

**MAGDALENA GRĘBOSZ**

**Katedra Integracji Europejskiej  
i Marketingu Międzynarodowego  
Politechniki Łódzkiej**

## **CO-BRANDING – MOTYWY, EFEKTY ORAZ CHARAKTERYSTYKA WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

Opiniodawca: **dr hab. Maciej Urbaniak, prof. UŁ**

*W artykule poruszona została problematyka zawierania aliansów pomiędzy firmami na przykładzie co-brandingu. Co-branding wyraża się w strategicznej współpracy dwóch firm, uwzględniającej ich interesy, a efektem co-brandingu jest stworzenie nowego produktu/usługi, wykraczającego poza indywidualny obszar działania, kompetencje i możliwości partnerów. W artykule przedstawione zostały wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2009 roku wśród międzynarodowych firm realizujących strategię co-brandingu. Przeanalizowane zostały zarówno motyw i efekty realizacji co-brandingu, jak również problematyka doboru partnerów, ich współpracy oraz wzajemnej oceny.*

### **1. Wprowadzenie**

Nasilająca się konkurencja, rosnące wymagania konsumentów oraz rozwój w zakresie innowacji sprawiają, iż firmy podejmują działania zmierzające do udoskonalenia i wzbogacenia oferty. W rezultacie firmy poszukują nowych metod ekspansji rynkowej oraz zwiększenia wartości ich marek.

W ostatnim okresie firmy wykorzystują szereg strategii umożliwiających umocnienie pozycji marki na rynku. Należą do nich między innymi rozszerzenie marki, licencjonowanie marki, zakup praw patentowych, czy fuzje pomiędzy firmami. Do strategii tych zaliczyć można także co-branding.

Sojusze pomiędzy markami mają miejsce zarówno w sferze działań promocyjnych, jak i w sferze kreowania nowych produktów. Taka współpraca może zaowocować stworzeniem nowej marki, rozszerzeniem marek już istniejących lub też

powiązaniem dwóch – często niezależnych – marek. Tworzenie aliansów pomiędzy markami, należącymi często do różnych firm, stało się strategiczną strategią, stosowaną przez wiele przedsiębiorstw w celu dalszego rozwoju i umocnienia pozycji marki na rynku.

## 2. Klasyfikacja aliansów pomiędzy markami

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele form aliansów pomiędzy markami, a tym samym różne sposoby ich klasyfikacji. W konsekwencji, autorzy nie są zgodni co do jednej, ściśle określonej definicji co-brandingu. Część z nich zadaje sobie pytanie, czy co-branding jest formą licencjonowania marki<sup>1</sup>, inni rozważają rozdział pomiędzy co-brandingiem funkcjonalnym (ingredient branding) a co-brandingiem symbolicznym. W konsekwencji część z nich wyodrębnia co-branding funkcjonalny z co-brandingu<sup>2</sup> lub traktuje co-branding symboliczny jako specyficzną formę tej strategii.

Problem stanowi także klasyfikacja co-advertisingu, będącego strategią opartą na współpracy przedsiębiorstw w ramach strategii komunikacji marketingowej.

Wśród kryteriów umożliwiających klasyfikację aliansów, A.Sznajder<sup>3</sup> wymienia obok funkcji przedsiębiorstwa, relacje między partnerami, zasięg geograficzny, liczbę partnerów oraz czas trwania aliansów.

Niektórzy badacze<sup>4</sup> traktują strategię co-brandingu jako formę strategii rozszerzenia marki (brand stretching). Argumentują to faktem, iż co-branding, podobnie jak rozszerzenie marki, wiąże się z wprowadzeniem marki do nowej kategorii produktów. W ramach rozszerzenia marki, marka może zostać powiązana z marką firmy lub marką gamy produktów. Analogicznie w przypadku co-brandingu marka może zostać powiązana z marką lub markami należącymi do tej samej lub innej firmy<sup>5</sup>. Obie strategie przynoszą podobne korzyści, takie jak możliwość dalszego rozwoju struktury, wartości i wizerunku marki, odmłodzenie marki, uwolnienie marki od wizerunku konkretnego produktu, lub grupy produktów, wzbogacenie i wzmocnienie kapitału marki, czy korzyści wynikające z ekonomii skali<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> M.in. G. Lewi, J. Lacoëuilhe: *Branding Management – La marque, de l'idée à l'action*. Pearson Education, Paris 2007, s. 323.

<sup>2</sup> M.in. K.L. Keller, T. Aperia, M. Georgson: *Strategic Brand management. A European Perspective*. Pearson Education, Harlow 2008, s. 310.

<sup>3</sup> A. Sznajder: *Alianse marketingowe szansą na zwiększenie konkurencyjności*. Marketing i Rynek, 9/2009, s. 3-4.

