



AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA IM. STANISŁAWA STASZICA W KRAKOWIE

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

KATEDRA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Praca licencjacka

*Zarządzanie wizerunkiem marki przedsiębiorstwa na
przykładzie firmy Ryłko*

*Company brand image management on the example of
Ryłko*

Autor:
Kierunek studiów:
Opiekun pracy:

*Dominika Kinga Wachała
Zarządzanie
dr. Inż. Aniła Proszowska*

Kraków, 2020

Spis treści

Wstęp	4
1. Marka oczami nabywcy.....	5
1.1 Pojęcie marki i jej funkcje	5
1.2 Świadomość marki i jej rola w procesie zakupu.....	9
1.3 Wizerunek marki i jego budowa	12
1.4 Lojalność wobec marki	15
1.5 Cykl życia marki na rynku	17
2. Etapy procesu zarządzania marką.....	21
2.1 Określenie docelowego segmentu nabywców	21
2.2 Pozycjonowanie marki na rynku	23
2.3 Planowanie działań dotyczących marki.....	28
2.4 Badania marketingowe w zarządzaniu marką	35
3. Charakterystyka firmy Ryłko	38
3.1 Geneza i historia powstania	40
3.2 Misja i wizja przedsiębiorstwa	44
3.3 Oferta rynkowa	46
3.4 Konkurencja badanego przedmiotu.....	47
4. Wybrane obszary zarządzania marką firmy Ryłko- charakterystyka i badania.....	51
4.1 Strategia marketingowa firmy Ryłko.....	51
4.2 Założenia i etapy procesu zarządzania marką Ryłko	54
4.3 Cel i metodyka przeprowadzonego badania.....	55
4.4 Prezentacja i analiza wyników badań	56
4.5 Wnioski.....	61
Podsumowanie.....	64
Spis Ilustracji.....	66
Spis tabel	67
Bibliografia	68
Załączniki	71
Kwestionariusz ankiety	71

Wstęp

Moją motywacją do podjęcia tematu, zarządzania wizerunkiem marki przedsiębiorstwa na przykładzie firmy Ryłko jest analiza, a także zebranie najważniejszych pojęć z równoczesnym wykorzystaniem własnej wiedzy opartej na doświadczeniu podczas pracy w jednym ze sklepów w Nowym Sączu oraz wiedzy zdobytej podczas studiów na wydziale zarządzania. Głównym celem niniejszej pracy jest przedstawienie procesu zarządzania marką, a także scharakteryzowanie roli marki, jak również jej siły na rynku obuwniczym na przykładzie firmy Ryłko. Praca składa się z dwóch rozdziałów teoretycznych, a także dwóch rozdziałów w części analitycznej.

W pierwszym rozdziale zostały zawarte informacje o marce oczami nabywcy. Marka została tu przedstawiona jako nie tylko produkt, lecz także relacja pomiędzy nabywcą a producentem lub też produktem. Relacja ta pomaga w zdobywaniu oraz podtrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. W rozdziale tym zostały również zawarte informacje na temat podstaw siły marki, jakimi są głównie następstwa komunikacyjne. Składają się na nie świadomość marki oraz wizerunek marki, jak również skutki behawioralne. Przedstawiają one zachowanie, które dowodzą o lojalności nabywców wobec marki. Drugi rozdział zawiera informacje na temat etapów procesu zarządzania marką, w tym sens budowy strategii marki w raz z docelowymi segmentami rynku. Dane przedsiębiorstwo chce uzyskać udziały w tych segmentach, a także wybić się i uzyskać przewagę na tle konkurencyjnych marek. Rozdział ten zawiera również informacje na temat badań marketingowych. Zawarte zostały także informacje w jaki sposób analiza pomaga w procesach decyzyjnych firmy tak, aby prowadziły do osiągnięcia sukcesu marki przez wzmocnienie i ewolucję marki. W trzecim rozdziale przedstawiono wizję i misję przedsiębiorstwa, jego charakterystykę oraz nakreślono ofertę rynkową razem z opisem konkurencji badanej firmy. W czwartym rozdziale natomiast zobrazowano strategię marketingową organizacji oraz to, jaką ma ona rolę w procesie zarządzania marką. Zostało to poparte przeprowadzonymi badaniami, które miały postać kwestionariusza ankiety umieszczonej na Facebooku.

1.Marka oczami nabywcy

1.1 Pojęcie marki i jej funkcje

Marka jest jednym z najcenniejszych aktywów jakie posiada przedsiębiorstwo. Pomaga w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Przez to, że dzięki marce istnieje możliwość osiągnięcia ogromnego zwrotu z zainwestowanego kapitału, to stała się ona opcją w stosunku do inwestycji rzeczowych, jak i finansowych. Marka generuje dodatkowe dochody, a prawidłowe zarządzanie nią przez osoby odpowiedzialne za marketing zwiększa wynik finansowy przedsiębiorstwa i jego wartość. Budowanie silnej marki można porównać do długoterminowej inwestycji pieniężnej.¹

W literaturze marketingowej jak również w potocznym języku można wyróżnić trzy podstawowe znaczenia pojęcia marki. Pierwsze z nich może oznaczać indywidualne położenie asortymentowe produktu, jego linię oraz linię produktu czy też całą ofertę określonego przedsiębiorstwa. Drugie z nich mówi, że termin marka oraz termin znak towarowy są często ze sobą utożsamiane. Natomiast trzecie znaczenie mówi, że marka działa jako szczególny skrót myślowy, który oznacza wizerunek rynkowy wyrobu. Pojęcie marka jest stosowane w Polsce najczęściej przez ekonomistów, natomiast określenie znak towarowy używają prawnicy.²

Według Ph. Kotlera³ marka to „nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grup i wyróżnienia ich spośród konkurencji”. Natomiast Pro-Marka definiuje markę jako- „most łączący oczekiwania konsumentów z możliwościami producentów”. Marka jest gwarancją jakości oraz sposobem, który pomaga zabezpieczyć interesy konsumenta. Jest również obietnicą stabilności oraz jednolitości.

L. Light⁴ twierdzi, że znak towarowy jest symbolem, który ma za zadanie wskazać i wyrażać genę produktu, zaś marka pokazuje i rozgranicza źródło zobowiązania. Jednak bez lojalności konsumentów marka pozostaje zwykłym znakiem towarowym, natomiast jeśli marka posiada duży blok wiernych nabywców jest więcej niż tylko

¹G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s.10.

²J. Koczanowski, *Funkcje i ochrona prawna znaków towarowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1976, s. 11-13.

³Ph. Kotler, *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s.410.

⁴L. Light, *Brand Royalty, Marketing: today's marketing mandate*, „Editor&Publisher”, December 10/1994, s.20T.

znakiem towarowym. Light akcentuje, że marka służy do odróżnienia godnej zaufania i odznaczającej się obietnicy związanej z towarem, od tych obietnic, do których zobowiązuje się konkurencja.

G. Urbanek⁵ definiuje markę jako sumę niematerialnych cech produktu takich jak na przykład: nazwa, cena, opakowanie oraz sposób w jaki produkt jest reklamowany. Autor podaje również jeszcze dwie definicje. Pierwsza z nich utożsamia markę z identyfikatorem produktu i mówi, że marka może zostać sformułowana, jako wyjątkowa nazwa, termin, symbol czy ich kombinacje mające na celu rozpoznanie towaru bądź usługi sprzedawcy lub grupy sprzedawców, a także ich wyróżnienie od oferty konkurentów. Druga natomiast traktuje markę jako zbiór profitów dla jej użytkowników. Mówi ona, że marka jest określana jako zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych zysków dla użytkownika, które dostarczane są przez produkt oznaczony określonym identyfikatorem. Te korzyści najczęściej związane są z konkretną usługą bądź towarem.

W Słowniku Języka Polskiego można znaleźć następującą definicję znaku towarowego: „znak towarowy to znak umieszczany na towarze, stanowiący świadectwo pochodzenia i jakości towaru, chroniący go przed naśladownictwem”. Ten sam słownik podaje również definicję marki i określa ją jako synonim znaku towarowego.⁶

Dlatego, że marka jest gwarancją jakości dla nabywców, przywiązują oni do niej duże znaczenie. Jak napisał A. Payne marka dodaje produktom wartości znaczących dla klientów⁷. Jednak A. Śledański⁸ opisuje markę jako dwa oddzielne zbiory cech i przeświadczeń, które dotyczą oferowanego produktu. Jeden z nich obejmuje cechy funkcjonalne, a te zaś racjonalne profity i zobowiązania, które są związane z użytkowaniem produktu. Drugi natomiast obejmuje wyobrażenia emocjonalne. Składają się na nie emocje oraz otoczek produktu, zwane wartościami dodanymi.

Natomiast według I. Ostrowskiej⁹ marka jest zapewnieniem o tym, że produkty charakteryzują się pewnymi cechami. Znane są one nabywcy zarówno z własnego doświadczenia, opisów znajomych czy też reklam. Zatem cechy te mogą być rzeczywiste lub złudne, racjonalne lub emocjonalne oraz realne lub nieuchwytnie. I to w jaki sposób

⁵ G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s.14-15.

⁶ Encyklopedia popularna PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

⁷ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s.43.

⁸ A. Śledański, *Gra wyrazistą marką*, „Marketing w praktyce”, Warszawa 2002, nr.4, s.16-18.

⁹ L. Ostrowska, *Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki na podstawie wybranych produktów konsumpcyjnych*, Wyd. US, Szczecin 2010, s.73.

funkcjonuje marka zależy głównie od emocji, których produkt dostarcza oraz pamięci nabywcy.

Marki zatem nie można nazwać rzeczywistym ale symbolicznym odzwierciedleniem parametrów produktu, a także funkcjonalnych i emocjonalnych zysków, które oferuje on nabywcom. Po zakupie produktu danej marki, nabywca zyskuje różne opcje, takie jak możliwość wyeksponowania swoich zasobów, kultury, ekskluzywności czy prestiżu. Marka składać się może z dużej ilości elementów, które zwane są logo. Elementy te są werbalne zwane inaczej słowami oraz niewerbalne, czyli wizualne. Elementy wizualne mogą powstawać poprzez stosowanie znaków graficznych, symboli oraz figur geometrycznych, natomiast werbalne kreowane są za pomocą imion, nazw własnych, grup wyrazów oraz ich skrótów, ale również liter, liczb lub kombinacji tych dwóch elementów. Przedsiębiorstwo chcące rozwinąć proces kontaktowania się z potencjalnymi nabywcami, zmierza się z problemem wyboru swojej marki, a także elementów, które będą ją tworzyć. Przy swoim wyborze, przedsiębiorca musi być świadomy tego, że wskazana przez niego marka powinna zwiększać sprzedaż, a zły wybór będzie negatywnie wpływał na nabywców.

Nazwa marki, która pozytywnie będzie oddziaływała na nabywców powinna posiadać następujące cechy:

- być krótka i prosta,
- być prosta do przeczytania oraz napisania,
- być nietrudna do rozpoznania i zapamiętania, a także prosta do wymówienia przez obcokrajowców,
- dostosowane do umieszczenia na etykietach czy opakowaniach,
- być przyzwoita,
- być na czasie,
- być legalna.¹⁰

Głównym zadaniem marki a zarazem jej funkcją jest odróżnienie produktu firmy od dóbr i usług oferowanych przez konkurencję. Funkcję tę nazywa się identyfikacyjną. Służy ona również do identyfikacji produktu z jego producentem. Marka stwarza produkt indywidualny nawet, jeśli produkty firm konkurencyjnych wykazują niewielkie różnice

¹⁰ E. Michalski, *Marketing*, PWN, Warszawa 2003, s.180-181.

funkcjonalne i jakościowe. Gdy produkty posiadają podobne cechy funkcjonalne, marka pozwala produktowi na indywidualizację.¹¹

Marka posiada również inne istotne funkcje, takie jak :

- funkcja gwarancyjna- (zwana również jako funkcja jakościowa)- oznacza, że używanie marki zobowiązuje nadawcę produktu do utrzymania stale określonego poziomu jakości produktu przez dłuższy czas,¹²
- funkcja promocyjna-(zwana również jako funkcja reklamowa)- służy w procesie komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem, jak również we wszystkich formach działań promocyjnych takich jak : reklama, promocja uzupełniająca, akwizycja, public relations czy sponsoring. Jest narzędziem promocji i przyciąga uwagę konsumentów Promocja ta odbywa się podczas wszystkich etapów cyklu życia produktu,¹³
- funkcja informacyjna- udziela istotnych informacji o produkcie, o tym jakie ma zastosowanie oraz jego przeznaczeniu. Przekazuje również informacje na temat właściwości i korzyści, które będą wynikiem posiadania oraz użytkowania konkretnego produktu,
- funkcja ochronna- pozwala na ochronę prawną przed naśladownictwem.¹⁴

Funkcje te pozwalają na uzyskanie efektywnej dominacji nad konkurencyjnymi przedsiębiorstwami, a także dominacja jest ciągle przez nie umacniana. Funkcje można rozpatrzeć z dwóch punktów widzenia, ponieważ nie są one traktowane jako komunikowanie się firmy z jej klientami. Wyróżniamy takie punkty widzenia jak :

1) punkt widzenia nabywców przedsiębiorstwa:

- pozwala identyfikować produkt nabywcy, a także benefity, które może osiągnąć po jego zakupie,
- gwarantuje stabilny poziom jakości produktu,
- zmniejsza przebieg poszukiwania wiadomości na temat produktu,
- sprawia, że zakup staje się prostszy niezależnie od miejsca jego realizacji,
- zmniejsza ryzyko podczas zakupów,

¹¹ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

¹² J. Koczanowski, *Funkcje i ochrona znaków towarowych*, Warszawa- Kraków 1976, s.113.

¹³ Ibidem, s.63-65.

¹⁴ B. Sojkin, *Zarządzanie produktem*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s.56-57.

- ułatwia nabywcy okazywanie postawy nowoczesnej,
- sprawia, że nabywca staje się dużo bardziej prestiżowy wśród społeczności,

2) punkt widzenia korporacji:

- pozwala odróżnić produkty od konkurencyjnych,
- ochrania przed rywalami na rynku,
- sprawia, że wprowadzenie na rynek nowych produktów staje się prostsze,
- buduje stałe grono klientów,
- upraszcza reklamowanie produktów,
- rozszerza zakres niezależności podczas zarządzania ceną towarów.¹⁵

1.2 Świadomość marki i jej rola w procesie zakupu

Świadomością marki nazywana jest zdolność potencjalnego odbiorcy rynkowego do trwałego identyfikowania marki lub przypomnienia sobie, że należy ona do określonej kategorii produktu.¹⁶ Znaczna ilość marek jest tak na prawdę submarkami, a także większość kategorii produktów to subkategorie produktów, dlatego też świadomość marki analizuje się jako skojarzenie submarki z subkategorią. Wyjaśniając to na przykładzie można wziąć pod uwagę firmę Nivea. Posiada ona takie submarki jak Nivea For Men, Nivea Sun, Nivea Visage i Nivea Baby. Submarki te można dopasować do określonych subkategorii produktów. Na przykład Nivea Baby należy do takiej subkategorii produktów jak zespół kosmetyków dziecięcych. W przypadku tym świadomość marki polega na skojarzeniu przez nabywcę tego, że submarka Nivea Baby należy do subkategorii kosmetyków dziecięcych. Jeśli chodzi o samą znajomość marki przez potencjalnych klientów to nie jest ona jednoznaczna z jej świadomością.

¹⁵ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s.343.

¹⁶ D. Aaker, *Managing Brand Equity*, Free Press, New York 1991, s.61.

Świadomość marki jest zatem wynikiem:

- działalności komunikacyjnej, która ma na celu wzrost liczby kontaktów pomiędzy nabywcami a reklamą marki
- praktyk nabywców, którzy korzystają z marek zależących od liczby kontaktów klientów z marką podczas użytkowania produktów przez ich nabywców.

Utrzymanie się wysokich przejawów świadomości marek, które nie były reklamowane od bardzo długiego czasu bądź takich, które nie były reklamowane wcale, możliwe jest dzięki ogromnej liczbie kontaktów konsumentów z marką podczas używania jej produktów. Natomiast zanik efektu świadomości marki może być spowodowany nieobecnością działalności komunikacyjnych oraz brakiem kontaktów nabywców z marką. Ponieważ do utrwalenia świadomości marki w umysłach nabywców dochodzi dzięki ciągłemu powtarzaniu skojarzeń, dlatego te można powiedzieć, że utrwała się ją podczas korzystania z marki, jak również podczas kontaktów nabywców z informacjami o niej. Jeśli chodzi o informacje o marce to chodzi głównie o takie elementy jak :nazwa marki, typ produktu, do którego ona należy, potrzeby, które można zaspokoić kupując produkty tej marki, a także sytuację, w której można użyć zakupione produkty danej marki. Skojarzenie marki z kategorią produktu, czyli świadomość marki, oddziałuje na decyzję nabywcy na dwie różne możliwości, którymi są: przywołanie marki oraz rozpoznanie marki.

Znaczenie tych dwóch mechanizmów jest zależne od sytuacji, w której podejmowane są decyzje o zakupie produktu. Kiedy postanowienie o nabyciu ma miejsce bezpośrednio w sklepie, to znacznie większe znaczenie ma w tym przypadku mechanizm rozpoznania marki. Decyzja ta podejmowana jest po bezpośrednim kontakcie wzrokowym z opakowaniem produktu. Jeśli zaś decyzja o zakupie podejmowana jest bez kontaktu wzrokowego, ważny jest mechanizm przywołania marki.

Przywołanie marki korzysta ze skojarzeń pomiędzy marką a kategorią, w jakiej znajduje się produkt. Nabywca przypomina sobie marki, które kojarzą mu się z konkretną kategorią produktu wtedy, gdy myśli on o tej kategorii, potrzebach, które zaspokajają bądź o konkretnej sytuacji zakupu lub zastosowania. Kiedy skojarzenia pomiędzy kategorią a marką stają się silniejsze, to zwiększają się szanse na to, że marka będzie przytoczona i zostanie wybrana przez nabywcę spośród wszystkich innych dostępnych. Istnieje takie stwierdzenie, które mówi, że marki, które pojawiają się w umysłach konsumentów jako pierwsze (niekoniecznie są one najlepsze), sprzedają się najlepiej.

