Strategia marketingowa jako determinanta sukcesu rynkowego marki – analiza porównawcza Apple, Pandory i Allegro

Dominika Remiszewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: remiszewska.dominika5@gmail.com

Anna Matwiejczyk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: anna.matwiejczyk@pb.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0043

Streszczenie

Artykuł podejmuje problem determinant sukcesu rynkowego marek w kontekście realizowanych przez nie strategii marketingowych. W opracowaniu przedstawiono kluczowe pojęcia związane z sukcesem rynkowym oraz kapitałem marki, ze wskazaniem takich jego wymiarów jak świadomość marki, wartość postrzegana przez klienta oraz lojalność wobec marki. Szczególną uwagę poświęcono roli strategii marketingowej jako źródła przewagi konkurencyjnej oraz znaczeniu zintegrowanej komunikacji marketingowej w budowaniu spójnego wizerunku marki. Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych determinant sukcesu rynkowego marek w oparciu o ich strategie marketingowe, na przykładzie Apple, Pandory i Allegro. W artykule ukazano, w jaki sposób przedsiębiorstwa te wykorzystują różnorodne narzędzia marketingowe, takie jak storytelling, personalizacja oferty, działania w środowisku cyfrowym czy mechanizmy platformowe, w celu budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zwrócono uwagę na znaczenie czynników niematerialnych, w tym emocji, doświadczenia klienta oraz relacji z konsumentem, które odgrywają kluczową rolę w procesie kształtowania wartości marki.

W artykule zastosowano metodę jakościową w postaci analizy porównawczej studiów przypadków, opartą na danych wtórnych. Przeprowadzona analiza pozwoliła na identyfikację zarówno podobieństw, jak i różnic w podejściu strategicznym badanych podmiotów. Wskazano, że pomimo istotnych różnic w sposobie tworzenia wartości - technologicznej w przypadku Apple, emocjonalnej w przypadku Pandory oraz funkcjonalno-platformowej w przy-

padku Allegro - wszystkie analizowane marki osiągają sukces rynkowy dzięki spójności działań marketingowych oraz zdolności do tworzenia złożonego systemu oddziaływania na konsumentów.

Słowa kluczowe

sukces rynkowy marki, kapitał marki, determinanty sukcesu, strategia marketingowa

Wstęp

W warunkach intensywnej konkurencji, skracających się cykli życia produktów oraz rosnącej transparentności rynków, tradycyjne źródła przewagi konkurencyjnej, takie jak cena czy cechy funkcjonalne produktu, tracą na znaczeniu. Coraz większą rolę natomiast przypisuje się czynnikom niematerialnym, takim jak marka, która przestaje być jedynie narzędziem identyfikacji przedsiębiorstwa, a staje się złożonym systemem znaczeń, wartości i skojarzeń, który wpływa na percepcję oferty oraz decyzje zakupowe konsumentów.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera strategia marketingowa, rozumiana nie tylko jako zestaw działań promocyjnych, lecz jako kompleksowy proces zarządzania relacjami przedsiębiorstwa z rynkiem [Rawski, 2003, s. 32]. To właśnie poprzez odpowiednio zaprojektowaną i konsekwentnie realizowaną strategię marketingową przedsiębiorstwa są w stanie budować trwałą przewagę konkurencyjną, wzmacniać kapitał marki (ang. *brand equity*) oraz osiągać ponadprzeciętne wyniki rynkowe.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że o sukcesie decyduje określony zestaw czynników współdziałających na zasadzie synergii, obejmujący zarówno zasoby wewnętrzne, kompetencje organizacyjne, jak i uwarunkowania rynkowe [Grabowska i Drygas, 2010, s. 516]. Takie ujęcie wskazuje na konieczność holistycznego podejścia do analizy sukcesu rynkowego, uwzględniającego kompleksowy charakter strategii marketingowej oraz jej powiązania z innymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pomimo szerokiego zainteresowania problematyką zarządzania marką i marketingiem, nadal aktualne pozostaje pytanie o źródła trwałego sukcesu rynkowego przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych sektorach gospodarki. W praktyce obserwuje się bowiem, że niektóre marki, mimo odmiennych modeli biznesowych, warunków konkurencyjnych oraz specyfiki oferowanych produktów i usług, osiągają stabilną i długotrwałą przewagę rynkową.

Celem artykułu jest identyfikacja i porównanie mechanizmów kształtowania sukcesu rynkowego marek Apple, Pandora oraz Allegro, ze szczególnym uwzględnieniem roli strategii marketingowej, komunikacji marki oraz doświadczenia

klienta. Przyjęto tezę, że sukces rynkowy analizowanych marek wynika nie z pojedynczych narzędzi marketingowych, lecz ze spójnego systemu działań łączących tworzenie wartości, komunikację marki i zarządzanie doświadczeniem klienta.

Analiza, prowadzona na przykładzie podmiotów funkcjonujących w zróżnicowanych branżach i modelach biznesowych, umożliwia uchwycenie zarówno odmienności podejść strategicznych, jak i identyfikację powtarzalnych wzorców budowania przewagi konkurencyjnej. W tym ujęciu zasadniczy problem badawczy sprowadza się do pytania o istnienie wspólnych mechanizmów, które mimo zróżnicowanych uwarunkowań rynkowych sprzyjają osiąganiu trwałego sukcesu przez marki.

Podjęta problematyka ma istotne znaczenie zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania. Z jednej strony przyczynia się do pogłębienia wiedzy na temat roli strategii marketingowej w kształtowaniu sukcesu rynkowego, z drugiej natomiast dostarcza wskazówek dla przedsiębiorstw dążących do budowy silnych i konkurencyjnych marek w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego.

1. Przegląd literatury

1.1. Pojęcie sukcesu rynkowego marki

Dążenie do osiągnięcia sukcesu stanowi podstawowy impuls determinujący aktywność przedsiębiorstw. Samo pojęcie sukcesu jednak ma charakter wieloaspektowy i złożony, co sprawia, że jego jednoznaczne zdefiniowanie przy użyciu pojedynczego miernika jest utrudnione. Przedsiębiorstwo może bowiem osiągać pozytywne wyniki w określonych obszarach działalności, jednocześnie doświadczając niepowodzeń w innych. W konsekwencji pełny sukces organizacji jest wypadkową osiągnięć uzyskiwanych w różnych sferach jej funkcjonowania [Grabowska i Drygas, 2010, s. 515]. W ujęciu ogólnym, sukces przedsiębiorstwa można interpretować jako zdolność do trwałego funkcjonowania, rozwoju oraz skutecznego realizowania przyjętych celów strategicznych. Tak rozumiane pojęcie obejmuje jednocześnie aspekty finansowe, organizacyjne oraz rynkowe działalności podmiotu gospodarczego [Kozielski, 2015, s. 156].

Rozpatrywanie sukcesu wymaga uwzględnienia dwóch kluczowych perspektyw. Pierwsza z nich odnosi się do norm społecznych, które definiują, jakie osiągnięcia są uznawane za istotne i wartościowe. Druga natomiast dotyczy możliwości jednostki, determinujących stopień realizacji wyznaczonych zadań [Garbarski, 2016, s. 59].

Możliwe jest także wyróżnienie dwóch podstawowych sposobów interpretacji sukcesu marketingowego. Z jednej strony może on być postrzegany jako efekt skutecznego zastosowania marketingu jako koncepcji zarządzania oraz zestawu narzędzi oddziaływania na rynek, czego przejawem jest realizacja celów marketingowych, takich jak budowanie pozytywnego wizerunku, zwiększanie satysfakcji i lojalności klientów, rozwój relacji z klientami czy wzrost świadomości marki. Z drugiej strony sukces marketingowy można rozumieć jako rezultat działalności przedsiębiorstwa osiągnięty dzięki rozwiniętym kompetencjom marketingowym, które przekładają się na wyniki ekonomiczne, takie jak wzrost sprzedaży, udział w rynku czy poziom zysku [Garbarski, 2016, s. 59].

Postępująca intensyfikacja konkurencji oraz rosnąca liczba i zróżnicowanie ofert produktowych stawiają przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania w kontekście osiągania sukcesu rynkowego. Jednocześnie znacząco wzrastają koszty związane z wprowadzaniem nowych produktów, przy czym ponoszone nakłady nie gwarantują powodzenia. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera umiejętność budowania przewagi konkurencyjnej. Jednym z najskuteczniejszych narzędzi jej osiągania jest systematyczne kreowanie silnej marki.

W kontekście niniejszego artykułu szczególne znaczenie ma sukces rynkowy marki, rozumiany jako zdolność do osiągania trwałej pozycji konkurencyjnej dzięki rozpoznawalności, pozytywnym skojarzeniom, lojalności klientów oraz zdolności do generowania wartości ekonomicznej. Marka, zgodnie z koncepcją Kotlera, wykracza poza funkcję identyfikacyjną - stanowi obietnicę określonej wartości oraz powinna determinować sposób działania i strategię przedsiębiorstwa, będąc jednocześnie esencją komunikacji marketingowej [Liczmańska, 2008, s. 88]. Silna marka może być zatem rozumiana jako marka o wysokim poziomie rozpoznawalności, wyrazistym i pozytywnym wizerunku, silnych skojarzeniach oraz zdolności do budowania lojalności konsumentów.

Znaczenie dobrze ugruntowanej marki przejawia się również w jej roli jako narzędzia konkurowania. Odpowiednio zarządzana marka dostarcza klientom nie tylko korzyści funkcjonalnych, lecz także emocjonalnych, co wpływa na postrzeganą wartość produktu. Konsumenci częściej decydują się na produkty markowe niż na ich niemarkowe odpowiedniki, przypisując im wyższą jakość oraz akceptując wyższy poziom cen. Podobne zachowania obserwuje się w przypadku produktów o zbliżonych właściwościach użytkowych, gdzie przewagę uzyskują te opatrzone rozpoznawalną marką. W rezultacie przedsiębiorstwa skutecznie rozwijające silne marki osiągają dominującą pozycję konkurencyjną, a wartość tych marek stanowi istotny element ich aktywów niematerialnych, przyczyniając się do wzrostu wartości rynkowej organizacji [Szymankowska, 2013, s. 696; Kiślak i Szydło, 2022].

1.2. Kapitał marki jako miernik sukcesu

Rozwój koncepcji kapitału marki wiąże się przede wszystkim z pracami Aakera i Kellera, którzy ujmowali markę nie tylko jako narzędzie identyfikacji, lecz także jako źródło dodatkowej wartości dla przedsiębiorstwa i konsumenta. Kapitał marki można rozumieć jako zbiór aktywów powiązanych z marką, które wpływają na wartość oferty oraz na reakcje konsumentów wobec działań marketingowych przedsiębiorstwa [Aaker, 1991, s. 15; Keller, 1993, s. 1-2].

Pomimo różnic w terminologii oraz akcentach interpretacyjnych, koncepcje kapitału marki opracowane przez Aakera i Kellera są w dużej mierze zbieżne. W ujęciu Aakera kapitał marki obejmuje takie elementy, jak świadomość marki, postrzegana jakość, wizerunek oraz lojalność wobec marki, które łącznie determinują jej siłę rynkową. W najnowszych źródłach literaturowych oraz badaniach empirycznych najczęściej przyjmuje się podejście zorientowane na konsumenta, które uznawane jest za użyteczne narzędzie pomiaru wartości marki [Hereźniak i Florek, 2017, s. 35].

