

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Magdalena Grębosz

Politechnika Łódzka
e-mail: magdalena.grebosz@p.lodz.pl

STRATEGIA CO-BRANDINGU W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

CO-BRANDING STRATEGY IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.444.15

Streszczenie: Funkcjonując w turbulentnym środowisku, przedsiębiorstwa prowadzą aktywne działania w ramach zarządzania marką. Jednym z wariantów rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej jest realizacja strategii co-brandingu. Celem artykułu jest wskazanie zależności pomiędzy strategią co-brandingu a strategiami rozwoju i konkurencji, na podstawie wyników własnych badań empirycznych, przeprowadzonych wśród 50 międzynarodowych przedsiębiorstw, przy użyciu metod bezpośredniego i pośredniego gromadzenia informacji, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Analiza wyników badań wskazuje, że w wyniku implementacji strategii co-brandingu badane przedsiębiorstwa realizują przede wszystkim strategię rozwoju produktu i penetracji rynku (w ramach strategii produktowo-rynkowych) oraz strategię dyferencjacji i koncentracji (w ramach strategii konkurencji).

Słowa kluczowe: co-branding, zarządzanie marką, strategia marki, strategia rozwoju, strategia konkurencji.

Summary: In a turbulent environment, the companies develop actively the brand management activities. One of the possibilities of development and building a competitive advantage is the implementation of co-branding strategy. The aim of this article is to identify the relations between the co-branding strategy and development and competition strategies on the basis of the results of own empirical research, conducted among 50 international companies using direct and indirect methods of gathering information, based on the questionnaire survey. The analysis of the results indicates that as a result of the implementation of co-branding strategy, the surveyed companies implement primarily the strategies of product development and market penetration (in the framework of the product-market strategy) and the strategies of differentiation and differentiation focus (in the framework of the competition strategy).

Keywords: co-branding, brand management, brand strategy, growth strategy, competition strategy.

1. Wstęp

Problematyka współpracy przedsiębiorstw jest w ostatnich latach tematem licznych publikacji. Współdziałanie pomiędzy podmiotami gospodarczymi jest analizowane zarówno z perspektywy zarządzania strategicznego, jak zarządzania na poziomie funkcjonalnym w obszarze zarządzania produkcją, logistyką czy w zakresie działalności badawczo-rozwojowej organizacji.

Współpraca nawiązywana jest także w obszarze zarządzania marketingowego, gdzie najczęściej dotyczy kształtowania koncepcji i strategii produktu, strategii dystrybucji, prowadzenia wspólnych działań promocyjnych oraz współpracy pomiędzy markami. Wykorzystanie marki w wyróżnianiu oferty pozwala budować przewagę konkurencyjną nie tylko w oparciu o cechy funkcjonalne produktów czy usług, ale także w oparciu o korzyści emocjonalne. Marka jest bowiem odzwierciedleniem oferowanych korzyści funkcjonalnych i symbolicznych. Oprócz komponentów charakteryzujących produkt marka pozwala uzyskać wartość dodaną związaną z symboliką, relacjami z konsumentami, tożsamością użytkowników czy ich osobowością, w konsekwencji dostarczając konsumentom korzyści odwołujących się do wartości cenionych przez daną grupę nabywców. Poprzez stworzenie unikalnej tożsamości marki firmy budują wizerunek marki, który w istotny sposób wpływa na poszczególne elementy kapitału marki, jak świadomość marki, lojalność wobec marki, skojarzenia związane z marką czy postrzeganą jakość marki. Elementy te warunkują w efekcie potencjał konkurencyjny marki oraz jej wartość.

Realizacja strategii co-brandingu daje możliwość rozwoju firmy oraz budowanie przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu jest wskazanie zależności pomiędzy strategią co-brandingu a strategiami rozwoju i konkurencji na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

W ramach realizacji badań postawiono następujące hipotezy:

H1: Ze względu na fakt, iż co-branding ma na celu wprowadzenie na rynek produktu sygnowanego przez dwie (lub więcej) marki partnerskie, dominującą strategią rozwoju realizowaną przez przedsiębiorstwa wdrażające strategię co-brandingu jest strategia rozwoju produktu.

H2: Ze względu na tworzenie wartości dodanej w oparciu o kapitał marek partnerskich podczas realizacji strategii co-brandingu dominującą strategią konkurencji realizowaną przez przedsiębiorstwa wdrażające strategię co-brandingu jest strategia dyferencjacji.