Rozpoznanie marki- w mechanizmach rozpoznawania marki także stosowane są skojarzenia pomiędzy marką a kategorią produktu, natomiast jest to robione w inny sposób. Kiedy nabywca widząc nazwę marki, umie dopasować ją do kategorii produktu, to może on określić, czy jest mu potrzebna ta kategoria produktu, czy też nie. Natomiast w przypadku, gdy nazwa marki nie kojarzy się nabywcy z kategorią produktu, to nie uda się mu określić, do jakiej kategorii produktu należy ta marka i nie będzie się nawet zastanawiał czy ta kategoria jest mu potrzebna. Te marki, które konsumenci bez przeszkód są w stanie poprawnie zaliczyć do konkretnych kategorii produktów, cieszą się znaczenie większym powodzeniem na rynku w porównaniu do tych, które należą do słabo rozpoznawalnych.¹⁷

Analizując świadomość marki w poszczególnych grupach nabywców można wyróżnić następujące grupy nabywców:

- 1) tych, którzy są lojalni wobec marki i regularnie ją kupujący
- 2) tych, którzy zmieniają marki, kupujący m.in. markę należącą do nas i wystawiający jej pozytywną ocenę
- 3) tych, którzy zmieniają marki, ale nie korzystają z naszej
- 4) tych, którzy są lojalni wobec innej marki i regularnie ją kupujący
- 5) nowych użytkowników zaczynających używać kategorii produktu, kupując daną markę.

Do oceny dodatkowej sprzedaży produktów marki jest równie potrzebna wiedza przedstawicieli wyżej wymienionych grup na temat ich świadomości i postaw wobec marek jak i charakterystyka demograficzna i psychograficzna każdej z tych grup. Nabywcy, którzy są lojalni posiadają najwyższy stopień świadomości marki. Oceniają ją najbardziej pozytywnie. Z punktu widzenia wielkości sprzedaży, którą osiąga określona marka, stanowią oni zwykle grupę najistotniejszą. Nie zwiększają oni jednak zakupów ponad dotychczasowy poziom, gdyż nie są w stanie tego zrobić. Inne marki traktują jako gorsze od naszej, jednak ryzyko przez nich postrzegane związane ze zmianą marki może być niewielkie. Wystarczy, że konkurent poprawi oceny swojej marki w stopniu dostatecznym, nabywcy należący do tej grupy mogą zacząć ją kupować. Nabywcy należący do drugiej grupy, kupują produkty danej marki raz na jakiś czas, ponieważ posiadają słaby poziom świadomości a ich opinia o marce jest umiarkowana.

¹⁷ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006, s.12-14.

Oceniają oni wszystkie marki podobnie. Klienci trzeciej grupy oceniają jakąś markę w sposób negatywny, dlatego też nie kupują jej towarów, bądź nie posiadają świadomości marki. Nabywcy czwartej grupy wykazują najczęściej negatywny stosunek do marki i aby im zaimponować należy zmienić pewne cechy towarów. Natomiast konsumenci z piątej grupy są niezidentyfikowani. Aby dowiedzieć się czegoś więcej o ich postawach należy zbadać ich świadomość kategorii produktu, a także świadomość i postawy wobec marki.¹⁸

1.3 Wizerunek marki i jego budowa

Według Macieja Dębskiego „(...) marka jest postrzegany wizerunkiem, tkwiącym w umysłach konsumentów”. Jest to wrażenie, które towarzyszy klientom, którzy kupują produkty. Podczas kontaktów z daną marką, konsument tworzy sobie własny wizerunek na temat niej. Wizerunek ten staje się fundamentem do dalszego postępowania konsumenta. Z obrazem marki wiążą się dwa pojęcia takie jak tożsamość i wizerunek. Jednak nie należy ich ze sobą integrować, gdyż wizerunek dotyczy klienta, a tożsamość odnosi się do właściciela marki. Wizerunek jest zatem następstwem tożsamości. Istnieje jednak wiele interpretacji pojęcia wizerunku marki.¹⁹

Według J. Kalla²⁰, wizerunek marki tworzy się poprzez połączenie wszystkich znaków, które emituje marka. Znakami tymi mogą być: znaki graficzne, nazwa marki, sponsoring czy też reklama. Następnie wizerunek jest też wynikiem dekodowania oraz wyławiania przez klientów sensu tych znaków, inaczej mówiąc wizerunek marki przedstawia metodę wyobrażania marki przez określonych odbiorców.

Inaczej uważa D. Ogilvy²¹, który twierdzi, że wizerunek marki decyduje o jej pozycji na rynku w praktyce gospodarczej. Nie jest to, jak sądzono, jakakolwiek różnica pomiędzy towarami. Prócz tego, zwolennicy sensu wizerunku marki uważają, a zarazem obiecują, że dostawca produktów, który postanowi na utworzenie najbardziej czytelnego wizerunku marki, zdobędzie największą część rynku, a tym samym osiągnie największe zyski.

¹⁸ Ibidem, s. 30-32.

¹⁹ M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s.93.

²⁰ J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s.25.

²¹ Por. D. Ogilvy, *Wyznania człowieka reklamy*, WIG PRESS, Warszawa 2000, s.103.

Natomiast jeszcze inne zdanie na temat wizerunku marki ma K. Huber²². Uważa on, że klient kupuje coś więcej niż tylko towary i korzyści. Na pierwszym miejscu przy zakupie stawia wyobrażenia, a podczas podejmowania decyzji korzysta z uczuć do produktu, a nie rozumu. To właśnie względy uczuciowe mają większą siłę oddziaływania. Według Hubera względy racjonalne schodzą na drugi plan, gdyż emocje okazują się być silniejsze.

Tak samo jak każde zjawisko, proces czy też przedmiot, marka kształtuje w ludzkiej świadomości pewien obraz. Obraz ten nazywany jest wizerunkiem marki. Istnieje jednak wiele różnych znaczeń tego pojęcia. Często wizerunek określa się jako przekonanie o marce, wartość dodaną, czy też mniemanie o marce, ale inni autorzy, którzy wyjaśniali znaczenie tego terminu, określają wizerunek marki jako związane z nią skojarzenia. Pozwala on na odróżnianie wyrobów konkretnej marki od podobnych produktów. Zatem wizerunek marki rozumiany jest jako zestawienie skojarzeń. Skojarzenia te mają klienci wobec danej marki. Takie rozumowanie tego pojęcia jest jednym z najbardziej szerokich a zarazem najprostszych sposobów. Wizerunek marki jest doznaniem tworzącym się w umyśle konsumenta. Powstaje ono pod wpływem zbioru oznaczeń reprezentujących konkretną markę. Ten zbiór oznaczeń, inaczej mówiąc symboli, identyfikujących konkretną markę i odróżniających ją od pozostałych, potencjalnie można określić jako tożsamość marki.²³

Wyróżnia się sześć różnych typów wizerunków marki:²⁴

- Marka rytualna- przypomina ona klientom różne wyjątkowe okazje. Takimi okazjami mogą być na przykład święta Bożego Narodzenia, Walentynki czy też wszelkiego rodzaju okazje okolicznościowe na przykład imieniny, urodziny czy też rocznice. To właśnie wręczane podczas takich okazji prezenty oznaczane są markami rytualnymi.
- Marka symboliczna- środkami jej przekazu są ekskluzywne produkty, które świadczą o dostatku klientów czy też usługi lub produkty symbolizujące określony styl życia.
- Marka będąca dziedzicem pewnego osiągnięcia- wizerunek jej utworzył się po wniesieniu konkretnego nowego dobra do powszechnego użytkowania. Zaczęto

²² K. Huber, *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press Ltd., Warszawa 1994, s.29.

²³ H. Szulc, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s.42-44.

²⁴ J. Altkorn, *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2001, s.44-46.

go używać, aby zaspokoić pragnienia, które jak dotąd nie zostały zaspokojone, a także dlatego, by odnaleźć sposób na rozstrzygnięcie trudności klientów.

- Marka snobistyczna- interesują się nią zamożni użytkownicy pragnący odznaczać się pośród innych, często uważanych przez nich za gorszych. Do przykładów takich marek należą Ferrari, Chanel czy Prada.
- Marka przynależności- jest alternatywą dla marki snobistycznej. Jeśli konsument zakupi tę markę, akcentuje w ten sposób przynależność do pewnej grupy czy też subkultury. Wyznacznikiem, który pozwala należeć do tej grupy jest sposób bycia, praktykowane wartości, a także takie samo zachowanie.
- Marka legendarna- to marka produktu, który zasłynął z czegoś, bądź jego posiadaczem była znana osoba. Do przykładów tego typu marki należą na przykład Levi 501 Jeans, które były pierwszymi spodniami uszytymi przez Levi'ego, a także jeden z wcześniejszych modeli Porsche Carrera, w którym zginął James Dean podczas wypadku samochodowego.

Model tworzenia wizerunku marki:²⁵

1. Badanie sytuacji- jest to element procesu tworzenia wizerunku marki, w którym zostają ocenione cechy produktu fizyko-chemiczne, zostaje również oceniony stopień zróżnicowania cech materialnych na konkretnych rynkach zagranicznych, a także definiowanie zostają zalety produktów z konkurencyjnych przedsiębiorstw.
2. Pozycjonowanie marki na rynku- jest to element procesu tworzenia wizerunku marki, w którym identyfikuje się postrzeganie marki przez klientów w stosunku do marek konkurencyjnych na konkretnych rynkach.
3. Projektowanie tożsamości marki- jest to element procesu tworzenia wizerunku marki, w którym określa się pragnienia przedsiębiorstwa w stosunku do wizerunku marki, czyli wersji i skali skojarzeń, które są związane z marką, jej symbolem oraz nazwą.
4. Definiowanie celów strategicznych- czyli oznaczanie celów, które powinny zostać wykonane dzięki działaniom marketingowym związanym z określoną marką. Do celów przedsiębiorstwa można zaliczyć:

²⁵ A. Sznajder, *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s.126.

- przykuwanie uwagi nowych klientów,
 - wpływanie na obecnych nabywców,
 - zwyciężanie z uprzedzeniami.
5. spełnianie strategii marki czyli wykonywanie określonych czynności marketingowych, które pomagają zrealizować cele strategiczne marki w określonym czasie.

1.4 Lojalność wobec marki

Lojalność nabywców wobec marki ma wpływ na częstotliwość robienia zakupów przez klientów, na cykliczność zakupów, stopień upodobań wobec danej marki w stosunku do pozostałych marek, wielkością zakupów towarów konkretnej marki, a także prawdopodobieństwem ponownych zakupów towarów konkretnej marki.²⁶

D.A. Aaker²⁷ określa lojalność wobec marki jako tendencję konsumentów do ciągłego kupowania produktów tej samej marki. Podkreśla też, że lojalność oddaje sympatię nabywców do danej marki.

Inne zdanie na temat lojalności ma J. O'Shaughnessy²⁸, który podkreśla, że oparta jest ona na więzi konsumenta z daną marką, a także ma swój początek w przyzwyczajeniu. Według niego kolejne zakupy jednego nabywcy danej marki z przyzwyczajenia nie oznaczają od razu, że klient jest całkowicie zadowolony z produktów, ale mogą być spowodowane na przykład:

- nieobecnością innych racjonalnych alternatywnych opcji wyboru,
- dominacją kosztów zmiany marki nad spodziewanymi benefitami,
- więzią osobistą.

Lojalność nabywców to połączenie postaw i zachowań. Do postaw powiązanych z lojalnością zalicza się : zamierzenie ponownego zakupu bądź nabycie innych towarów danej marki, chęć polecenia marki innym nabywcom, oddanie marce przedstawiane poprzez opieranie się działaniom konkurencji. Do zachowań nabywców, które oddają lojalność należą: ponawianie nabycia produktów danej marki, nabycie większej ilości bądź szerszej oferty produktów danej marki, a także polecenie produktów danej marki.

²⁶ E. Duliniec, *Postępowanie nabywców towarów konsumpcyjnych w krajach o gospodarce rynkowej. Analiza marketingowa*, SGPiS, Warszawa 1986, s.192.

²⁷ D.A. Aaker, *Managing brand Equity*, The Free Press, New York 1991, s.39.

²⁸ J. O'Shaughnessy, *Dlaczego ludzie kupują*, PWE, Warszawa 1994, s.78.

Wystąpienie tych postaw bądź zachowań w izolacji nie musi oznaczać od razu lojalności konsumenta wobec marki.²⁹

Lojalność wobec marki jest zjawiskiem złożonym. Przedstawia ono podstawę zrównoważonej sprzedaży w przyszłości. Dzięki lojalności, wartość finansowa marki ma większe prawdopodobieństwo do wzrostu. Fundamentem lojalności są zwykle efekty komunikacyjne. Efekty te to świadomość i wizerunek marki. Chcąc mieć do czynienia z większym stopniem lojalności, należy dostrzegać w reakcjach konsumentów coraz większą ilość elementów, które składają się na lojalność marki przedsiębiorstwa.³⁰ Lojalność wobec marki formułuje cykl emocjonalno- poznawczy. Stanowi on następstwo porównania pragnień z postrzeganą użytecznością. Porównując różne obszary badań marketingowych, można stwierdzić, że rozpoznanie związków pomiędzy satysfakcją i lojalnością jest jednym z najbardziej skomplikowanych obszarów tych badań. To właśnie satysfakcja oraz lojalność kierują zachowaniem klienta. Aby dokonać pomiaru tych dwóch wymiarów należy użyć wyspecjalizowanych narzędzi.³¹

Do pomiarów lojalności klientów można zaliczyć:

- regularność zakupów marki,
- satysfakcję z marki i pozytywne oceny nadawane marce- usatysfakcjonowany klient nie będzie kupował produktów innej marki, ponieważ nie ma takiego powodu,
- zauważane zmiany marki jako niepewnego posunięcia wiążące się między innymi z niezbednością nauki używania nowej marki lub lękiem, że nowa marka będzie odbiegała od sytuacji, kiedy to klient korzysta z obecnej marki, bądź że będzie ona odbiegała od typu użytkownika,
- uznanie marki- konsumenci są zadowoleni z tego, że używają produktów danej marki; w sytuacji, gdzie przekonanie do marki jest fundamentem do robienia ponownych zakupów towarów danej marki, przedsiębiorstwo charakteryzuje się z najwyższym poziomem lojalności: w tych okolicznościach konsumenci poza regularnym kupowaniem produktów, polecają również markę innym osobą.

Wszyscy lojalni konsumenci kupują produkty konkretnej marki, pomimo że mogą być one dużo droższe od podobnych towarów innych przedsiębiorstw lub też jeśli są gorzej dostępne. Twierdzą oni, że jest ona dla nich bardziej wartościowa od innych. Jednak to,

²⁹ A. Prus, D. Brandt, *Understanding Your Customers*, w: „Marketing Tools”, June/July 1995, s.10-11.

³⁰ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.25.

³¹ Ibidem, s.119-120.

że konsumenci ciągle kupują produkty danej marki nie oznacza, że są wobec niej lojalni. Niektórzy po prostu kupują ze względu na niską cenę, przyzwyczajenie, brak podobnych ofert bądź też dużą dostępność. Takie osoby są skłonne do częstych zmian przy wyborze marki, gdyż kierują się działaniami marketingowymi producentów marek konkurencyjnych. Takie zachowanie konsumentów wpływa na niestabilną sprzedaż produktów marki.³²

1.5 Cykl życia marki na rynku

Cykl życia marki na rynku to działania, które należy podjąć na kolejnych etapach, aby marka przedsiębiorstwa mogła zostać zaakceptowana na rynku przez nabywców, a także przeżyć na rynku jak najdłuższy czas. Działania, które podejmuje się na poszczególnych etapach cyklu życia marki, determinują siłę marki. W pierwszym okresie cyklu, podejmuje się decyzje dotyczące pozycjonowania, natomiast w późniejszych etapach - działania, które będą służyć rewitalizacji. Do takich działań należy na przykład zmiana grupy docelowej nabywców czy zmiana wizerunku marki. Marki, które cechują się długim cyklem życia, często wykorzystuje się do wdrażania nowych produktów danego przedsiębiorstwa na rynek. Natomiast marki charakteryzujące się krótkim cyklem znajdują zwykle zastosowanie w przedsiębiorstwach do oznaczania tylko jednego produktu. Wiele przedsiębiorstw opracowało swój własny pomysł na pomiar cyklu życia marki produktu.³³

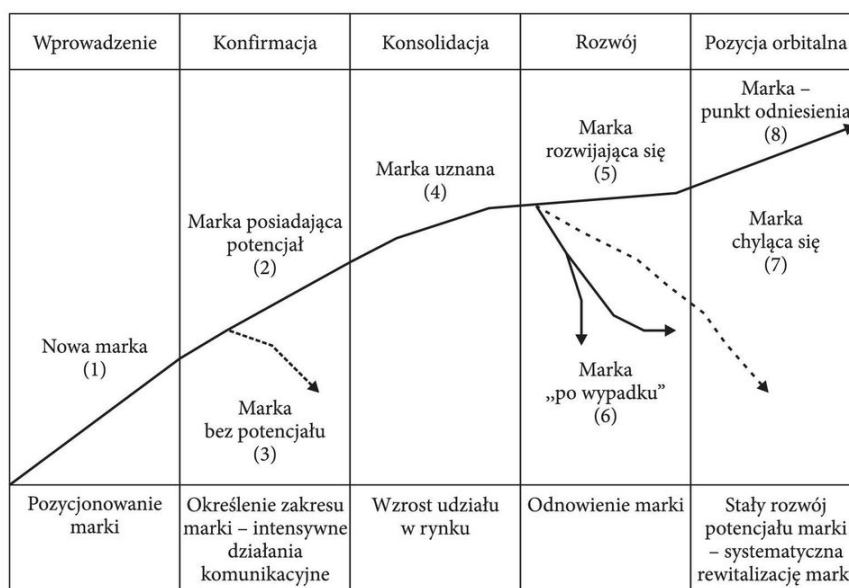
Według Agencji Carr Noir³⁴ można wyróżnić pięć faz cyklu życia marki na rynku:

- 1) faza wprowadzenia nowej marki na rynek,
- 2) faza akceptacji marki,
- 3) faza uznania marki,
- 4) faza ekspansji marki
- 5) faza pozycji orbitalnej.

³² Ibidem, s.25-26.

³³ M.K. Witek- Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.198.

³⁴ Ibidem, s.168-169.



Rysunek 1 Pięć faz cyklu życia marki na rynku

Źródło: G. Caron, *L'avenir des marques*, w: „Problemes economiques”, No. 2.497 z 4.12.1996, s.10.³⁵

Faza wprowadzenie marki na rynek- jest to etap, podczas którego kreuje się tożsamość i odrębność marki na rynku. Jako podstawowy cel przedsiębiorstwa sobie stawia zbudowanie unikatowej pozycji marki. Na tym etapie postanowienia w głównej mierze powinny dotyczyć stworzenia wizerunku marki, który będzie wyróżniał się spośród innych.