Kapitał marki obejmuje szereg elementów składowych, takich jak rozpoznawalność marki, lojalność klientów, skojarzenia związane z marką oraz postrzegane przez konsumentów cechy produktu, m.in. jakość, trwałość, innowacyjność i dostępność. Istotną rolę odgrywają również skojarzenia związane z marką, jej ochrona prawna, możliwości rozwoju oraz wartość rynkowa. Kształtowanie silnej marki jest procesem wieloetapowym, obejmującym budowę poszczególnych aktywów marki. W pierwszej fazie kluczowe znaczenie ma wdrożenie skutecznego programu marketingowego, opartego na właściwie dobranej strategii pozycjonowania oraz efektywnych działaniach promocyjnych, co prowadzi do wzrostu kapitału marki i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Drugi etap koncentruje się na odpowiednim zarządzaniu zgromadzonym kapitałem w celu utrzymania osiągniętej pozycji oraz maksymalizacji korzyści wynikających z posiadania prestiżowej marki [Skrzypek i Pinzaru, 2017, s. 303-304].

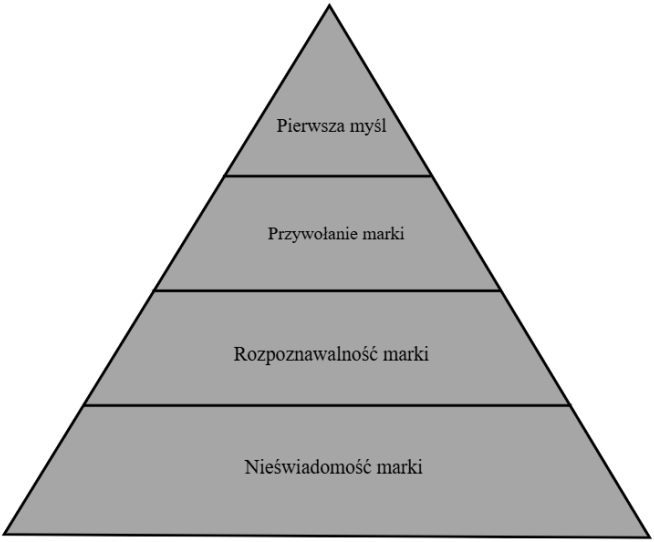
Kapitał marki rozpatrywany jest najczęściej w dwóch podstawowych wymiarach: percepcyjnym oraz behawioralnym. Wymiar percepcyjny odnosi się do sposobu postrzegania marki przez konsumentów i obejmuje takie elementy, jak świadomość marki, jej wizerunek, skojarzenia oraz postrzeganą jakość. Z kolei wymiar behawioralny dotyczy zachowań rynkowych konsumentów, takich jak lojalność wobec marki, skłonność do ponoszenia wyższych kosztów zakupu (tzw. ceny premium) czy rekomendowanie marki innym użytkownikom. Kapitał marki zorientowany na konsumenta opiera się zatem na wysokim poziomie znajomości marki oraz silnych,

pozytywnych i unikatowych skojarzeniach z nią związanych. Alternatywne podejście wskazuje, że kluczowe znaczenie w jego kształtowaniu mają cztery elementy: świadomość marki, postrzegana jakość, skojarzenia oraz lojalność konsumentów, które łącznie stanowią fundament oceny wartości marki z perspektywy odbiorców [Augustyn i in., 2017, s. 34-35]. Ujęcie to koresponduje z koncepcją Kellera, opartą na modelu sieci semantycznej, zgodnie z którą pozafinansowa wartość marki jest wyjaśniana przez pryzmat wiedzy konsumentów o marce (ang. *brand knowledge*), którą tworzą dwa główne komponenty: świadomość oraz wizerunek marki. Świadomość odnosi się do zdolności konsumenta do rozpoznawania i przypominania marki w różnych sytuacjach, natomiast wizerunek stanowi zbiór skojarzeń związanych z marką. Skojarzenia te mogą dotyczyć atrybutów produktu, korzyści wynikających z jego użytkowania oraz ogólnych postaw wobec marki. Tworzą one powiązaną strukturę, w której znaczenie ma zarówno siła relacji między elementami, jak i ich pozytywny oraz unikatowy charakter. Im bardziej korzystne i wyróżniające się skojarzenia, tym wyższy poziom kapitału marki [Karpińska-Krakowiak, 2018, s. 23-24].

Kapitał marki stanowi zatem koncepcję wielowymiarową. Na potrzeby niniejszego artykułu szczególne znaczenie przypisano trzem wymiarom kapitału marki: świadomości marki, wartości postrzeganej przez klienta oraz lojalności wobec marki. Świadomość marki odnosi się do stopnia jej znajomości i obecności w procesie decyzyjnym konsumenta, wartość postrzegana oznacza subiektywną ocenę korzyści funkcjonalnych, emocjonalnych i symbolicznych związanych z marką, natomiast lojalność wyraża trwałość relacji konsumenta z marką oraz skłonność do ponawiania wyboru. Wybór ten wynika z ich bezpośredniego związku z analizowanymi determinantami sukcesu rynkowego, tj. rozpoznawalnością marki, sposobem tworzenia wartości dla klienta oraz zdolnością do utrzymywania długotrwałych relacji z konsumentami. Wymiary te pozostają ze sobą w relacji współzależności i powinny być analizowane łącznie, gdyż dopiero ich skoordynowane oddziaływanie determinuje siłę marki oraz jej zdolność do generowania trwałych efektów rynkowych.

Wartość postrzegana przez klienta może przekładać się na ekonomiczną wartość marki, rozumianą jako jej zdolność do generowania dodatkowych przepływów pieniężnych w stosunku do produktów niemarkowych, m.in. poprzez możliwość stosowania premii cenowej. Stanowi ona efekt realizacji celów marketingowych oraz skoordynowanych działań przedsiębiorstwa, pełniąc jednocześnie funkcję wskaźnika integrującego perspektywę marketingową i finansową [Kozak i Mazurek, 2011, s. 103].

Etapowy charakter budowania świadomości marki można przedstawić za pomocą piramidy, która obrazuje przechodzenie konsumenta od braku znajomości marki do jej dominującej pozycji w świadomości odbiorcy (rys. 1).



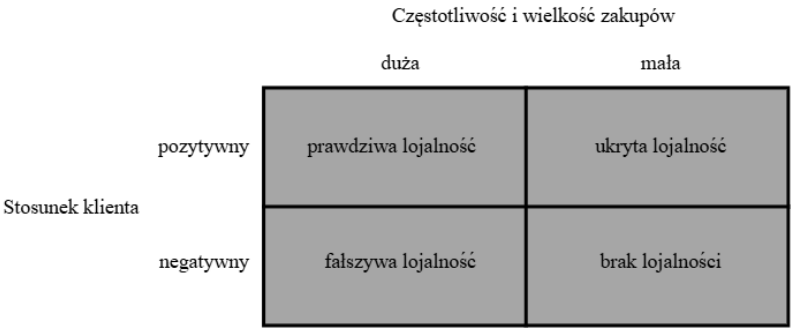
Rys.1. Piramida świadomości marki

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Utama i in., 2023, s. 525].

Świadomość marki odnosi się do stopnia jej znajomości i obecności w umysłach konsumentów, obejmując zarówno rozpoznawalność, jak i zdolność przypomnienia marki w określonym kontekście zakupowym. Jej wzrost sprzyja budowaniu zaufania, ułatwia proces podejmowania decyzji oraz zwiększa prawdopodobieństwo wyboru danej oferty [Utama i in., 2023, s. 525].

Kształtowanie świadomości marki przebiega etapowo i można je przedstawić jako proces przechodzenia od całkowitego braku znajomości marki do jej dominującej pozycji w umyśle konsumenta. W pierwszej fazie marka pozostaje nieznana, następnie pojawia się jej rozpoznawalność, czyli zdolność identyfikacji w obecności bodźca. Kolejnym etapem jest przypominanie marki, gdy konsument potrafi samodzielnie ją przywołać w określonym kontekście. Najwyższy poziom stanowi sytuacja, w której marka jako pierwsza pojawia się w świadomości odbiorcy (tzw. *„top of mind”*), co świadczy o jej silnym zakorzenieniu w świadomości odbiorców oraz wzmacnia jej przewagę konkurencyjną [Chen, 2024, s. 239].

Drugim istotnym wymiarem kapitału marki jest lojalność, która może przyjmować różne formy w zależności od poziomu przywiązania klienta do marki oraz intensywności jego zachowań zakupowych (rys. 2).



Rys. 2. Typologia lojalności klienta wobec marki

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dziwulski i Drabik, 2018, s. 65].

Lojalność wobec marki obejmuje zarówno wymiar behawioralny, związany z powtarzalnością wyborów zakupowych, jak i wymiar postaw, wyrażający się emocjonalnym przywiązaniem do marki. W warunkach konkurencji rynkowej lojalność wpływa na stabilność funkcjonowania przedsiębiorstwa, obniża koszty utrzymania klientów oraz zwiększa ich skłonność do rekomendacji i akceptacji wyższych cen [Adamska, 2022, s. 23].

W literaturze wyróżnia się cztery podstawowe typy lojalności klientów, które różnicowane są na podstawie relacji klienta z przedsiębiorstwem oraz intensywności jego zachowań zakupowych. Lojalność fałszywa występuje w sytuacji, gdy klient regularnie nabywa produkty danej marki i w dużych ilościach, jednak nie wynika to z rzeczywistego przywiązania. Tego rodzaju zachowanie może być efektem ograniczonego wyboru, niskiej dostępności alternatyw lub utrwalonych nawyków zakupowych, a nie świadomej preferencji wobec marki. Z kolei lojalność ukryta charakteryzuje się wyraźnym pozytywnym nastawieniem konsumenta do marki, które nie znajduje pełnego odzwierciedlenia w jego zachowaniach zakupowych [Szydło i Potmalnik, 2022]. Ograniczenia takie jak brak dostępności produktu czy niewystarczające środki finansowe sprawiają, że zakupy dokonywane są rzadko i w niewielkich ilościach, mimo istniejącej preferencji. Najbardziej pożądanym typem jest lojalność prawdziwa, oparta na silnym zaangażowaniu emocjonalnym. Klienci wykazujący ten rodzaj lojalności systematycznie wybierają produkty danej marki, pozostają z nią

silnie związani oraz aktywnie wspierają jej rozwój poprzez przekazywanie opinii i rekomendacji. Tego rodzaju lojalność stanowi kluczowy cel działań przedsiębiorstw funkcjonujących na konkurencyjnym rynku. Brak lojalności stanowi czwarty podstawowy typ relacji klienta z przedsiębiorstwem i występuje wtedy, gdy klient nie wykazuje ani przywiązania do marki, ani regularnych zachowań zakupowych. Jego decyzje podejmowane są głównie pod wpływem ceny, promocji lub dostępności produktu, co sprawia, że łatwo zmienia wybory na rzecz konkurencji [Dziwulski i Drabik, 2018, s. 64-65].

Łączne oddziaływanie tych wymiarów prowadzi do wzmacniania kapitału marki - świadomość warunkuje jej obecność w procesie decyzyjnym, wartość uzasadnia preferencje zakupowe, natomiast lojalność utrwala relacje z klientami w długim okresie. W rezultacie ich synergia stanowi istotny mechanizm budowania przewagi konkurencyjnej oraz osiągania trwałego sukcesu rynkowego.

