

Magdalena Grębosz

Co-branding odpowiedzią na zmieniające się otoczenie

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 28, 189-196

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAGDALENA GRĘBOSZ

Politechnika Łódzka

CO-BRANDING ODPOWIEDZIĄ NA ZMIENIAJĄCE SIĘ OTOCZENIE

Streszczenie

Rozwój współpracy między podmiotami jest spowodowany przede wszystkim zmianami w otoczeniu, ograniczonym dostępem do zasobów strategicznych oraz wzrostem znaczenia marki i innych aktywów niematerialnych. W efekcie w ostatnich latach co-branding stał się dynamicznie rozwijającą się strategią w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami. Celem artykułu jest analiza możliwości wykorzystania strategii co-brandingu w zmieniającym się otoczeniu oraz wskazanie korzyści wynikających z realizacji tej strategii.

Słowa kluczowe: co-branding, kapitał marki, współpraca, wartości niematerialne.

Wprowadzenie

W silnie turbulentnym otoczeniu firmy coraz częściej starają się poszukiwać i pozyskiwać aktywa niematerialne pozwalające budować przewagę konkurencyjną. Aktywne przedsiębiorstwa dążą do stałego rozwoju w celu generowania większej wartości zarówno z punktu widzenia klientów, właścicieli i akcjonariuszy, jak i pracowników firmy.

Dla rozwoju współczesnych organizacji i budowy skutecznie działającego systemu kreowania ich długookresowej przewagi konkurencyjnej potrzeba szerokiej wiedzy, wielu zasobów i umiejętności, czasu oraz wytrwałości. Trudno jest zdobywać je samodzielnie, dlatego współpraca i alianse z różnymi podmiotami otoczenia rynkowego wydają się w dzisiejszych czasach naturalnym rozwiązaniem dla rozwoju firmy¹. Przesłankami do nawiązania różnych form współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami mogą być zarówno czynniki makrootoczenia, mikrootoczenia, jak i uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstw. Według D. Faulknera i C. Browmana² do najważniejszych czynników zewnętrznych, wpływających na wzrost liczby zawieranych porozumień, należą: globalizacja rynków, szybkie upowszechnianie się nowych technologii, skrócenie cyklu życia produktów, możliwości osiągnięcia korzyści skali, wzrastająca burzliwość w gospodarce światowej, niepewność oraz likwidacja barier w handlu międzynarodowym.

Celem artykułu jest analiza możliwości wykorzystania strategii co-brandingu w zmieniającym się otoczeniu oraz wskazanie korzyści wynikających z jej realizacji.

1. Współpraca przedsiębiorstw w zmieniającym się otoczeniu

Począwszy od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia w naukach o zarządzaniu zaczęła się kształtować koncepcja międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach. Wśród głównych trendów inspirujących do takich zachowań W. Czakon³ wymienia postępującą dekonstrukcję łańcucha wartości oraz hiperkonkurencję prowadzącą do erozji dotychczas postulowanych źródeł przewagi konkurencyjnej.

W opinii S. Lachiewicza, zarówno w praktyce, jak i teorii zarządzania w ostatnich kilkudziesięciu latach nastąpiło przewartościowanie podejścia do współpracy przedsiębiorstw. Coraz częściej sukces przedsiębiorstwa jest istotnie uzależniony od umiejętności budowy partnerskich sieci powiązań gospodarczych, aliansów strategicznych i innych form współdziałania. Współpraca ta

¹ A. Adamik, S. Lachiewicz, *Wprowadzenie*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 7.

² D. Faulkner, C. Bosman, *Strategie konkurencji*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 120.

³ W. Czakon, *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 7.

może dokonywać się na podstawie różnych źródeł i stymulatorów⁴. Dodatkowo coraz większą rolę, jeśli chodzi o wartość oczekiwaną przez klientów, zaczęły odgrywać korzyści społeczne, psychologiczne i emocjonalne, najczęściej związane z marką, będące często wynikiem działań w sferze komunikacji marketingowej przedsiębiorstw. W efekcie wzrosło znaczenie współpracy i komunikacji między podmiotami współtworzącymi wartość⁵.