Faza akceptacji marki- jest to etap, podczas którego za podstawowy cel stawia się zdobycie akceptacji potencjalnych nabywców dla danego znaku firmowego. Jeśli marka zostanie niezaakceptowana przez klientów, ilość sprzedaży produktów oznaczonych tą marką zacznie się zmniejszać. Wtedy marka traci swoją siłę a w najgorszym przypadku może całkowicie zniknąć.

Faza uznania- do tego etapu (inaczej zwanego konsolidacją) może wejść znak towarowy, któremu udało się zdobyć wysoki poziom akceptacji klientów. Podczas tej fazy przedsiębiorstwa powinny głównie skupić się na tym, aby utrzymać produkty na rynku oznaczone daną marką.

Faza rozwoju, inaczej ekspansji- to etap, w którym firma rozwija swoje skrzydła. W niektórych przedsiębiorstwach, faza trwa nawet dziesiątki lat. Można wyróżnić trzy wersje przebiegu rozwoju marki na rynku:

- pierwsza z nich, polega na stałej zmianie działań marketingowych firmy. Działania te dotyczą elementów marketingu- mix i są niesprzeczne ze

³⁵ G. Caron, *L'avenir des marques*, w: „Problemes economiques”, No. 2.497 z 4.12.1996, s.9-10.

zmianami, które zaszły w otoczeniu przedsiębiorstwa. Dzięki tej modyfikacji, następuje nieustanny rozwój marki oraz wzrost jej siły,

- druga z nich, mówi, że istnieje wiele przeróżnych powodów, przez które marka się nie kształtuje. Zazwyczaj tymi powodami są: zbyt wysokie przywiązanie się marki do obecnych trendów, to, że nie jest ona wyjątkowa i unikatowa, a także wizerunek jej nie spełnia oczekiwań nabywców.
- trzecia natomiast mówi o tym, że niepoprawnie podejmowane decyzje strategiczne firmy, którą może być na przykład zbyt duża liczba połączeń, blokują możliwość rozwoju marki na rynku. Istnieje takie ryzyko, że marka straci swoją pozycję, jeśli siła marki nie wzmocni się poprzez działania marketingowe.

Faza pozycji orbitalnej- to etap, w którym marka wspomagana przez wszystkie możliwe działania marketingowe, może wypracować silną pozycję na konkretnym rynku. Do tych działań zwykle należą badania i rozwój, działalność z dziedziny komunikacji oraz uformowana sieć dystrybucji. Jednak również w tej fazie rozwoju, siła znaku towarowego może ulec osłabieniu. Aby do tego nie doszło, firma powinna czuć potrzebę ciągłego deklarowania nabywcom parametrów swojej marki.

Natomiast według Firmy Young & Rubicam³⁶ można wyróżnić cztery etapy rozwoju znaku towarowego:

- 1) etap wyróżnienia marki,
- 2) etap budowania potrzeb marki,
- 3) etap tworzenia szacunku do marki,
- 4) etap powstawania znajomości marki.

³⁶ M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.172-173.



Rysunek 2 Model Rozwoju marek na rynku firmy Young & Rubicam
Źródło: D.A. Aaker, *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, 1996, s.306.³⁷

Faza rozróżniania marki od pozostałych- jest to etap pierwszy, w którym znak towarowy rozpoczyna swoją działalność dzięki temu, że wyróżnia się spośród innych. Wyjątkowość jest niezbędną cechą do uzyskiwania nowych klientów. Jednak na początku swojego rozwoju, marka nie jest na dużą skalę uznana, niezbędna i rozpoznawalna.

Faza powstawania potrzeb marki- jest to drugi etap, w którym towary oznakowane daną marką, muszą spełniać aktualne wymagania konsumentów. Tylko te marki, które spełniają dane wymagania mają szansę bytu na rynku, sama wyjątkowość produktu nie jest wystarczająca.

Faza tworzenia szacunku do marki- jest to etap trzeci, w którym przedsiębiorstwa musi przekonać potencjalnych nabywców do tego, że marka spełnia wszystkie obietnice. Wtedy też będzie się cieszyć szacunkiem klientów.

Faza tworzenia znajomości marki- to czwarty i ostatni etap, w którym marka nie może być jedynie unikatowa, odznaczająca się na rynku i niezbędna. Musi być również bardzo dobrze znana klientom, ale nie tylko z nazwy, lecz także swojej świadomości i tożsamości.

Prezentowana koncepcja faz rozwoju marki na rynku wskazuje, że po etapie powstawania znajomości marki, ten znak towarowy może wejść w etap utraty zróżnicowania, czyli unikatowości. Jest to przejawem osłabienia pozycji tej marki na rynku.³⁸

³⁷ D.A. Aaker, *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996, s.306.

³⁸ M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.172-173.

2. Etapy procesu zarządzania marką

2.1 Określenie docelowego segmentu nabywców

Określenie docelowego rynku to nic innego jak identyfikacja docelowego segmentu nabywców, jednego lub wielu. W ramach tego segmentu klienci posegregowani są w jednolite grupy, które charakteryzują się zbliżoną strukturą potrzeb, a także podobnymi kryteriami w procesie podejmowania decyzji. Grupa docelowych klientów dzieli się na dwie podgrupy, którymi są aktualni nabywcy a także potencjalni. Do grupy tej skierowane są działania związane z kreowaniem skojarzeń. Każda z grup nabywców może mieć całkiem odmienne skojarzenia z tą samą marką.

Proces segmentacji nabywców składa się z kilku etapów, którymi są:

- 1) badanie cech oraz upodobań potencjalnych klientów konkretnego produktu na jednym z obszarów geograficznych,
- 2) rozpoznanie kryteriów podziału stanowczo określającego kluczowe różnice pomiędzy zespołami klientów,
- 3) klasyfikacja klientów na wewnętrznie jednorodne, inaczej homogeniczne, a także odrębne zewnętrznie grupy, czyli segmentacja rynku,
- 4) wyróżnienie profili segmentów, którym jest skrupulatne określenie każdego z wyodrębnionych segmentów rynku,
- 5) opinia na temat efektywności segmentów, a przy tym uwzględnienie przyjętych przez daną firmę kryteriów oceny.³⁹

Podczas tego procesu można wyróżnić następujące grupy nabywców :

- nowi użytkownicy,
- klienci, którzy kupują różne marki, kupują oni daną markę i wystawiają pozytywną ocenę,
- klienci, którzy kupują produkty różnych marek, ale nie korzystają z jednej konkretnej,
- lojalni klienci konkretnej marki,
- nabywcy lojalni wobec konkretnej marki, regularnie kupujący jej produkty.⁴⁰

Po dokonaniu procesu segmentacji rynku, przedsiębiorstwo może wybrać jaką koncepcję obsługi rynku chce realizować w ramach swojej działalności. Wyróżnia się trzy różne koncepcje obsługi rynku. Pierwszą z nich jest marketing niezróżnicowany. Polega on na sprzedaży produktów na konkretnym rynku jako całość. Nie dostosowuje swoich działań marketingowych do segmentów nabywców, które mogą występować na tym rynku. Drugą koncepcją obsługi rynku jest marketing zróżnicowany. Polega on na tym, że firma decyduje się na wybranie wielu segmentów operacyjnych spośród wymienionych . Dostosowuje również układ środków marketingowych do indywidualnych warunków każdego z segmentów. Ostatnią z koncepcji jest marketing skoncentrowany. Polega ona na wybraniu jednego konkretnego lub kilku najważniejszych segmentów rynku i używa ten sam układ środków marketingu.

³⁹ Ibidem, s.189.

⁴⁰ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.131-132.

Aby wybrać odpowiednią strategię marki, w tym także określenie docelowego segmentu nabywców danej marki, należy przeanalizować najpierw strukturę rynku. Struktura rynku podporządkowuje się zmianom o różnym natężeniu oraz zróżnicowanej dynamice. Zazwyczaj zmiany struktury rynku określonego towaru przebiegają w kierunku segmentacji rynku związanej ze wzrostem, a także z upływem czasu, wzrostem zindywidualizowania preferencji nabywców oraz znajomością produktu marki przez klientów. Zmiany te są służą transformacji podejścia przedsiębiorstwa do strategii ze strategii masowej do strategii niszowej lub też strategii zróżnicowania marek, a także zmian metody pozycjonowania. Zmiana sposobu pozycjonowania będzie polegała na zmianie z pozycjonowania z wykorzystaniem kryteriów, które odwołują się do podstawowych benefitów i cech oczekiwanych przez nabywców do pozycjonowania odwołującego się do zindywidualizowanych i zróżnicowanych klientów.⁴¹

2.2 Pozycjonowanie marki na rynku

Pozycjonowanie marki na rynku to działanie, które ma na celu zajęcie znacznego miejsca w pamięci docelowych klientów i związane jest z kształtowaniem wizerunku przedsiębiorstwa lub też marki produktu. Pozycjonowanie potrzebuje określenia sposobu wyróżnienia pozycjonowanego produktu lub też asortymentu w celu odróżnienia się od podobnych ofert konsumentów a także dlatego, by w jak najlepszy sposób zaspokoić potrzeby klientów.⁴² Jest ono jednym z najważniejszych elementów strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Wymaga jednak rozpoznania klientów z segmentu, na którym dana marka chce działać. Identyfikacja potrzeb segmentu pozwala na określenie cech, które będą wyróżniać markę i tym samym będą podstawą pozycjonowania jej w umysłach klientów. Uważa się, że pozycjonowanie powinno opierać się na jednej cesze, którą należy skrupulatnie wybrać, gdyż przedsiębiorstwo będzie chciało uzyskać pozycję lidera w obszarze tej cechy. Czasami jednak zdarza się, że pozycjonowanie opiera się na większej liczbie cech. Oznacza to, że przedsiębiorstwo planuje zdobyć większą liczbę segmentów rynku. Podejście to jest ryzykowne, gdyż przedsiębiorstwo może stracić swoją wyrazistość i jednoznaczność pozycjonowania.⁴³ Głównym celem pozycjonowania

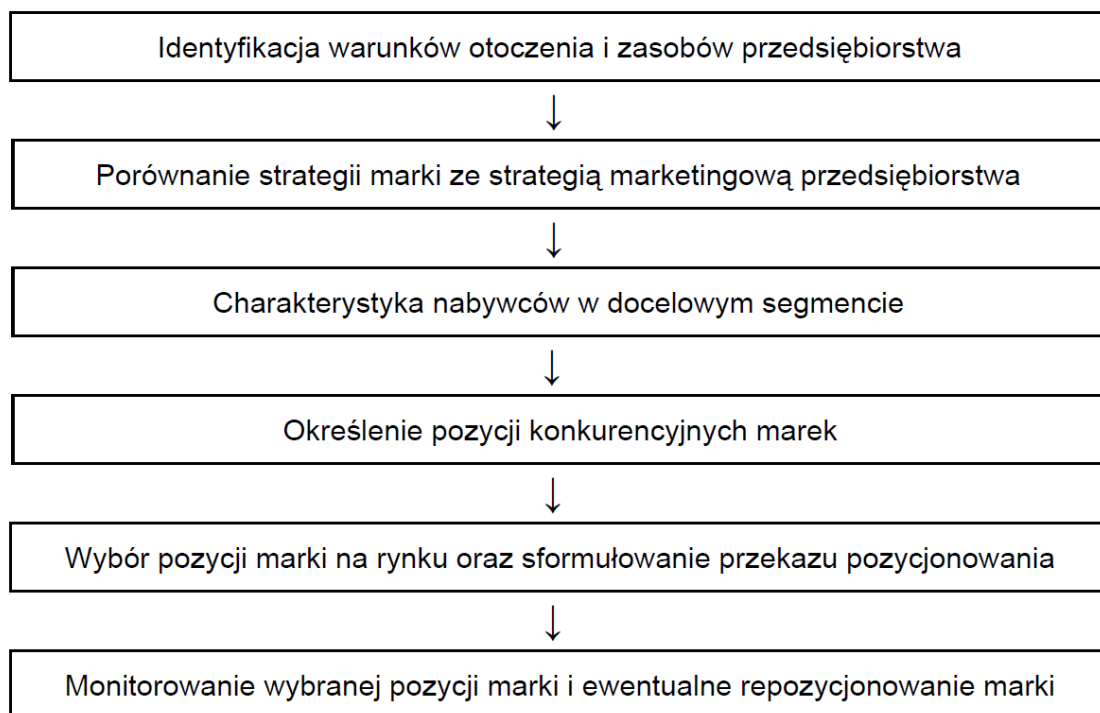
⁴¹ M.K. Witek- Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.190.

⁴² Ibidem, s.189.

⁴³ H. Szulce, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką wydanie zmienione*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s.77.

marki jest podejmowanie decyzji oraz działań, które są związane z marką tak, aby docelowy segment nabywców patrzył na markę jako na atrakcyjną, a także wyróżniającą się, co pomaga w kreowaniu siły marki.

Proces pozycjonowania wyróżnia 6 etapów, które zaprezentowano na rysunku 3:



Rysunek 3 Etapy procesu pozycjonowania marki na rynku

Źródło: M.K. Witek- Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.192.⁴⁴

Pierwszym etapem pozycjonowania jest rozpoznanie warunków zarówno przedmiotowego jak i podmiotowego otoczenia marketingowego firmy, a także charakterystyka zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa. Jednym z ważniejszych elementów rozpoznania otoczenia marketingowego jest sformułowanie bliskich konkurentów firmy w ustosunkowaniu do towarów oznaczonych konkretną marką.

Aby podjąć decyzję odnośnie pozycjonowania istotne jest również porównanie zgodności strategii marki do strategii marketingowej przedsiębiorstwa, co stanowi drugi etap procesu pozycjonowania marki na rynku.

Trzecim etapem jest charakterystyka nabywców w docelowym segmencie konsumentów. Badanie obejmować powinno dokładną charakterystykę klientów w finalnym segmencie, a tym także:

⁴⁴ M.K. Witek- Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.192.

- rozważanie na temat przewidywanych przez klientów benefitów funkcjonalnych, emocjonalnych, a także autoekspresyjnych oferowanych przez produkty, które są oznaczone konkretną marką,
- definicja kryteriów wyboru marki przez klientów w finalnym segmencie,
- stworzenie mapy atrybutów marki, które będą najsilniej oddziaływały na preferencje konsumentów w chwili podejmowania przez nich decyzji zakupu, a także tak zwanej mapy oceny. Konstruowana jest ona na podstawie rozpoznanych przez firmę skojarzeń, które związane są z marką z punktu widzenia konsumentów z finalnego segmentu.

Kolejnym etapem w procesie pozycjonowania marki jest zdefiniowanie pozycji marek konkurencyjnych w świadomości konsumentów z finalnego segmentu nabywców. Uwzględnić należy również zidentyfikowane wcześniej podstawowe kryteria wyboru marki. Znajomość pozycji konkurencyjnych marek pozwala podjąć decyzję dotyczącą pozycji marki przedsiębiorstwa na rynku, a także zdefiniować przekaz pozycjonowania. W tej fazie również należy opracować koncepcję tożsamości marki i uwzględnić w tym preferencje docelowego segmentu nabywców oraz sformułować potrzeby, które zaspokajają produkty oznaczone konkretną marką i wskazać najbardziej lubiany zestaw cech, które będą różnicować i określać pozycję marki na rynku. Pozycję marki na rynku należy ciągle monitorować, ponieważ następują różne zmiany w otoczeniu marketingowym firmy, a także zmiany środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, które będą mogły skutkować decyzją o zmianie pozycjonowania marki, czyli inaczej mówiąc o repozycjonowaniu marki.

Pozycjonowanie marki jest zatem czynnością, która związana jest z kształtowaniem siły marki. Prowadzi ona do osiągnięcia przez markę wyraźnego i znaczącego miejsca w świadomości docelowego segmentu klientów. Wymaga ona od firmy podjęcia decyzji, które i ile głównych decyzji przedstawić nabywcom z docelowego segmentu.⁴⁵

Głównymi narzędziami, które stosowane są podczas działań związanych z pozycjonowaniem marki są metody analityczne, a także metody badawcze. Metody te pozwalają na określenie percepcji marki oraz marek konkurencyjnych w świadomości konsumentów. Najczęściej częściej używanymi metodami badawczymi są: metody projekcyjne, skale semantyczne, a także mapy percepcji.⁴⁶

⁴⁵Ibidem, 192-194.

⁴⁶ H. Szulce, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką wydanie zmienione*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s.80.

