulski J., Piątek R., *Zarządzanie portfelem marek w koncernie motoryzacyjnym na przykładzie FCA Poland*, „Marketing i rynek” 2018, nr 4.
- Dziwulski J., *Wizerunek marki a proces podejmowania decyzji przez konsumentów*, „Marketing i rynek” 2018, nr 11.
- FCA Nauka, dostępny on-line: <http://fcagroup.pl/odpowiedzialny-biznes/nauka/>
- FCA Poland S.A., dostępny on-line: <http://fcagroup.pl/fca-w-polsce/polskie-spolki-grupy-fca/fca-poland-s-a/>
- Gajdek G., Halicki M. *Marka w procesie zarządzania portfelem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2016.
- Gajdek G., Halicki M., *Marka w procesie zarządzania portfelem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2016.
- Gajek G., Halicki M., *Marka w procesie zarządzania portfelem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2016 Rzeszów 2016, s. 40.
- Gawin M., *PSA przejmuje Opla. Powstanie drugi największy producent samochodów w Europie*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/PSA-przejmuje-Opla-Powstanie-drugi-najwiekszy-producent-samochodow-w-Europie-7502876.html>,
- Godey B., Chantal L., *Construction of international brands portfolion: impact on local brands*, “The journal of products & brand management”, Brandford: Emerland 2011, Vol. 20.
- Gregorczyk W., *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*. (W:) *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, pod red. W. Gregorczyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2016.
- http://moto.pl/MotoPL/1,88389,17276671,DS___Nowa_marka_koncernu_PSA_w_Europie.html, data dostępu: 6.05.2018
- <http://moto.pl/MotoPL/7,88389,23061192,cupra-sportowa-dywizja-seata-id-zie-na-swoje.html>
- <http://www.codes.pl>
- <http://www.controlengineering.pl/przemysl-automotive-w-polsce-i-na-swiecie-raport-specjalny/>
- <http://www.its.waw.pl/8239,pl,Homologacja-pojazdow.html>
- http://www.mbusa.com/mercedes/future/model/model_All_New_Mercedes_Maybach_S600
- <https://autokult.pl/38752,peugeot-le-mans-w-zapowiedzi-w-2022-roku-zobaczmy-gona-torze>
- <https://fcagroup.pl/broszura-korporacyjna/4/>
- <https://fcagroup.pl/media/aktualnosci/flota-samochodow-fca-poland-wspiera-walke-z-covid-19-w-polsce/>
- https://fcagroup.pl/wp-content/uploads/2020/11/201110FCA_Logo_wyrazajace_ducha_Stellantis.pdf
- https://twitter.com/Citroen_Polska/status/1379808049599234050
- <https://www.pap.pl/mediaroom/854884%2C90-letnim-zabytkowym-autem-przez-pol-polski-uczcie-pamiec-o-polskich-korzeniach>

- https://www.samar.pl/_/3/3.a/110752/Rejestracje-samochod-w-osobowych-i-dostawczych-w-grudniu-2020r.html?12p.s=1979313087.8&12p.a=110752&locale=pl_PL
- Janoś K., *Producent Peugeot i Citroen kupuje Opla za 2,2 mld euro*, dostępny on-line www.money.pl/gospodarka.wiadomosci/artykul/peugeot-citroen-opel-zwiazki-zawodowe,229,0,2274277.
- Jeep Wrangler. Już milion egzemplarzy!*, dostępny on-line: <https://www.chceauto.pl/jeep-wrangler-juz-milion-egzemplarzy-a919.html>
- Kaczalek W., Segment SUV w Europie rośnie kosztem innych kategorii, dostępny on-line: <https://menadzerfloty.pl/news/segment-suv-w-europie-rosnie-kosztem-innych-kategorii/>
- Kall J., Hajdas. M., *Zarządzanie Portfelem Marek*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2010.
- Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Kall J., *Role marek w Portfelu*. (W:) *Zarządzanie portfelem marek*, pod red. J. Kalla i M. Hajdas, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Kall J., *Silna marka. Istota i Kreowanie*, PWE, Warszawa 2011.
- Kapferer, J., *The New Strategic Brand Management*, 5 wydanie, KoganPage, London, 2013.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Keller K.L., *Strategiczne zarządzanie marką*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011.
- Kłeczek R., *Zarządzanie portfelem marek*. (W:) *Zarządzanie Marką*, pod red. J. Kalla, R. Kłeczka, A. Sagana, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013,
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Rebis, Warszawa 2005.
- Kotler Ph., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004.
- Kulig M., *Jak przygotować dobre studium przypadku?*, Matrik, Kraków
- Lambin J., *Le marketing strategique*, McGraw, Paris 1989.
- Lewandowski M., Dlaczego samochody są takie drogie?, dostępny on-line, <https://www.motofakty.pl/artykul/dlaczego-samochody-sa-takie-drogie.html>
- Lewandowski M., *DS | Nowa marka koncernu PSA w Europie*,
- Lubczyński M., Części z torrentów, samochody z drukarek. Przyszłość dzieje się na naszych oczach, dostępny on-line: <https://autokult.pl/30821,czesci-z-torrentow-samochody-z-drukarek-przyszlosc-dzieje-sie-na-naszyc-oczach>
- Macierz BCG, dostępny on-line: https://mfiles.pl/pl/index.php/Macierz_BCG
- Marka. (W:) *Słownik Finansowy FinDict* [online], Dostępny w Internecie: <http://www.findict.pl/slownik/marka>
- Matejun M., *Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 666 – „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 2011 nr 19, s. 203-213.
- McCarthy E.J., *Basic Marketing a Managerial Approach*, Homewood III, R.D. Irwin, Georgetown 1981.