Rozwój współpracy między podmiotami jest spowodowany przede wszystkim zmianami w otoczeniu, ograniczonym dostępem do zasobów strategicznych oraz wzrostem znaczenia marki i innych aktywów niematerialnych. Pojęcie współpracy jest szeroko definiowane. Współpraca to biznesowe relacje między dwoma lub więcej niezależnymi podmiotami, będące przejawem postawy przedsiębiorczej, które oparte są na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu, wspólnych wartościach i odpowiedzialności partnerów zdecydowanych współpracować w celu osiągnięcia efektów korzystnych dla obu stron, o względnie trwałym charakterze⁶.

2. Budowanie kapitału marki poprzez współpracę

O pozycji przedsiębiorstwa na rynku w coraz większym stopniu decydują aktywa mające charakter niematerialny. Coraz mniej współczesnych przedsiębiorstw opiera swoją rentowność jedynie na wytwarzaniu produktów. K. Oblój⁷ wymienia trzy podstawowe typy zasobów niematerialnych: kulturę organizacyjną, wiedzę oraz markę. Zasoby te są unikalne, mogą być wykorzystywane jednocześnie w wielu miejscach, nie deprecjonują się w trakcie wykorzystywania (zwykle zyskują na wartości) oraz wymagają wielu lat pracy. Na rynku dominuje sektor usług, dlatego firmy opierają swój majątek na wiedzy, relacjach z klientami i partnerami handlowymi oraz na markach.

⁴ S. Lachiewicz, *Rola kompetencji związanych ze współdziałaniem w zespołach pracowniczych w kształtowaniu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji...*, s. 29, 37.

⁵ M. Szymura-Tyc, *Marketing w gospodarce sieciowej opartej na wiedzy*, w: *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, red. Sz. Figiel, PWE, Warszawa 2010, s. 179.

⁶ B. Bębek, *Partnerstwo w usługach outsourcingowych*, w: *Usługi w Polsce. Nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, red. A. Panasiuk, K. Rogoziński, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 497, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 211–212.

⁷ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1994, s. 86–92.

Według M. Daszkowskiej i J. Koszałki, z punktu widzenia tworzenia wartości firmy marka zajmuje najważniejsze miejsce wśród aktywów niematerialnych. Jej wyjątkową pozycję wśród tych aktywów zapewniają⁸:

- określone atrybuty,
- zdolność do tworzenia dodatkowych dochodów dla firmy,
- możliwość wyceny,
- elementy przesądzające o decyzji zakupu.

Do strategii umożliwiających tworzenie nowych, dodatkowych skojarzeń związanych z marką, a tym samym budowanie kapitału marki poprzez związki wtórne, K.L. Keller zalicza⁹:

- strategię rozszerzenia marki (na inne produkty lub inne kategorie produktów),
- tworzenie skojarzeń opartych na symbolice kraju pochodzenia marki,
- zmianę strategii dystrybucji,
- licencjonowanie marki,
- wykorzystanie poparcia gwiazdy,
- sponsoring i mecenat,
- inne (nagrody *etc.*).

Do strategii mających na celu budowanie i wzmacnianie kapitału marki zaliczyć można także co-branding.

3. Znaczenie co-brandingu w zmieniającym się otoczeniu

W artykule przyjęto, że co-branding to zarówno współpraca dwóch partnerów mająca na celu stworzenie nowego produktu i wykreowanie nowej marki wspartej markami partnerskimi, jak i wprowadzenie na rynek produktu sygnowanego przez dwie marki partnerskie w ramach współpracy na poziomie funkcjonalnym lub/i symbolicznym. Strategia wykorzystania dwóch marek w tworzeniu i promocji jednego produktu rozpowszechniła się w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Biorąc pod uwagę dodatkowo zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw i konieczność stałego rozwoju, można stwierdzić,

⁸ M. Daszkowska, J. Koszałka, *Ocena skuteczności zarządzania polską marką*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Specyfika marki we współczesnej gospodarce*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 511, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 35–36.

⁹ K.L. Keller, T. Aperia, M. Georgson, *Strategic Brand Management. A European Perspective*, Pearson Education, Harlow 2008, s. 315–321.