Kapitał marki stanowi istotny wskaźnik oceny sukcesu przedsiębiorstwa, odzwierciedlając dodatkową wartość postrzeganą przez konsumenta w odniesieniu do produktu. Wartość ta ma charakter niematerialny i wynika przede wszystkim z percepcji jakości oraz skojarzeń, jakie marka wywołuje w świadomości klientów [Kucharska, 2016, s. 91]. Odpowiednio zidentyfikowany i rozwijany kapitał marki może stanowić podstawę trwałej przewagi konkurencyjnej.

1.3. Strategia marketingowa jako źródło przewagi konkurencyjnej

Strategia marketingowa stanowi jeden z kluczowych czynników budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W klasycznym ujęciu obejmuje ona zestaw wzajemnie powiązanych elementów, takich jak: wybór rynku docelowego, planowanie produktu, system dystrybucji, komunikacja marketingowa, sprzedaż osobista oraz polityka cenowa [Daniluk, 2014, s. 43]. Elementy te tworzą spójny system działań umożliwiających realizację celów marketingowych i dostarczanie wartości klientom. Znaczenie strategii marketingowej wzrasta szczególnie w warunkach intensywnej konkurencji i ujednoliconych technologii produkcji, gdzie staje się ona jednym z głównych wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa. Odpowiednie wykorzystanie narzędzi marketingowych oraz sprawność ich stosowania pozwala firmie skuteczniej reagować na zmieniające się potrzeby rynku, prowadzić aktywną politykę cenową, promocyjną i dystrybucyjną, a tym samym osiągać i utrzymywać przewagę nad konkurencją [Daniluk, 2014, s. 41-42].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne podejścia do interpretacji strategii marketingowej [Rawski, 2003, s. 30-31]. Podejście instrumentalne koncentruje się na kształtowaniu marketingu-mix, traktując strategię jako odpowiednią konfigurację

jego elementów. Rozwinięciem tego ujęcia jest podejście funkcjonalne, które uwzględnia również wybór rynku docelowego jako podstawę działań marketingowych. W podejściu decyzyjnym akcentuje się znaczenie decyzji marketingowych oraz procesów informacyjnych, obejmujących m.in. ustalanie celów, wybór rynków oraz formułowanie polityki marketingowej. Kolejne ujęcia mają szerszy charakter. Podejście strukturalne umiejscawia strategię marketingową w hierarchii strategii przedsiębiorstwa - zarówno na poziomie funkcjonalnym, jak i strategicznych jednostek biznesu. Podejście systemowe traktuje ją jako element całościowego systemu zarządzania, obejmującego decyzje, procesy i instrumenty marketingowe powiązane ze strategią rozwoju firmy. Z kolei podejście sytuacyjne podkreśla konieczność dostosowania strategii do specyfiki otoczenia oraz wyboru najbardziej adekwatnych działań w danej sytuacji rynkowej [Sudirjo, 2023, s. 64-65].

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że sukces rynkowy marki przejawia się w zdolności do budowania kapitału marki, a jego kluczowymi marketingowymi determinantami są: sposób tworzenia wartości dla klienta, spójność komunikacji oraz mechanizmy budowania relacji i lojalności.

2. Metodyka badawcza

2.1. Metoda badawcza

W niniejszym artykule zastosowano metodę jakościową w postaci analizy porównawczej studiów przypadków. Podejście to umożliwia pogłębioną analizę złożonych zjawisk rynkowych w ich naturalnym kontekście oraz identyfikację mechanizmów kształtujących przewagę konkurencyjną badanych podmiotów [Lavarda i Bellucci, 2022, s. 542-543].

Wybór metody jakościowej wynika z eksploracyjnego charakteru badania, którego celem nie jest testowanie hipotez ilościowych, lecz zrozumienie procesów, strategii oraz zależności występujących w obszarze marketingu i zarządzania marką. Analiza jakościowa pozwala uchwycić niematerialne determinanty sukcesu rynkowego, takie jak wartości symboliczne, emocje, doświadczenie klienta czy spójność komunikacji marketingowej, które trudno poddać jednoznacznej operacjonalizacji ilościowej.

Zastosowanie studiów przypadków umożliwia szczegółowe przedstawienie strategii marketingowych wybranych marek oraz identyfikację ich kluczowych elementów składowych. Z kolei podejście porównawcze pozwala na wskazanie zarówno podobieństw, jak i różnic pomiędzy analizowanymi podmiotami, co sprzyja formułowaniu uogólnień o charakterze teoretycznym.

Materiał badawczy stanowiły dane wtórne, obejmujące literaturę naukową, raporty branżowe, publikacje eksperckie oraz oficjalne materiały komunikacyjne publikowane przez analizowane marki. Analizę przypadków przeprowadzono według następujących kategorii: pozycjonowanie marki, model tworzenia wartości, polityka cenowa, rola komunikacji marketingowej, mechanizmy budowania relacji z klientem oraz źródła przewagi konkurencyjnej. Należy przy tym zaznaczyć, że badanie ma charakter eksploracyjny i opiera się na analizie danych wtórnych, dlatego jego celem nie jest statystyczna weryfikacja zależności, lecz identyfikacja i interpretacja mechanizmów mogących sprzyjać sukcesowi rynkowemu analizowanych marek.

2.2. Kryteria doboru marek

Dobór przypadków badawczych miał charakter celowy i został oparty na zestawie kryteriów umożliwiających uzyskanie zróżnicowanego, a jednocześnie porównywalnego materiału analitycznego.

Pierwszym kryterium była różnorodność sektorów działalności. Do analizy wybrano podmioty funkcjonujące w odmiennych branżach: technologicznej, jubilerskiej oraz e-commerce. Takie zróżnicowanie pozwala na identyfikację uniwersalnych oraz specyficznych determinant sukcesu rynkowego, niezależnych od charakterystyki sektora.

Drugim kryterium była znacząca skala oddziaływania marki - globalna w przypadku Apple i Pandory oraz krajowa w przypadku Allegro. Wybrane marki charakteryzują się znaczącą skalą oddziaływania - zarówno w ujęciu międzynarodowym, jak i krajowym - co umożliwia analizę strategii marketingowych realizowanych w warunkach wysokiej konkurencji oraz dużej liczby odbiorców.

Trzecim kryterium była wysoka rozpoznawalność marki. Wszystkie analizowane podmioty należą do grupy marek o silnej pozycji w świadomości konsumentów, co pozwala badać strategie marketingowe o potwierdzonej skuteczności rynkowej.

Czwartym kryterium była dostępność danych wtórnych. Wybrane przypadki cechują się szeroką dostępnością materiałów źródłowych, takich jak publikacje naukowe, raporty rynkowe, analizy branżowe oraz treści komunikacyjne, co umożliwia przeprowadzenie rzetelnej i wieloaspektowej analizy.

Na podstawie powyższych kryteriów do badania wybrano trzy marki: Apple, Pandora oraz Allegro, które reprezentują odmienne modele biznesowe (ekosystem technologiczny, marka produktowa oraz platforma cyfrowa), co pozwala na kompleksową analizę strategii marketingowych i determinant sukcesu rynkowego w różnych kontekstach rynkowych.

3. Charakterystyka analizowanych marek

3.1. Apple

3.1.1. Charakterystyka marki Apple

Apple jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek technologicznych na świecie oraz przykładem przedsiębiorstwa, które osiągnęło trwałą przewagę konkurencyjną dzięki spójnej strategii marketingowej i konsekwentnemu zarządzaniu marką. Firma, założona w 1976 roku i strategicznie przeorientowana po powrocie Steve'a Jobsa w 1997 roku, realizuje pozycjonowanie premium oparte na innowacyjności oraz wysokiej jakości doświadczeń użytkownika [Cheba, 2020, s. 39].

Kluczowym mechanizmem jej sukcesu rynkowego jest tworzenie wartości poprzez zintegrowany ekosystem produktów i usług, w którym urządzenia, oprogramowanie i usługi cyfrowe funkcjonują jako wzajemnie powiązany system. Integracja ta zwiększa użyteczność oferty, a jednocześnie podnosi koszty zmiany dostawcy, sprzyjając utrzymywaniu długookresowych relacji z klientami. Mechanizm ten jest dodatkowo wzmacniany przez spójną komunikację marketingową o charakterze emocjonalnym, która wspiera budowanie wysokiej świadomości marki.

W rezultacie dochodzi do jednoczesnego wzmacniania kluczowych wymiarów kapitału marki, tj. świadomości, wartości postrzeganej przez klienta oraz lojalności, co może przekładać się na wartość ekonomiczną marki i trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

3.1.2. Determinanty sukcesu rynkowego marki Apple w oparciu o strategię marketingową

Determinanty sukcesu rynkowego Apple w istotnym stopniu wynikają z konsekwentnie realizowanej i wielowymiarowej strategii marketingowej, integrującej elementy technologiczne, wizerunkowe oraz doświadczeniowe.

W odróżnieniu od wielu konkurentów, przedsiębiorstwo to nie koncentruje się wyłącznie na funkcjonalnych cechach produktów, lecz buduje swoją przewagę poprzez spójny system powiązanych działań obejmujących ekosystem produktowy, politykę cenową, design, komunikację oraz zarządzanie relacjami z klientem.

Dodatnie sprzężenie zwrotne między sprzętem a oprogramowaniem

Dodatnie sprzężenie zwrotne w ekosystemie produktowym polega na tym, że wartość pojedynczego produktu rośnie wraz z liczbą komplementarnych komponentów, z którymi jest on zintegrowany. W ujęciu ekonomicznym jest to efekt sieciowy połączony z wysokimi kosztami zmiany, które wzmacniają zależność użytkownika od jednego dostawcy.

Apple rozwija silnie zintegrowany ekosystem obejmujący urządzenia (np. iPhone, MacBook, Apple Watch), systemy operacyjne (iOS, macOS) oraz usługi (iCloud, Apple Music, App Store). Kluczowe znaczenie ma tu automatyczna synchronizacja danych między urządzeniami, jednolity interfejs użytkownika, ograniczona kompatybilność z rozwiązaniami zewnętrznymi oraz rozwój usług subskrypcyjnych powiązanych z urządzeniami [Hązła i Hązła, 2022, s. 12]. W praktyce oznacza to, że użytkownik posiadający jedno urządzenie jest stopniowo włączany w kolejne elementy ekosystemu.

Apple osiąga trwałą przewagę dzięki wysokiej retencji klientów, stabilnym i przewidywalnym przychodom, ograniczeniu presji konkurencyjnej (trudność migracji do innych systemów) oraz monetyzacji użytkownika w czasie. Ekosystem staje się ważniejszy niż pojedynczy produkt i stanowi główną barierę wejścia dla konkurencji.

Podejście do struktury kosztowej i marżowości

Strategia kosztowa polega na maksymalizacji efektywności operacyjnej poprzez globalną optymalizację produkcji oraz koncentrację na najbardziej wartościowych ogniwach łańcucha wartości (projektowanie, marketing, zarządzanie marką).

Apple optymalizuje koszty poprzez wykorzystanie ekonomii skali oraz outsourcingu produkcji do wyspecjalizowanych partnerów w krajach o niższych kosztach pracy, takich jak Chiny czy Indie, przy jednoczesnym utrzymaniu kontroli nad projektowaniem, technologią i zarządzaniem marką [Hązła i Hązła, 2022, s. 12].

Przewaga Apple wynika z unikalnego połączenia wysokiej marży (*premium pricing*), efektywności kosztowej oraz zdolności do reinwestowania w innowacje i marketing. Apple nie buduje przewagi poprzez niską cenę, lecz poprzez wysoką wartość postrzeganą oferty, lojalność użytkowników oraz marżowość wynikającą z pozycjonowania premium.