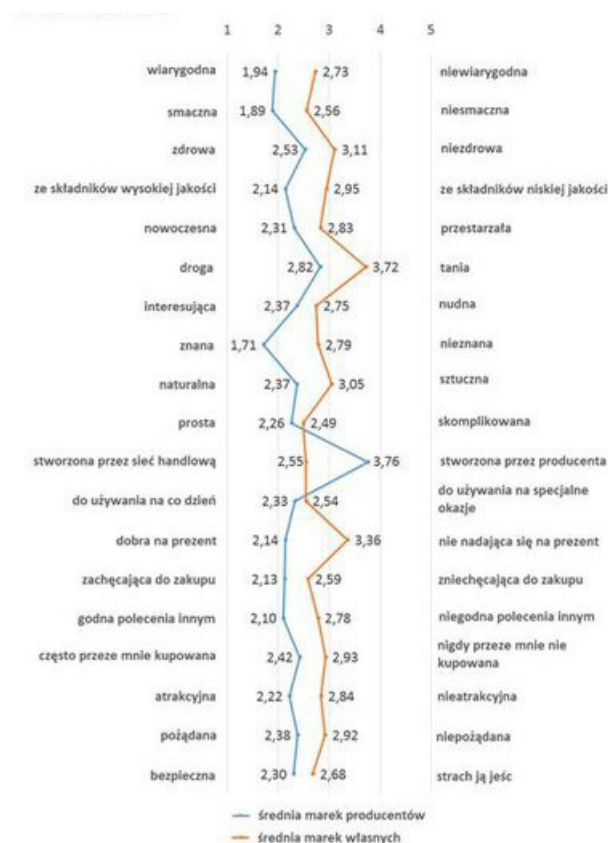
Metody projekcyjne - dzięki nim można przyporządkować sprecyzowane cechy indywidualnym markom. Podczas przeprowadzania badań, respondent wykonuje świadomą projekcję. Powoduje to większą obiektywność jego wypowiedzi. Metody projekcyjne wykorzystują instrumenty pomiarowe takie jak :

- metody skojarzeń słownych- polegają one na jak najszybszym sprowokowaniu skojarzeń, które są związane z marką,
- metody uzupełnień- polegają one na tym, że respondent kończy zdanie już rozpoczęte i dokonuje w ten sposób projekcji marki,
- metody konstrukcji- polegają one na tym, że respondent buduje opowiadanie, opis bądź dialog, który jest najczęściej wybierany. Określa w nich cechy ważne biorąc pod uwagę daną markę oraz relacje, które panują pomiędzy markami konkurującymi ze sobą na rynku,
- metody wyobrażeń- przypisuje się określonej marce oraz markom konkurencyjnym cech ludzkich, a także zwierzęcych.⁴⁷

Skale semantyczne- pozwalają one na sprecyzowanie pozycji marki biorąc pod uwagę wybrane marki konkurencyjne. Określenie pozycji odbywa się za pomocą oceny cech będących o przeciwnym charakterze. Aby zdefiniować cechy i ustalić skalę semantyczną wykorzystuje się metody skojarzeń słownych. Pozwalają one na rozpoznanie wymiarów ważnych biorąc pod uwagę percepcję klientów. Dyferencjał semantyczny używa dwubiegunowych skal składających się na trzy podstawowe grupy związków znaczeniowych, którymi są: oceny wartościujące, siły oraz aktywności określonej marki w świadomości konsumentów odnosząc się do marek konkurencyjnych. Dlatego też ważna jest relacja z innymi markami, które działają na danym rynku, a nie tylko ocena respondenta postrzegania określonej cechy. Zdefiniowanie obszarów, które będą charakterystyczne oraz wyróżniające konkretną markę, potrzebuje równoczesnego odniesienia do pewnej cechy, a także do pozycji konkurentów wobec tej cechy.⁴⁸

⁴⁷ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.209-217.

⁴⁸ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 80.



Rysunek 4 Profile semantyczne marek czekolady należących do producentów i sieci handlowych w Polsce według konsumentów

Źródło: T. Taranko, *Problemy zarządzania*, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 2016, s.131.⁴⁹

Mapy percepcji- są to graficzne odzwierciedlenia postrzegania marek towarów przez nabywców, dzięki którym możliwe jest zdefiniowanie pozycji zajmujących przez konkretne marki na rynku. Biorąc pod uwagę pojedyncze przedsiębiorstwo, mapy percepcji prezentują obraz jego osobistych marek na tle konkurencyjnych znaków towarowych i w ostateczności stanowią dobrą podstawę do wyrażenia oczekiwanej pozycji na rynku dotychczasowych oraz nowych towarów.⁵⁰

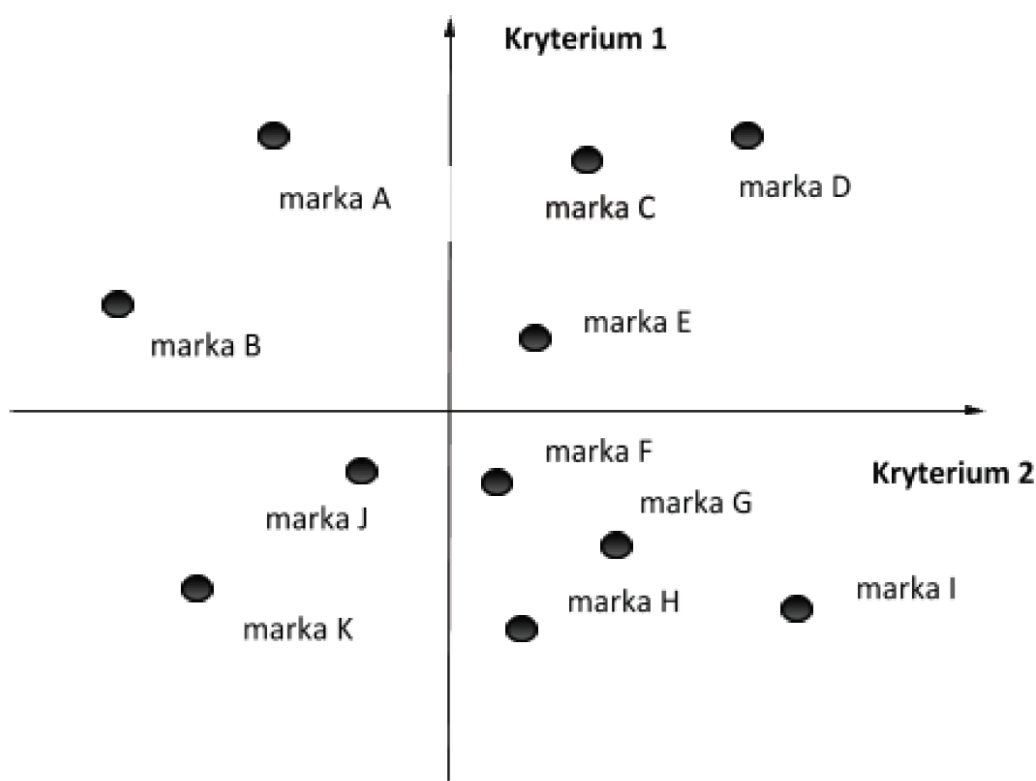
Analizując mapy percepcji, można określić ewentualne luki, które mogą być traktowane jako potencjalne szanse rynkowe, a także wyznaczyć pozycję idealnej marki, mającą za zadanie spełnienie oczekiwań klientów jak najlepiej się da.⁵¹

⁴⁹ T. Taranko, *Problemy zarządzania*, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 2016, s.131.

⁵⁰ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s.106.

⁵¹ J. Altkorn, T. Kramer, *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s.112.

Wyróżniane są dwa typy map percepcji: mapy atrybutowe (preferencji) oraz mapy bezatrybutowe (podobieństw).⁵²



Rysunek 5 Przykładowa mapa percepcji- model dwuwymiarowy
Źródło: Opracowanie własne.

Odległości punktów na mapie percepcji przedstawiają w jaki sposób postrzegane są marki w zakresie określonych kryteriów. Szukając wyjątkowego pozycjonowania dla marki, menedżerowie dążą do maksymalnego wyróżnienia się od konkurencyjnych marek, czyli określenia obszaru wyłączności na mapie percepcji.⁵³

2.3 Planowanie działań dotyczących marki

⁵² L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s.191.

⁵³ H. Szulc, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s.83.

Zarządzanie marką nakazuje podejmowanie świadomych działań, które będą wynikiem wyboru strategii przedsiębiorstwa. Aby określić problemy decyzyjne odnoszące się do strategii markowych przedsiębiorstwa, należy zgromadzić informacje związane z warunkami otoczenia firmy, w tym także pozycji marek firmy na danym rynku oraz jej środowiska wewnętrznego.⁵⁴

Przedsiębiorstwo planując działania dotyczące jego marki musi zaplanować rozwiązanie różnych problemów. Ph. Kotler⁵⁵ wyróżnia w przedsiębiorstwie zakres decyzji odnośnie do marki oraz związanych z nimi strategii markowych przedsiębiorstwa:

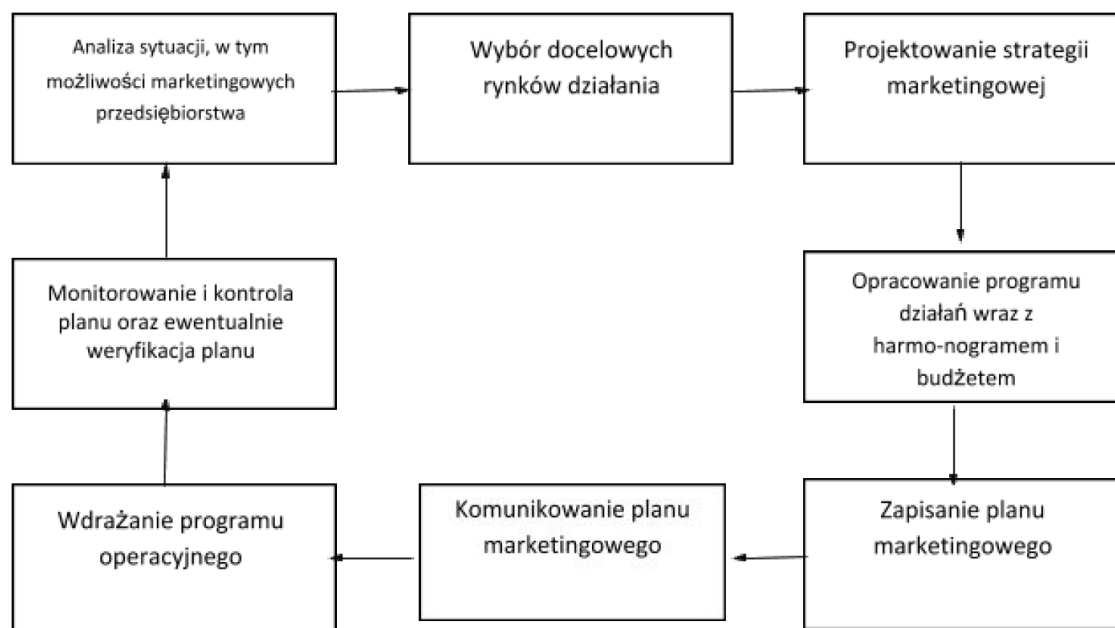
- decyzje odnoszące się do strategii sprzedaży, w tym decyzje na następujące pytania:
 - czy oznaczyć produkt marką,
 - jakie zastosować strategie związane z marką,
 - czy wprowadzić nową markę, a także czy ją rozszerzyć,
 - czy wprowadzić nową linię produktów oznaczoną daną marką,
- decyzje dotyczące nadawcy oraz gestora marki, w tym odpowiada na takie pytania jak :
 - kto powinien zostać finansistą marki,
 - jakim rodzajem marki przedsiębiorstwo będzie oznaczać produkty (producenta, pośrednika, łączona),
- decyzje dotyczące nazwy marki, w tym udziela odpowiedzi na następujące pytania:
 - jakie nazwy nadać producentom,
 - jakim rodzajem marki firma będzie oznaczać produkty (indywidualna, zbiorowa, grupowa, łączona),
- decyzje dotyczące wyboru strategii nadawania marki,
- decyzje dotyczące repozycjonowania marki.

Jeśli chodzi o strukturę planu marki to planowanie marketingowe jest jednym z głównych segmentów zarządzania marketingowego. Jest to podejmowanie decyzji wraz z określeniem metod wykonywania ustalonych celów marketingowych przedsiębiorstwa. Określenie to odbywa się poprzez zaangażowanie rzeczywistych oraz potencjalnych zasobów firmy w pewnych warunkach otoczenia marketingowego. Planowanie

⁵⁴ M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.83.

⁵⁵ Ph. Kotler, *Marketing Management*, Prentice-Hall International, New Jersey 1994, s.447.

marketingowe odbywa się na podstawie ustalonych etapów, które przedstawiają się następująco:⁵⁶



Rysunek 6 Proces planowania marketingowego w przedsiębiorstwie
Źródło: M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.86.⁵⁷

Opracowanie tego planu marketingowego pozwala na zorganizowanie bardziej skutecznych działań firmy na danym rynku. Stosowany jest on jako formalny oraz nieformalny dokument, który jest mechanizmem pokazującym zjednoczony oraz skorelowany program działań. Zawiera on układ narzędzi konkutowania firmy na rynku (marketing mix), które wykorzystuje się w celu realizacji założonych przez organizację celów marketingowych dla konkretnych grup towarów (marek), a także na poszczególnych obszarach geograficznych.

Tworzone w organizacjach plany marketingowe mogą obejmować zarówno wszystkich, a także niektórych jednostek strategicznych biznesu. Mogą również dotyczyć poszczególnych produktów oraz wszystkich obszarów geograficznych organizacji lub też pewnego określonego regionu działalności. W rzeczywistości jednak firma sporządza plany marketingowe zarówno dla nowo wprowadzanych produktów marek na rynku oraz dla już istniejących produktów na danym obszarze geograficznym.

Plany marketingowe różnią się pomiędzy sobą ze względu na różne obszary działalności oraz związane z nimi zakresy produktów, a także objętych planem marek,

⁵⁶ M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.85-86.

⁵⁷ Ibidem, s.86.

zakres geograficzny. Różnią się między sobą również ze względu na zakres oddziałów, filii, a także zakładów przedsiębiorstwa, których dotyczy plan lub też różnorodność horyzontu czasowego planu. Zazwyczaj tworzone są plany pięcioletnie oraz trzyletnie. Sporządzane są one najczęściej wtedy, gdy wprowadzany jest nowy produkt na rynek lub podczas wchodzenia na nowe rynki, ale tworzone są również plany marketingowe roczne oraz półroczne.

W każdym planie marketingowym można wyróżnić następujące elementy:

- spis treści,
- wstęp,
- streszczenie menedżerskie,
- założenia
- analiza sytuacji,
- cele marketingowe,
- strategia marketingowa,
- operacyjne programy działania wraz z harmonogramem i budżetem,
- procedura kontroli i weryfikacji planu,
- osoby odpowiedzialne za wykonanie planu.

We wstępie powinny się znaleźć informacje na temat:

- skali podmiotowej planu marketingowego, czyli określenie przedsiębiorstwa, zakładu, oddziału, fabryki, filii itp., którego dotyczy plan,
- skali przedmiotowej planu marketingowego, czyli wskazanie jednej lub kilku strategicznych jednostek biznesu, produktów, marek oraz przedsięwzięć, których dotyczy plan marketingowy,
- obszaru geograficznego planu,
- ramy czasowej planu, a także powód przygotowania planu marketingowego,
- typu nabywców.

W streszczeniu menedżerskim znajdują się informacje na temat najistotniejszych elementów planu marketingowego. Streszczenie nie jest jednak bezwarunkową częścią planu marketingowego. Jego zamieszczenie zaleca się przede wszystkim ze względu na jego główną funkcję, jaką jest umożliwienie percepcji treści planu marketingowego pracownikom wewnątrz firmy, oraz osobom poza przedsiębiorstwem, które nie brały

udziału w jego opracowaniu. Streszczenie menedżerskie można utworzyć w formie opisowej jak również w postaci kolejnych punktów, które odpowiadają kolejnym etapom.

Założenia, czyli zestawienie warunków, na których opiera się plan marketingowy, mogą dotyczyć zarówno warunków ekonomicznych, jak i demograficznych, politycznych, prawnych, technologicznych, czy też jeszcze innych. Mogą również dotyczyć otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Istotne jest, aby wyznaczać nie więcej niż kilka warunków stanowiących założenia planu, a także by warunki te w sposób ważny determinowały wykonanie celów marketingowych przedsiębiorstwa. Przykładowym założeniem może być na przykład poziom inflacji, zmiana kursów walutowych, poziom siły nabywczej, oprocentowanie kredytów, wysokość stawek celnych czy też stabilność przepisów prawnych.

Analiza sytuacji jest przeprowadzana na podstawie informacji, które pochodzą z pierwotnych i wtórnych źródeł. Obejmuje ona takie elementy jak:

- analiza przedmiotowego otoczenia organizacji,
- analiza organizacji i jej konkurencyjnego otoczenia, w tym także analiza zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa, analiza obecnych i potencjalnych klientów, analiza konkurentów, analiza dystrybucji oraz substytucji, a także analiza dostawców,
- prognoza sprzedaży,
- analiza SWOT i w ostateczności analiza metodą macierzy bostońskiej bądź macierzy Mc Kinsey'a.

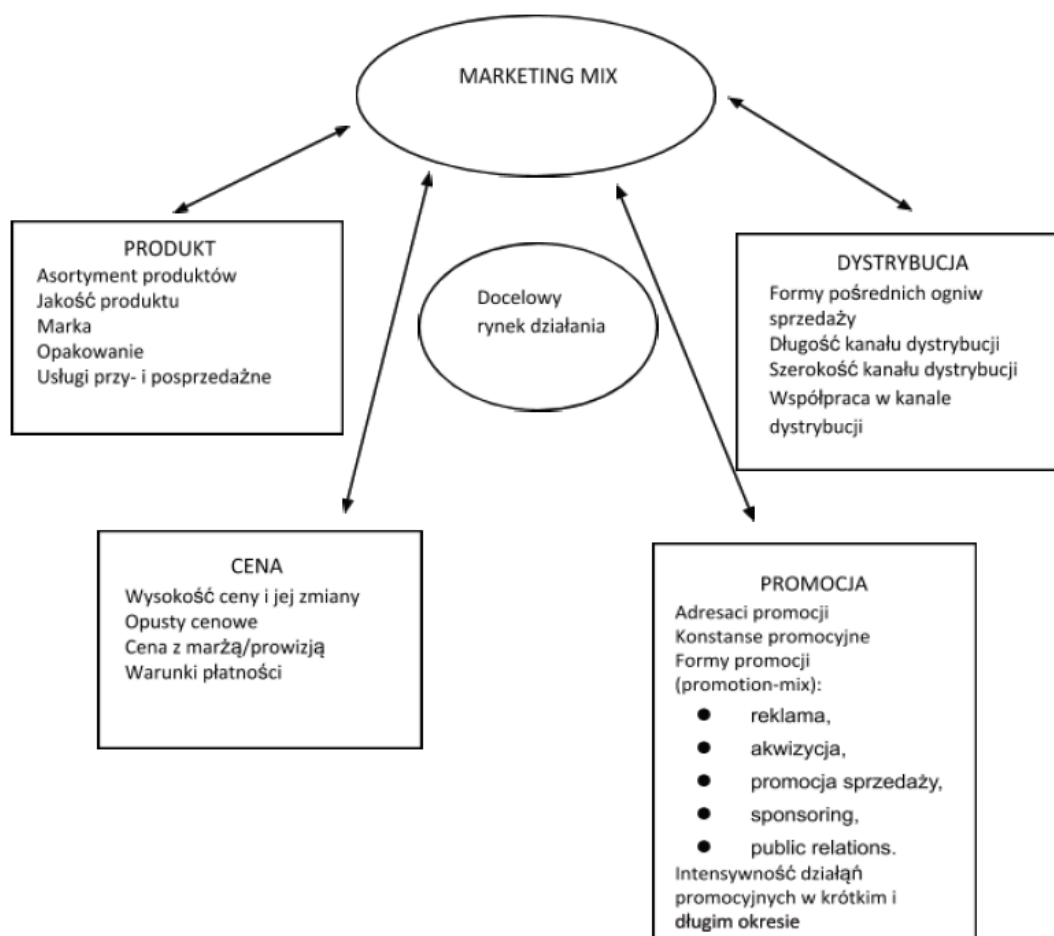
Cele marketingowe- mają zazwyczaj postać złożonego układu celów. Cele te dotyczą przeróżnych wymiarów działań marketingowych organizacji. Pośród celów marketingowych wyróżnić można ich dwa rodzaje, czyli cele marketingowe główne, inaczej mówiąc priorytetowe oraz cele marketingowe podrzędne. Różnią się one między sobą stopniem szczegółowości. Cele marketingowe organizacji nawiązywać powinny do nadrzędnego celu firmy, czyli jej misji. W marketingowym planie powinno się sprecyzować cele marketingowe o charakterze ilościowym, a także cele marketingowe o charakterze jakościowym. Dla konkretnej marki cele marketingowe należy definiować bardziej szczegółowo niż misję i pozostałe cele strategiczne organizacji, a jeśli jest to możliwe, powinny być one kwantyfikowane, czyli przedstawione w ujęciu liczbowym. Ujęcie to pozwala na łatwiejszą ocenę skuteczności działań marketingowych firmy,

inaczej mówiąc stopnia realizacji celów marketingowych przedsiębiorstwa. Cele powinny również spełniać warunek wewnętrznej spójności.

