

**Magdalena Grębosz\***, **Jacek Otto\*\***

Politechnika Łódzka

## WSPÓŁPRACA W OBSZARZE ZARZĄDZANIA MARKĄ W KONTEKŚCIE GLOBALIZACJI

### STRESZCZENIE

W artykule poruszono problematykę współpracy przedsiębiorstw w ramach zarządzania marką w warunkach globalizacji, która w dzisiejszych czasach determinuje rozwój rynku. W artykule zaproponowano podział form współpracy przedsiębiorstw w obszarze zarządzania markami, w kontekście ich ekspansji na rynki międzynarodowe, ze szczególnym uwzględnieniem rynku europejskiego. Wyróżniono m.in. współpracę w obszarze wspólnej komunikacji marketingowej marek partnerskich oraz w ramach co-brandingu (na poziomie symbolicznym i funkcjonalnym).

**Słowa kluczowe:** marka, zarządzanie marką, globalizacja, współpraca

### Wstęp

W świetle globalizacji rynku umiędzynarodowienie działalności jest nie tylko szansą dla wielu przedsiębiorstw, ale warunkiem niemal niezbędnym do utrzymania

---

\* Adres e-mail: [magdalena.grebosz@p.lodz.pl](mailto:magdalena.grebosz@p.lodz.pl)

\*\* Adres e-mail: [jotto@p.lodz.pl](mailto:jotto@p.lodz.pl)

przewagi konkurencyjnej. Globalizacja wpływa zarówno na funkcjonowanie dużych przedsiębiorstw, jak i grupy MSP.

Globalizacja, internacjonalizacja, integracja rynków, informatyzacja, wzrost konkurencji oraz nowe trendy w postawach i zachowaniach nabywców tworzą zasadnicze, rozległe i wielowymiarowe uwarunkowania rozwoju gospodarki i funkcjonowania przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Globalizacja, wiążąca się z ułatwieniami w handlu i ograniczeniem barier w przepływie informacji, staje się szansą dla wielu przedsiębiorstw, dając dostęp do konsumentów na całym świecie<sup>2</sup>. Jednocześnie łatwiejszy jest także dostęp do potencjalnych partnerów z rynków zagranicznych. W konsekwencji przedsiębiorstwa tworzą wartości dodane produktów i usług, wchodząc w liczne i różnorodne, bezpośrednie i pośrednie związki z innymi organizacjami. Związki te są oparte zarówno na krótko-, jak i długoterminowych relacjach w różnych obszarach działalności, począwszy od budowania współpracy z dystrybutorami i dostawcami, a kończąc na współdziałaniu z partnerami wywodzącymi się z innych sektorów gospodarki.

Celem artykułu jest wskazanie możliwych form współpracy przedsiębiorstw w obszarze zarządzania markami, w kontekście ich ekspansji na rynki międzynarodowe, przede wszystkim na rynek europejski. Cel został zrealizowany w oparciu o studia literatury obcojęzycznej, wzbogaconej o polskie opracowania z zakresu teorii zarządzania marką i marketingu. Wykorzystano także wyniki własnych badań empirycznych, zrealizowanych wśród 50 przedsiębiorstw działających w minimum trzech krajach Europy.

## 1. Współpraca przedsiębiorstw w gospodarce XXI wieku

Zarówno w praktyce, jak i teorii zarządzania w ostatnich kilkudziesięciu latach nastąpiło przewartościowanie podejścia do współpracy przedsiębiorstw. Sukces przedsiębiorstwa jest obecnie istotnie uzależniony od umiejętności budowy partnerskich sieci powiązań gospodarczych, aliansów strategicznych i innych form współ-

---

<sup>1</sup> A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor, *Wstęp*, w: A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, PWE, Warszawa 2014, s. 11.

<sup>2</sup> A. Żbikowska, *Eksport jako strategia wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe*, w: A. Czubała, R. Nistrój, J.W. Wiktor (red.), *Kierunki rozwoju współczesnego marketingu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 261.

działania<sup>3</sup>. Współpraca może dokonywać się w oparciu o różne źródła i stymulatory. Jednak przede wszystkim jest zdeterminowana zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstw. Każda organizacja funkcjonuje w pewnym kontekście, który jest kluczowy dla rozwijania strategii opartych na współpracy. Strategie współdziałania są w konsekwencji globalną odpowiedzią współpracujących ze sobą przedsiębiorstw, wykreowaną w celu absorbowania niestabilności generowanej przez otoczenie<sup>4</sup>. W obecnej sytuacji rynkowej konieczne wydaje się włączenie do dyskursu w obszarze zarządzania strategicznego oraz marketingu problematyki współpracy przedsiębiorstw w obszarze zarządzania markami, zwłaszcza z partnerami zagranicznymi. Rozwój współpracy między podmiotami gospodarczymi spowodowany jest nie tylko zmianami w otoczeniu, ale także ograniczonym dostępem do zasobów strategicznych oraz wzrostem znaczenia marki i innych aktywów niematerialnych. Współpraca w obszarze zarządzania markami jest w konsekwencji coraz częściej wykorzystywana w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami.