<sup>4</sup> M.in. G. Michel, G. Lewi.

<sup>5</sup> K.L. Keller, T. Aperia, M. Georgson: *op.cit.*, s. 310.

<sup>6</sup> G. Lewi, J. Lacoëuilhe : *op.cit.*, s. 317-318.

G. Michel i J.-J. Cegarra wyróżniają następujące rodzaje aliansów zawieranych pomiędzy markami<sup>7</sup>:

- współpraca w ramach rozwoju produktu – to sojusz dwóch lub więcej marek już na poziomie projektowania i wytwarzania produktu. Jest to przede wszystkim połączenie i wykorzystanie wiedzy i doświadczenia dwóch firm. W efekcie realizowana może być: strategia marki jednolitej, strategia wielu marek, strategia oznakowania marki,
- współpraca w ramach komunikacji marki (wspólna promocja, co-advertising) – firmy, łącząc swoje zasoby, wspólnie opracowują kampanie reklamowe lub promocyjne. Taka forma partnerstwa ogranicza się do współpracy w ramach komunikacji marketingowej z wykorzystaniem różnych narzędzi marketingowych (reklama prasowa, reklama telewizyjna, karty kredytowe, promocja w miejscu sprzedaży, etc). Może wyróżnić dwa rodzaje takiej współpracy: reklama łączona oraz wspólna promocja,
- co-branding – współpraca w tworzeniu i promowaniu produktów, wspieranych markami partnerów.

T. Blackett i N. Russell<sup>8</sup> definiując co-branding, wyodrębnili z tej strategii co-advertising, alianse promocyjne i joint-ventures. W rozumieniu autorów co-branding wyraża się w strategicznej współpracy dwóch stron, uwzględniającej ich interesy. Efektem co-brandingu jest stworzenie nowego produktu/usługi, wykraczającego poza indywidualny obszar działania, kompetencje i możliwości partnerów. Autorzy zastosowali dwa kryteria pozwalające sklasyfikować współpracę pomiędzy markami: okres współpracy oraz uzyskaną wartość dodaną.

Według G. Michel możemy wyróżnić dwa rodzaje co-brandingu<sup>9</sup>: co-branding funkcjonalny – „ingredient branding” – polegający na wskazaniu marki składnika lub składników produktu końcowego oraz co-branding symboliczny – „co-naming” – polegający na zastosowaniu drugiej marki w celu podkreślenia wartości symbolicznych i stworzeniu określonego wizerunku.

W przypadku co-brandingu możemy zwykle wyróżnić markę „zapraszającą” lub „przyjmującą” oraz markę „zapraszaną” do współpracy. Co-branding może mieć charakter otwarty lub też współpraca pomiędzy dwoma firmami może być realizowana na zasadach wyłączności. W przypadku co-brandingu otwartego marka zapraszana do współpracy jest związana na zasadach co-brandingu z innymi markami, często konkurencyjnymi. Taką strategię realizują między innymi firmy Intel, czy Lycra. Co-branding na wyłączność zobowiązuje

---

<sup>7</sup> J.J. Cegarra, G. Michel: *Co-branding: clarification du concept et proposition d'un modèle d'évaluation*, Raport z badań prowadzonych w latach 2000-2002 w IAE Paris, ss. 1-3.

<sup>8</sup> T. Blackett, N. Russell: *Co-branding: the science of alliance*. *Journal of Brand Management*, 7/3/1999, s. 161-170.

<sup>9</sup> G. Michel: *Au cœur de la marque – créer, gérer, développer et évaluer sa marque*, Dunod, Paris 2004, s. 136-141.

współpracujące marki do ograniczenia współpracy wyłącznie w obrębie jednej marki<sup>10</sup>.

Według J. Lindemanna, dla firmy najistotniejsza jest ocena co-brandingu, wynikających z niego korzyści i ryzyka w odniesieniu do wartości posiadanej marki<sup>11</sup>.

Co-branding umożliwia między innymi<sup>12</sup> zwiększenie zasięgu i wpływu marki, wchodzenie na nowe rynki, zmniejszenie kosztów poprzez wykorzystanie efektu skali, odświeżenie wizerunku marki.

W przypadku stosowania wspólnej marki przez producentów i pośredników, powodem realizacji strategii co-brandingu są zwykle odmiennosc obsługiwanego rynku i zwiększenie szansy sprzedaży na dodatkowych segmentach rynku<sup>13</sup>.

Co-branding może przynieść także negatywne efekty, zwłaszcza jeśli nastąpi nieodpowiedni dobór marek. Może wystąpić zmiana postrzegania wizerunku marki, a nawet rozmycie jej osobowości. W konsekwencji jedna ze stron traci nabywców swojej marki.