Ciągłe dążenie do innowacji

Innowacyjność oznacza zdolność do systematycznego tworzenia nowych wartości poprzez rozwój technologii, funkcji i modeli biznesowych.

Apple nie tylko reaguje na trendy rynkowe, lecz także w istotnym stopniu wpływa na ich kształtowanie, popularyzując określone rozwiązania technologiczne i projektowe [Onetech, 2024]. Innowacja ma charakter ewolucyjny, ale konsekwentny.

Dzięki konsekwentnemu rozwijaniu innowacji produktowych i usługowych Apple wzmacnia reputację marki nowoczesnej, zwiększa skłonność użytkowników do pozostawania w ekosystemie oraz utrzymuje wysoką wartość postrzeganą swojej oferty. Pozwala to Apple nie tylko reagować na zmiany rynkowe, lecz także aktywnie kształtować kierunki rozwoju rynku technologicznego.

Strategiczna rola designu i komunikacji wizualnej

Design pełni funkcję komunikacyjną i poznawczą - upraszcza odbiór informacji oraz buduje skojarzenia z marką. Apple stosuje rygorystycznie spójną estetykę, poprzez minimalistyczny design produktów, jednolity język wizualny w reklamach i na stronie internetowej, wykorzystanie dużych, wyrazistych obrazów, ograniczenie tekstu na rzecz komunikacji wizualnej czy dopracowanie detali (opakowania, materiały promocyjne) [Bryła, 2025, s. 15]. Design jest traktowany jako element strategii, a nie dekoracja.

Przewaga wynika z natychmiastowej rozpoznawalności marki, budowania wizerunku jakości i ekskluzywności, redukcji wysiłku poznawczego konsumenta oraz wzmacniania percepcji innowacyjności. Estetyka staje się nośnikiem wartości ekonomicznej.

Segmentacyjno-falowy model adopcji klientów

Model ten zakłada, że adopcja produktu przebiega etapowo - od innowatorów, przez wczesnych użytkowników, aż po większość rynku - a każda grupa wpływa na kolejną. Apple zarządza tym procesem poprzez budowanie napięcia przed premierą (przecieki, spekulacje), angażowanie fanów i liderów opinii w pierwszej fazie, intensyfikację komunikacji marketingowej w fazie wzrostu oraz wprowadzanie kolejnych wersji produktów. Premiera produktu staje się wydarzeniem społecznym [Toczyński, 2010].

Firma kontroluje dynamikę popytu, maksymalizuje efekt społecznego dowodu słuszności, wydłuża cykl życia produktu, generuje ciągłe zainteresowanie rynkowe. Sprzedaż jest wynikiem zarządzania procesem społecznym, a nie jedynie funkcjonalności produktu.

Strategia cenowa typu skimming

Strategia „spijania śmietanki" polega na wprowadzaniu produktu na rynek z wysoką ceną, skierowaną do najbardziej skłonnych do zapłaty klientów, a następnie stopniowym rozszerzaniu rynku.

Apple ustala wysokie ceny premierowe, utrzymuje wizerunek marki luksusowej, rzadko stosuje agresywne obniżki cen oraz różnicuje ofertę poprzez starsze modele w niższych cenach. Cena jest elementem komunikacji wartości [Bathelt, 2021].

Strategia ta maksymalizuje marżę w początkowej fazie, wzmacnia postrzeganie ekskluzywności, segmentuje klientów według skłonności do zapłaty oraz wspiera długookresową rentowność. Wysoka cena staje się sygnałem jakości i prestiżu.

Marketing doświadczeń

Marketing doświadczeń obejmuje zestaw działań wpływających na percepcję i emocje konsumenta w całym procesie zakupowym.

Apple realizuje go poprzez bezpośrednią interakcję (indywidualne podejście w Apple Store czy możliwość testowania produktów), emocjonalne pozycjonowanie (budowanie prestiżu i identyfikacji społecznej), analizę potrzeb (wykorzystanie opinii klientów i trendów), technologię (integrację urządzeń i usług), estetykę (dopracowanie interfejsów i opakowań), kompatybilność (synchronizację produktów) oraz kampanie marketingowe (kreatywne i zapadające w pamięć przekazy) [Cheba, 2020, s. 40].

Tak kompleksowe podejście wzmacnia doświadczenie użytkownika na każdym etapie, buduje spójny i silny wizerunek marki, zwiększa zaangażowanie emocjonalne, przekłada się na lojalność i powtarzalność zakupów. Apple buduje przewagę nie tylko poprzez parametry techniczne produktów, lecz także przez projektowanie całościowego doświadczenia użytkownika i symbolicznego znaczenia marki.

3.2. Pandora

3.2.1. Charakterystyka marki Pandora

Pandora to globalna marka jubilerska założona w 1982 roku w Kopenhadze przez Per i Winnie Enevoldsen [Pandora], która z niewielkiego przedsiębiorstwa rozwinęła się w jednego z liderów rynku biżuterii dostępnej. Kluczowym momentem w jej rozwoju było wprowadzenie w 2000 roku modułowej bransoletki umożliwiającej personalizację poprzez dobór charmsów o indywidualnym znaczeniu.

Dominujący model tworzenia wartości opiera się na personalizacji oraz nadawaniu produktom wymiaru emocjonalnego. Marka działa w segmencie dostępnego

luksusu, łącząc estetykę premium, ręczne wykończenie i relatywnie przystępny poziom cenowy. Strategia marketingowa koncentruje się na storytellingu opartym na idei „niezapomnianych chwil", który podkreśla emocjonalne znaczenie biżuterii jako elementu budowania i utrwalania wspomnień [Dias i Cavalheiro, 2021, s. 62].

Tak skonstruowany model wzmacnia kapitał marki Pandory, ponieważ zwiększa jej rozpoznawalność, buduje wartość postrzeganą przez klienta oraz pogłębia emocjonalne skojarzenia z marką. Personalizacja oferty oraz konsekwentna narracja marketingowa wspierają długotrwałe relacje z konsumentami i wzmacniają skojarzenie marki z indywidualnymi doświadczeniami.

3.2.2. Determinanty sukcesu rynkowego marki Pandora w oparciu o strategię marketingową

Determinanty sukcesu rynkowego marki Pandora wynikają w dużej mierze z konsekwentnie realizowanej, wielowymiarowej strategii marketingowej, która łączy aspekty produktowe, emocjonalne, komunikacyjne oraz doświadczeniowe. W przeciwieństwie do wielu konkurencyjnych podmiotów, marka nie opiera swojej pozycji wyłącznie na cechach użytkowych biżuterii, lecz buduje przewagę konkurencyjną poprzez zintegrowany system działań obejmujący personalizację oferty, rozwój innowacyjnych rozwiązań produktowych, storytelling, dywersyfikację asortymentu oraz aktywne wykorzystanie kanałów cyfrowych. Tak skonstruowane podejście sprawia, że Pandora funkcjonuje nie tylko jako producent biżuterii, lecz również jako marka kreująca doświadczenia i wartości emocjonalne, co w istotny sposób wzmacnia jej pozycję rynkową.

Jasno określona wizja i misja marki

Jasno zdefiniowana wizja i misja pełnią funkcję podstawowego instrumentu zarządzania strategicznego, umożliwiającego budowanie spójnej tożsamości organizacyjnej oraz konsekwentnej komunikacji marketingowej. Mechanizm ten opiera się na internalizacji wartości przez organizację oraz ich zewnętrznej projekcji w relacjach z interesariuszami, w szczególności konsumentami.

„Misją Pandory - dawniej i dziś - jest oferowanie kobietom na całym świecie wszechświata wysokiej jakości, ręcznie wykańczanej, nowoczesnej i oryginalnej biżuterii w przystępnych cenach, inspirując je tym samym do wyrażania swojej indywidualności. Każda kobieta ma swoją własną historię do opowiedzenia - osobisty zbiór wyjątkowych chwil, które ją tworzą. Dlatego celebrujemy te chwile. Dlatego mówimy, że te chwile są niezapomniane. Tak jak historia Pandory." [Pandora]. Pandora od początku swojej działalności koncentruje się na celebrowaniu kobiecości

oraz wspieraniu ekspresji indywidualnej poprzez biżuterię. Misja marki zakłada oferowanie wysokiej jakości, ręcznie wykańczanych produktów o nowoczesnym designie w przystępnych cenach, natomiast wizja odnosi się do aspiracji osiągnięcia statusu najbardziej pożądanej marki biżuterii na świecie. Komunikacja marketingowa konsekwentnie odwołuje się do wartości takich jak indywidualność, emocje oraz znaczenie osobistych doświadczeń.

Tak skonstruowane fundamenty strategiczne zapewniają wysoką spójność działań marketingowych i produktowych, wzmacniają identyfikację konsumentów z marką oraz budują jej autentyczność i wiarygodność. W rezultacie Pandora funkcjonuje jako marka wartości i znaczeń, co sprzyja budowaniu długotrwałych relacji z klientami.

Inwestycje w innowacje i rozwój produktów

Mechanizm innowacyjności opiera się na ciągłym dostosowywaniu oferty produktowej do zmieniających się trendów rynkowych oraz preferencji konsumentów. Kluczowe znaczenie ma tu zdolność do generowania nowych koncepcji produktowych oraz ich szybkiej komercjalizacji.

Pandora regularnie wprowadza nowe kolekcje oraz linie produktów, opierając się na analizie globalnych trendów oraz inspiracji kulturowych. Projekty odzwierciedlają charakterystyczne cechy skandynawskiego designu, takie jak prostota, minimalizm oraz odniesienia do natury. Zespół projektowy aktywnie monitoruje zmieniające się gusta konsumentów i przekłada je na konkretne rozwiązania produktowe.

Strategia ta utrzymuje ciągłe zainteresowanie ofertą marki, zwiększa dynamikę zakupów oraz buduje wizerunek marki nowoczesnej i innowacyjnej. Dzięki temu Pandora minimalizuje ryzyko utraty atrakcyjności rynkowej.

Personalizacja i elementy grywalizacji

Personalizacja polega na umożliwieniu konsumentowi współtworzenia produktu zgodnie z jego indywidualnymi preferencjami, natomiast elementy grywalizacji zwiększają zaangażowanie poprzez stopniowe rozwijanie i uzupełnianie produktu w czasie.

Kluczowym produktem Pandory jest modułowa bransoletka z charmsami, które użytkownik może dowolnie dobierać i kolekcjonować. Każdy element posiada określone znaczenie symboliczne, co pozwala na tworzenie spersonalizowanej kompozycji odzwierciedlającej doświadczenia i emocje właściciela. Biżuteria Pandory tworzona jest z wysokiej jakości materiałów, takich jak srebro, 14-karatowe złoto, skóra oraz elementy tekstylne [Ord, 2023]. Bransoletki umożliwiają umieszczanie wielu zawieszek, a oferta marki obejmuje setki różnych charmsów wykonanych ze

szlachetnych metali i starannie dobranych surowców, co pozwala na tworzenie indywidualnych kompozycji.

Personalizacja charmsów sprawia, że produkt nabiera indywidualnego znaczenia i staje się nośnikiem osobistych doświadczeń konsumenta. W konsekwencji zakup nie ma wyłącznie charakteru użytkowego, lecz wiąże się z budowaniem tożsamości i emocjonalnego przywiązania do marki.

Dywersyfikacja oferty produktowej

Dywersyfikacja oferty stanowi istotny element strategii rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ umożliwia rozszerzenie działalności na różnorodne segmenty rynku oraz zwiększenie liczby potencjalnych sytuacji zakupowych.