Aby móc zrealizować cele marketingowe danej marki, przedsiębiorstwo musi wybrać strategię marketingową dla tej marki. Strategią marketingową nazywana jest ogólna koncepcja działań marketingowych organizacji, która jest dobierana do warunków funkcjonowania. Warunki te służą do realizacji celów firmy. Aby określić strategię marketingową danego przedsiębiorstwa należy zdefiniować ogólną strategię działania organizacji na danym rynku, czyli określić działania marketingowe firmy na danym rynku, ich względne znaczenie, a także natężenia działań marketingowych firmy w czasie, który odpowiada horyzontowi czasowemu planu oraz określić strategię szczegółową. Jednym z istotnych elementów podczas określania strategii marketingowej jest określenie docelowego rynku działania, czyli sprecyzowanie docelowego segmentu nabywców produktów konkretnej marki. W ramach tego segmentu klienci są łączeni w jednorodne grupy, które charakteryzują się zbliżoną strukturą potrzeb, a także podobnymi kryteriami w procesie podejmowania decyzji dotyczącej zakupu.

Opracowanie operacyjnych programów działania zawiera wyrażenie zintegrowanej strategii działania w zakresie wszystkich składników kreujących zintegrowany układ marketing mix. Ma on pomagać w tworzeniu tożsamości marki.⁵⁸

⁵⁸ Ibidem, s. 86-93.



Rysunek 7 Zintegrowany układ marketing mix

Źródło: Opracowanie na podstawie Ph. Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, s.90.⁵⁹

Operacyjne programy działań powinny zawierać również harmonogram. Jest to czas i kolejność wykonywania kolejnych działań marketingowych. Nerozłącznym elementem planu marketingowego marki jest budżet. Partneruje on zazwyczaj operacyjnym programom działań. Budżet marketingowy, czyli środki finansowe przekazane na działania dotyczące marki, powinien zostać wyznaczony w całości oraz powinien zostać podzielony na kolejne działania marketingowe. Działania te powinny zostać przewidziane w planie marketingowym dla określonego rynku.

Dlatego, że warunki działania organizacji ciągle się zmieniają, to jednym z istotnych elementów planu marketingowego staje się określenie procedur i metod kontroli wykonania planu marketingowego oraz procedur kontroli planu marketingowego.

Podczas kreowania planu marketingowego dopuszcza się pewny zakres elastyczności. Elastyczność ta dopuszczana jest ze względu na charakterystyczne cechy

⁵⁹ Ph. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s.90.

firmy, jego otoczenia, a także horyzont czasowy planu. Jednak zastrzegane jest bezwarunkowe zawarcie w planie ważnych, wskazanych powyżej elementów. Plan marketingowy sprawia, że działania, które dotyczą marki stają się skuteczne na danym rynku po przygotowaniu go ze starannością i zawarciu podstawowych zasad jego budowy.⁶⁰

2.4 Badania marketingowe w zarządzaniu marką

Badania marketingowe to świadome, systematyczne (zaprojektowane i sformułowane według pewnych zasad) i rzetelne zbieranie, przetwarzanie, a także badanie danych ważnych z punktu widzenia zatwierdzania decyzji z obszaru marketingu w organizacji.⁶¹

Do głównych funkcji badań marketingowych należy wspomaganie procesu zatwierdzania przez menedżerów marketingu właściwych, określonych warunkach, postanowień marketingowych. Badania marketingowe pomagają szukać związków przyczynowo-skutkowych, które odnoszą się do zdarzeń rynkowych, nazywane są w tym przypadku badaniami wyjaśniającymi. Pomagają również opisywaniu zdarzeń i procesów rynkowych, w tym przypadku nazywane są badaniami opisowymi, przepowiadaniu zmian zdarzeń i procesów rynkowych, nazywane badaniami prognostycznymi, ukazanie perspektyw i dostarczaniu nowych koncepcji, są to badania innowacyjne. Badania marketingowe pomagają także przy weryfikacji i osądzaniu skutków działań marketingowych organizacji i w tym przypadku nazywane są badaniami kontrolnymi. Prowadzi się je dla konieczności planowania strategii firmy, a także w związku z podejmowaniem decyzji dotyczących działań marketingowych, są to tak zwane badania operatywne.⁶²

Zakres przedmiotowy badań marketingowych jest szeroki, a także może zawierać, zależnie od preferencji decyzyjnych organizacji, takie elementy jak:

- potrzeby klientów, motywy oraz zwyczaje zakupowe,

⁶⁰ M.K. Witek- Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.93-94.

⁶¹ E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s.16-17.

⁶² Ibidem, s.18-20.

- elastyczność cenową popytu, opis, wielkość i skłonność zmian popytu, sposobu używania towarów, nazwę marki, jej wizerunek oraz symbol czy też formy i środki promocji.

Badania marketingowe odbywają się według określonego porządku:

- 1) sformułowanie problemu decyzyjnego, który wymaga rozwiązania,
- 2) określenie celów badania,
- 3) zaprojektowanie badania,
- 4) zgromadzenie, przetworzenie, a także badanie zgromadzonych danych,
- 5) przygotowanie raportu z badania razem z sugestią decyzyjną.⁶³

W badaniach marketingowych można wyróżnić takie metody oceny pozycji przedsiębiorstwa oraz jego marek/produktów jak:

Analiza SWOT- jest to metoda systemowa, która służy do badania otoczenia przedsiębiorstwa, a także do analizy jej środowiska wewnętrznego. Używa się jej do klasyfikacji oraz rejestracji czynników, które warunkują strategię firmę. Polega ona na znalezieniu dotychczasowych oraz spodziewanych mocnych stron (Strengths) i słabych stron (Weaknesses) organizacji i ich zestawieniu z obecnymi, a także przewidywanymi okazjami (Opportunities) i zagrożeniami rynkowymi (Threats). Poprawa takiego zestawienia służy do szukania sposobów zastosowania pozytywnych cech przedsiębiorstwa, aby wykorzystać szanse rozwoju, wyeliminować słabości, a także uniknąć zagrożeń.⁶⁴

Macierz BCG- konstruuje się ją na podstawie dwóch parametrów takich jak: udział w rynku (bezwzględny udział- czyli relacja wartości bądź wielkości sprzedaży konkretnego towaru, która została uzyskana przez określoną organizację w danym czasie do całkowitej sprzedaży produktów i usług dokonanej przez wszystkich rynkowych konkurentów oraz względny udział- czyli relacja wartości bądź ilości sprzedaży, która została uzyskana przez określoną firmę w danym czasie do całkowitej sprzedaży produktów i usług osiągniętej przez kilku największych konkurentów lub też stosunek sprzedaży określonej organizacji do sprzedaży największego lub najbliższego konkurenta), a także tempa wzrostu sprzedaży- wskaźnik ten jest liczony jako przeciętny roczny wzrost sprzedaży w stałych cenach lub też przeciętny roczny wzrost sprzedaży w

⁶³ M.K. Wtek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.94-95.

⁶⁴ S. Szmitka, *Analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (potencjał i rezultaty)-ZUOK Rudno, Materiały VI Międzynarodowej Konferencji Naukowej Skuteczność w Biznesie „SWB 2015”*, Gorzów Wielkopolski 2015, s. 1–14.

bieżących cenach bądź prognoza średniego wzrostu cen w latach następnych. Do budowy macierzy bostońskiej wymagane jest zgromadzenie informacji na temat przebiegu cyklu życia towarów w portfelu firmy, przepływów finansowych, które wygenerował każdy z produktów, a także udziału poszczególnych towarów w rynku. Ze względu na udział w rynku i tempo wzrostu sprzedaży, na podstawie macierzy BCG, produkty, które wytwarza przedsiębiorstwo dzieli się na takie grupy jak:

- produkty, których przyszłość jest niepewna (znaki zapytania)- są to produkty, które zajmują niski udział w rynku, ale ich sprzedaż wzrasta w szybkim tempie. Są produktami, które posiadają niewielki udział w rynku, który dynamicznie się rozwija, cechują się ujemnym cash flow, a także wymagają finansowego zasilania z zewnątrz. W cyklu życia produktu znajdują się w fazie wprowadzania produktu na rynek.
- produkty rozwojowe (gwiazdy)-w cyklu życia produktu są to towary, które znajdują się na etapie wzrostu sprzedaży. Ilość sprzedaży tych towarów wzrasta szybko, a tym samym nakłady finansowe na działania ,które są związane z tymi towarami zmniejszają się chociaż na początku ich wartość przekraczała wartość przychodów ze sprzedaży,
- produkty, które są ustabilizowane na rynku (dojne krowy)- w cyklu życia produktu znajdują się w fazie dojrzałości i nasycenia, dlatego też wartość sprzedaży tych produktów jest wysoka i ustabilizowana. Sprzedaż tych produktów tworzy główne źródło dochodów firmy,
- produkty schyłkowe (psy)- w cyklu życia produktu znajdują się w fazie spadku sprzedaży . Wielkość sprzedaży tych produktów zmniejsza się , a także zmniejszają się przychody ze sprzedaży, a także potrzeby finansowe, które są związane z tymi produktami są niskie.⁶⁵

Macierz Mc Kinsey'a (macierz General Electric)- jest to metoda, która służy do oceny pozycji przedsiębiorstw. Konstruowana jest ona na podstawie dwóch parametrów, takich jak:

- atrakcyjność rynku-mierzy się ją w długim okresie czasu,
- pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku- mierzona jest ona w długim okresie czasu.

⁶⁵ M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s.99-101.

W metodzie tej przyjmuje się za podstawę założenie, że organizacja powinna działać na bardziej atrakcyjnych rynkach, a także inwestować tylko w te produkty, które posiadają silną pozycję rynkową.⁶⁶

3. Charakterystyka firmy Ryłko

⁶⁶Ibidem, s.99-101.

Firma została założona w 1964 roku w Kalwarii Zebrzydowskiej, gdzie funkcjonuje do chwili obecnej. Jej założycielem i prezesem jest nadal Stanisław Ryłko. Prowadzeniu działalności przyświecał cel stworzenia firmy rodzinnej, która byłaby łącznikiem pomiędzy kolejnymi pokoleniami właścicieli. Jak pokazała historia firmy przytoczona w dalszej części rozdziału, było to założenie jak najbardziej słuszne.

We współczesnym świecie marki zyskały całkowicie nowy status. Śmiało można powiedzieć, że tzw. „branding tak bardzo wykroczył poza swoje komercyjne pochodzenie, że jego wpływ na rzeczywistość społeczną i kulturową stał się praktycznie niemierzalny.”⁶⁷ Do niedawna głównymi zadaniami marek było jedynie wspieranie prezentowanych produktów, obecnie bardziej niż produkt marki wspierają jego użytkowników. Dobrym przykładem ewolucji jaka zaszła w sposobie postrzegania marek jest przykład firmy Ryłko. Jako firma obuwnicza pierwotnie istniała jedynie na polskim rynku, w chwili obecnej jest marką globalną i wyznacznikiem stylu dzięki temu, że posiada ponad 130 sklepów rozmieszczonych w zdecydowanej większości państw świata.

Początkowa produkcja obuwia i skupianie się jedynie na działaniach o charakterze stricte wytwórczym współcześnie zostały zastąpione całym wachlarzem działań odbywających się w różnych dziedzinach życia społecznego. W chwili obecnej działania podejmowane przez firmę skupiają się zdecydowanie bardziej na wspieraniu potencjalnych i obecnych użytkowników produktów dostarczanych przez Ryłko Sp. z o.o. Firma szeroko wykorzystuje powszechnie dostępne modele zarządzania marką, stosując wszystkie elementy strategii marketingowej. Dobrym przykładem skuteczności podejmowanych w tym kierunku działań mogą być badania przeprowadzone przez firmę Perspecto Marketing Systems, które pokazują, że obecnie oprócz wysokiej jakości dostarczanych produktów, klienci identyfikują tę markę głównie z przyjaźnią nastawioną do nich obsługą klienta.⁶⁸

Kontakt z klientem to nie tylko dostarczenie wysokiej jakości obuwia, ale również a może przede wszystkim podejmowanie aktywności mającej na celu związanie konsumenta w długim horyzoncie czasowym z produktami i firmą Ryłko jako taką. Początkowa produkcja obuwia męskiego została rozszerzona i dopasowana do wymagań zgłaszanych przez konsumentów z damskiego sektora rynku obuwniczego a na początku XXI w. ofertę dodatkowo poszerzono jeszcze o produkty skierowane do najmłodszej grupy

⁶⁷ Olins W.(2004) *Wally Olins o marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa, s. 12.

⁶⁸ Perspecto Marketing Systems, *Zachowania nabywcze na rynku obuwniczym*, Raport z badania internetowego lipiec 2009, Wrocław 2009, s. 32.

odbiorców- dzieci. Dodatkowo zostały wprowadzone również produkty związane z szeroko rozumianą galanterią skórzaną. Produkty oferowane przez firmę Ryłko charakteryzują się nie tylko wysoką jakością wykonania, ale również przystępnym pułapem cenowym w pełni odpowiadającym oczekiwaniom potencjalnych konsumentów marki. Zróżnicowanie produktów sprawia, że marka może charakteryzować się zdecydowanie większą docieralnością do różnych grup konsumenckich, co dodatkowo zwiększa jej możliwości wypracowania zysku. Produkty marki Ryłko postrzegane są jako takie, które charakteryzują się nie tylko wysoką jakością wykorzystanych w produkcji materiałów, ale również jako produkty wyróżniające się wysokim poziomem estetycznym. Klasyczne modele harmonijnie współlistnieją z ofertą produktową skierowaną do nieco bardziej nowoczesnego segmentu odbiorców. Lojalni klienci marki podkreślają, że nawet najbardziej minimalistyczne modele produkowanego obuwia posiadają ten specyficzny pierwiastek określany jako „to coś” co sprawia, że buty zyskują pewien niebanalny i ponadczasowy charakter.

Co więcej wykorzystywanie tzw. „metody szerokiej sieci” sprawia, że firma może podejmować działania powiązane nie tylko z „produkcją” obuwia. W sferze medialnej pojawiają się także komunikaty związane z charytatywnym charakterem działalności samej firmy, która chętnie uczestniczy w różnego rodzaju misjach pomocowych wysyłanych do najbardziej potrzebujących rejonów świata a także coraz aktywniej angażuje się w rozbudowę i wspieranie sektorów gospodarki umożliwiających rozwój lokalnych społeczności.

Jednakże pomimo coraz szybciej postępującej ekspansji rynkowej udało jej się zachować rodzinny charakter. Podsumowując wstępną charakterystykę firmy Ryłko można śmiało powiedzieć, że choć w początkowym okresie swojej działalności była jedynie niewielkim zakładem rzemieślniczym, który od samego początku postawił na tradycyjny sposób produkcji obuwia, wytwarzanego przez samego właściciela firmy to dzięki konsekwencji działania i wprowadzaniu innowacyjnych metod produkcji udało się ją rozwinąć do tego stopnia, że obecnie jest znaczącym uczestnikiem nie tylko rynku lokalnego ale i globalnego, stanowiąc jednocześnie synonim tradycji i jakości oferowanych produktów.

3.1 Geneza i historia powstania

Założycielem marki i osobą, która pierwotnie zajmowała się wytwarzaniem obuwia z wykorzystaniem tradycyjnych sposobów produkcji jest Stanisław Ryłko. Pochodzi on z rodziny o głębokich szewskich tradycjach i już od wczesnej młodości (wg niektórych źródeł pierwsze buty wyprodukował w wieku 13 lat) zajmował się wytwarzaniem obuwia. Tradycja produkcji butów w rodzinie Ryłko została zapoczątkowana przez brata pradziadka Stanisława Ryłko, który to w Kalwarii Zebrzydowskiej otworzył pierwszy zakład szewski. „Dziś w tej okolicy jest sporo zakładów, mój przodek otworzył ten pierwszy. W tamtych czasach jedna para butów powstawała przez dzień lub dwa, dziś są to minuty - mówi Stanisław Ryłko.”⁶⁹

Od najmłodszych lat wpajane mu było przekonanie, że sukces można osiągnąć jedynie dzięki lojalności okazywanej przez klientów i potencjalnych odbiorców wytwarzanych produktów. Bez nich jak mówi sam zainteresowany, posiadał by jedynie sklep obuwniczy. „Pasja nie spada z nieba, tylko wytwarza się stopniowo, kiedy się coś robi. Pracuje się, odnosi się choćby małe sukcesy i satysfakcja wzrasta. A zadowolenie klientów - to dopiero dodaje skrzydeł! - przyznaje.”⁷⁰

Pierwszy samodzielnie prowadzony zakład szewski Stanisław Ryłko otworzył już w 1964 roku w swoim rodzinnym mieście. W początkowym okresie działalności prowadzona produkcja skupiała się jedynie na wytwarzaniu obuwia męskiego, które oferowanym wzornictwem odpowiadało panującej ówczesnie modzie inspirowanej wpływami muzycznymi ze szczególnym uwzględnieniem zespołu the Beatles. W takim wypadku gro oferowanego asortymentu opierało się na tzw. beatlesówkach. W latach 70 XX w. to okres intensywnych zmian zachodzących zarówno w strukturach jak i proponowanym przez firmę asortymencie. Firma Ryłko od samego początku istnienia miała charakter firmy rodzinnej, co doskonale widoczne jest również współcześnie. Na początku lat 70 XX w. wraz ze zmianami zachodzącymi w strukturach społecznych Stanisław Ryłko podejmuje decyzję o wprowadzeniu do asortymentu produktów skierowanych bezpośrednio do kobiet. W ten sposób zostaje zaprezentowana pierwsza kolekcja obuwia damskiego sygnowana nazwiskiem Ryłko. Pierwsze modele mają raczej tradycyjny charakter, który jednak zaczyna ulegać stopniowej ewolucji związanej z rozwojem mody „nowej fali” jaka zaczyna być obecna w polskim społeczeństwie. Jest to okres, w którym coraz popularniejsze stają się modele obuwia inspirowane modą disco i punk. Modele

⁶⁹ Stanisław Ryłko. Od szewca do milionera. Po drugiej stronie lustra, Polskie Radio Program Pierwszy 10.07.2017.