Marka uczestnicząca w procesie co-brandingu przejmuje także część odpowiedzialności za wizerunek swego partnera, którego nie jest w stanie kontrolować, co także wiąże się z pewnymi zagrożeniami<sup>14</sup>.

Strategia co-brandingu jest szeroko stosowana w sferze biznesu, zwłaszcza w takich sektorach, jak przemysł spożywczy (w tym alkoholowy), transport lotniczy, sektor finansowy, czy sieci dystrybucyjne.

Ciekawym przykładem co-brandingu jest współpraca marki rowerów Bianchi z markami Emporio Armani i Ducati. Bianchi jest włoską marką rowerów należącą do europejskiego koncernu Cycleurope (z Grupy Grimaldi Industry). Marka funkcjonuje na rynku od 1885 roku, a jej oferta skierowana jest przede wszystkim do pasjonatów i profesjonalistów. Podstawowe wartości wyróżniające markę to innowacyjność, ekskluzywność, wysoka jakość i tradycja. Co-branding marki Bianchi z marką Emporio Armani i marką Ducati miał na celu (w przypadku Bianchi) podkreślenie włoskiego stylu i ekskluzywności produktów. Rowery Bianchi-Ducati sprzedawane były w limitowanej serii za 5500 euro. Celem co-brandingu było stworzenie nowych skojarzeń dla obu marek. W przypadku co-brandingu z marką Emporio Armani, efektem miało być podkreślenie wyjątkowości produktu, jego designu i stylu. Marka Emporio Armani wykorzystywała współpracę do

---

<sup>10</sup> M. Grębosz: *Co-branding jako instrument współpracy przedsiębiorstw w zarządzaniu marką*. [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Red. A. Adamik, S. Lachiewicz. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 306-307.

<sup>11</sup> R. Clifton, J. Simmons (red.): *Brands and Branding*. The Economist in association with Profile Books Ltd. London 2003, s. 42.

<sup>12</sup> L.C. Ueltschy, M. Lacroche: *Co-Branding Internationally: Everyone Wins?*. *Journal of Applied Business Research*, 2003, Vol. 20/3, s. 91-92.

<sup>13</sup> J. Altkorn: *Strategia marki*, PWE, Warszawa 2001, s. 82-83.

<sup>14</sup> M. Hamkało, M. Kuśmierz: *Brand romance*. *Marketing w praktyce*, 12/2006, s. 10.

wprowadzenia nowej kolekcji sportowej. Limitowana seria Bianchi-Emporio Armani sprzedawana była w salonach EA, za kwotę 1000 euro<sup>15</sup>.

Problematyka co-brandingu pojawia się przede wszystkim przy okazji realizowania szerszych badań naukowych dotyczących wizerunku, strategii i komunikacji marki. Do tej pory zrealizowano kilkanaście istotnych projektów naukowych poświęconych wyłącznie tematyce co-brandingu. Badania takie prowadzone były m.in. we Francji, w Niemczech, w Austrii, we Włoszech, w Szwecji oraz w Stanach Zjednoczonych.

### **3. Metodyka i zakres badań**

Materiał empiryczny do analizy wybranych aspektów strategii co-brandingu stosowanej przez firmy międzynarodowe, zebrano przy użyciu metody komunikowania się pośredniego z respondentami przy użyciu techniki ankiety oraz metody komunikowania się bezpośredniego z respondentami przy użyciu kwestionariusza wywiadu.

W badaniach, oprócz autorki, uczestniczyło pięciu studentów, realizujących „European Project Semester” w Centrum Kształcenia Międzynarodowego (IFE) Politechniki Łódzkiej, reprezentujących takie kraje jak Hiszpania, Niemcy, Polska oraz Portugalia. Dało to możliwość przeprowadzenia badań na skalę międzynarodową i dotarcie nie tylko do przedstawicieli firm zagranicznych w Polsce, ale także do centrali tych firm, znajdujących się w całej Europie. Badania miały charakter pilotażowy, obejmowały jedynie firmy realizujące strategię co-brandingu funkcjonalnego (ingredient co-branding) i były badaniami o charakterze jakościowym. Badania miały na celu, przede wszystkim, zidentyfikowanie zakresu co-brandingu, określenie motywów oraz skutków co-brandingu, scharakteryzowanie metodologii doboru partnerów, zdiagnozowanie stopnia zaawansowania współpracy pomiędzy firmami oraz poziomu zadowolenia z tej współpracy. Badania stanowią pierwszy etap projektu dotyczącego doboru partnerów podczas realizacji strategii co-brandingu.

Ze względu na specyfikę poruszanej w pracy problematyki autorka, oprócz przeprowadzenia ankiety, zastosowała technikę wywiadu swobodnego, która pozwoliła poprawić jakość zebranych danych oraz uzyskać bardziej szczegółowe informacje.