W przypadku Pandory przejawia się to w systematycznym poszerzaniu portfolio produktowego, obejmującym ofertę skierowaną nie tylko do kobiet, lecz także do mężczyzn i dzieci. Zróżnicowanie asortymentu, uwzględniające zarówno produkty okazjonalne, jak i bardziej uniwersalne stylistycznie, sprzyja zwiększaniu zasięgu rynkowego marki oraz redukcji zależności od jednego segmentu odbiorców [Dac i Jaworska, 2024]. Tego rodzaju strategia wspiera również dywersyfikację źródeł przychodów oraz umożliwia budowanie długoterminowych relacji z klientami na różnych etapach ich życia.

Aktywność w social media i środowisku cyfrowym

Wykorzystanie kanałów cyfrowych stanowi kluczowy element współczesnych strategii marketingowych, umożliwiając przedsiębiorstwom budowanie trwałych relacji z konsumentami oraz zwiększanie ich zaangażowania wobec marki.

W przypadku Pandory obecność w przestrzeni cyfrowej pełni istotną funkcję nie tylko sprzedażową, lecz także wizerunkową i relacyjną. Rozbudowana platforma internetowa marki umożliwia użytkownikom przeglądanie kolekcji, dokonywanie zakupów oraz korzystanie z programu Pandora Club, oferującego spersonalizowane funkcje, takie jak personalizacja produktów, tworzenie list życzeń czy dostęp do indywidualnie dopasowanych ofert. Uzupełnieniem tej strategii jest obecność marki w mediach społecznościowych oraz rozwój treści inspiracyjnych, które wspierają budowanie społeczności wokół marki i wzmacniają jej atrakcyjność w oczach odbiorców.

Tak skonstruowane środowisko cyfrowe sprzyja zwiększaniu satysfakcji klientów, wzmacnianiu ich lojalności oraz utrzymywaniu wysokiej widoczności marki, co znajduje potwierdzenie w badaniach wskazujących na regularne korzystanie konsumentów z różnych kanałów komunikacji Pandory [Hadberg, 2016, s. 50].

Storytelling jako strategia komunikacyjna w budowaniu przywiązania do marki

Storytelling stanowi istotne narzędzie budowania wartości marki, ponieważ pozwala nadawać produktom znaczenie wykraczające poza ich funkcję użytkową oraz wzmacnia emocjonalne zaangażowanie konsumentów.

W strategii Pandory mechanizm ten znajduje zastosowanie zarówno w komunikacji marketingowej, jak i w samej konstrukcji oferty produktowej. Symboliczny charakter charmsów umożliwia klientom tworzenie spersonalizowanych kompozycji, które odzwierciedlają indywidualne doświadczenia, wartości i wspomnienia. Dzięki temu produkty marki stają się nośnikiem osobistych narracji, wspierając proces autoekspresji oraz budowanie głębszej więzi z marką. Działania komunikacyjne Pandory, szczególnie w mediach społecznościowych, dodatkowo wzmacniają ten efekt poprzez promowanie wartości i historii, z którymi konsumenci mogą się identyfikować. Badania wskazują, że tego rodzaju narracyjna strategia sprzyja wzrostowi lojalności klientów, pogłębia ich identyfikację z marką oraz wzmacnia emocjonalny wymiar relacji konsumenckiej [Dias i Cavalheiro, 2021, s. 66].

Marketing szeptany i emocjonalna wartość marki

Marketing szeptany opiera się na spontanicznych rekomendacjach konsumenckich, wynikających z pozytywnych doświadczeń i emocjonalnego przywiązania do marki. Klienci Pandory chętnie dzielą się swoimi doświadczeniami oraz polecają produkty innym, podkreślając ich symboliczny i emocjonalny charakter. W kontekście WOM (ang. *word of mouth*) klienci deklarują, że w przeszłości rekomendowali produkty marki Pandora i są skłonni robić to ponownie w przyszłości. Główną przyczyną takich zachowań jest postrzeganie marki jako czegoś więcej niż tylko biżuterii - posiada ona istotny wymiar symboliczny i emocjonalny. Dodatkowo respondenci wskazują, że są gotowi zapłacić wyższą cenę za produkty Pandory, jeśli zajdzie taka potrzeba, ponieważ szczególnie cenią ich znaczenie emocjonalne oraz symboliczne [Dias i Cavalheiro, 2021, s. 67].

Mechanizm ten zwiększa wiarygodność marki, wspiera organiczny wzrost oraz obniża koszty promocji. Rekomendacje konsumentów są bardziej przekonujące niż komunikacja marketingowa.

Testowanie rynku i model zbliżony do fast fashion

Mechanizm ten polega na częstym wprowadzaniu nowych produktów oraz testowaniu ich akceptacji rynkowej w ograniczonej skali. Pandora zwiększyła częstotliwość wprowadzania nowych kolekcji oraz stosuje testową sprzedaż małych partii produktów, co pozwala na ich szybkie modyfikowanie lub wycofywanie. Aby poradzić sobie z problemem zatrzymywania zapasów, który może być spowodowany

wprowadzeniem nowych produktów, Pandora przeprowadza testową sprzedaż małych partii przed wprowadzeniem nowych produktów. W przypadku słabej reakcji rynku produkt zostaje zmodyfikowany lub wycofany. Takie podejście pozwala ograniczać ryzyko nadmiernego gromadzenia zapasów oraz szybciej reagować na zmiany preferencji konsumentów.

Strategia ta ogranicza ryzyko rynkowe, poprawia efektywność zarządzania zapasami, zwiększa elastyczność działania. Dzięki temu firma może szybko reagować na zmiany preferencji konsumentów.

Spójne doświadczenie marki w relacji z klientem

Doświadczenie marki polega na tworzeniu spójnych, wielokanałowych doświadczeń, które angażują konsumenta na poziomie emocjonalnym i poznawczym. Pandora integruje doświadczenia offline i online, wykorzystując sklepy stacjonarne, media społecznościowe oraz treści cyfrowe do budowania zaangażowania. Podejście to wzmacnia relację klient-marka, zwiększa zaangażowanie emocjonalne oraz buduje pozytywne skojarzenia. Konsument uczestniczy w doświadczeniu, co zwiększa jego lojalność i skłonność do powrotu.

Doświadczenie związane z marką Pandora powstaje zarówno w przestrzeni online, jak i podczas kontaktu bezpośredniego z produktem w sklepach stacjonarnych. Warto podkreślić, że te dwa obszary wzajemnie na siebie oddziałują - przeżycia offline mogą kształtować postrzeganie marki w internecie i odwrotnie. Dzięki tworzeniu spersonalizowanych doświadczeń Pandora skutecznie angażuje konsumentów, budując ich zainteresowanie marką. W trakcie kontaktu z treściami marki użytkownicy często przechodzą w stan biernego zaangażowania, w którym ich uwaga zostaje całkowicie skupiona na prezentowanych materiałach. Kampanie reklamowe, zdjęcia, treści publikowane w magazynie internetowym, filmy oraz materiały tworzone przez użytkowników wywołują silne reakcje emocjonalne i uczucia [Hadberg, 2016, s. 58].

Marka Pandora to nie tylko biżuteria, ale także sposób wyrażania siebie oraz podkreślania indywidualnego stylu i piękna. Kolekcje wyróżniają się subtelnymi detalami i symbolicznymi elementami, które umożliwiają tworzenie osobistej narracji. Każdy charms stanowi unikalny element, a bransoletki nabierają charakteru wyjątkowych, osobistych talizmanów. Pandora to biżuteria, która przekazuje więcej niż tylko estetykę - niesie ze sobą znaczenie i emocje [Xintong, 2022, s. 1821].

3.3. Allegro

3.3.1. Charakterystyka marki Allegro

Allegro to jedna z największych platform handlu elektronicznego w Polsce, działająca od 1999 roku. Początkowo funkcjonowała jako serwis aukcyjny inspirowany eBay, jednak z czasem przekształciła się w rozbudowany marketplace integrujący sprzedaż, usługi i treści wspierające proces zakupowy. Dominujący model tworzenia wartości opiera się na łączeniu funkcji transakcyjnej z rolą wspierania decyzji konsumenta poprzez inspiracje, rekomendacje oraz rozbudowany ekosystem usług (m.in. Allegro Smart!, Allegro Pay i Allegro Delivery), które zwiększają wygodę i kompleksowość zakupów. Strategia marketingowa Allegro koncentruje się na budowie zintegrowanej platformy handlowej, maksymalizacji użyteczności oraz rozwijaniu pozytywnego doświadczenia użytkownika, uzupełnianego o działania społeczne i ekologiczne wzmacniające wizerunek marki odpowiedzialnej [Kalinowska-Żeleźnik i Kuczamer-Kłopotowska, 2020, s. 208].

Takie podejście wzmacnia kapitał marki Allegro, ponieważ łączy wysoką rozpoznawalność, wartość postrzeganą w postaci wygody i bezpieczeństwa zakupów oraz lojalność użytkowników wynikającą z powtarzalnych, pozytywnych doświadczeń transakcyjnych. W efekcie Allegro utrzymuje dominującą pozycję na rynku e-commerce w Polsce, dzięki efektowi skali, integracji usług oraz konsekwentnemu rozwojowi modelu marketplace.

3.3.2. Determinanty sukcesu rynkowego marki Allegro w oparciu o strategię marketingową

Determinanty sukcesu rynkowego marki Allegro wynikają z konsekwentnie realizowanej, wielowymiarowej strategii marketingowej, która integruje elementy komunikacyjne, technologiczne, behawioralne oraz platformowe. W odróżnieniu od klasycznych modeli handlu detalicznego, Allegro nie ogranicza swojej roli do funkcji pośrednika transakcyjnego, lecz rozwija złożony ekosystem cyfrowy, w którym istotne znaczenie mają zarówno emocjonalne aspekty komunikacji, jak i zaawansowane mechanizmy zarządzania ofertą oraz danymi. W rezultacie przewaga konkurencyjna platformy opiera się na synergii działań obejmujących storytelling, budowanie rozpoznawalności marki, optymalizację widoczności ofert, standaryzację informacji produktowych, wykorzystanie danych o zachowaniach użytkowników oraz rozwój sieciowych form komunikacji między uczestnikami rynku.

Emocjonalny storytelling

Storytelling stanowi istotny element strategii komunikacji marketingowej, umożliwiając budowanie przekazów, które angażują odbiorców zarówno emocjonalnie, jak i poznawczo. Poprzez wykorzystanie narracji, symboliki kulturowej oraz uniwersalnych doświadczeń społecznych marka może nadawać swoim działaniom głębsze znaczenie, wykraczające poza prezentację cech funkcjonalnych oferowanych produktów czy usług. W przypadku Allegro strategia ta opiera się na konsekwentnym tworzeniu kampanii reklamowych o silnym ładunku emocjonalnym, osadzonych w kontekstach bliskich szerokiemu gronu odbiorców, takich jak relacje rodzinne, święta czy codzienne doświadczenia społeczne. Wiarygodni bohaterowie, subtelna obecność oferty platformy w strukturze narracyjnej oraz zastosowanie humoru, elementów zaskoczenia, muzyki i środków wizualnych wzmacniają skuteczność przekazu oraz jego zapamiętywalność [Kalinowska-Żeleźnik i Kuczamer-Kłopotowska, 2020, s. 209-210]. Tego rodzaju działania sprzyjają budowaniu pozytywnych skojarzeń z marką, wzmacnianiu więzi emocjonalnej z odbiorcami oraz zwiększaniu społecznego oddziaływania komunikacji marketingowej.