Niniejsze opracowanie powstało na podstawie badań prowadzonych w ramach projektu badawczego SONATA 1 nr 2011/01/D/HS4/03442, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

2. Strategia co-brandingu jako strategia marki i strategia rozwoju

Współpraca w obszarze zarządzania markami może obejmować współpracę przedsiębiorstw w obrębie produktu, współpracę marek zależnych, wsparcie marki, wspólną promocję i reklamę oraz co-branding. Koncepcja co-brandingu jest od lat przedmiotem wielu dyskusji zarówno wśród badaczy, jak i praktyków zarządzania marką. Większość istniejących definicji co-brandingu opiera się na koncepcji łączenia dwóch marek w kontekście marketingowym. Nie jest jednak jasno określone, czy efektem co-brandingu musi być stworzenie nowego produktu. W oparciu o studia literaturowe w artykule wyróżniono trzy podejścia do koncepcji co-brandingu: wąskie, umiarkowane lub szerokie.

W przypadku szerokiego podejścia, reprezentowanego m.in. przez R.P. Grossmana [1997, s. 191-201], B.L. Simonin i J.A. Ruth [1998 s. 30-42], D.A. Aakera [1996, s. 299-300], J.M. Lehu [1996, s. 56] czy R. Venkatesha i in. [2000 s. 3-31], co-branding określany jest mianem współpracy opartej na logice marki. Takie współdziałanie obejmuje m.in. wspólną promocję sprzedaży, wspólną reklamę czy dystrybucję. Niektórzy autorzy (m.in. G. Lewi, J. Lacœuilhe czy J.N. Kapferer) z co-brandingiem łączą dodatkowo licencjonowanie marki, inni [Morion i in. 2003, s. 1080-1094; Farrelly i in. 2005, s. 339-348; Keller i in. 2008, s. 311] włączają sponsoring. J.M. Lehu [1996, s. 56] do co-brandingu – obok funkcjonalnego (*ingredient branding*) i symbolicznego (*symbolic co-branding*) – zalicza także co-branding reklamowy (*co-advertising*), mający na celu uzyskanie efektu synergii w trakcie działań reklamowych poprzez wsparcie marki wizerunkiem marki partnera. Jako co-branding klasyfikowana jest także często wspólna sprzedaż produktów (*product bundling*) oraz współpraca pomiędzy producentami a dystrybutorami, zwłaszcza przy podpisywaniu umów na wyłączną dystrybucję [Dahlstrom, Conway Dato-on 2004, s. 1-22]. Koncepcję szerszego podejścia do co-brandingu trafnie podsumował D.A. Aaker [1996, s. 299-300], podkreślając, iż co-branding ma na celu uatrakcyjnienie wizerunków marek i ich umocnienie w oparciu o współpracę w obszarze marketingu.

Wąskie podejście do co-brandingu – charakteryzujące się ograniczeniem współpracy dwóch marek podczas tworzenia unikalnego produktu – reprezentują m.in. C.W. Park i in. [1996, s. 453-466], J.H. Washburn i in. [2000, s. 591-604], J.J. Cegarra i G. Michel [2001, s. 57-69], A.M. Levin i in. [1996, s. 296-300] oraz L. Leuthesser i in. [2003, s. 35-47]. W przypadku podejścia umiarkowanego co-brandingiem nazywana jest współpraca oparta na zaangażowaniu dwóch lub więcej marek, charakteryzujących się znacznym stopniem rozpoznawalności wśród konsumentów, przy jednoczesnym zachowaniu nazw marek uczestniczących we współpracy i średnio- lub długoterminowego charakteru współpracy [Kippenberger 2000, s. 12-15]. Co-branding [Blackett, Russell 1999, s. 5-18] powinien w tym przypadku opierać się na tworzeniu wspólnej wartości dodanej, umożliwiającej wyróżnienie produktu na rynku, wzmocnieniu istniejących korzyści związanych z użytkowaniem marki, łączeniu kompetencji partnerów oraz podkreślanii znaczenia poszczególnych składników produktu.

Biorąc pod uwagę szerokie spectrum działań marketingowych, można skłonić się ku ograniczeniu definicji co-brandingu do wspólnego opracowania oferty produktowej przez dwie lub więcej marki partnerskie, zarówno na poziomie funkcjonalnym, jak i symbolicznym. W konsekwencji w artykule przyjmuje się, że co-branding [Grębosz 2013, s. 73] jest współpracą przedsiębiorstw mającą na celu wprowadzenie na rynek produktu sygnowanego przez dwie (lub więcej) marki partnerskie, współtworzące markę co-brandingową. Z co-brandingu wyklucza się wspólną reklamę, wspólną promocję sprzedaży, sponsoring i współpracę pomiędzy producentami i dystrybutorami. Co-branding może mieć charakter otwarty lub też współpraca pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami jest realizowana na zasadach wyłączności. Wśród marek partnerskich (uczestniczących) wyróżnia się markę zapraszającą oraz zapraszaną do współpracy. W ramach strategii co-brandingu można wyróżnić [Cegarra, Michel 2001, s. 57-69]: co-branding funkcjonalny (*ingredient branding*) oraz co-branding symboliczny (*symbolic co-branding*). W przypadku co-brandingu funkcjonalnego marki zapraszane do współpracy, będąc markami składników lub części produktu końcowego, pełnią istotne, typowe dla marek funkcje, będące wyróżnikiem produktu końcowego oraz gwarantem jego jakości. Wskazanie marki partnera w co-brandingu funkcjonalnym ma na celu zagwarantowanie istnienia specyficznych cech produktu. W przypadku co-brandingu symbolicznego związek z marką partnerską opiera się na dodanych wartościach niematerialnych i polega na zastosowaniu drugiej marki w celu podkreślenia wartości symbolicznych i stworzenia określonego wizerunku.