Ankieta została skierowana do osób odpowiedzialnych za zarządzanie markami w firmach, tj. dyrektorów i specjalistów działów marketingu oraz menadżerów marek. W kwestionariuszu ankiety znajdowało się 18 pytań zamkniętych, wzbogaconych o część końcową dotyczącą ogólnych danych o przedsiębiorstwie. Ogólne dane o przedsiębiorstwie liczyły 5 pytań dotyczących przedmiotu działalności, branży, zakresu działalności oraz produktów objętych co-brandingiem. Ankieta została przygotowana w języku angielskim i w takiej formie rozesłana do

---

<sup>15</sup> K.L. Keller, T. Aperia, M. Georgson: *op.cit.*, s. 311-313.

przedstawicieli firm. Konieczność przygotowania ankiety w języku angielskim wynikała z międzynarodowego charakteru badań.

Forma badań miała charakter ankiety mailowej, wysyłanej za pomocą poczty elektronicznej do wybranych firm międzynarodowych, realizujących strategię co-brandingu.

Lista przedsiębiorstw została opracowana przez autorkę i studentów w marcu 2009 roku. Zidentyfikowano 84 firmy międzynarodowe realizujące strategię co-brandingu funkcjonalnego w ciągu ostatniego roku.

Zakres przestrzenny badań obejmował całą Europę. Łącznie przygotowaną ankietę wysłano do 84 zidentyfikowanych przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono w kwietniu 2009 roku.

Drugim etapem badań było przeprowadzenie wywiadów swobodnych skierowanych bezpośrednio do kadry menedżerskiej firm realizujących strategię co-brandingu funkcjonalnego. Wywiady zostały przeprowadzone samodzielnie przez autorkę w maju 2009 roku wśród menadżerów reprezentujących w Polsce firmy biorące udział w ankiecie.

Połączenie wyników analizy badań ankietowych oraz wywiadów bezpośrednich pozwoliło dokonać analizy motywów, skutków oraz metod realizacji strategii co-brandingu funkcjonalnego, w tym problemów dotyczących współpracy partnerów.

Do przeprowadzenia analizy wyników badań wykorzystano program Excel. Podczas wnioskowania autorka oparła się na metodzie dedukcji i syntezy.

Przeprowadzone studia literaturowe oraz analiza wyników badań empirycznych pozwoliły na realizację celów badań pilotażowych.

#### **4. Charakterystyka badanych firm oraz projektów co-brandingowych**

W badaniu ankietowym wzięło udział 14 firm, natomiast w wywiadzie swobodnym wzięło udział 8 przedsiębiorstw. 100% badanych firm prowadzi działalność produkcyjną. Jest to konsekwencją wybranej problematyki i selekcji firm wytypowanych do badań. Były to firmy realizujące strategię co-brandingu funkcjonalnego (ingredient co-branding). Wszystkie badane firmy prowadzą działalność na rynku „B2C”, kierując swoją ofertę do klientów indywidualnych, tylko 14% funkcjonuje jednocześnie na rynku „business to business”, oferując produkty klientom biznesowym. Badane firmy funkcjonują w różnych sektorach. Wśród badanych firm 86% jest obecnych w ponad 20 krajach.

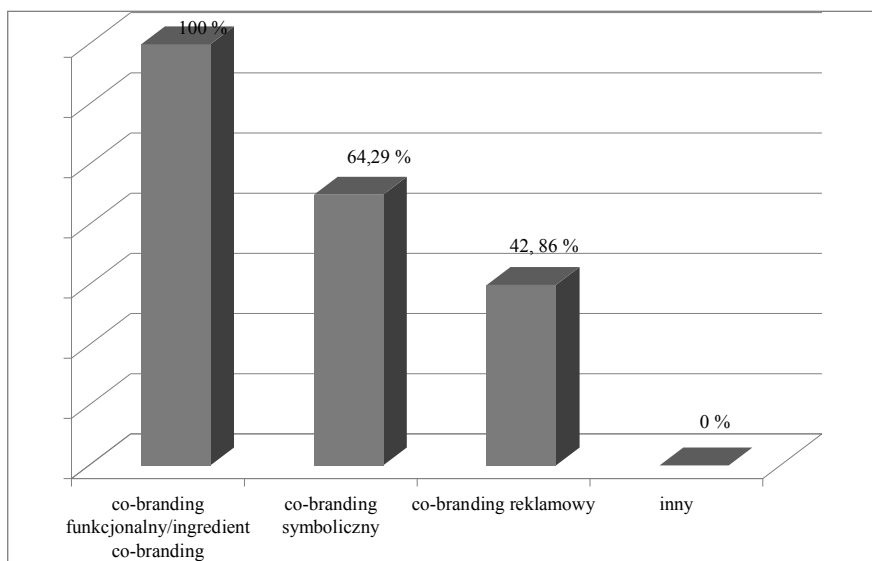
Badania dotyczyły konkretnych projektów co-brandingowych realizowanych w przeciągu ostatniego roku. Wszystkie badane firmy zadeklarowały, iż miały wcześniejsze doświadczenia w realizacji strategii co-brandingu.