Reklamy świąteczne Allegro są jednym z najbardziej rozpoznawalnych przykładów storytellingu marketingowego w Polsce. Marka skupia się nie na samej sprzedaży, lecz na emocjach i relacjach międzyludzkich, takich jak miłość, bliskość czy pomoc innym. Jednym z najgłośniejszych spotów jest „English for Beginners" (2016), przedstawiający starszego mężczyznę uczącego się angielskiego, aby porozumieć się z wnuczką. Reklama zdobyła międzynarodową popularność dzięki uniwersalnemu przekazowi. Kolejnym przykładem jest „Czego szukasz w Święta?" (2017), ukazująca, że w świętach najważniejsze są relacje, a nie prezenty. Z kolei „Mały wielki bohater" (2020) nawiązuje do pandemii i pokazuje historię chłopca pomagającego starszej sąsiadce. Nowsze kampanie, takie jak „To, co najważniejsze" (2021) czy „Magia dzielenia się" (2022), również podkreślają znaczenie drobnych gestów i więzi międzyludzkich [Kalinowska-Żeleźnik i Kuczamer-Kłopotowska, 2020, s. 208-210].

Zastosowanie storytellingu buduje silną więź emocjonalną między konsumentem a marką, zwiększa zapamiętywalność przekazów marketingowych oraz umożliwia przeniesienie pozytywnych emocji na postrzeganie platformy. W efekcie Allegro nie jest postrzegane wyłącznie jako narzędzie zakupowe, lecz jako marka bliska konsumentowi, co wzmacnia jego lojalność oraz częstotliwość korzystania z platformy.

Wysoka rozpoznawalność i pozycja marki

Rozpoznawalność marki stanowi jeden z kluczowych determinant wyboru konsumenckiego, szczególnie w warunkach wysokiej konkurencji rynkowej. Wysoki poziom znajomości spontanicznej oraz efekt „*top of mind*'' powodują, że dana marka pojawia się jako pierwsza w świadomości konsumenta w momencie podejmowania decyzji zakupowej. Mechanizm ten znacząco skraca proces decyzyjny oraz ogranicza potrzebę poszukiwania alternatyw.

Pozycja Allegro w świadomości konsumentów znajduje potwierdzenie w danych dotyczących znajomości spontanicznej, rozpoznawalności w kategoriach produktowych oraz roli platformy jako miejsca inicjowania procesu zakupowego.

Dane zawarte w raporcie Gemius [2024] wskazują, że Allegro zajmuje dominującą pozycję w świadomości konsumentów na polskim rynku e-commerce. Marka osiąga bardzo wysoki poziom znajomości spontanicznej - 88% wskazań, wyraźnie przewyższając kolejne podmioty, takie jak OLX (35%) czy Temu (20%). Jednocześnie 73% respondentów wskazuje Allegro jako pierwszą markę przychodzącą na myśl w kontekście zakupów internetowych, co potwierdza jej silną pozycję typu „*top of mind*".

Istotnym przejawem tej pozycji jest również rola Allegro jako miejsca inicjowania procesu zakupowego. Z danych wynika, że 41% użytkowników rozpoczyna poszukiwanie produktów na platformach handlowych, przy czym w ramach tej grupy dominującą rolę odgrywa Allegro, wskazywane przez 80% badanych. Oznacza to, że wysoka rozpoznawalność marki nie tylko wzmacnia jej pozycję wizerunkową, lecz także zwiększa prawdopodobieństwo wyboru platformy na wczesnym etapie procesu zakupowego.

W konsekwencji efekt „pierwszego wyboru" ogranicza wpływ konkurencyjnych podmiotów i utrwala pozycję Allegro jako lidera rynku e-commerce w Polsce.

Zintegrowany system wspierania widoczności i konkurencyjności ofert

W środowisku platformowym konkurencyjność ofert kształtowana jest przez zestaw powiązanych ze sobą czynników, obejmujących nie tylko poziom cen, lecz także widoczność ofert, jakość ich prezentacji, opinie użytkowników oraz warunki realizacji zamówienia. W rezultacie mechanizm konkurencji przyjmuje formę wielowymiarową, w której znaczenie mają zarówno parametry ekonomiczne, jak i elementy wpływające na percepcję oferty przez konsumenta. W przypadku Allegro sprzedawcy otrzymują dostęp do narzędzi zwiększających ekspozycję ofert, takich jak opcje wyróżnień czy rozwiązania reklamowe, co dodatkowo intensyfikuje rywalizację rynkową. Jednocześnie proces wyboru oferty przez użytkownika opiera się

na wielu kryteriach, w tym jakości obsługi, ocenach klientów, sposobie prezentacji produktu oraz warunkach dostawy [Strzębicki, 2019, s. 98-100].

Tak skonstruowane środowisko prowadzi do podniesienia jakości ofert dostępnych na platformie, zwiększenia efektywności działań sprzedażowych oraz poprawy doświadczenia zakupowego użytkowników, wzmacniając tym samym atrakcyjność Allegro zarówno z perspektywy kupujących, jak i sprzedających.

Podejście data-driven i możliwość testowania zachowań klientów

Podejście data-driven opiera się na wykorzystaniu danych dotyczących rzeczywistych zachowań użytkowników w celu optymalizacji decyzji marketingowych oraz kształtowania oferty. W ramach tego podejścia platformy e-commerce umożliwiają prowadzenie tzw. eksperymentów naturalnych, polegających na analizie reakcji konsumentów na zmiany wybranych parametrów ofertowych. W przypadku Allegro obejmuje to obserwację zachowań zakupowych użytkowników w odpowiedzi na modyfikacje cen, sposobu prezentacji produktów czy warunków sprzedaży [Grzesiuk, 2016, s. 177-179]. Zróżnicowanie ofert oraz narzędzia dostępne w ramach platformy pozwalają na testowanie alternatywnych wariantów i identyfikowanie rozwiązań o najwyższej skuteczności. Takie podejście sprzyja zwiększeniu trafności decyzji biznesowych, wspiera bieżącą optymalizację działań marketingowych oraz umożliwia lepsze dostosowanie oferty do potrzeb konsumentów. W konsekwencji dane stają się kluczowym zasobem strategicznym, wzmacniającym konkurencyjność platformy.

Sieciowy i wielopoziomowy system komunikacji

Komunikacja w środowisku platformowym ma charakter sieciowy i wielopoziomowy, co oznacza, że proces przepływu informacji zachodzi w sposób rozproszony pomiędzy wieloma uczestnikami rynku. W rezultacie mechanizm ten ogranicza asymetrię informacji oraz sprzyja zwiększeniu transparentności rynku. W przypadku Allegro komunikacja realizowana jest przede wszystkim poprzez system ocen, komentarzy oraz wzajemnych interakcji pomiędzy użytkownikami, którzy współtworzą treści wpływające na postrzeganie ofert i sprzedawców. Zgodnie z ujęciem Lipińskiego, struktura komunikacji na platformach cyfrowych może być opisywana jako sieciowa, o charakterze „kłącza", w której uczestnicy pozostają w licznych, wzajemnie powiązanych relacjach [Lipiński, 2010, s. 7-9]. Oznacza to, że komunikacja nie ma charakteru liniowego, lecz jest dynamiczna i współtworzona przez użytkowników oraz mechanizmy platformy, takie jak system ocen i komentarzy. W efekcie Allegro funkcjonuje jako środowisko społeczno-komunikacyjne, w którym interakcje użytkowników wpływają na poziom zaufania oraz przebieg procesu

decyzyjnego. Tego rodzaju struktura komunikacji wzmacnia zaufanie do platformy, wspiera podejmowanie decyzji zakupowych oraz umożliwia pośrednią kontrolę jakości ofert poprzez mechanizmy społeczne, stanowiąc jednocześnie istotny element przewagi konkurencyjnej platformy.

Mechanizmy promocji oparte na ograniczeniu czasowym

Efekt niedostępności polega na wzroście postrzeganej wartości produktu w sytuacji jego ograniczonej dostępności, szczególnie gdy towarzyszy temu presja czasu. Mechanizm ten wpływa na procesy poznawcze konsumenta, zwiększając poczucie pilności oraz skłonność do podejmowania decyzji impulsywnych.

W literaturze naukowej istotne znaczenie w wyjaśnianiu zachowań konsumentów przypisuje się efektowi niedostępności (ang. *scarcity effect*). Zgodnie z tym ujęciem produkty o ograniczonej dostępności są postrzegane jako bardziej wartościowe, co wpływa na wzrost ich atrakcyjności w oczach nabywców. Wskazuje się również, że efekt ten ulega wzmocnieniu w sytuacji, gdy ograniczeniu dostępności towarzyszy presja czasu, co prowadzi do zwiększenia poczucia pilności oraz intensyfikacji reakcji zakupowych [Zamfir, 2024, s. 27]. Allegro wykorzystuje promocje czasowe, oferty specjalne oraz komunikaty wskazujące na ograniczoną dostępność produktów. Rozwiązania te są szeroko stosowane w ramach kampanii sprzedażowych oraz ofert indywidualnych sprzedawców.

Mechanizm ten przyspiesza proces decyzyjny konsumentów, zwiększa intensywność zakupów oraz podnosi efektywność sprzedaży. W rezultacie platforma skutecznie stymuluje popyt i zwiększa konwersję zakupową.

Standaryzacja i optymalizacja prezentacji ofert

W kontekście handlu elektronicznego jakość informacji stanowi kluczowy czynnik wpływający na decyzje zakupowe konsumentów. Dane prezentowane w ofertach online powinny cechować się precyzją, użytecznością oraz kompletnością, aby umożliwiać rzetelną ocenę produktów. W przeciwieństwie do zakupów tradycyjnych, w środowisku cyfrowym decyzje podejmowane są wyłącznie na podstawie informacji dostępnych online, dlatego istotne znaczenie mają przejrzystość treści, intuicyjna nawigacja oraz interaktywność serwisu. Jednocześnie nadmiar lub nieuporządkowanie informacji może prowadzić do przeciążenia poznawczego, co obniża efektywność procesu decyzyjnego. Kluczowa jest zatem jakość informacji, rozumiana jako jej spójność, struktura oraz łatwość dostępu do istotnych danych. Odpowiednio przygotowane opisy, zdjęcia i ustandaryzowane parametry produktów ułatwiają porównywanie ofert oraz wzmacniają zaufanie do platformy [Milan i in., 2015, s. 114-115].

Na przykładzie Allegro można zauważyć, że standaryzacja prezentacji ofert wpływa na jakość doświadczenia zakupowego. Wytyczne dotyczące opisów, zdjęć i parametrów produktów ujednolicają sposób prezentacji, co ułatwia porównywanie ofert i podejmowanie decyzji. Jednocześnie sprzedawcy są motywowani do poprawy jakości treści, m.in. poprzez optymalizację opisów i dobór słów kluczowych zwiększających widoczność ofert [MaiA, 2025].

Standaryzacja i optymalizacja treści ofertowych zwiększają przejrzystość rynku, poprawiają wiarygodność sprzedawców oraz wzmacniają lojalność konsumentów. W efekcie przekłada się to na wyższy poziom satysfakcji użytkowników oraz większą efektywność sprzedaży w środowisku cyfrowym.

4. Dyskusja wyników

W celu syntetycznego ujęcia wyników analizy przygotowano zestawienie porównawcze strategii marketingowych oraz wybranych determinant sukcesu marek Apple, Pandora i Allegro. Tabela 1 umożliwia porównanie kluczowych obszarów działań marketingowych badanych podmiotów, takich jak pozycjonowanie, model tworzenia wartości, relacje z klientami, polityka cenowa, innowacyjność oraz komunikacja marketingowa.