Analizując przebieg, funkcje i znaczenie co-brandingu, można skłaniać się ku stwierdzeniu, że co-branding jest strategią marki. Zgodnie z podejściem organicznym strategia to planowe i faktyczne koordynowanie głównych celów i działań firmy w czasie i przestrzeni [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 94]. Strategia marki jest zatem koordynowaniem celów i działań związanych z zarządzaniem marką. W kontekście turbulentnego otoczenia, charakteryzującego się ciągłymi zmianami zachowań konsumentów i rozwojem konkurencji, realizację celów poprzez wykorzystanie marki partnerskiej można zaliczyć do strategii. Co-branding wiąże się przede wszystkim z rozwojem zewnętrznym firmy i z rozszerzeniem zakresu operacji przedsiębiorstwa, co jest także charakterystyczne dla strategii. Strategia co-brandingu jest przykładem strategii rozwoju zewnętrznego organizacji, opartej na współpracy kontraktowej lub – rzadziej – kapitałowej, i tym samym stanowi alternatywę dla rozwoju wewnętrznego m.in. poprzez realizację strategii rozszerzenia marki. Wpisuje się to w podział form rozwoju zewnętrznego zaproponowany zarówno przez J. Lichtarskiego, jak i B. Kaczmarka. J. Lichtarski [Lichtarski (red.) 2007, s. 385 i n.] wśród form rozwoju zewnętrznego wyróżnia formy kooperacyjne¹ oraz

¹ Formy kooperacyjne to formy, w których głównym kryterium przesądzającym o składzie uczestników układu produkcyjnego i o charakterze występujących powiązań jest współdziałanie w wytwarzaniu produktów.

koncentracyjne². Jedną z form koncentrycznego współdziałania przedsiębiorstw jest alians, służący poprawie zarządzania przedsięwzięciem lub dziedziną działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów, w celu realizacji określonego wspólnego celu [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 148]. Zgodnie z ogólną koncepcją alianse strategiczne to porozumienia, przymierza lub sojusze pomiędzy podmiotami działającymi na rynku, niekoniecznie w tej samej branży, mające na celu wzajemne umocnienie oraz osiągnięcie korzyści gospodarczych. Zgodnie z podejściem szerokim alianse mogą być zawierane z dostawcami, odbiorcami oraz istniejącymi i potencjalnymi konkurentami. Według części autorów [Garette 1996, s. 15-25] alians strategiczny może być tworzony zarówno pomiędzy przedsiębiorstwami konkurencyjnymi (alianse addytywne, komplementarne i ścisłej integracji), jak i niekonkurencyjnymi (partnerstwo wertykalne, porozumienie sektorowe, *joint venture*). Zgodnie z powyższym podejściem współpraca w ramach co-brandingu może być zakwalifikowana do aliansów strategicznych. W przypadku co-brandingu funkcjonalnego występuje wówczas partnerstwo wertykalne (współpraca odbywa się w ramach powiązań pionowych, najczęściej pomiędzy dostawcą a producentem) lub porozumienie międzysektorowe (które pozwala na dostęp do nowego sektora). Natomiast w przypadku co-brandingu symbolicznego występuje najczęściej porozumienie międzysektorowe (współpracujące firmy należą do innych sektorów, jak w co-brandingu symbolicznym w branży samochodowej). W rozumieniu szerokiego podejścia do aliansów strategicznych aliansami są także umowy marketingowe pomiędzy przedsiębiorstwami i zgodnie z tym podejściem za alians strategiczny można uznać niemal każdą formę co-brandingu. Z kolei zgodnie z podejściem wąskim, przyjmując, że alianse strategiczne to sojusze nawiązywane pomiędzy przedsiębiorstwami będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, co-branding jedynie w wyjątkowych przypadkach jest aliansem strategicznym. Alians może bowiem powstać wtedy, kiedy nie ustaje rywalizacja między przedsiębiorstwami, ale jest ona czasowo i w wybranym obszarze działania świadomie ograniczana. W konsekwencji porozumienia o współpracy zawierane między dostawcami i odbiorcami lub przedsiębiorstwami należącymi do innych sektorów i operującymi na innych segmentach rynku nie są *sensu stricto* aliansami, podobnie jak krótkotrwała współpraca nienaruszająca *status quo* w sektorze [Romanowska 2009, s. 182-183]. Przyjmując podejście M. Romanowskiej [2009], należy podkreślić, iż realizacja strategii co-brandingu w większości przypadków nie jest wynikiem aliansu strategicznego, lecz efektem kooperacji przedsiębiorstw. Należy także zwrócić uwagę, iż alians strategiczny może być realizowany bez wiedzy konsumentów, natomiast w przypadku co-brandingu rola konsumentów jest niezbędna. Logika co-brandingu opiera się na wiedzy i zaangażowaniu konsumentów, które warunkują sukces współpracy. W konsekwen-