Wyniki badań pokazały doświadczenia obu stron projektu co-brandingowego, zarówno strony zapraszanej, jak i zapraszającej. Obie grupy reprezentowane były przez 50% ankietowanych firm. Niestety, nie udało się przeprowadzić badań

w firmach współpracujących ze sobą bezpośrednio i będących co-brandingowymi partnerami.

Firmy biorące udział w badaniu realizują zarówno strategię co-brandingu otwartego, jednocześnie współpracując z wieloma firmami, jak i uczestniczą w projektach co-brandingu na wyłączność.

Z założeń projektu wynikało, iż ankietowane firmy realizują na rynku strategię co-brandingu funkcjonalnego (ingredient co-branding). Jednak wyniki badań pokazały, iż prawie 65% firm określa realizowaną strategię co-brandingu także jako co-branding symboliczny, a 43% jako co-branding reklamowy (rys. 1). Oznacza to, iż w wielu przypadkach niemożliwe jest rozgraniczenie różnych typów co-brandingu oraz pokazuje istotę znaczenia symbolicznego strategii co-brandingu. Wyniki te potwierdzają problem pojawiający się w literaturze przedmiotu, związany z klasyfikacją poszczególnych form co-brandingu oraz problem ich jasnego zdefiniowania.



Rys. 1. Rodzaj prowadzonej strategii co-brandingu  
*Opracowanie własne.*

## 5. Motywy i efekty co-brandingu

Motywy realizowania strategii co-brandingu zostały określone na podstawie wyników ankiety. Dodatkowe wnioski wyciągnięto w oparciu o przeprowadzone wywiady. Za najważniejszy powód realizowania strategii co-brandingu badane firmy uznają ekspertyzę techniczną, czyli tzw. «know-how» partnera i jego wkład techniczno-naukowy do końcowego produktu. Taki rezultat badań wynika przede

wszystkim z faktu, iż ankietowane firmy realizują strategię co-brandingu funkcjonalnego, która wymaga wkładu rzeczywistego produktu/składnika/technologii/etc. partnera, nie zaś jedynie wizerunku jego marki. Jednocześnie 64% firm zadeklarowało, iż powodem wyboru strategii co-brandingu jest chęć rozwoju produktu, co również wynika z charakteru realizowanego rodzaju co-brandingu i rodzaju działalności ankietowanych firm (wszystkie prowadzą działalność produkcyjną).

Interesujący jest fakt, iż 71% badanych firm wskazało na znaczenie wymiaru symbolicznego marki partnera. Oznacza to, iż bardzo trudno jest rozgraniczyć poszczególne rodzaje co-brandingu. W efekcie celem co-brandingu funkcjonalnego jest nie tylko wkład partnera w udoskonalenie produktu, ale także podkreślenie jego udziału w projekcie poprzez wymiar symboliczny jego marki. Według ankietowanych, wykorzystanie elementów marki partnera, takich jak nazwa, symbol, logo na finalnym produkcie pozwala wpływać na postrzeganie tego produktu przez konsumenta i przekazanie nie tylko informacji o jakości i wartości produktu, ale także o wartościach, misji i wizji marki partnera. Jest to swoiste uzupełnienie luk istniejącej marki, elementami i wartościami marki partnera.

Dla 50% ankietowanych firm powodem realizacji strategii co-brandingu jest chęć rozwoju rynku, a dla 43% pragnienie ekspansji międzynarodowej firmy. Firmy biorące udział w badaniu są firmami międzynarodowymi, stąd wynikać może chęć dalszego rozwoju.

Do najrzadziej wskazywanych powodów realizacji strategii co-brandingu należy chęć stworzenia nowego wizerunku (21%), akceptacja produktów przez konsumentów lokalnych (14%) oraz repozycjonowanie marki produktu (7%). Żadna z firm nie zadeklarowała chęci repozycjonowania marki firmy.

W efekcie realizacji strategii co-brandingu badane firmy stworzyły nowy produkt w oparciu o własny, funkcjonujący już na rynku (43%), nowy produktu w oparciu o istniejący już produkt partnera (29%), całkiem nowy produkt (21%). Tylko 7% firm stworzyło nowy produkt, będący połączeniem produktu własnego i partnera.