⁷⁰ Ibidem.

disco charakteryzowały się żywymi kolorami i połyskliwymi fakturami. Na fotografii 1 przedstawione zostały buty Ryłko wyprodukowane na rynek zagraniczny.



Rysunek 8 Oferta firmy Ryłko lata 70. XX wieku
Źródło: Strona internetowa firmy.

Szczególnie obuwie w stylu punk miało wyrazisty charakter. Buty w stylu punk, to ciężkie wizualnie obuwie o masywnych kształtach. Ten rodzaj obuwia noszony był głównie przez młodszą część społeczeństwa, starsi nadal preferowali zachowawcze, klasyczne modele oferowane przez firmę Ryłko. Flagowym modelem produkowanym przez firmę w tamtym okresie były buty na bardzo wysokich platformach. Co interesujące pomimo zmieniających się trendów w modzie, buty te przetrwały kolejne dekady, kiedy to w modzie panował wszechobecny „szał” na kicz.

Przykład produktu oferowanego przez firmę Ryłko w tamtym czasie prezentuje zdjęcie nr 2.



Rysunek 9 Oferta firmy Rylko przełom lat 70. i 80. XX wieku
Źródło: Strona internetowa firmy.

Podążanie za zmieniającymi się gustami potencjalnych odbiorców zaowocowało okresem stabilnego rozwoju firmy oraz pierwszymi zagranicznymi sukcesami. Ten stan dobrze oddaje opinia W. Ollinsa, który uważa, że „marki i branding są najważniejszym darem handlu dla kultury popularnej. Branding tak bardzo wykroczył poza swoje komercyjne pochodzenie, że jego wpływ na rzeczywistość społeczną i kulturową stał się praktycznie niemierzalny.”⁷¹

Produkty kupowane są nie z powodów powiązanych z sensu stricte ich użytecznością, ale z potrzeby przekazania innym ludziom pewnych informacji na swój temat, a obuwia w stylu disco nie sposób było przegapić.

Pod koniec dekady zapotrzebowanie na obuwie damskie produkowane przez Stanisława Ryłko było tak duże, że zdominowało prawie całą produkcję wykonywaną w latach 80 XX w. To również okres stopniowego wzrostu rozpoznawalności marki.

W latach 80 XX w. w ofercie firmy pojawiły się również sportowe modele obuwia, które w zamyśle właściciela miały stanowić uzupełnienie strojów kreowanych przez modę tego okresu. Sportowe buty Ryłko stanowiły doskonałe uzupełnienie codziennych stylizacji polek. Wygoda uzupełniana była najwyższej jakości wykonaniem i zastosowanymi w procesie produkcji komponentami. Wraz z rewolucją polityczno-kulturową jaka miała miejsce pod koniec lat 80. zmiana uległa również marka Ryłko. Nadal gro produkcji skupione było na produkcji obuwia dla kobiet, to jednak zmiana uległ jego charakter. Zapewne związane było to z fascynacją Polaków światem zachodnim, którego reprezentacją w naszej rzeczywistości były serie Beverly Hills 90210 i Dynastia. Wzory obuwia współgrały z trendami promowanymi w modzie. Również w kolekcjach firmy zauważyć można silne wpływy środowiska modowego. Zwierzęce printy, żywe kolory i ponownie wysokie platformy. Rozumiejąc konieczność dywersyfikacji

⁷¹ Olins W, op. cit., s. 12.

prezentowanej oferty oprócz nowoczesnych wzorów obuwia Ryłko prezentuje również odświeżone wersje modeli klasycznych, które cieszą się niezmiennie wysoką popularnością. Interesującym jest fakt, że pomimo ponad 30 letniej obecności na rynku firma Ryłko swój pierwszy firmowy salon otwiera dopiero w 1997 roku. Był to wynik dokładnie przemyślanej polityki handlowej firmy, która skupiła się na budowaniu pozytywnego wizerunku marki poprzez dostarczanie najwyższej jakości produktów. Lata 90. to okres ekspansji marki na rynki zagraniczne. Łotwa, Litwa, Estonia oraz inne kraje europejskie to miejsca, w których otwierane są kolejne firmowe salony.⁷² Współcześnie oferta obuwia została wzbogacona przez produkty określane jako galanteria skórzana. Obecnie produkty marki Ryłko odzwierciedlają indywidualizm stylów jaki panuje w modzie. W ofercie dostępne są produkty skierowane do każdej grupy wiekowej, a dywersyfikacja oferty pozwala na coraz szybszą ekspansję marki.

3.2 Misja i wizja przedsiębiorstwa

Misją firmy jest tworzenie produktów, które będą pozytywnie odbierane przez konsumentów w każdym wieku. Od początku działalności S. Ryłko tworzył produkty, które wywoływały uśmiech na twarzach osób, które je kupowały. Oprócz produkcji obuwia dostarczał również radość z udanego zakupu, tworząc wyjątkową relację ze swoimi klientami, którzy doceniali jego działania i rewanżowali się lojalnością i przywiązaniem do marki. Strategia działania jaka od początku realizowała firma opierała się dostarczaniu produktów najwyższej jakości adresowanych do szerokiego grona odbiorców. Zamiast inwestować w rozbudowaną reklamę S. Ryłko wychodził z założenia, że produkt dobrej jakości obroni się sam, dlatego zamiast na sztucznym kreowaniu popytu koncentrował swoje działania na budowaniu zaufania i lojalności wśród konsumentów.

Jak już zostało wspomniane głównym założeniem aktywności podejmowanej przez firmę Ryłko jest tworzenie obuwia oraz dodatków skórzanych, które będą ponadczasowe. Dzięki osiągnięciu pozycji lidera na rynku obuwniczym firma Ryłko mogła zacząć angażować się w działania związane z innymi dziedzinami życia codziennego. Dostrzegając deficyty jakie występują w różnych sektorach firma podjęła decyzję o

⁷² Informacja zaczerpnięta ze strony firmowej rylo.com, dostęp 11.09.2020.

zaangażowaniu się w działania proekologiczne i charytatywne. Przedstawiciel rodziny Ryłko, która nadal prowadzi rodzinne przedsiębiorstwo jako jedyny reprezentant Polski wziął udział w misji gospodarczej jaka w 2016 roku została skierowana do Kazachstanu. Oprócz firmy Ryłko w misji uczestniczyło jeszcze 35 innych firm obuwniczych z całej Europy. Była to misja gospodarcza, której partnerami po stronie kazachskiej byli detaliści, dystrybutorzy i importerzy, jak również przedstawiciele lokalnych mediów, izb, stowarzyszeń i organów rządowych. Głównym celem misji było rozpoznanie potrzeb i sektorów deficytowych jakie w zakresie gospodarczym można zaobserwować w Kazachstanie. Niemniej jednak przedstawiciel firmy Ryłko, biorąc udział w misji, miał za zadanie zbadać rynek lokalny pod kątem „zagospodarowania” potencjalnych konsumentów. Tego rodzaju aktywność dowodzi, że działania charytatywne mogą mieć również głęboki wymiar marketingowy. Uczestnictwo w misji było doskonałym posunięciem wizerunkowym, które sprawiło, że marka jeszcze wyraźniej zaznaczyła swoją obecność na rynku międzynarodowym. „Dzięki udziałowi w misji udało się zdobyć wiedzę na temat sytuacji makroekonomicznej w Kazachstanie i realiów funkcjonowania tamtejszego rynku obuwniczego – przyznaje Pan Daniel Kordjak – Export Manager w firmie „Ryłko”.⁷³

Dodatkowo firma podejmuje działa o charakterze proekologicznym. Nie zapominając, gdzie zaczynała swoją działalność i gdzie znajduje się jej główna siedziba, firma podjęła decyzję o uczestnictwie w tworzeniu Rady do spraw ekoMałopolski. Jest to organ działający w skali lokalnej, którego głównym celem jest wymiana fachowej wiedzy i informacji w zakresie najważniejszych obszarów ochrony środowiska. „Projekt ekoMałopolska to innowacyjny program mający na celu poprawę jakości środowiska w naszym województwie dzięki podjęciu ambitnych i zdecydowanych działań popularyzujących proekologiczne praktyki i wzmacniających działania programowe.”⁷⁴

Dzięki podejmowaniu tego rodzaju inicjatyw marka Ryłko ma możliwość pozytywnego kreowania swojej roli w kontekście pewnej społecznej symboliki. Jej odbiorcy widząc prezentowaną ofertę produktową i wiedząc o podejmowanych przez nią

⁷³ „Ryłko” na misji gospodarczej w Kazachstanie, Polska Izba Przemysłu Skórzanego, za: <http://www.pips.pl/rylko-na-misji-gospodarczej-w-kazachstanie/>, dostęp 13.09.2020.

⁷⁴ Oprychał-Ryłko J, Bitwa o powietrze, portal Kalwaria 24, za: <https://kalwaria24.pl/rozpoczynana-dzialalnosc-rada-do-spraw-ekomalopolski-marcin-zadora-i-joanna-oprychal-rylko-z-kalwarii-zebrzydowskiej-zostal-jej-czlonkiem/>, dostęp 11.09.2020.

działaniach mają automatycznie kojarzyć ją z firmą zaangażowaną społecznie, której produkty warto kupować.

3.3 Oferta rynkowa

Firma rozpoczęła swoją działalność od produkcji obuwia męskiego. W miarę rozwoju struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa zmianom podlegał również oferowany przez nią asortyment. Wprowadzono ofertę skierowaną do kobiet, która w późniejszym okresie ulegała dywersyfikacji i została dopasowana do wymagań zgłaszanych przez różne grupy wiekowe. Obecnie produkty dostępne pod marką Ryłko skierowane są zarówno do kobiet jak i mężczyzn. Dostępne jest również obuwie dziecięce oraz produkty związane z galanterią skórzaną. Ryłko oferuje różnego rodzaju torebki, portfele, a także dodatki. Od początku swojego istnienia marka prezentowała ofertę produktową skierowaną do odbiorcy masowego. W ofercie firmy znajduje się zarówno obuwie letnie, np.: sandały, espadryle, mokasyny, czółenka, jak i buty na każdą inną porę roku, np. botki, kozaki czy trampki. Dostępne jest obuwie zarówno w stylu retro jak i w bardziej nowoczesnym wydaniu co pokazują poniższe zdjęcia obuwia z firmowej oferty Ryłko.





Rysunek 10 3 Oferta firmy Ryłko
Źródło: Strona internetowa firmy.

Dzięki tak zdywersyfikowanej ofercie produkty Ryłko trafiają do konsumentów w każdym wieku.

Współcześnie produkty Ryłko zaliczane są do segmentu rynku obuwniczego określanego jako medium. W segmencie tym znajdują się marki obuwia, które charakteryzują się szeroką gamą oferowanych produktów, dostępnych w wielu rozmiarach. Rozpiętość cenowa oferowanych produktów powoduje, że są one dostępne dla większości potencjalnych odbiorców, a nakłady finansowe jakie muszą oni ponieść są mocno skorelowane z jakością i funkcjonalnością oferowanych produktów. W segmencie tym znajdują się także marki, które pomimo ograniczonych nakładów na działania stricte reklamowe, charakteryzują się dużą rozpoznawalnością wśród konsumentów. W przypadku firmy Ryłko jest to związane z działaniami podejmowanym w zakresie wspierania akcji charytatywnych, uczestniczenia w misjach gospodarczych co dodatkowo pozwala na powiększanie liczby potencjalnych odbiorców i ewentualnych rynków przyszłej ekspansji a aktywnego wspierania inicjatyw lokalnych, co dodatkowo buduje pozytywny wizerunek marki.

3.4 Konkurencja badanego przedmiotu

Jak w przypadku każdego innego sektora rynku, również w segmencie obuwniczym występuje duża konkurencja pomiędzy obecnymi tam podmiotami. Docelowo rynek obuwniczy może zostać podzielony na trzy segmenty. W pierwszym segmencie znajdują się marki najtańsze, których oferta ma charakter masowy. Ich produkty wytwarzane są z materiałów o niskiej jakości i nie są trwałe. Do tego rodzaju marek zaliczają się obecne na polskim rynku obuwniczym marki CCC, Deichmann oraz Boti. W drugim segmencie rynku znajdują się producenci obuwia, którzy choć nadal są dostępni dla szerszego grona odbiorców, to jednak z racji zastosowania pewnego pułapu cenowego swoich produktów nie mogą być uważani za producentów masowych. Oferta produktowa takich firm jest bardzo zróżnicowana i dopasowana do poszczególnych grup odbiorców, jednak z racji zastosowanych w procesie produkcyjnym materiałów ich wyroby charakteryzują się wysoką jakością i funkcjonalnością. W tym segmencie znajdują się takie marki jak Ryłko, Wojas czy Heavy Duty. Trzeci segment rynku to segment złożony z kilku „subsegmentów”⁷⁵, w których zlokalizowane są poszczególne marki obuwnicze, podzielone ze względu na jakość oferowanych produktów ich funkcjonalność, poziom renomy i poziom cenowy. W tym segmencie funkcjonują marki Gino Rossi, Kazar oraz Venezia. Cechami tego segmentu są także: dostępność i atrakcyjny wygląd placówek. W tabeli (numer 1) przedstawione zostały cechy pozwalające na zróżnicowanie poszczególnych marek obuwniczych w kontekście poszczególnych segmentów rynku. Tabela ta może być również rozpatrywana jako graficzne przedstawienie elementów procesu konkurencyjnego pomiędzy marką Ryłko a innymi uczestnikami rynku obuwniczego w Polsce.

Tabela 1 Cechy wyróżniające segmenty rynkowe⁷⁶

Cechy segmentu na tle pozostałych	Najtańsze marki: CCC, Deichmann, Boti	Marki wyróżniające się jakością: Wojas, Ryłko, HD	Marki luksusowe: Gino Rossi, Kazar, Venezia
Cechy wyróżniające	<u>Negatywne wyróżnienie:</u> renoma marki, jakość produktu, stylowość	<u>Pozytywne wyróżnienie:</u> jakość produktu, renoma marki, dobra cena,	<u>Pozytywne wyróżnienie:</u> renoma marki, stylowość produktu, dostępność,

⁷⁵ Perspecto Marketing Systems, op.cit. s. 25.

⁷⁶ Ibidem, s.34.

	produktu, jakość obsługi, komfort zakupów, <u>Poztywne</u> <u>wyróżnienie:</u> dobra cena, dostępność, schludność	stylowość produktu, komfort zakupów, <u>Negatywne</u> <u>wyróżnienie:</u> dostępność, schludność	schludność, komfort zakupów, jakość obsługi, <u>Negatywne</u> <u>wyróżnienie:</u> cena, mała dostępność
Opis	Marki najlepiej oceniane pod względem ceny, pod względem jakości obsługi, jakości produktu, stylowości renomy. Ustępują pozostałym markom.	Marki o najwyższej jakości produktu, dobrej renomie, stylowości, jakości obsługi oraz średniej cenie.	Marki o najwyższej renomie, najbardziej stylowe, o najlepszej obsłudze. Ich placówki są najbardziej dostępne i schludne. Marki o najwyższej cenie, dobrej lecz nie najwyższej jakości produktów.

Źródło: Perspecto Marketing Systems, Zachowania nabywcze na rynku obuwniczym, Raport z badania internetowego lipiec 2009, Wrocław 2009.

Jak wynika z powyższej tabeli wybór najtańszych a jednocześnie najslabszych pod względem jakościowym marek dokonywany jest na podstawie ceny oferowanego produktu. Konsumenci tych marek w zdecydowanej większości za główne kryteria decydujące o wyborze danej marki uważają jakości produktu, stylowości produktu, jakości obsługi, ale przede wszystkim kierują się kwestiami finansowymi. Ocena jakości obsługi wpływa w większym stopniu na wybór innych sklepów tzn. wyższa ocena jakości jest cechą opisującą raczej inne salony, natomiast dobra cena to cecha wyróżniająca salony CCC, Deichmann i Boti. Także dostępność i schludność placówek wyróżniają analizowane marki. Pozostałe marki wyróżniają się natomiast renomą, jakością obsługi produktu, stylowością, komfortem zakupów.

Konsumenci poszukujący marek obuwniczych, takich jak firma Ryłko, za główne kryterium wyboru wskazali jakość produktu, cenę oraz stylowość oferowanych produktów. Odbiorcy tych marek kierują się głównie jakością oferowanych produktów - a właśnie na jakość produktów znajdujących się w ofercie marki Ryłko firma zwraca szczególną uwagę. Wysoka ocena jakości obsługi oraz jakości produktu podnosi prawdopodobieństwo wybrania marek Wojas, Ryłko i HD w stosunku do pozostałych.

Wyróżnia je także wysoka renoma marki związana również z działaniami podejmowanymi poza segmentem obuwniczym tzn. działania charytatywne itp.

Wybór marek luksusowych dokonywany jest na podstawie renomy konkretnej marki tzn. to, że marka jest uważana za prestiżową, wiodącą na rynku i cieszącą się dobrą opinią klientów jak również stylowość produktu- decyduje to czy oferowane produkty są modne, podkreślają indywidualność i osobisty styl konsumentów. Marki te nie są postrzegane jako posiadające atrakcyjną cenę, natomiast wysoko oceniana jest jakość obsługi.

Jak wynika z przedstawionych analiz rynek obuwniczy zarówno w Polsce jak i w skali globalnej jest na tyle pojemny, że mogą na nim występować marki obuwnicze funkcjonujące w segmentach, które ukierunkowane są na odbiorców konkretnego rodzaju.