² W przypadku form koncentracyjnych poziom integracji działalności gospodarczej jest wyższy, a przedsiębiorstwa dążą do utworzenia jednolitego, wspólnego ośrodka decyzyjnego i ograniczenia samodzielności jednostek wewnętrznych tych organizacji.

cji co-branding powinien być analizowany z punktu widzenia potrzeb i pragnień konsumentów, przez co także nie wpisuje się w wąskie podejście do aliansów strategicznych. Tylko w nielicznych przypadkach współpraca w ramach co-brandingu występuje pomiędzy przedsiębiorstwami konkurencyjnymi (najczęściej w postaci aliansów addytywnych, jak Sony-Ericson, lub komplementarnych, jak Canon-HP). W aliansie addytywnym dochodzi do scalenia zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych, co może zaowocować produktem będącym efektem co-brandingu funkcjonalnego. W przypadku aliansów komplementarnych celem współdziałania jest specjalizacja, co także może doprowadzić do współpracy w ramach co-brandingu funkcjonalnego. Ścisła integracja prowadzi do odrębnej sprzedaży wyrobów finalnych, nie jest więc przykładem co-brandingu. Współpraca w ramach co-brandingu może być zawierana w celu osłabienia konkurenta. Taki rodzaj co-brandingu zwiększa udział marek partnerów w rynku, tym samym zmniejszając udziały konkurentów [Grębosz 2013, s. 74-76].

W ramach co-brandingu firmy mogą korzystać zarówno z kapitałowych, jak i niekapitałowych form współpracy. Najczęściej współpraca co-brandingowa opiera się na formach niekapitałowych, jednak zdarza się, iż przedsiębiorstwa wykorzystują rozwiązania kapitałowe, do których zaliczamy m.in. *joint venture* czy częściowy zakup.

Zarządzanie strategiczne rozważane w kategorii produkt-rynek umożliwia podejmowanie działań rynkowych opartych na dogłębnej analizie strategicznej otoczenia [Kaleta 2010, s. 18]. Kierunek rozwoju wiąże się z określonymi wyborami strategicznymi w zakresie rozwoju produktu, rozwoju rynku oraz zakresu integracji pionowej [Romanowska 2009, s. 129]. Według Ansoffa strategia rozwoju przedsiębiorstwa powinna być wyznaczana według dwóch wektorów: produktu i rynku. Zaproponowane przez Ansoffa alternatywy strategiczne mają na celu wzrost i intensyfikację sprzedaży, co jest możliwe w przypadku każdej z czterech zidentyfikowanych przez autora opcji strategicznych (rozwoju produktu, rozwoju rynku, penetracji rynku i dywersyfikacji) [Stańczyk-Hugiet 2009, s. 66-67]. W kontekście strategii produktowo-rynkowych i macierzy Ansoffa, w określonych przypadkach co-branding ułatwia realizację zarówno strategii rozwoju produktu, dywersyfikacji, rozwoju rynku, jak i penetracji rynku. Co-branding funkcjonalny wiąże się przede wszystkim z realizacją strategii rozwoju i dywersyfikacji, a co-branding symboliczny z wdrażaniem strategii rozwoju lub penetracji rynku. Rozpatrując rozwój produktu i rynku, co-branding pozwala na realizację:

- strategii rozwoju produktu – współpraca z marką partnerską umożliwia modyfikację i ulepszenie istniejących produktów lub wprowadzenie do portfela marek nowych produktów wspartych marką partnerską. Rozwój produktu markowego jest możliwy dzięki pozyskaniu nowych technologii i umiejętności, wspólnej komunikacji marketingowej oraz współtworzeniu produktu z partnerem. Strategia ta dotyczy przede wszystkim realizacji co-brandingu funkcjonalnego;
- strategii dywersyfikacji – współpraca dwóch marek otwiera perspektywy wprowadzania nowych produktów na nowe rynki, przede wszystkim poprzez transfer

wiedzy, ograniczenie ryzyka i kosztów wejścia oraz ekonomii zasięgu. Strategia może być stosowana w sytuacji braku zbieżności kategorii produktowych marek partnerskich oraz nasycenia rynku macierzystego, przede wszystkim w przypadku co-brandingu funkcjonalnego;