Oceniając efekty zastosowania strategii co-brandingu, badane firmy zwracały uwagę przede wszystkim na możliwość rozwoju produktu (79%) i związanego z tym wkładu technicznej ekspertyzy ze strony partnera (71%). Dla ponad połowy firm (64%) co-branding zaowocował rozwojem rynku i spowodował ekspansję na nowe obszary, zarówno pod względem strategicznym, jak i geograficznym. Ankietowani zwracali także uwagę na wymiar symboliczny realizowanej strategii i wzmocnienie wizerunku własnej marki, kulturą, doświadczeniem i wartościami marki partnera (57%).

Wyniki badań pokazały, iż wykorzystanie marek do tworzenia aliansów pomiędzy firmami jest działaniem skutecznym i przynoszącym korzyści obu stronom, niezależnie od zakresu i rodzaju tej współpracy. 93% ankietowanych oceniało efekty projektów co-brandingowych pozytywnie, a tylko 7% nie miało zdania. Nikt nie ocenił efektów negatywnie. Według 71% ankietowanych, po przeprowadzeniu projektu co-brandingu, marka jest lepiej postrzegana przez



istniejących klientów firmy, a 86% uważa, iż projekt wpłynął pozytywnie na postrzeganie marki przez potencjalnych konsumentów.

We wszystkich przypadkach ankietowani deklarowali, iż opinia publiczna dostrzegła współpracę w ramach strategii co-brandingu.

## **6. Dobór i ocena partnerów w procesie co-brandingu**

Badane firmy w prawie połowie przypadków nie dokonywały selekcji partnerów, lecz z góry planowały wykorzystanie konkretnej marki w strategii co-brandingu. Takie podejście może wynikać z doświadczeń, jakie badane firmy posiadały wcześniej. Wyniki badań pokazały bowiem, iż 60% ankietowanych firm realizowało już wcześniej projekt w ramach co-brandingu z obecnym partnerem. Jednocześnie brak jakiegokolwiek selekcji ogranicza możliwości dalszego rozwoju marek.

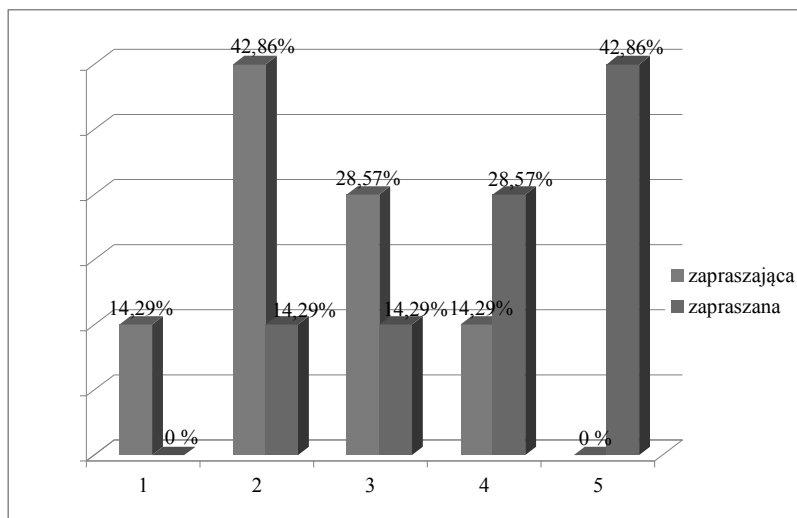
Połowa badanych firm dokonywała selekcji partnerów. Jednak stosowane kryteria nie były zwykle jasno zdefiniowane. Przedstawiciele firm wskazywali na różne czynniki brane pod uwagę podczas doboru marki partnerskiej. Najczęściej kładli nacisk na doświadczenie partnera, zbieżność wizerunków marek oraz docelową grupę odbiorców. Rozmowy z przedstawicielami firm pokazały, iż mimo wcześniejszych doświadczeń firm w realizacji strategii co-brandingu, brak metodologii procesu selekcji partnerów. Jedna z firm zadeklarowała, iż posiada ogólną procedurę umożliwiającą dobór partnerów.

W skali od 1 do 5 (gdzie 5 jest najwyższą oceną), ankietowani oceniali współpracę z partnerem zwykle na poziomie 3 lub 4. Interesujący jest fakt, iż reprezentanci marek zapraszanych do współpracy oceniali wyżej swoich partnerów, aniżeli firmy, będące inicjatorami współpracy. Przedstawiciele obu grup w identyczny sposób ocenili komunikację z partnerem, klasyfikując ją jako zadowalającą (3) lub dobrą (4).