4. Wybrane obszary zarządzania marką firmy Ryłko- charakterystyka i badania

4.1 Strategia marketingowa firmy Ryłko

Dobrze skonstruowana strategia marketingowa opiera się przewagach konkurencyjnych jakie posiada firma oraz pokonywaniu wyzwań jakie przed nią stoją.

Rysunek 11 Logo firmy Ryłko
Źródło: Strona internetowa firmy Ryłko.

W przypadku firmy Ryłko po stronie przewag konkurencyjnych na pewno można zaliczyć wieloletnią tradycję produkcji obuwia w tradycyjny sposób. Dodatkową przewagą jest duża baza klientów, którzy wybierają tę markę z powodu jakości oferowanych produktów. Kolejną z przewag są własne moce produkcyjne firmy i zintegrowany łańcuch dostaw, które gwarantują najlepszą relację ceny do jakości. Kluczowe zadania jakie stoją przed marką to dopasowanie oferty produktowej do potrzeb młodszych odbiorców w przedziale wiekowym 20-30 lat, wzmocnienie komunikacji z klientami w kanałach online.

Jednym z podstawowych elementów każdej strategii marketingowej, w tym również strategii firmy Ryłko są cele marketingowe, które wyznaczają kierunek w jakim będą podejmowane kolejne działania. W przypadku firmy Ryłko⁷⁷ cele marketingowe

⁷⁷ Wewnętrzne materiały firmy Ryłko.

jakie zostały sformułowane w obowiązujące strategii marketingowej można przedstawić w następujący sposób:

- zwiększenie zainteresowania produktami osób w przedziale wiekowym 20-30 lat,
- pozyskanie nowych konsumentów w kanałach internetowych,
- rozwijanie sieci sprzedaży internetowej
- zwiększenie obecności w portalach społecznościowych,
- dywersyfikacja oferty,
- zwielokrotnienie wartości firmy Ryłko,
- umocnienie pozycji na rynku europejskim i stopniowa ekspansja na rynki międzynarodowe,
- dostosowanie tradycyjnych kanałów sprzedaży do potrzeb zmieniającego się rynku,
- polepszenie jakości komunikacji z klientami, w tym również samej obsługi face to face,
- dalsze wprowadzanie produktów Eko do oferty sklepów tradycyjnych i internetowych,
- dalsza ekspansja na rynki międzynarodowe.

Wraz z celami firma Ryłko przeprowadziła dodatkowo analizę mocnych i słabych stron prowadzonej działalności.

Do mocnych stron firmy można zaliczyć:

- wysokiej jakości produkty,
- dobrą komunikację z klientami,
- zdywersyfikowaną ofertę,
- wprowadzanie produktów Eko,
- tradycyjny sposób produkcji obuwia.

Słabe strony firmy to:

- zbyt mała aktywność w Internecie,
- deficyty w strategii reklamowej,
- zbyt małe zróżnicowanie oferty dla młodszych odbiorców.

Po stronie szans jakie stoją przed firmą można wyróżnić:

- tradycyjny sposób produkcji obuwia,
- pozytywny odbiór marki wśród konsumentów,

- rodzinny charakter firmy- marka nie jest postrzegana jako bezosobowa korporacja, dzięki czemu lepiej trafia do konsumentów,
- dobry stosunek jakości do ceny oferowanych produktów.

Zagrożeniami jakie stoją przez firmą Ryłko są:

- zbyt mała aktywność w Internecie- co może spowodować utratę klientów na rzecz konkurencji, Strategia marketingowa firmy Ryłko definiuje również grupy docelowe, które będą stanowiły odbiorców poszczególnych segmentów całłościowej produkcji firmy. Grupami docelowymi firmy są osoby w przedziale wiekowym 1-80 lat. Jest to spowodowane faktem, że firma oferuje produkty dostosowane zarówno do potrzeb dzieci jak i starszych osób dorosłych. Tak szeroka grupa docelowa sprawia, że w jej strukturze może nastąpić duża dywersyfikacja oferty, skierowanej do poszczególnych pod grup znajdujących się w jej strukturach. Zapewnia to również możliwości lepszej modyfikacji prowadzonych działań pod kontem potrzeb zgłaszanych przez poszczególne pod grupy. Produkty te są kierowane do klientów, którzy już mieli kontakt z marką, jak i takich którzy do tej pory nie byli zainteresowani jej produktami lub korzystali z nich nie mając wiedzy, że są produkowane przez firmę Ryłko. Prowadzana działalność marketingowa na celu zwiększenie świadomości marki wśród ogółu odbiorców.
- strategia firmy będzie realizowana z wykorzystaniem cyfrowych kanałów marketingowych np.: portali społecznościowych, stron internetowych, kampanii reklamowych prowadzonych w sieci. Nacisk zostanie położony na rozwój komunikacji cyfrowej, która w efekcie finalnym pozwoli na zwiększenie udziałów w rynku sprzedaży internetowej. Aby tego dokonać firma musi zwiększyć świadomość marki w social mediach, wzmocnić pozycję SEO strony internetowej i podjąć działania, które wzmocnią wizerunek marki jako pewnego rodzaju „specjalisty” w produkcji obuwia tzw. personal branding. Wszystkie opisane działania pozwolą na wzmocnienie pozycji rynkowej jaką w chwili obecnej zajmuje firma Ryłko, dodatkowo umożliwiając przemyślaną i dobrze przygotowaną ekspansję na rynki międzynarodowe.
- brak działań zwiększających dopasowanie produktów do potrzeb poszczególnych grup wiekowych, może spowodować utratę klientów na rzecz konkurencji,

- niedostatecznie szybkie tempo wprowadzania ekologicznych produktów do oferty sklepów, może skutkować obniżeniem prestiżu marki,
- brak odpowiedniego poziomu komunikacji z klientami może skutkować utratą pozycji rynkowej.

4.2 Założenia i etapy procesu zarządzania marką Ryłko

Proces zarządzania marką, również w przypadku marki Ryłko posiada kilka uniwersalnie występujących etapów, których realizacja pozwala na osiągnięcie celów określonych w strategii marketingowej firmy.

Sam proces zarządzania marką składa się z następujących etapów:

- strategia- czyli pozycjonowanie marki i określenie jej miejsca na rynku,
- wdrożenie- wdrażanie wcześniej przygotowanych planów marketingowych,
- analiza- otrzymanych wyników marki, pozwala na postawienie wniosków i ewentualną modyfikację przyjętych założeń,
- rozwój- budowanie wartości marki. To również pomiar i ocena skuteczności działań marketingowych podejmowanych w ramach strategii marketingowej.

W kontekście zarządzania marką Ryłko można stwierdzić, że proces ten opiera się na realizacji pewnych, wcześniej zdefiniowanych założeń, które realizują nie tylko strategię marketingową firmy, ale przybliżają dodatkowo wartości jakimi kieruje się Ryłko.

Założenia te można w dużym uogólnieniu określić jako:

- pochodzenie marki– w przypadku marki Ryłko niezmiennie ważne zarówno na płaszczyźnie biznesowej jak i komunikacji z klientami jest podkreślanie faktu, że marka niezmiennie od początku swojego istnienia posiada siedzibę w jednym miejscu i to z nim, a dokładniej z jego społecznością wiąże się historia rozwoju firmy,
- kompetencje marki- firma Ryłko od początku działalności skupia się na tradycyjnej formie produkcji obuwia i choć na początku XXI w asortyment produktów został powiększony o wyroby skórzane, to podstawową działalnością prowadzoną przez firmę jest nadal produkcja wysokojakościowego obuwia,

- wyjątkowość marki- tym co wyróżnia firmę Ryłko na tle konkurencyjnych firm jest rodzinny charakter firmy. W trakcie rozwoju swoich struktur charakter ten nie uległ zmianie, jak można to było obserwować w przypadku innych podobnych firm. Dodatkowym elementem wyróżniającym jest wysoka jakość oferowanych produktów w przystępnej dla szerokiego odbiorcy ofercie cenowej,
- „ambicje” -firma Ryłko dąży do zwiększenia swojego udziału zarówno w rynku krajowym jak i międzynarodowym,
- grupa docelowa- dzięki szerokiej dywersyfikacji oferty produktowej, marka Ryłko przeznaczona jest w praktyce dla każdego rodzaju odbiorcy,
- wartości- koncentracja na kliencie, dynamizm, zaangażowanie, rozwój personalny (w kontekście karier zawodowych pracowników marki), odpowiedzialność (zarówno za klientów i ich zadowolenie z produktów firmy, jak i społeczności lokalnej, z którą związała się marka),
- koncepcja strategiczna- marka dąży do produkcji obuwia i dodatków skórzanych jak najwyższej jakości, dostępnych w przystępnej cenie- fair price.

4.3 Cel i metodyka przeprowadzonego badania

Badanie preferencji konsumentów i aspektów działalności prowadzonej przez firmę Ryłko, które determinują podejmowanie decyzji zakupowych przez potencjalnych klientów, zostało przeprowadzone w formie kwestionariusza ankiety internetowej. Istotą każdego badania są cele jakie je określają. Przedstawione są jako logiczny łańcuch następujących po sobie czynności, które wzajemnie się uzupełniają. Celem⁷⁸ każdego badania jest uzyskanie wyników, które charakteryzują się unikalnością, oryginalnością i niepowtarzalnością. Celem głównym prowadzonego badania było ustalenie aspektów procesu zakupowego, które wpływają na decyzje konsumentów o wyborze produktów marki Ryłko. Cele badania ankietowego realizują charakter poznawczy i praktyczny, umożliwiając określenie najważniejszych aspektów działania firmy, na które szczególną uwagę zwracają konsumenci. Kwestionariusz ankiety wypełniło 50 konsumentów. Kwestionariusz został przekazany respondentom na Facebooku w okresie 1.09- 31.09. 2020. W tej grupie 35 osób stanowiły kobiety, 15 mężczyzn. Ankietowani mieszcili się w

⁷⁸ Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2019, s. 13.

przedziale wiekowym 18- 45 lat. W dalszej części rozdziału przedstawione zostaną wyniki przeprowadzonego badania oraz wnioski jakie na ich podstawie można sformułować. W rozdziale nie będą przedstawiane w formie graficznej wyniki odnoszące się do płci i wieku respondentów, gdyż kwestie te zostały poruszone we wcześniejszej treści rozdziału.

4.4 Prezentacja i analiza wyników badań

W dalszej części rozdziału zostaną przedstawione wyniki jakie zostały uzyskane w trakcie badania przeprowadzonego przez autorkę tej pracy w okresie od 1 do 31 marca bieżącego roku. Badanie było realizowane w jednej z lokalizacji-salonie firmowym-firmy Ryłko w rodzinnym mieście autorki.

Tabela 2 Z czym Pani/Pana zdaniem kojarzy się marka firmy Ryłko?

wiek	z obuwem sportowym	z obuwem eleganckim	wyłącznie z obuwem damskim	wyłącznie z obuwem męskim	z obuwem ze skóry naturalnej	z obuwem wysokiej jakości
do 17 lat	0	0	0	0	0	0
18-25 lat	3	2	3	4	1	1
26-45 lat	8	12	2	2	5	3
powyżej 45 lat	1	0	1	0	0	2

Źródło: badania własne 1-31.03.2020.

Jak widać (tabela 2) z uzyskanych w badaniu wyników zdecydowana większość osób w przedziale wiekowym 26-45 kojarzy markę Ryłko z eleganckim obuwem. Jednocześnie w tym samym przedziale wiekowym marka ta identyfikowana jest najczęściej również z obuwem sportowym. Co interesujące w przedziale wiekowym 18-25 marka kojarzona jest głównie z obuwem wyłącznie męskim. Można zaobserwować również silną identyfikację marki z produktami wykonanymi z naturalnej skóry.

Tabela 3 Wyniki badania opinii o wizerunku marki Ryłko

wiek	pozytywny	negatywny	neutralny
do 17 lat	0	0	0
18-25 lat	21	1	7
26-45 lat	11	0	4
powyżej 45 lat	3	1	2

Źródło: badania własne 1-31.03.2020.

W zdecydowanej większości ankietowani(tabela 3) wyrażali pozytywny stosunek do marki Ryłko. 13 osób ankietowanych miało do niej neutralny stosunek a jedynie 2 zaznaczyły odpowiedź negatywną.

Tabela 4 Które określenie jest najtrafniejsze dla marki Ryłko?

wiek	oferuje produkty wyłącznie dla klientów prestiżowych, posiadających wysoki budżet	oferuje produkty dla każdego klienta	elastycznie dopasowuje produkty do potrzeb klientów	nie nadąża za rozwojem rynku obuwniczego
do 17 lat	0	0	0	0
18-25 lat	1	14	11	4
26-45 lat	5	5	4	1
powyżej 45 lat	2	3	0	0

Źródło: badania własne 1-31.03.2020.

Uzyskane odpowiedzi (tabela 4) pokazują, że marka Ryłko najchętniej opisywana jest jako oferująca produkty dla każdego. Taka identyfikacja najsilniej występuje w grupie wiekowej 18-25 lat. Jednocześnie 5 osób w przedziale 18-45 uważa, że nie nadąża ona za rozwojem rynku obuwniczego.

Tabela 5 Które produkty marki Ryłko Pani/Pan najczęściej kupuje?

wiek	obuwie	torebki	portfele	Dodatki (np. preparaty pielęgnujące, szczotki czyszczące)
do 17 lat	0	0	0	0
18-25 lat	2	1	1	0
26- 45 lat	16	9	7	2
powyżej 45 lat	2	5	0	5

Zródło: badania własne 1-31.03.2020.

Klienci firmy Ryłko najczęściej kupują obuwie (tabela 5). Jest to szczególnie widoczne w grupie 26-45 lat. Jednocześnie ta sama grupa oprócz obuwia najchętniej kupuje torebki i portfele tej marki. Jest to zapewne spowodowane faktem, że firma Ryłko do chwili obecnej kojarzona jest głównie z produkcją i sprzedażą obuwia. Co interesujące osoby w wieku 45+ najchętniej kupują dodatki sygnowane marką Ryłko.

Tabela 6 Czy poleca Pani/Pan innym produkty firmy Ryłko?

wiek	tak	nie
do 17 lat	0	0
18-25 lat	19	5
26-45 lat	8	0
powyżej 45 lat	15	3

Zródło: badania własne 1-31.03.2020.

Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów (tabela 6) wynika, że zdecydowana większość z nich poleca produkty firmy Ryłko. Najwięcej osób polecających wspomniane produkty znajduje się w przedziale wiekowym 18-25, a na drugim miejscu znajdują się osoby powyżej 45 r.ż. Może to świadczyć o wysokim poziomie zadowolenia z użytkowania produktów marki Ryłko.

Tabela 7 Czym kieruje się Pani/Pan przy zakupie produktów marki Ryłko?

wiek	jakością	ceną	renomą marki	opinią innych
do 17 lat	0	0	0	0

18-25 lat	12	9	3	2
26-45 lat	7	2	2	2
powyżej 45 lat	5	6	0	0

Źródło: badania własne 1-31.03.2020.

Z uzyskanych odpowiedzi (tabela 7) wynika, że zdecydowana większość konsumentów przy wyborze produktów marki Ryłko kieruje się zarówno jakością jak i ceną. Dużo mniejsze znaczenie mają sama renoma marki i opinie innych konsumentów. Jest to szczególnie widoczne w przedziale wiekowym 18-25 lat.

Tabela 8 Czym kieruje się Pani/Pan podczas zakupu produktów marki Ryłko?

wiek	sugestią doradcy	własną opinią oraz gustem	opinią znajomych
do 17 lat	0	0	0
18-25 lat	10	6	3
26-45 lat	11	7	5
powyżej 45 lat	1	5	2

Źródło: badania własne 1-31.03.2020.

Co interesujące większość osób podejmujących decyzję o zakupie produktów firmy Ryłko w przedziałach wiekowych 18-25 i 26-45 kieruje się głównie sugestią doradcy (tabela 8). Może to świadczyć o dużym poziomie zaufania do pracowników firmy Ryłko. Własną opinią i gustem kieruje się najwięcej osób w grupie wiekowej 26-45, co interesujące ta sama grupa podejmuje decyzje zakupowe pod wpływem opinii znajomych. Najmniej osób w każdej z trzech grup wiekowych kieruje się opinią znajomych. Może to świadczyć o tym, że klienci firmy Ryłko posiadają jeszcze przed dokonaniem zakupu silne sfocusowanie na zakup produktów właśnie tej marki i czynniki zewnętrzne np.: w postaci opinii znajomych nie wpływają w sposób istotny na jej finalny efekt.

Tabela 9 Jaki jest według Pani/Pana poziom jakości oferowanych produktów przez firmę Ryłko?

wiek	wysoki poziom	średni poziom	niski poziom
do 17 lat	0	0	0
18-25 lat	5	2	2
26-45 lat	13	5	4
powyżej 45 lat	11	7	1

Zródło: badania własne 1-31.03.2020.

Zdecydowana większość klientów(tabela9) kupujących produkty Ryłko uważa, że są one wysokiej jakości, jedynie 7 osób uważa, że prezentują niski poziom (głównie w przedziale wiekowym 26-45 lat). 14 osób uważa, że ich produkty stanowią średni segment rynku. Co interesujące najwięcej osób uważających, że produkty firmy Ryłko charakteryzują się wysokim poziomem znajduje się w przedziałach 26-45 i powyżej 45 lat. W takim kontekście można pokusić się o stwierdzenie, że tylko osoby „dorosłe” tzn. prowadzące normalne życie zawodowe, doceniają jakość wykonania obuwia Ryłko.

Tabela 10 Aktywność zawodowa respondentów

Wiek	Uczeń/student	Osoba pracująca	Osoba nie pracująca
Do 17 lat	0	0	0
18-25 lat	16	6	5
26-45 lat	1	12	0
Powyżej 45 lat	0	10	0

Zródło: badania własne 1-31.03.2020.

Wśród respondentów (tabela 10) przeważali studenci w wieku 18-25 lat oraz osoby w wieku 26-45 i powyżej 45 lat. 22 osoby badane odpowiedziały, że zaliczają się do osób pracujących. Jedynie 5 osób w przedziale wiekowym 18-25 nie podjęło aktywności zawodowej i szkolnej. Może to świadczyć o tym, że produkty firmy Ryłko bardziej odpowiadają gustom dorosłych osób pracujących.

Tabela 11 Gdzie najczęściej kupuje Pani produkty firmy Ryłko?