- strategii rozwoju rynku – ekspansja na nowe rynki umożliwia rozszerzenie oferty na nowe segmenty rynku, charakterystyczne dla marki partnera, poprzez pokonanie barier wejścia i wspólne działania w ramach komunikacji. Jest to możliwe zwłaszcza w przypadku braku zbieżności kategorii produktowych marek partnerskich oraz współpracy międzynarodowej, zarówno w obszarze co-brandingu funkcjonalnego, jak i symbolicznego;
- strategii penetracji rynku – „utrakcyjnienie” istniejącej marki w obrębie funkcjonującego produktu i istniejącego rynku jest możliwe przy wsparciu marki partnerskiej, poprzez ograniczenie ryzyka i wzmocnienie wizerunku marki. Strategia jest wykorzystywana zwłaszcza w przypadku co-brandingu symbolicznego.

Realizacja strategii co-brandingu umożliwia zatem uzyskanie walorów strategii dywersyfikacji i specjalizacji jednocześnie, poprzez modyfikację rozwój oferty produktowej przy wsparciu marki partnerskiej oraz ekspansję na nowe rynki, charakterystyczne dla marki partnera.

3. Co-branding a strategia konkurencji

Rosnąca presja konkurencyjna skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania najkorzystniejszych koncepcji strategii konkurencji. Według K. Obłoja [1998, s. 58] źródła przewagi pochodzą z zewnątrz przedsiębiorstwa, przede wszystkim z ukształtowanej struktury sektora, oraz z wewnątrz przedsiębiorstwa, tj. ze stanu sposobów budowy potencjału konkurencyjnego. Tradycyjny model konkurencji Portera, opracowany w latach osiemdziesiątych XX wieku, wyróżniał jedynie dwa podstawowe źródła konkurencyjności przedsiębiorstw: niskie koszty wytwarzania oraz zróżnicowanie produktowe [Porter 1996, s. 51]. W konsekwencji M. Porter wyróżnia cztery podstawowe strategie konkurencji: dyferencjacji, przywództwa kosztowego, koncentracji i zróżnicowania oraz koncentracji kosztowej. Natomiast A. Kaleta [2009, s. 31-40] wskazuje wśród współczesnych strategii konkurencji: strategię dyferencjacji, koncentracji, konfrontacji, współpracy, uniku, przewagi prestiżu oraz strategię kosztową.

Implementacja strategii co-brandingu jest najczęściej związana z realizacją strategii dyferencjacji lub koncentracji. Co-branding pozwala podkreślać elitarność, prestiż i jakość produktów co-brandingowych poprzez wykorzystanie kapitału marek partnerskich. W dzisiejszych warunkach przedsiębiorstwa coraz częściej dążą do poszerzania profilu działalności. Co-branding umożliwia wykorzystanie potencjału konkurencyjnego marek poprzez wykorzystanie znajomości marki partnera przez konsumentów, świadomości jej przynależności do danego sektora, przyzwyczajenia konsumentów oraz wyróżniającej się tożsamości marki. Z perspektywy marketin-

gowej ocena konkurencyjności marki zależy w dużym stopniu od kategorii podmiotów dokonujących oceny. Dla klientów najważniejsza jest wartość oferty, mierzona stosunkiem sumy postrzeganych korzyści użytkowych i emocjonalnych, jakie może przynieść nabycie produktu danej marki, do przewidywanych całkowitych wydatków z tytułu posiadania produktu. Wykorzystanie identyfikatorów i kapitału dwóch marek partnerskich potencjalnie zwiększa wartość oferty dla konsumenta, jednocześnie umożliwiając uzyskanie wyższej oceny, będącej podstawą do podjęcia decyzji o zakupie. Co-branding może być więc traktowany jako w pełni uzasadniony rozwój marki, będący podstawą budowy i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