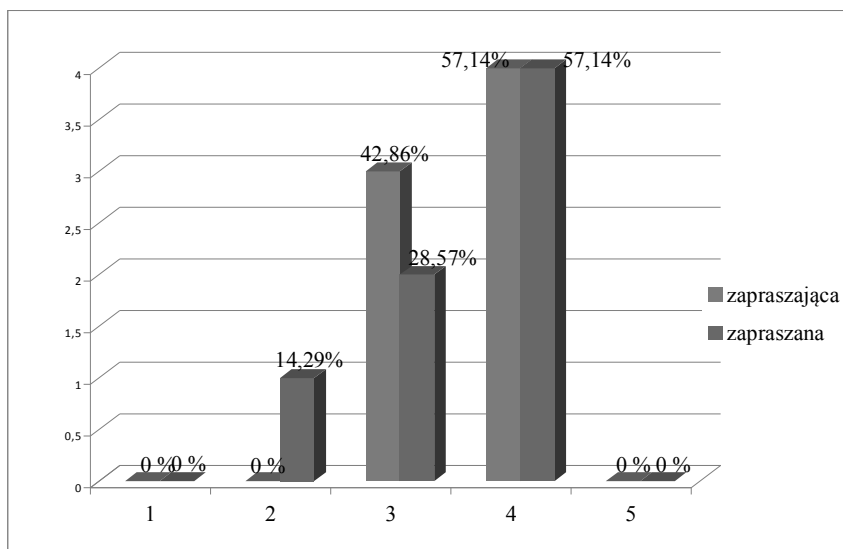
Różnice w opiniach o partnerach pojawiły się przy ocenie wkładu partnera w projekt (rys. 2).

Przedstawiciele marek zapraszanych zdecydowanie lepiej oceniają zaangażowanie i wymierny wkład kooperanta w projekt będący efektem co-brandingu. W przypadku właścicieli marek zapraszających (przyjmujących) ocena ta jest w przeważającej części bardzo zła, niedostateczna lub zadowalająca. Wynikać to może między innymi z braku zdefiniowania odpowiednich kryteriów podczas procesu selekcji partnera.

Podczas oceny elastyczności partnera bardziej krytyczne były firmy będące stroną zapraszaną (rys. 3), co może być efektem konkretnej wizji partnera, stworzonej już na etapie planu projektu i niechęć do ewentualnych zmian.



Rys. 2. Ocena wkładu partnera w projekt  
*Opracowanie własne.*



Rys. 3. Ocena elastyczności partnera  
*Opracowanie własne.*

Co-branding wymaga zaangażowania wielu osób będących przedstawicielami różnych departamentów firm partnerskich. Efektem są pojawiające się konflikty. Badania pokazały, iż problemy najczęściej rozwiązywane są przy współpracy „teamów” (64%) lub przez „key accounta”.

## 7. Podsumowanie wyników badań

Z punktu widzenia autorki, badania pilotażowe miały na celu, przede wszystkim, pokazać te elementy strategii co-brandingu, z którymi firmy mają największe problemy i które należałoby poddać szczegółowym rozważaniom.

Wyniki badań pokazują, iż firmy doskonale strukturalizują zarówno motywy, jak i efekty co-brandingu. W przypadku co-brandingu funkcjonalnego głównym motywem wyboru strategii co-brandingu jest wkład wiedzy i doświadczenia partnera w końcowy produkt. Taka forma współpracy pomiędzy dwiema firmami pozwala podkreślić wysoką jakość produktu i kompetencje producentów. Pozwala to firmom na rozwój oferty produktowej, wkraczanie na nowe obszary działalności, a w konsekwencji rozwój rynku i ekspansję międzynarodową. Zgodnie z oceną badanych co-branding jest skutecznym sposobem wykorzystania kapitału posiadanych już marek oraz jest działaniem przynoszącym korzyści obu stronom, niezależnie od zakresu i rodzaju tej współpracy. Zgodnie z oczekiwaniami, badania udowodniły problemy z klasyfikacją co-brandingu. Okazuje się, iż nie można oddzielić aspektów technicznych od kwestii symbolicznych. Większość badanych firm wśród motywów realizowania strategii co-brandingu funkcjonalnego wymienia wymiar symboliczny.

Najwięcej wątpliwości pojawiło się jednak podczas analizy metodologii doboru partnerów. Wyniki badań udowodniły, iż firmy nie posiadają procedur ułatwiających klasyfikację i selekcję kooperantów. Dlatego firmy najczęściej podejmują współpracę w oparciu o wcześniejsze alianse. Ogranicza to ich dalszy rozwój i ekspansję na nowe rynki.