Wiek	W sklepach stacjonarnych	Na stronie internetowej
Do 17 lat	0	0

18-25 lat	4	17
26-45 lat	16	5
Powyżej 45lat	7	1

Źródło: badania własne 1-31.03.2020.

Jak widać z przedstawionych danych (tabela 11), zakupy w formie tradycyjnej odbywające się w salonach stacjonarnych preferowane są przez osoby w grach wiekowych 26-45 i powyżej 45 r. ż. Zdecydowana większość ankietowanych w wieku 18-25 preferuje form zakupów internetowych. Jest to zapewne spowodowane tym, że osoby w tym przedziale zdecydowanie chętniej i częściej wykorzystują elektroniczne formy załatwiania różnych codziennych spraw. Najmniej osób korzystając z cyfrowej formy zakupów znajduje się w grupie powyżej 45 lat. Jest to zapewne spowodowane faktem, że osoby powyżej 45 r. ż. w zdecydowanie mniejszym stopniu wykorzystują cyfrowe formy załatwiania różnych spraw od zakupów poczynając a na cyfrowej obsłudze w urzędach skończywszy.

4.5 Wnioski

Analizując odpowiedzi respondentów, którzy wzięli udział w internetowej formie badania ankietowego można wyciągnąć następujące wnioski, które mogą zostać zaprezentowane w kontekście podziału respondentów na poszczególne grupy wiekowe:

- Grupa 18-25

W grupie tej zdecydowaną większość respondentów stanowiły osoby charakteryzujące się statusem studenta/ ucznia. Jednocześnie niewielka liczba tych osób oprócz posiadania statusu studenta/ucznia była również osobami aktywnymi zawodowo. Osoby w tym przedziale wiekowym zdecydowanie częściej niż inne grupy wiekowe wykorzystuje internetowe formy zakupów. Może to być powiązane z ogólną tendencją występującą w tym przedziale wiekowym, do powszechnego wykorzystywania technologii w różnych aspektach swojego codziennego funkcjonowania. Respondenci z tej grupy wiekowej w zdecydowanej większości uważają, że produkty firmy Ryłko charakteryzują się wysokim poziomem jakościowym. Może to być efektem ogólnego przekonania społecznego, że firma Ryłko charakteryzuje się wysokim poziomem jakościowym w odniesieniu do swoich produktów. Konsumenci w tym przedziale wiekowym podejmując decyzje zakupowe, w znaczącym stopniu sugerują się opinią przedstawianą im przez sprzedawcę.

Jednocześnie osoby te podejmując decyzję o zakupie produktów Ryłko kierują się w zdecydowanej większości jakością i ceną poszukiwanych produktów. To również grupa najchętniej polecająca produkty Ryłko. Jest to zapewne powiązane z wysokim poziomem zadowolenia z posiadanych produktów. Jest to również grupa, która identyfikuje markę Ryłko głównie z produktami obuwniczymi. Respondenci uważają, że firma tworzy produkty przeznaczone dla każdego i że są one dopasowane do indywidualnych potrzeb poszczególnych klientów. Jest to również grupa, która najliczniej identyfikuje wizerunek Ryłko z pozytywnym przekąże, a co interesujące kojarzy samą firmę głównie z obuwem męski i sportowy.

Działania podejmowane w kontekście preferencji posiadanych przez tą grupę, firma Ryłko powinna wzmocnić przekaz reklamowy obecny w sieci Internetowej. Jednocześnie powinna podjąć działania mające uświadomić klientom poziom dywersyfikacji produktów i rozwijać internetowe kanały sprzedaży i obsługi klienta jako takiej.

- 26-45

Grupa ta najchętniej dokonuje zakupów w tradycyjnej formie. Jest to zapewne powiązane z faktem, że osoby w tym przedziale wiekowym preferują kontakt bezpośredni zamiast elektronicznego. Grupa stanowi silną reprezentację osób pracujących zawodowo. Jest to również grupa najsilniej identyfikująca firmę Ryłko z wysokim poziomem sprzedawanych produktów. Co interesujące grupa ta podobnie jak grupa 18-25, najchętniej w trakcie procesu zakupowego kieruje się opinią sprzedawcy. Podobnie jak w poprzedniej grupie wiekowej tak i w tej głównym kryterium zakupowym staje się jakość. Cena i renoma firmy schodzą na drugi plan. Respondenci z tej grupy polecają (choć zdecydowanie mniej chętnie niż pozostałe grupy wiekowe) produkty firmy Ryłko. Podejmując decyzje zakupowe całkowicie zdają się na opinię sprzedawców. Tak duży poziom zaufania może świadczyć o tym, że firma i jej pracownicy w sposób rzetelny wywiązują się z powierzonych im „zadań” a to zwiększa jedynie poziom zaufania konsumentów. Jednakże pomimo wysokiego poziomu zadowolenia z kupowanych produktów, respondenci w tym przedziale wiekowym niezbyt chętnie polecają produkty Ryłko. Respondenci jednoznacznie identyfikują tą markę z produkcją obuwia. Zainteresowanie pozostałymi produktami jest znacząco niższe niż zainteresowanie obuwem. Uważają, że firma w równym stopniu identyfikuje produkty jako dostępne jedynie dla osób z zasobnym portfelem jak i faktem, że oferta firmy skierowana jest do ogółu odbiorców. Jednoznacznie identyfikują markę z produkcją eleganckiego obuwia.

- Powyżej 45 lat

Osoby w tym wieku identyfikują produkty Ryłko z obuwem wysokiej jakości i prezentują pozytywne opinie o firmie. Respondenci w tym wieku są przekonani, że firma dostarcza produkty dostępne dla każdego. Mają pozytywny stosunek zarówno do samych produktów jak do marki. Wybierając produkty Ryłko najchętniej kupują torebki i dodatki skórzane. Podstawową determinantą wpływającą na decyzje zakupowe jest cena oferowanych produktów. Posiadają dość jasno sprecyzowane własne poglądy i to właśnie nimi kierują się podejmując decyzje zakupowe. W takim kontekście można śmiało powiedzieć, że osoby takie są słabo sterowne, ponieważ mają jasno sprecyzowane wymagania co poszukiwanych przez nich produktów. Uważają, że produkty firmy stoją na wysokim poziomie. Co więcej w zdecydowanej większości przypadków kojarzą markę Ryłko z wysokim poziomem oferowanych produktów. Jako najstarsza wiekowo grupa, decyzje zakupowe realizuje w tradycyjnych formach sprzedażowych. Dlatego właśnie strategie marketingowe firmy Ryłko powinny się i skupiać się na rozwoju i udoskonalaniu tradycyjnych sklepów. Na takie postrzeganie firmy mają wpływ czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Podsumowując omawiane zagadnienia, można stwierdzić, że firma powinna w znacznym stopniu zdywersyfikować posiadaną ofertę i dopasować ją zarówno do potrzeb młodszych jak i starszych klientów. Powinna również położyć nacisk na rozwój cyfrowych i tradycyjnych form prowadzenia procesu sprzedażowego, co pozwoli na dotarcie klientów w każdym wieku.

Podsumowanie

W skutek analizy publikacji literaturowych na temat zarządzania marką przeprowadzono zestawienie oraz syntezę głównych pojęć i procesów, które im towarzyszą. Zinterpretowano, że markę można nazwać jako pewną odmianę obietnicy i gwarancji. Pozwala ona zmniejszyć ryzyko oraz pewne trudności związane z podjęciem decyzji dotyczącej zakupu oraz zwiększa wartość dostrzeganą przez klienta. Pomaga również rozpoznać produkty i usługi, a także odróżnić je od konkurencyjnych marek. Marka jest również efektywną i niewątpliwą metodą powiadamiania konsumenta o benefitach oraz wartościach, które są oferowane przez dany produkt. O sile marki świadczy wysoki stopień świadomości marki, a także zwięzły wizerunek marki, który został utworzony w umysłach konsumentów. Świadomość marki daje dowód umiejętności rozpoznania marki, a także jej kategorii produktu przez potencjalnych klientów. Aby móc mówić, że przedsiębiorstwo odniosło sukces rynkowy oraz posiada wysoką przewagę konkurencyjną, należy stworzyć silne, pozytywne oraz nadzwyczajne skojarzenia. Odróżniają one markę od innych produktów w danej kategorii, a tym samym wskazują na przynależność marki do konkretnej kategorii produktów. O lojalności konsumenta wobec marki decyduje jego wiedza o tym, że marka jest jednym z produktów, które najlepiej zaspokajają jego potrzeby oraz przynosi mu korzyści przez niego pożądane. Decyduje również o niej wytworzenie się więzi emocjonalnej pomiędzy klientem a marką. Proces strategicznego zarządzania marką to wszelkie działania, które mają na celu zbudowanie, zmierzenie oraz pokierowanie kapitałem danej marki. Na

proces ten składają się takie działania jak: wyznaczenie i ustalenie pozycjonowania marki, planowanie i wdrożenie programów marketingu marki, mierzenie i przedstawianie wyników marki oraz rozwijanie i podtrzymywanie kapitału marki.

W procesie analizy studium przypadku firmy Ryłko rozpatrzono proces zarządzania marką tego podmiotu i stwierdzono, że jest on kompatybilny z założeniami organizacji. Efektywność jego wyraża się poprzez spójny wizerunek marki wykształtowany pośród jej odbiorców, a skuteczność przekłada się na liczbę pozyskanych klientów oraz ich lojalność wobec marki. Dzięki niemu przedsiębiorstwo może osiągać maksymalne zyski ze sprzedaży produktów oraz może utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku obuwniczym, a także osiągać założone cele. Sprzedaż, która jest wspomagana poprzez odpowiednią komunikację marketingową dowodzi o wartości marki, a także tworzy przyszłe przychody przedsiębiorstwa.

Obecnie rynek obuwniczy jest bardzo zatłoczony markami, które oferują różnorodne produkty. Przebicie się na tle konkurencji w tym przypadku jest bardzo dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa. Przy zamiarze wprowadzenia nowej marki na rynek, powinno się bardzo dokładnie przeanalizować rynek docelowy, wyznaczyć swój cel do którego będzie się dążyć, dokonać analizy segmentów, tam gdzie marka będzie pozycjonowana, a także przemyśleć dobrze strategię marketingową firmy. Aby dotrzeć do jak największej liczby odbiorców potrzebna jest skuteczna komunikacja marketingowa, gdyż to właśnie ona jest ogromnym instrumentem marketingowym, który pomaga podczas budowy wizerunku marki. Komunikacja ta pomaga również wywołać u odbiorców potrzebę zakupu oferowanych produktów przez organizację. Działania dotyczące marki, które podejmuje przedsiębiorstwo powinny być systematycznie sprawdzane i kontrolowane przez specjalistów, ponieważ często wymagają odpowiedniej modyfikacji, aby dopasować się do potrzeb wynikających ze specyfiki rynku. Przeprowadzenie badań, które zawierają cele przedsiębiorstwa, a także wysunięte wnioski na podstawie analiz, pozwalają podjąć odpowiednie działania dążące do rozwoju marki przedsiębiorstwa. Zarządzanie marką to długotrwały proces. Wymaga on czujności, pełnego zaangażowania oraz ogromnej wiedzy. Poparta ona powinna być doświadczeniem.

Spis Ilustracji

Rysunek 1 Pięć faz cyklu życia marki na rynku	18
Rysunek 2 Model Rozwoju marek na rynku firmy Young & Rubicam.....	20
Rysunek 3 Etapy procesu pozycjonowania marki na rynku	24
Rysunek 4 Profile semantyczne marek czekolady należących do producentów i sieci handlowych w Polsce według konsumentów.....	27
Rysunek 5 Przykładowa mapa percepcji- model dwuwymiarowy	28
Rysunek 6 Proces planowania marketingowego w przedsiębiorstwie.....	30
Rysunek 7 Zintegrowany układ marketing mix	34
Rysunek 8 Oferta firmy Ryłko lata 70. XX wieku.....	42
Rysunek 9 Oferta firmy Ryłko przełom lat 70. i 80. XX wieku	43
Rysunek 10 3 Oferta firmy Ryłko.....	47
Rysunek 11 Logo firmy Ryłko.....	51

Spis tabel

Tabela 1 Cechy wyróżniające segmenty rynkowe	48
Tabela 2 Z czym Pani/Pana zdaniem kojarzy się marka firmy Ryłko?.....	56
Tabela 3 Wizerunek marki Ryłko	57
Tabela 4 Które określenie jest najtrafniejsze dla marki Ryłko?.....	57
Tabela 5 Które produkty marki Ryłko Pani/Pan najczęściej kupuje?	58
Tabela 6 Czy poleca Pani/Pan innym produkty firmy Ryłko?.....	58
Tabela 7 Czym kieruje się Pani/Pan przy zakupie produktów marki Ryłko?	58
Tabela 8 Czym kieruje się Pani/Pan podczas zakupu produktów marki Ryłko?	59
Tabela 9 Jaki jest według Pani/Pana poziom jakości oferowanych produktów przez firmę Ryłko?	59
Tabela 10 Aktywność zawodowa respondentów	60
Tabela 11 Gdzie najczęściej kupuje Pani produkty firmy Ryłko?	60

Bibliografia

1. A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.
2. A. Prus, D. Brandt, *Understanding Your Customers*, w: „Marketing Tools”, June/July 1995.
3. A. Sznajder, *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
4. A. Śledański, *Gra wyrazistą marką*, „Marketing w praktyce” 2002.
5. B. Sojkin, *Zarządzanie produktem*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.
6. D. Aaker, *Managing Brand Equity*, Free Press, New York 1991.
7. E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
8. E. Duliniec, *Postępowanie nabywców towarów konsumpcyjnych w krajach o gospodarce rynkowej. Analiza marketingowa*, SGPiS, Warszawa 1986.
9. E. Michalski, *Marketing*, PWN, Warszawa 2003.
10. Encyklopedia popularna PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. G. Caron, *L'avenir des marques*, w: „Problemes economiques”, No. 2.497 z 4.12.1996.
12. G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.
13. H. Szulc, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
14. J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
15. J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 2001.

16. J. Altkorn, T. Kramer, *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
17. J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006.
18. J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
19. J. Koczanowski, *Funkcje i ochrona prawna znaków towarowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1976.
20. J. O'Shaughnessy, *Dlaczego ludzie kupują*, PWE, Warszawa 1994.
21. K. Huber, *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press Ltd., Warszawa 1994.
22. K. Witek- Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001.
23. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
24. L. Light, *Brand Royalty, Marketing: todays marketing mandate*, „Editor&Publisher”, December 10/1994.
25. L. Ostrowska, *Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki na podstawie wybranych produktów konsumpcyjnych*, Wyd. US, Szczecin 2010.
26. Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2019.
27. M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
28. Olins W, *Wally Olins o marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004.
29. Oprychał-Ryłko J, Bitwa o powietrze, portal Kalwaria 24, za:<https://kalwaria24.pl/rozpoczyna-dzialalnosc-rada-do-spraw-ekomalopolski-marcin-zadora-i-joanna-opyrchal-rylko-z-kalwarii-zebrzydowskiej-zostal-jej-czlonkiem/>, dostęp 11.09.2020.
30. Perspecto Marketing Systems, *Zachowania nabywcze na rynku obuwniczym*, Raport z badania internetowego lipiec 2009, Wrocław 2009.
31. Ph. Kotler, *Marketing Management*, Prentice-Hall International, New Yersey 1994.
32. Ph. Kotler, *Marketing: Anliza, planowanie, wdrazanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
33. Por. D. Ogilvy, *Wyznania człowieka reklamy*, WIG PRESS, Warszawa 2000.

34. Ryłko” na misji gospodarczej w Kazachstanie, Polska Izba Przemysłu Skórzanego, za:<http://www.pips.pl/rylko-na-misji-gospodarczej-w-kazachstanie/>, dostęp 13.09.2020.
35. S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
36. S. Szmitka, *Analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (potencjał i rezultaty)- ZUOK Rudno, Materiały VI Międzynarodowej Konferencji Naukowej Skuteczność w Biznesie „SWB 2015”*, Gorzów Wielkopolski 2015.
37. Stanisław Ryłko. Od szewca do milionera. Po drugiej stronie lustra, Polskie Radio Program Pierwszy 10.07.2017.
38. Strona internetowa firmy Ryłko/ <https://www.rylko.com/>.
39. T. Taranko, *Problemy zarządzania*, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 2016.

Załączniki

Kwestionariusz ankiety

1. Z czym Pani/Pana zdaniem kojarzy się marka firmy Ryłko?

- ☐ z obuwem sportowym
- ☐ z obuwem eleganckim
- ☐ wyłącznie z obuwem damskim
- ☐ wyłącznie z obuwem męskim
- ☐ z obuwem ze skóry naturalnej
- ☐ z obuwem wysokiej jakości

2. Wizerunek marki Ryłko Pani/Pana zdaniem jest:

- ☐ pozytywny
- ☐ negatywny

3. Które określenie jest najtrafniejsze dla firmy Ryłko?

- ☐ oferuje produkty wyłącznie dla klientów prestiżowych, posiadających wysoki budżet
- ☐ oferuje produkty dla każdego klienta
- ☐ elastycznie dopasowuje produkty do potrzeb klientów
- ☐ nie nadąża za rozwojem rynku obuwniczego

4. Które produkty marki Ryłko Pani/Pan najczęściej kupuje?

- ☐ obuwie
- ☐ torebki

☐ portfele

☐ dodatki(preparaty pielęgnujące, preparaty czyszczące)

5. Czy poleca Pani/Pan innym produkty firmy Ryłko?

☐ tak

☐ nie

6. Czym kieruje się Pani/Pan przy zakupie produktów firmy Ryłko?

☐ jakością

☐ ceną

☐ renomą marki

☐ opinią innych

7. Czym kieruje się Pani/Pan podczas zakupu produktów firmy Ryłko?

☐ sugestią doradcy

☐ własną opinią oraz gustem

☐ opinią znajomych

8. Jaki jest według Pani/Pana poziom jakości oferowanych produktów przez firmę Ryłko?

☐ wysoki

☐ średni

☐ niski

9. Gdzie najczęściej kupuje Pani/Pan produkty firmy Ryłko?

☐ w sklepach stacjonarnych

☐ na stronie internetowej

10. Płeć:

☐ kobieta

☐ mężczyzna

11. Wiek:

☐ do 17 lat

☐ 18-25 lat

☐ 26-45 lat

☐ powyżej 45 lat

12. Aktywność zawodowa:

☐ uczeń/student

☐ osoba pracująca

☐ osoba nie pracująca