4. Wyniki badań

Badania empiryczne przeprowadzono wśród 50 międzynarodowych przedsiębiorstw, stosując metodę bezpośredniego i pośredniego gromadzenia informacji, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. W zależności od dostępności respondentów ankieta miała charakter e-mailowy, telefoniczny, bezpośredni lub była przeprowadzana z wykorzystaniem techniki wideokonferencji. Nawiązano kontakt ze 150 firmami realizującymi strategię co-brandingu. W badaniu ostatecznie wzięło udział 50 przedsiębiorstw działających na terenie Europy. W większości przypadków w badaniu uczestniczyli menadżerowie z centrali firm, a badania były przeprowadzane za granicą. Ze względu na międzynarodowy charakter badań kwestionariusz ankiety został przygotowany w trzech językach: angielskim, francuskim i polskim³. Kwestionariusz ankiety zawierał 45 pytań zamkniętych alternatywnych oraz zamkniętych typu kafeteria zamknięta lub półotwarta. Pytania miały charakter zarówno dysjunktywny, jak i koniunktywny. Zastosowano także skale porządkowe stopniowe i ciągłe. Pytania ze względu na problematykę podzielono na 7 kategorii. Ostatnia część zawierała 6 pytań o charakterze ogólnym, dotyczących działalności badanych firm. Natomiast 39 pytań było ściśle związanych z wdrażaniem oraz realizacją strategii co-brandingu. W badaniach uczestniczyło 50 przedsiębiorstw, które realizowały strategię co-brandingu w latach 2009-2011 w minimum trzech krajach Europy. Na rynku B2C (*business-to-customer*) działała 35 przedsiębiorstw, 6 kieruje swoją ofertę do klientów biznesowych, a pozostałe 9 funkcjonuje jednocześnie na rynku B2B (*business-to-business*) i B2C (*business-to-customer*). Strategię co-brandingu funkcjonalnego (*ingredient branding*) realizuje 39 badanych przedsiębiorstw. Pozostałe koncentrują swoje działania na co-brandingu symbolicznym (*symbolic co-branding*). Markę zapraszającą reprezentuje 30 przedsiębiorstw, a markę zapraszaną do współpracy 20. Realizację strategii co-brandingu otwartego wybrało 20 przedsiębiorstw, a 30 podjęło współpracę na wyłączność. Ze względu na międzynarodowy charakter działalności zarówno forma prawna, wielkość przychodu, jak i liczba pracowników badanych przedsiębiorstw zależy od obszaru działalności i w zależności od przedsiębiorstwa była określana w skali globalnej lub krajowej, co utrudnia dokonanie zestawień i porównań.

³ Wszystkie wersje zostały opracowane samodzielnie przez autorkę badań.

Zestawiając poszczególne zmienne określające strategie badanych przedsiębiorstw w kategoriach produktowo-rynkowych, możliwe jest wskazanie poszczególnych wariantów strategii zidentyfikowanych w grupie analizowanych przedsiębiorstw (tab. 1). Uwzględniając aktualne trendy na rynku i fakt, iż strategia przedsiębiorstwa jest zazwyczaj wiązką różnych kierunków i metod rozwoju, respondenci mieli możliwość wyboru kilku opcji jednocześnie. Jednak w żadnym z przypadków nie została wskazana więcej niż jedna odpowiedź.

Tabela 1. Realizacja co-brandingu w kontekście strategii produkt-rynek

Typ strategii	Rodzaj co-brandingu		Ogółem
	<i>funkcjonalny</i>	<i>symboliczny</i>	
Rozwoju produktu	22	0	22
Dywersyfikacji	7	1	8
Rozwoju rynku	2	1	3
Penetracji rynku	5	6	11
Nie wiem	3	3	6
Typ strategii	Charakter co-brandingu		Ogółem
	<i>na wyłączność</i>	<i>otwarty</i>	
Rozwoju produktu	13	9	22
Dywersyfikacji	8	0	8
Rozwoju rynku	2	1	3
Penetracji rynku	4	7	11
Nie wiem	3	3	6

Źródło: badania własne.

W efekcie realizacji strategii co-brandingu 22 przedsiębiorstwa realizowały strategię rozwoju produktu (we wszystkich przypadkach był to co-branding funkcjonalny o charakterze addytywnym lub komplementarnym, prowadzący do stworzenia wspólnego produktu); 7 przedsiębiorstw współpracujących w ramach co-brandingu funkcjonalnego komplementarnego na wyłączność zadeklarowało realizację strategii dywersyfikacji. Były to przede wszystkim marki zapraszane do współpracy, które uzyskiwały dostęp do nowych rynków poprzez współtworzenie produktu. W wyniku co-brandingu 11 przedsiębiorstw realizowało strategię penetracji rynku, a 3 dokonały ekspansji na nowe rynki. Firmy wdrażające strategię co-brandingu symbolicznego realizowały przede wszystkim penetrację rynku (6 firm) poprzez wzmocnienie wizerunku marki. Natomiast 6 przedsiębiorstw nie potrafiło określić zależności pomiędzy współpracą w ramach co-brandingu a strategią produktowo-rynkową; 5 z nich reprezentowało markę zapraszaną do współpracy, co może świadczyć o braku równowagi w podziale korzyści uzyskiwanych poprzez realizację strategii co-brandingu.

Firmy współpracujące z kilkoma partnerami (co-branding otwarty) realizowały przede wszystkim strategię rozwoju produktu (9) oraz penetracji rynku (7). Tylko jedna firma zadeklarowała realizację strategii rozwoju rynku, natomiast żadna nie wskazała strategii dywersyfikacji. W przypadku co-brandingu na wyłączność zdecydowana większość (13) realizuje strategię rozwoju produktu; 8 firm zadeklarowało wybór strategii dywersyfikacji, 4 penetracji rynku, natomiast 2 rozwoju rynku (tab. 1).