## Literatura

- [1] **Aaker D.A.:** *Managing Brand Equity*. Editions Free Press. New York 1991.
- [2] **Altkorn J.:** *Strategia marki*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2001.
- [3] **Baumgarth C., Rath J.:** *Partnerselektion bei Markenkooperationen*. 3 Internationaler Markentag. WU Wien 2009.
- [4] **Begemann F.:** *Co-branding as a Brand strategy – An analysis from the resources-based view*. GRIN Verlag, Germany 2006.
- [5] **Bengtsson A., Per S.:** *Co-branding on industrial markets*. Industrial Marketing Management, 34/2005.
- [6] **Blackett T., Boad B.:** *Co-branding: The Science of Alliance*. St.Martin's Press, New York 1999.
- [7] **Blackett T., Boad B.:** *Co-branding – the science of alliance*. MacMillan. London 1999.
- [8] **Blackett T., Russell N.:** *Co-branding: the science of alliance*. Journal of Brand Management, 7/3/1999.
- [9] **Busacca B., Bertoli G.:** *Co-branding et valeur des interactions entre marques*. Revue Française du Marketing, 207/4/2006.
- [10] **Cegarra J.J., Michel G.:** *Co-branding : clarification du concept et proposition d'un modèle d'évaluation*. Raport z badań prowadzonych w latach 2000-2002 w IAE Paris.

- 
- [11] **Cegarra J.J., Michel G.:** *Alliances de marques: quel profit pour les marques partenaires ?* Revue Française de gestion, 7-8/2003.
- [12] **Clifton R., Simmons J. (red.):** *Brands and Branding.* The Economist in association with Profile Books Ltd. London 2003.
- [13] **Dorozala N., Kohlbrenner A.:** *Co-branding as a Tool for Strategic Brand Activation.* VDM Verlag, Saarbrücken 2008.
- [14] **Grębosz M.:** *Co-branding jako instrument współpracy przedsiębiorstw w zarządzaniu marką.* [w:] Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Red. A. Adamik, S. Lachiewicz. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- [15] **Hamkało M., Kuśmierz M.:** *Brand romance.* Marketing w praktyce, 12/2006.
- [16] **Keller K.L., Aperia T., Georgson M.:** *Strategic Brand management. A European Perspective.* Pearson Education, Harlow 2008.
- [17] **Lehu J.M.:** *Praximarket.* Editions Jean-Pierre de Monza, Paris 1996.
- [18] **Lewi G., Lacoëuilhe J.:** *Branding Management – La marque, de l'idée l'action.* 2<sup>e</sup> edition, Pearson Education. Paris 2007.
- [19] **Michel G.:** *Au cœur de la marque – créer, gérer, développer et évaluer sa marque.* Dunod, Paris 2004.
- [20] **Michel G., Cegarra J-J.:** *Co-branding, clarification du concept.* Recherche et application en marketing, vol. 16, no. 4, 2001, ss. 57-69.
- [21] **Michel G., Cegarra J-J.:** *Co-branding: Impact sur les marques partenaires.* Journée de la marque, ESA-Créteil 2002.
- [22] **Michel G., Cegarra J-J.:** *Les effets d'une opération de co-marquage sur l'image des marques.* Revue Française du Marketing, 207/4/2006.
- [23] **Park C., Whan S.Y.J., Shocker A.D.:** *Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and feedback Effects.* Journal of Marketing Research, 1996, Vol. 33 (4).
- [24] **Pierścionek Z.:** *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa.* Wyd. Naukowe PWN. Warszawa 2003.
- [25] **Scheibe A.:** *Cobranding – formą współpracy przedsiębiorstw.* Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Red. A. Adamik, S. Lachiewicz. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- [26] **Simonin B.L., Ruth J.A.:** Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. Journal of Marketing Research, 35/1/1998.
- [27] **Sroka W.:** *Kierunki ewolucji aliansów.* Marketing i Rynek, 7/2009.
- [28] **Sznajder A.:** *Alianse marketingowe - nowa forma powiązań biznesu ze sportem?* Marketing i Rynek, 7/2007.
- [29] **Sznajder A.:** *Alianse marketingowe szansą na zwiększenie konkurencyjności.* Marketing i Rynek, 6/2009.
- [30] **Ueltschy L.C., Lacroche M.:** *Co-Branding Internationally: Everyone Wins?* Journal of Applied Business Research, 2003, Vol. 20/3.
- [31] **Washburn J.H., Till B.D., Priluck R.:** *Brand Alliance and Customer-Based Brand-Equity Effects.* Psychology&Marketing, 21/7/2004.

## **CO-BRANDING – THE REASONS, RESULTS AND FORM OF COMPANIES COOPERATION – THE RESULTS OF EMPIRICAL STUDY**

### **Summary**

Nowadays, brands management is the basis of a company's marketing activities. An effective brand must reach consumers and be accepted by them. Co-branding is a cooperation of two or more brands in one product or service which is supported by partners brands. Co-branding allows reinforcement of two brands through their cooperation. In the paper the results of empirical research concerning the reasons and effects of the ingredient co-branding strategy by selected companies are presented. This paper presents also the results of empirical studies on the characteristic of cooperation between co-branding partners as well on the evaluation of teamwork.