Tab. 1. Porównanie strategii marketingowych i determinant sukcesu marek Apple, Pandora i Allegro

Obszar	**Apple**	**Pandora**	**Allegro**
Pozycjonowanie marki	Marka o charakterze premium, budująca wartość poprzez innowacyjność, design oraz kontrolę doświadczenia użytkownika	Marka „dostępnego luksusu", łącząca estetykę z możliwością personalizacji i emocjonalnego znaczenia produktu	Platforma masowa o charakterze funkcjonalnym, skoncentrowana na wygodzie, dostępności i kompleksowości procesu zakupowego
Główna oś strategii	Zintegrowany ekosystem produktów i usług wzmacniający lojalność i retencję klientów	Personalizacja produktu oraz nadawanie mu indywidualnego znaczenia symbolicznego	Rozwój platformy marketplace opartej na danych, optymalizacji ofert i efektach sieciowych
Rola emocji w marketingu	Emocje związane ze stylem życia, nowoczesnością i poczuciem przynależności do elitarnej grupy użytkowników	Emocje związane z tożsamością, wspomnieniami i relacjami interpersonalnymi	Emocje budowane głównie poprzez storytelling w kampaniach reklamowych, szczególnie w kontekście relacji międzyludzkich

Model tworzenia wartości	Wartość wynika z integracji sprzętu, oprogramowania i usług oraz wysokiej jakości doświadczenia użytkownika	Wartość tworzona poprzez współudział klienta w kreacji produktu i jego znaczenia	Wartość oparta na efektywności platformy, szerokości oferty oraz ułatwieniu procesu decyzyjnego
Relacja z klientem	Długoterminowa, oparta na wysokich kosztach zmiany i zamkniętym ekosystemie	Emocjonalna, oparta na identyfikacji z produktem i jego symbolicznym znaczeniem	Funkcjonalno-relacyjna, wspierana przez system ocen, danych i interakcji między użytkownikami
Polityka cenowa	Strategia premium (skimming), wysoka cena jako sygnał jakości i prestiżu	Strategia dostępnego luksusu - relatywnie przystępne ceny przy zachowaniu wartości symbolicznej	Strategia konkurencyjna cenowo, oparta na różnorodności ofert i mechanizmach rynkowych
Innowacyjność	Systematyczna, kontrolowana innowacja technologiczna i produktowa	Innowacje głównie w obszarze designu i koncepcji produktu (modułowość, kolekcje)	Innowacje w modelu biznesowym, analizie danych i optymalizacji doświadczenia użytkownika
Kanały i komunikacja	Spójna, minimalistyczna komunikacja oparta na wizualności i kontroli przekazu	Intensywne wykorzystanie social media, storytellingu i treści angażujących	Komunikacja wielopoziomowa: reklamy, system ocen, dane użytkowników oraz treści platformowe

Źródło: opracowanie własne.

4.1. Interpretacja podobieństw i różnic

Analiza porównawcza strategii marketingowych Apple, Pandora oraz Allegro pozwala sformułować kluczowy wniosek teoretyczny: sukces rynkowy współczesnych marek nie wynika z zastosowania pojedynczych narzędzi marketingowych, lecz ze stworzenia spójnego systemu działań integrującego proces tworzenia wartości, komunikację marki oraz zarządzanie doświadczeniem klienta. Oznacza to, że źródłem przewagi konkurencyjnej staje się nie sam produkt lub usługa, ale całościowa architektura marki, budująca jej wartość rynkową oraz trwałe relacje z odbiorcami. Wspólnym mianownikiem nie jest podobieństwo narzędzi, ale podobieństwo funkcji, jakie te narzędzia pełnią.

Pomimo funkcjonowania w odmiennych sektorach gospodarki - technologii, dóbr konsumpcyjnych oraz e-commerce - wszystkie trzy analizowane marki wykazują istotne podobieństwo strategiczne. Każda z nich konsekwentnie rozwija wyraźnie określoną propozycję wartości, która jest spójna z pozycjonowaniem marki, polityką cenową, komunikacją marketingową oraz sposobem obsługi klienta. Taka konsekwencja wzmacnia rozpoznawalność marki, zwiększa zaufanie konsumentów

i ogranicza niepewność zakupową, co bezpośrednio sprzyja osiąganiu sukcesu rynkowego.

Drugim istotnym elementem wspólnym jest koncentracja na długoterminowej relacji z klientem, a nie wyłącznie na jednorazowej transakcji. Apple buduje lojalność poprzez zamknięty i zintegrowany ekosystem produktów oraz usług, generujący wysokie koszty zmiany dostawcy. Pandora osiąga podobny efekt dzięki emocjonalnemu przywiązaniu klientów do produktu, wynikającemu z możliwości personalizacji biżuterii i nadawania jej osobistego znaczenia. Allegro natomiast rozwija relacje z użytkownikami poprzez wygodę korzystania z platformy, szerokość oferty, system ocen oraz powtarzalność pozytywnych doświadczeń zakupowych. Choć mechanizmy są odmienne, rezultat pozostaje zbliżony - wzrost retencji klientów i stabilizacja pozycji konkurencyjnej.

Wspólną cechą analizowanych marek jest również wykorzystywanie zasobów niematerialnych jako podstawy budowy wartości rynkowej. w każdym przypadku znaczenie mają nie tylko cechy funkcjonalne oferty, lecz także skojarzenia marki, emocje, reputacja oraz doświadczenia użytkowników. To właśnie te elementy wzmacniają kapitał marki, umożliwiają uzyskiwanie wyższych marż, zwiększają odporność na działania konkurencji i podnoszą efektywność komunikacji marketingowej.

Jednocześnie analiza wskazuje na wyraźne różnice dotyczące dominującego typu tworzonej wartości. Apple reprezentuje model wartości technologiczno-ekosystemowej. Klient otrzymuje wysokiej jakości produkt, spójne oprogramowanie, kompatybilność urządzeń oraz kontrolowane doświadczenie użytkownika. Wartość nie jest zatem osadzona wyłącznie w pojedynczym urządzeniu, lecz w całym systemie powiązanych rozwiązań. Taki model sprzyja budowie silnej lojalności, uzasadnia strategię premium oraz zwiększa bariery wejścia dla konkurencji.

Pandora tworzy przede wszystkim wartość emocjonalno-symboliczną. Produkt pełni funkcję nośnika znaczeń związanych z tożsamością, relacjami społecznymi, wspomnieniami i ważnymi wydarzeniami życiowymi. Możliwość personalizacji wzmacnia poczucie indywidualizacji oferty, a tym samym podnosi subiektywnie postrzeganą wartość produktu. Sukces rynkowy marki wynika więc z umiejętności przekształcenia dóbr materialnych w doświadczenie emocjonalne, trudniejsze do skopiowania niż same cechy fizyczne produktu.

Allegro natomiast opiera przewagę konkurencyjną na wartości funkcjonalno-platformowej. Kluczowe znaczenie mają tu wygoda użytkowania, szerokość asortymentu, szybkość wyszukiwania ofert, bezpieczeństwo transakcji oraz efekty sieciowe wynikające z obecności dużej liczby kupujących i sprzedających. Im większa

skala platformy, tym większa użyteczność dla użytkowników, co wzmacnia mechanizm samonapędzającego się wzrostu. Oznacza to, że sukces rynkowy Allegro opiera się na zdolności organizowania i optymalizowania procesów rynkowych.

Różnice pomiędzy analizowanymi markami widoczne są również w sposobie zarządzania relacją z klientem. Apple tworzy relację silnie kontrolowaną, opartą na wysokim stopniu standaryzacji doświadczeń i integracji wszystkich punktów kontaktu z marką. Użytkownik funkcjonuje w zaprojektowanym przez przedsiębiorstwo środowisku, co zwiększa komfort korzystania, ale jednocześnie ogranicza otwartość systemu. Pandora buduje relację bardziej osobistą i emocjonalną, opartą na identyfikacji klienta z produktem oraz symbolicznym znaczeniu zakupu. W tym przypadku konsument staje się współtwórcą wartości poprzez dobór elementów biżuterii i nadawanie im indywidualnego sensu. Allegro natomiast rozwija relację pośrednią, wspieraną technologią i zaufaniem do platformy, a nie bezpośrednim kontaktem z samą marką. Relacja użytkownika z marką Allegro opiera się przede wszystkim na sprawności systemu oraz pozytywnych doświadczeniach transakcyjnych.

Wyraźne różnice występują także w obszarze komunikacji marketingowej. Apple stosuje komunikację minimalistyczną, silnie kontrolowaną i skoncentrowaną na estetyce, innowacyjności oraz aspiracyjnym stylu życia. Marka komunikuje ekskluzywność i wyjątkowość poprzez oszczędny przekaz wizualny. Pandora wykorzystuje komunikację emocjonalną, odwołującą się do uczuć, relacji rodzinnych, miłości oraz ważnych momentów życiowych. Jej przekaz ma charakter bardziej narracyjny i personalny. Allegro z kolei prowadzi komunikację masową i wielokanałową, często opartą na storytellingu społecznym, humorze oraz uniwersalnych wartościach bliskich szerokiemu gronu odbiorców. O ile Apple buduje dystans i prestiż, Pandora bliskość emocjonalną, a Allegro powszechność i codzienną użyteczność.

Różnice widoczne są również w podejściu do polityki cenowej i segmentacji rynku. Apple stosuje strategię premium, wykorzystując cenę jako sygnał jakości, prestiżu i innowacyjności. Pandora funkcjonuje w segmencie tzw. dostępnego luksusu, łącząc aspiracyjny charakter marki z relatywnie przystępną ceną. Allegro natomiast bazuje na szerokiej dostępności cenowej i wysokiej transparentności ofert, co zwiększa atrakcyjność platformy dla masowego odbiorcy. Oznacza to, że sukces rynkowy może być osiągany zarówno poprzez ekskluzywność, jak i poprzez skalę oraz dostępność.

Z perspektywy teorii marketingu porównanie tych marek wskazuje, że nie istnieje jeden uniwersalny model sukcesu rynkowego. Istnieją natomiast wspólne mechanizmy prowadzące do tego sukcesu: spójność strategiczna, konsekwentne pozycjonowanie, umiejętność tworzenia unikalnej wartości oraz skuteczne zarządzanie

doświadczeniem klienta. Apple, Pandora i Allegro prezentują zatem trzy różne warianty tego samego zjawiska - budowania silnej marki poprzez integrację działań marketingowych wokół jasno zdefiniowanej propozycji wartości.

Przedstawione porównanie wskazuje, że Apple, Pandora i Allegro wykorzystują odmienne narzędzia marketingowe, jednak pełnią one podobną funkcję strategiczną: wzmacniają kapitał marki, porządkują relację z klientem oraz utrwalają przewagę konkurencyjną. Wnioski te stanowią podstawę syntetycznego podsumowania przeprowadzonej analizy.

Podsumowanie

Strategia marketingowa stanowi jeden z kluczowych czynników determinujących sukces rynkowy współczesnych marek, szczególnie w warunkach rosnącej konkurencji oraz dynamicznych zmian zachowań konsumentów. Współczesny marketing nie ogranicza się już do eksponowania cech funkcjonalnych produktu, lecz obejmuje także budowanie wartości niematerialnych, takich jak emocje, doświadczenie klienta, relacje oraz spójny wizerunek marki. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kapitał marki, rozumiany jako siła marki wynikająca ze świadomości, wartości postrzeganej przez klienta oraz lojalności konsumentów.