Strategia co-brandingu umożliwia więc przede wszystkim rozwój produktów oraz penetrację rynku poprzez wykorzystanie wiedzy i doświadczenia partnera w obszarze zarządzania marką, odświeżenie wizerunku marki oraz wzmocnienie kapitału marki. Respondenci podkreślali pozytywny wpływ wykorzystania wiedzy i doświadczenia partnera w dziedzinie zarządzania marką, zarówno w sytuacji realizacji strategii co-brandingu symbolicznego, jak i funkcjonalnego. Należy podkreślić możliwości transferu skojarzeń związanych z marką partnerską i wzrost znajomości marki dzięki realizacji strategii co-brandingu. W kontekście realizacji strategii rozwoju rynku respondenci (niezależnie od rodzaju realizowanej strategii co-brandingu) wyżej ocenili wpływ co-brandingu na możliwości ekspansji na nowe segmenty rynku aniżeli ekspansji zagranicznej. Mimo realizacji w 22 przypadkach strategii rozwoju produktu ogólna ocena możliwości wprowadzenia innowacji, wykorzystania nowych technologii oraz wymiany specjalistycznej *know-how* jest niska. Przedsiębiorstwa wyraźnie chronią technologiczne *know-how*, a rozwój produktu rozumiany jest częściej jako wzmocnienie wizerunku jego marki poprzez użycie markowych komponentów lub elementów wizerunku marki partnera. Przedsiębiorstwa realizujące strategię co-brandingu funkcjonalnego podkreślały jednak wpływ realizowanej strategii na wprowadzenie nowego produktu, podkreślenie jakości produktu oraz rozwój oferty produktowej. Wynika to z charakteru współpracy oraz współtworzenia – oprócz wartości niematerialnych – także wartości rzeczowych.

W kontekście realizowanej strategii konkurencji badane przedsiębiorstwa wskazywały strategię dyferencjacji (27) oraz koncentracji i zróżnicowania (12). Jedynie 5 uznało, iż dzięki implementacji strategii co-brandingu możliwe jest budowanie przewagi kosztowej (tab. 2). W badaniach nie uwzględniono dominującej aktualnie wśród strategii konkurowania strategii hybrydowej, będącej połączeniem strategii dyferencjacji i niskich kosztów. Jednak respondenci mieli możliwość wyboru kilku opcji jednocześnie. W żadnym z przypadków nie została wskazana więcej niż jedna odpowiedź.

Tworząc markę co-brandingową, firmy wypracowują przewagę konkurencyjną polegającą na wyróżnieniu się przedsiębiorstwa w wyniku budowania unikatowej oferty, wspartej przez dwie – lub więcej – marki partnerskie. Nawet w przypadku zbieżności produktowych produkt jest wyjątkowy ze względu na wartości marek. W efekcie firmy bazują przede wszystkim na strategii dyferencjacji.

Co-branding jest wyraźnie traktowany jako źródło wartości dodanej dla konsumenta, umożliwiającą odróżnienie oferty od konkurenta. Realizacja strategii koncentracji jest możliwa w przypadku skupienia strategii co-brandingu na wybranej

grupie nabywców, segmencie lub obszarze geograficznym. Wiąże się to z realizacją strategii co-brandingu we współpracy z marką lokalną (w przypadku ekspansji zagranicznej) lub marką charakterystyczną dla danej grupy nabywców. Strategia kosztowa – wskazana jedynie przez 5 respondentów – może wiązać się w przypadku co-brandingu z osiągnięciem tzw. korzyści skali.

Tabela 2. Realizacja co-brandingu w kontekście strategii konkurencji

Typ strategii	Rodzaj co-brandingu		Ogółem
	<i>funkcjonalny</i>	<i>symboliczny</i>	
Dyferencjacji	23	4	27
Przywództwa kosztowego	3	0	3
Koncentracji i zróżnicowania	9	3	12
Koncentracji kosztowej	1	1	2
Nie wiem	3	3	6
Typ strategii	Charakter co-brandingu		Ogółem
	<i>na wyłączność</i>	<i>otwarty</i>	
Dyferencjacji	17	10	27
Przywództwa kosztowego	3	0	3
Koncentracji i zróżnicowania	5	7	12
Koncentracji kosztowej	2	0	2
Nie wiem	3	3	6

Źródło: badania własne.