że co-branding stał się dynamicznie rozwijającą się strategią w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami.

Zarówno realizacja strategii co-brandingu funkcjonalnego¹⁰, jak i co-brandingu symbolicznego¹¹ umożliwia wzrost potencjału konkurencyjnego marek partnerskich poprzez wzmocnienie i rozszerzenie wartości niematerialnych, możliwość wzrostu innowacyjności marki oraz poszerzenie liczby potencjalnych konsumentów dzięki wejściu na nowe segmenty rynku. Współpraca dwóch partnerów poprzez wykorzystanie dwóch marek pozwala zmniejszyć ryzyko niepowodzenia, zwiększyć świadomość marki produktu co-brandingowego oraz dotrzeć do większej grupy potencjalnych konsumentów, tym samym zwiększając przewagę konkurencyjną produktu co-brandingowego i wzmacniając dotychczasową pozycję marek partnerskich. Jest to niezwykle istotne zwłaszcza w niestabilnym i burzliwym otoczeniu współczesnych firm.

W przypadku realizacji strategii co-brandingu funkcjonalnego istotne znaczenie ma pojawienie się na produkcie końcowym marki znanego i cenionego dostawcy. Co-branding funkcjonalny umożliwia firmie dostęp do technologii, specjalistycznych surowców lub części, a tym samym do cennych dla niej rynków zbytu. Rozwój co-brandingu funkcjonalnego jest więc także efektem szybkiego rozwoju technologicznego. Rozwój technologiczny jest bowiem w dużym stopniu zależny od procesów wymiany pomiędzy podmiotami. Według H. Hakanssona¹², innowacja powinna być postrzegana nie jako produkt jednej firmy, ale współzależność pomiędzy dwoma lub więcej partnerami. W konsekwencji co-branding funkcjonalny umożliwia często podjęcie i realizację dużych projektów, których pojedyncza firma nie byłaby w stanie zrealizować ze względu na brak specjalistycznej wiedzy. Współpraca w ramach co-brandingu funkcjonalnego sprzyja więc procesom aplikacji i dyfuzji innowacji. Dostęp do innowacyjnych rozwiązań partnera, będącego dostawcą składnika lub części produktu końcowego, przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i wzmocnienia kapitału

¹⁰ W przypadku co-brandingu funkcjonalnego marki zapraszane do współpracy (marki składników lub części produktu końcowego) pełnią istotne funkcje typowe dla marek, będąc wyróżnikiem produktu końcowego oraz gwarantem jakości tego produktu. Wskazanie marki partnera ma na celu zagwarantowanie istnienia specyficznych cech produktu.

¹¹ W przypadku co-brandingu symbolicznego pojawienie się marki zapraszanej pozwala podkreślić jedynie symboliczne, niematerialne korzyści, a związek z marką partnerską opiera się na dodanych wartościach niematerialnych.

¹² H. Hakansson, *Product Development In Networks*, w: *Industrial Technological Development: A Network Approach*, red. H. Hakansson, London 1987, s. 3.

marki. Dzięki wymianie zasobów i *know-how* możliwy jest wzrost innowacyjności produktu co-brandingowego, redukcja kosztów oraz elastyczność działania.

Współczesne życie gospodarcze, podobnie jak współcześni konsumenci, jest pełne sprzeczności. Z jednej strony obserwujemy powszechne tendencje do integracji i działań w skali ponadnarodowej, z drugiej obronę interesów wewnętrznych poszczególnych krajów¹³. Dodatkowo zauważalne są międzynarodowe zmiany kulturowe wynikające z nasilania się różnego rodzaju przepływów międzynarodowych. Obejmują one takie procesy, jak: wzajemna penetracja kultur, osłabienie wymiaru terytorialnego kultur, skażenie kulturowe, pluralizm kulturowy oraz hybrydyzacja¹⁴. Procesy globalizacyjne nie tylko wymuszają, ale także ułatwiają ekspansję zagraniczną dokonywaną poprzez nawiązywanie współpracy gospodarczej między przedsiębiorstwami. Taka forma współpracy jest doskonałym sposobem szybkiego zdobywania dostępu do nowych rynków zagranicznych oraz wiedzy i doświadczenia dotyczących działalności na nich¹⁵. Realizacja strategii co-brandingu może ułatwić wejście na nowe rynki zagraniczne, co przyczynia się do dalszego rozwoju firmy.