Przeprowadzona analiza porównawcza marek Apple, Pandora oraz Allegro potwierdza przyjętą tezę, zgodnie z którą sukces rynkowy marki nie wynika z zastosowania pojedynczych narzędzi marketingowych, lecz ze spójnego systemu działań łączących tworzenie wartości dla klienta, komunikację marki oraz zarządzanie doświadczeniem konsumenta. Wyniki analizy są zgodne z nowszym dorobkiem literatury marketingowej, w którym podkreśla się znaczenie kapitału marki, doświadczenia klienta oraz relacji konsumenckich jako źródeł przewagi konkurencyjnej. Badania Troiville'a wskazują, że silny kapitał marki wpływa na lojalność klientów poprzez kształtowanie pozytywnych postaw wobec marki oraz wzmacnianie komunikacji word-of-mouth [Troiville, 2024, s. 8-9]. Z kolei Gao i in. podkreślają, że współczesna retencja klientów zależy nie tylko od tradycyjnych mechanizmów przywiązania, lecz także od jakości doświadczeń emocjonalnych i funkcjonalnych oferowanych przez markę [Gao i in., 2023, s. 364-366].

Analizowane marki reprezentują odmienne modele tworzenia wartości: Apple opiera przewagę na ekosystemie technologicznym i strategii premium, Pandora na personalizacji oraz emocjonalno-symbolicznym znaczeniu produktu, natomiast Allegro na funkcjonalności platformy, skali działania i wygodzie procesu zakupowego. Różnice te pokazują, że nie istnieje jeden uniwersalny model sukcesu rynkowego.

Wspólne pozostają jednak mechanizmy prowadzące do jego osiągania: konsekwentne pozycjonowanie, spójna komunikacja marketingowa, wykorzystanie zasobów niematerialnych, budowanie długoterminowych relacji z klientami oraz zarządzanie doświadczeniem konsumenta. To właśnie te elementy wzmacniają kapitał marki i zwiększają jej odporność na działania konkurencji [Rowe i Barnes, 1998, s. 293-295].

Jednocześnie przypadek Allegro pokazuje, że klasyczne mechanizmy budowania lojalności są dziś uzupełniane przez rozwiązania charakterystyczne dla gospodarki cyfrowej, takie jak efekty sieciowe, dane użytkowników oraz ekosystem usług platformowych. W tym sensie współczesne strategie marketingowe coraz częściej łączą tradycyjne mechanizmy zarządzania marką z narzędziami cyfrowymi i platformowymi, co stanowi rozwinięcie klasycznych teorii kapitału marki w kierunku gospodarki opartej na danych i doświadczeniu klienta [Hyun i in., 2024, s. 13-14]. Ostatecznie sukces rynkowy marki może być budowany różnymi ścieżkami, jednak jego trwałość zależy przede wszystkim od konsekwentnego łączenia wartości, komunikacji i doświadczenia konsumenta w spójny system działań marketingowych.

ORCID iD

Anna Matwiejczyk: https://orcid.org/0000-0002-8899-6038

Literatura

1. Aaker D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name,* New York: The Free PressAgarwal, s. 15.
2. Adamska M. (2022). *Analiza wpływu lojalności klientów na proces budowania wartości przedsiębiorstwa.* Marketing i Rynek 8, s. 23.
3. Augustyn A., Hereźniak M., Florek, M. (2017), w *poszukiwaniu wiarygodnych metod pomiaru skuteczności budowania marek miast*. Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, s. 34-35.
4. Bathelt A. (2021). https://dealavo.com/pl/jak-apple-wykorzystuje-byciemarkaluksusowacasestudystrategiiprestizowej/, 26.04.2026 r.
5. Bryła P., Abdusattarov S. (2025), *Apple's Strategy Success Factors and Challenges in Europe: a Case Study of Apple's Business Model and International Marketing*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H–Oeconomia 59(5), s. 15.

6. Cheba P. (2020), *Marketing doświadczeń a wizerunek marki Apple*, Com. press 1(3), s. 39-40.
7. Chen S. (2024), *The impact of brand awareness on purchase intention*, Highlights in Business, Economics and Management 30(1), s. 239.
8. Dac E., Jaworska I. (2024), https://lamode.info/10-rzeczy-ktorych-nie-wiecie-o-marce-pandora.html, 26.04.2026 r.
9. Daniluk A. (2014*), Strategie marketingowe jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie15(8), 41–54.
10. Dias P., Cavalheiro R. (2021). *The role of storytelling in the creation of brand love: the PANDORA case*, Journal of Brand Management 29(1).
11. Dziwulski J., Drabik R. (2018), *Budowanie lojalności klienta na przykładzie firm z branży* odzieżowej, Marketing i Zarządzanie 3(53).
12. Gao L., de Haan E., Melero-Polo I., Sese F. J. (2023), *Winning your customers' minds and hearts: disentangling the effects of lock-in and affective customer experience on retention*, Journal of the Academy of Marketing Science 51(2), s. 364-366.
13. Garbarski L. (2016), *Sukces marketingowy produktu w percepcji konsumentów*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 262, s. 57-67.
14. Gemius, Polskie Badania Internetu, IAB Polska (2024). E-commerce w Polsce 2024. https://gemius.com/documents/66/RAPORT_E-COMMERCE_2024.pdf, 26.04.2026 r.
15. Grabowska M., Drygas M. (2010), *Determinanty sukcesu przedsiębiorstw*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Konferencja KZZ Zakopane, s. 515-516.
16. Grzesiuk A. (2016), *Eksperymenty naturalne w przestrzeni on-line na przykładzie platformy Allegro.* Handel wewnętrzny 361(2).
17. Hadberg K. I. (2016), *PANDORA-an Interactive Brand*.
18. Hązła J., Hązła M. (2022), *Przyszłość modelu biznesowego firmy Apple*. Zeszyty Studenckie Wydziału Ekonomicznego „Nasze Studia".
19. Hyun H., Park J., Hawkins M. A., Kim D. (2024), *How luxury brands build customer-based brand equity through phygital experience*, Journal of Strategic Marketing, s. 13-14.
20. Kalinowska-Żeleźnik A., Kuczamer-Kłopotowska S. (2020). Storytelling w przekazie reklamowym marki Allegro. *Zarządzanie Mediami* 8(3), s. 208-210.
21. Karpińska-Krakowiak M. (2018), *Kapitał marki w mediach społecznościowych. Perspektywa konsumenta*, s. 23-24.
22. Keller K. L. (1993), *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, Journal of marketing 57(1).

23. Kiślak M., Szydło J. (2022), *Content marketing w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa na przykładzie Lidl Sp. z o.o*, Akademia Zarządzania 6(3), s.163-180.
24. Kozak M., Mazurek M. (2011), *Marka obszaru recepcji turystycznej: wartość marki, tożsamość marki, rozszerzanie marki i co-branding.* Folia Turistica.
25. Kozielski R. (2015), *Źródła sukcesu rynkowego-model teoretyczny i weryfikacja empiryczna*, Studia i Prace WNEiZ US.
26. Kucharska W. (2016), *Wartość marki jako wskaźnik. Metody pomiaru,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 460.
27. Lavarda R., Bellucci C. F. (2022). *Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective.* The Qualitative Report, 27(2), s. 542-543.
28. Liczmańska K. (2008), *Silna marka jako źródło przewagi konkurencyjnej w momencie zakupu*.
29. Lipiński K. (2010), *Komunikacja internetowa w serwisie Allegro. „Kłącze" jako metafora nadkodowania społecznego*, s. 7-9.
30. MaiA (2025). https://fakturownia.pl/firma-w-praktyce/skuteczne-metody-sprzedazy-na-allegro-co-warto-wiedziec, 26.04.2026 r.
31. Milan G. S., Bebber S., De Toni D., Eberle L. (2015). *Information quality, distrust and perceived risk as antecedents of purchase intention in the online purchase context*, Journal of Management Information System & E-commerce 2(2), s. 114-115.
32. Onetech (2024). https://onetech.pl/fenomen-apple-jak-udalo-sie-firmie-osiagnac-taki-sukces/#google_vignette, 26.04.2026 r.
33. Ord S. (2023). https://www.jewellermagazine.com/Article2/12173/Personalising-your-jewellery-How-do-you-want-it, 01.05.2026 r.
34. Pandora, https://www.pandoragroup.com/about-us/history , 26.04.2026 r.
35. Pandora, https://uk.pandora.net/en/explore-the-brand/about-pandora.html, 26.04.2026 r.
36. Rawski M. (2003), *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa",* Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK), s. 30-32.
37. Rowe W. G., Barnes J. G. (1998). *Relationship marketing and sustained competitive advantage*, Journal of Market-Focused Management 2(3) s. 293-295.
38. Skrzypek E., Pinzaru F. (2017), *Marka jako ważny element marketingu*, *Management and Administration Journal*, s. 303-304.
39. Strzębicki D. (2019), *The promotion system as a competition tool on the Allegro. pl trading platform*Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia, *18*(4), s. 98-100.
40. Sudirjo, F. (2023), *Marketing strategy in improving product competitiveness in the global market*, Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN) 1(2), s. 64-65.
41. Szydło J., Potmalnik E. (2022), *Decyzje zakupowe przedstawicieli Pokolenia Z na przykładzie branży modowej*, Marketing i Rynek 22(9), s. 15-26.

42. Szymankowska A. (2013), *Specyfika zarządzania marką w aspekcie budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa,* Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, s. 696.
43. Toczyński M. (2010), https://www.michaltoczyski.pl/biznes/case-study-apple-2, 26.04.2026 r..
44. Troiville J. (2024), *Connecting the dots between brand equity and brand loyalty for retailers: The mediating roles of brand attitudes and word-of-mouth communication*, Journal of Business Research, s. 8-9.
45. Utama A. P., Sihaloho S., Nabila S. N. (2023), *The importance of brand awareness as a marketing strategy for business sustainability*, s. 525.
46. Xintong H. U. (2022), *Case Study of Pandora, a Light Luxury Jewellery Brand*. In 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022) Atlantis Press., s. 1821.
47. Zamfir M. D. (2024), *Scarcity effect and consumer decision biases: How urgency influences the perceived value of products*, Journal of World Economy 3(4).

Marketing Strategy as a Determinant of a Brand's Market Success – A Comparative Analysis of Apple, Pandora and Allegro

Abstract

This article addresses the determinants of market success for brands in the context of their marketing strategies. The study presents key concepts related to market success and brand equity, highlighting such dimensions as brand awareness, customer-perceived value, and brand loyalty. Particular attention is paid to the role of marketing strategy as a source of competitive advantage and the importance of integrated marketing communication in building a consistent brand image. The aim of the article is to identify the key determinants of brands' market success based on their marketing strategies, using the examples of Apple, Pandora, and Allegro. The article demonstrates how these companies utilize various marketing tools, such as storytelling, offer personalization, digital initiatives, and platform mechanisms, to build a sustainable competitive advantage. Attention is drawn to the importance of intangible factors, including emotions, customer experience, and consumer relationships, which play a key role in the process of shaping brand value. The article employs a qualitative method in the form of a comparative case study analysis based on secondary data. The analysis identified both similarities and differences in the strategic approaches of the entities under study. It was shown that despite significant differences in how value is

created - technological in the case of Apple, emotional in the case of Pandora, and functional-platform-based in the case of Allegro - all the analyzed brands achieve market success thanks to the consistency of their marketing activities and their ability to create a complex system of influence on consumers.

Key words

market success of a brand, brand equity, determinants of success, marketing strategy