- Mercedes F015 pojawił się na ulicach San Francisco*, onet.pl 12-03-2015, Dostępny w Internecie: <http://technowinki.onet.pl/motoryzacja/mercedes-f015-pojawil-sie-na-ulicach-san-francisco/b259sr>
- Mroczek S., *E-paliwo – nowy rozdział w dziejach motoryzacji*, <https://www.auto-motor-i-sport.pl/wydarzenia/E-paliwo-nowy-rozdzial-z-dziejach-motoryzacji,42282,1>
- Niczewski R., Potrzebowski J., *Product Placement Product placement jako skuteczne komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2011.
- Niestrój R., *Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 1993, nr 411.
- Nowakowska E., A. Sagan A., *Kontrfaktyczno porównawcze studium przypadku w marketingu usług zdrowotnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, nr 336.
- Ollyns W., *Podręcznik branding*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009.
- Our brands*, dostępny on-line: <https://us.pg.com/our-brands>, data dostępu 04-03-2021.
- Pobielski Z., *Pojazdy Włoskie*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa, 1986.
- Post R. S., Post P. N., *Zarządzanie ochroną marki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011.
- Pozycjonowanie produktu i firmy*, dostępny on-line: https://mfiles.pl/pl/index.php/Pozycjonowanie_produktu_i_firmy
- Ptak-Kostecka Z., *Studium przypadku case study*, Biuletyn Badawczy CKE, 2005, nr 4.
- Rawski M., *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa” (w warunkach orientacji marketingowej)*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 602, Kraków 2002.
- Rawski M., *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 3.
- Rawski M., *Stosowane strategie marketingowe przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku (w świetle wyników badania)*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie z. 74, Gliwice 2014.
- Rekord ŠKODY: ponad milion samochodów wyprodukowanych w 2014 roku!*, ŠKODA, opublikowano: <http://www.skoda-auto.pl/aktualnosci/rekord-skody-ponad-milion-samochodow-wyprodukowanych-w-2014-roku>
- Ries A., Ries L., *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
- Russ H., *New York state to allow autonomous vehicle testing*, dostępny on-line: <http://www.autonews.com/article/20170510/MOBILITY/170519978/new-york-state-to-allow-autonomous-vehicle-testing>
- Rutkowski I. P., *Strategie produktu, koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa 2011.
- Rutkowski I., *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.
- Rzemieniak M., *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Segmentacja rynku*, dostępny on-line: https://mfiles.pl/pl/index.php/Segmentacja_ryнку

- Sobotkiewicz D., Waniowski P., *Marketing, zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006.
- Staszyńska K.M., *Marka, Konsument, Badacz. Spotkania na rynku*, Wolters Kluwer Polska S.A., Warszawa 2013.
- Stawecki Ł., *Zarządzanie marką oraz jej architekturą na przykładzie marki Porsche*, „Marketing i Rynek”, 2015, nr 4, s. 24-32.
- Stop VW, dostępny on-line: <https://www.stopvw.pl/afera-vw/>.
- Studium przypadku, dostępny on-http://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/studium-przypadku_666.html
- Szulce H., Janiszewska K., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Tour de France Fiat dla promocji biometanu, dostępny on-line: <http://www.fiatpress.pl/press/article/tour-de-france-fiat-dla-promocji-biometanu>
- Trusz F., Cupra – sportowa dywizja Seata idzie na swoje, źródło:
- Ubranowska-Sojkin, E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- Walewska D., *Rozwija się afera spalinowa Mitsubishi*, dostępny on-line: <http://www.rp.pl/Motoryzacja/304229955-Rozwija-sie-afera-spalinowa-Mitsubishi.html>
- Wiechoczek J., *Marketingowa Strategia Produktu Ponadnarodowego Koncernu Motoryzacyjnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- Witek M.K., *Zarządzanie Marką*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2001.
- Władyka A., *Fiat wszystko o...*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1997.
- Zawadzka A. M., *Dlaczego przywiązujemy się do marki?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Zmysłowski M., *Nissan kupuje Mitsubishi*, dostępny on-line, <https://autokult.pl/27746,nissan-kupuje-mitsubishi>