Według L.C. Ueltschy i M. Lacroche'a¹⁶ wprowadzenie nieznannej marki A na rynek zagraniczny X poprzez co-branding ze znaną na tym rynku marką B ułatwia wejście na rynek X oraz budowę na nim kapitału marki A. Odwrotna sytuacja może być wykorzystana na rynku Y, gdzie marka A charakteryzuje się silnym kapitałem, a nieznaną na tym rynku marką B buduje poszczególne elementy kapitału tej marki. Przykładem takiej współpracy jest co-branding kanadyjskiej marki Tim Hortons i amerykańskiej marki Wendy's, który zaowocował wprowadzeniem poszczególnych marek na rynek kanadyjski i amerykański. Podobną opinię wyrażają K.E. Voss i P.S. Tansuhaj¹⁷, dowodząc, że marka zagraniczna jest lepiej oceniana, jeśli jest powiązana z marką lokalną w fazie wprowadzania produktu na rynek.

¹³ H. Szulce, M. Florek, *Kierunki działań marketingowych przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, w: *Współczesny marketing. Strategie*, red. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008, s. 20–21.

¹⁴ E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy na tle zmian w otoczeniu kulturowym*, w: *Współczesny marketing...*, s. 15–16.

¹⁵ B. Kaczmarek, *Determinanty nawiązywania współpracy międzynarodowej między przedsiębiorstwami*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 138–139.

¹⁶ L.C. Ueltschy, M. Lacroche, *Co-Branding Internationally: Everybody Wins?*, „Journal of Applied Business Research” 2004, Vol. 20, No. 3, s. 97.

¹⁷ K.E. Voss, P.S. Tansuhaj, *A Consumer Perspective on Foreign Market Entry: Building Brands Through Brand Alliances*, „Journal of International Consumer Marketing” 1999, Vol. 11, No. 2, s. 39–58.

Do zadań współczesnego marketingu należy między innymi stałe odnawianie rynku, dostosowywanie oferty do oczekiwań klienta, budowanie lojalności klientów oraz tworzenie wartości dla klienta. W zmieniającym się otoczeniu wykorzystanie strategii co-brandingu pozwala na realizację tych zadań.

Podsumowanie

Współczesne otoczenie przedsiębiorstw można określić jako burzliwe lub turbulentne. Jednocześnie należy podkreślić jego złożony charakter, wynikający z wpływu wielu czynników makro- i mikrootoczenia. Zmienność i złożoność otoczenia zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej poza własną organizacją. W ostatnich latach przedsiębiorstwa budują własną przewagę konkurencyjną, wykorzystując relacje z partnerami. Umiejętność współdziałania, nie tylko w ramach organizacji, jest dziś bowiem wyróżnikiem efektywnych organizacji. Zakres i intensywność relacji pomiędzy przedsiębiorstwami zależy od rodzaju sektora oraz branży. Jednak współpraca może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej wszystkich firm, niezależnie od reprezentowanej przez nie branży czy stopnia zaawansowania technologicznego. Przedsiębiorstwa decydują się na realizację strategii co-brandingu, chcąc uzyskać dostęp do unikalnych zasobów partnera, do których należą przede wszystkim sama marka, jak i *know-how* w zakresie zarządzania marką i produktem.

CO-BRANDING – THE RESPONSE TO THE CHANGING ENVIRONMENT

Summary

Development of cooperation between organizations is caused by changes in environment, limited access to strategic resources and increasing importance of brand and other intangible assets. As a result in recent years, co-branding has become a rapidly

growing strategy in relations between companies. In the paper, the possibilities of the application of co-branding strategy in a changing environment are analysed as well as the benefits of the implementation of this brand strategy.

Translated by Magdalena Grębosz

Keywords: co-branding, brand equity, cooperation, intangible assets.