Dominującą strategią rozwoju stosowaną przez przedsiębiorstwa realizujące co-branding jest strategia rozwoju produktu, co nie powinno dziwić, biorąc pod uwagę fakt, iż strategia marki wpisuje się w strategię produktową, a co-branding jest współpracą przedsiębiorstw mającą na celu wprowadzenie na rynek produktu sygnowanego przez dwie (lub więcej) marki partnerskie, współtworzące markę co-brandingową. Pozwoliło to na potwierdzenie hipotezy 1. Z kolei w przypadku strategii konkurowania wśród badanych jednostek dominuje strategia dyferencjacji, co potwierdza hipotezę 2. Jednak zarówno w strategii rozwoju, jak i konkurowania nie muszą to być jedyne strategie stosowane w praktyce biznesowej.

5. Zakończenie

Rosnąca dynamika oraz turbulencja otoczenia współczesnych przedsiębiorstw powoduje konieczność strategicznego podejścia do kwestii zarządzania marketingowego, w tym również w zakresie zarządzania marką. Coraz częściej wymaga to podejmowania współpracy z innymi podmiotami na rynku. Wpływ na wizerunek marki ma bowiem nie tylko przedsiębiorstwo, ale także otoczenie zewnętrzne: kon-

sument, jego oczekiwania i potrzeby, wizerunek marek konkurencyjnych, a w przypadku podjęcia współpracy, także wizerunek marki partnera. Jednym z rozwiązań może być realizacja strategii co-brandingu. Co-branding umożliwia zwiększenie potencjału konkurencyjnego marki poprzez zdolność adaptacji do zmieniających się oczekiwań konsumentów oraz zwiększenie dostępności marki. Wyróżnienie oferty co-brandingowej następuje zarówno w oparciu o cechy funkcjonalne marki partnera, jak i korzyści emocjonalne związane z wizerunkiem marki.

Literatura

- Aaker D.A., 1996, *Building Strong Brands*, The Free Press, New York.
- Blackett T., Russell N., 1999, *What is co-branding?*, [w:] Blackett T., Boad R.W. (red.), *Co-branding. The science of alliance*, MacMillan Business.
- Cegarra J.J., Michel G., 2001, *Co-branding, clarification du concept*, Recherche et application en marketing, no. 16 (4), s. 57-69.
- Dahlstrom R., Conway Dato-on M., 2004, *Business-to-Business Antecedents to Retail Co-Branding*, Journal of Business-to-Business Marketing, vol. 11 (3), s. 1-22.
- Farrelly F., Quester P., Greyser S.A., 2005, *Defending the Co-Branding Benefits of Sponsorship B2B Partnership: The Case of Ambush Marketing*, Journal of Advertising Research, September, s. 339-348.
- Garette B., 1996, *Strategie aliansów rynku*, Poltext, Warszawa, [za:] Jonek-Kowalska L., *Alianse jako strategia rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), 2009, *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Grębosz M., 2013, *Co-branding. Koncepcja i uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Grossman R.P., 1997, *Co-branding in advertising: Developing Effective Associations*, Journal of Product and Brand Management, vol. 6(3), s. 191-201.
- Kaleta A., 2009, *Strategie konkurencji współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Kaleta A., 2010, *Tendencje rozwoju zarządzania strategicznego*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Keller K.L., Apéria T., Georgson M., 2008, *Strategic Brand Management. A European Perspective*, Pearson Education, Harlow.
- Kippenberger T., 2000, *Co-branding as a new competitive weapon*, Strategy and Leadership, vol. 5 (6), s. 12-15.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Lehu J.M., 1996, *Praximarket*, Editions Jean-Pierre de Monza, Paris.
- Leuthesser L., Kohli C., Suri R., 2003, *2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand*, Brand Management, vol. 11 (1), s. 35-47.
- Levin A.M., Davis J.C., Levin I., 1996, *Theoretical and empirical linkages between consumers' responses to different branding strategies*, Advances in Consumer Research, vol. 23, s. 296-300.
- Lichtarski J. (red.), 2007, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Morion J., Leitch S., Brodie R.J., 2003, *Equity in corporate co-branding*, European Journal of Marketing, vol. 37 (7/8), s. 1080-1094.

- Oblój K., 1998, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Park C.W., Jun S.Y., Shocker A.D., 1996, *Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects*, *Journal of Marketing Research*, vol. 33 (4), s. 453-466.
- Porter M.E., 1996, *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., 2009, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Simonin B.L., Ruth J.A., 1998, *Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes*, *Journal of Marketing Research*, vol. 35 (1), s. 30-42.
- Stańczyk-Hugiet E., 2009, *Strategie ogólne i strategie domen organizacji*, [w:] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Venkatesh R., Mahajan V., Muller E., 2000, *Dynamic co-marketing alliances: When and why do they succeed or fail?*, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 17, s. 3-31.
- Washburn J.H., Till B.D., Priluck R., 2000, *Co-branding: brand equity and trial effects*, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 17 (7), s. 591-604.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.), 2010, *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2011, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.