W wielu publikacjach naukowych dotyczących współpracy podmiotów gospodarczych podkreśla się, że jej podstawowym celem jest uzyskanie efektów synergii. Współczesne przedsiębiorstwa w relacjach międzyorganizacyjnych poszukują przede wszystkim możliwości dzielenia się zasobami oraz źródeł dodatkowej wartości dla marki. Umiejtnie zaprojektowana współpraca oraz właściwie zarządzanie relacjami mogą sprzyjać kreowaniu pozytywnego wizerunku marki i wzmocnieniu jej kapitału.

Współpraca w podejściu zasobowym jest postrzegana jako podstawowy sposób zdobycia zasobów, zdolności i wiedzy. Dlatego teoria zasobowa i jej przesłanki są istotnym argumentem tworzenia relacji międzyorganizacyjnych, zwłaszcza w kontekście zarządzania marką jako niematerialnym zasobem przedsiębiorstw, tworzącym wartość dodaną dla konsumenta. Wizerunek marek współpracujących przedsię-

---

<sup>3</sup> S. Lachiewicz, *Rola kompetencji związanych ze współdziałaniem w zespołach pracowniczych w kształtowaniu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami*, w: A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 29, 37.

<sup>4</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnej*, w: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 251.

biorstw oraz wiedza i doświadczenie związane z zarządzaniem markami mogą być zarówno przedmiotem transferu, jak i wspólnego generowania zasobów<sup>5</sup>.

Współpraca w obszarze zarządzania markami wpisuje się także w koncepcję marketingu relacji<sup>6</sup>, którego podstawą jest kreacja i utrzymanie długookresowych relacji i więzi z uczestnikami rynku, w celu dostarczania nabywcom coraz większych korzyści i płynącej z nich satysfakcji.

## 2. Klasyfikacja form współpracy w obszarze zarządzania marką

Spektrum form współpracy w obszarze zarządzania markami jest szerokie. Podział może być dokonany w oparciu o takie kryteria, jak forma prawna, forma organizacyjna, okres współpracy, zakres współpracy, rodzaj współpracy, zaangażowanie partnera, efekt kooperacji, współdzielona wartość dodana, etc.

Współpraca w obszarze zarządzania markami może mieć charakter strategiczny<sup>7</sup> w sytuacji, gdy planowana jest współpraca długookresowa, lub taktyczny, gdy współpraca ogranicza się do krótszego, określonego przedziału czasowego.

W kontekście międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw współpraca może obejmować tylko jeden rynek lokalny lub mieć charakter międzynarodowy. Według M.K. Witek-Hajduk, sojusze mogą łączyć gestorów marek globalnych, gestorów marek lokalnych lub gestora marki globalnej z gestorem marki lokalnej<sup>8</sup>.

W literaturze przedmiotu wyróżnić można różnorodne podziały form współpracy w obszarze zarządzania markami. Część autorów określa współpracę pomiędzy markami mianem aliansów lub sojuszy marek, inni klasyfikują wszystkie formy współdziałania jako przykład co-brandingu, rozumianego w bardzo szerokim zakresie. Wybrane przykłady klasyfikacji form współpracy marek zostały przedstawione w tabeli 1.

<sup>5</sup> M. Grębosz, *Co-branding. Koncepcja i uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 54.

<sup>6</sup> J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 69.

<sup>7</sup> Według J. Światowiec (*Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 166) doświadczenia światowe wskazują na wzrost znaczenia podejścia strategicznego do relacji partnerskich.

<sup>8</sup> M.K. Witek-Hajduk, *Kooperencja w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, w: J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna (red.), *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 153.

Tabela 1. Wybrane przykłady form współpracy w obszarze zarządzania markami w świetle literatury przedmiotu

Autor	Rok i miejsce publikacji	Proponowane formy współpracy
T. Blackett, N. Russell	1999, Journal of Brand Management	wspólna promocja, co-branding, alianse, joint venture
J.J. Cegarra, G. Michel	2001, Recherche et application en marketing	współpraca w ramach rozwoju produktu, współpraca w ramach komunikacji marki, co-branding
L. Leuthesser et al.	2003, Brand Management	rozszerzone alianse marek, wąskie alianse marek
D.O. James	2005, Journal of Consumer Marketing	alianse wewnętrzne, alianse zewnętrzne
S. Dickinson, T. Heath	2006, Journal of Brand Management	para produktów, kombinacja produktów, produkty komponentowe, wspólne rozszerzenie marki, wspólna promocja
B. Busacca, G. Bertoli	2006, Revue Française du Marketing	licencjonowanie marki, wspólna promocja, co-branding
M.K. Witek-Hajduk	2012, <i>Alianse marketingowe</i> , Oficyna a Wolters Kluwer business	co-branding, sojusze marek w działaniach promocyjnych, sojusze marek dotyczące dystrybucji, sojusze marek w ramach programów lojalnościowych, sojusze marek w Internecie, inne formy współpracy

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: T. Blackett, N. Russell, *Co-branding: the science of alliance*, „Journal of Brand Management” 1999, Vol. 7 (3); B. Busacca, G. Bertoli, *Co-branding et valeur des interactions entre marques*, „Revue Française du Marketing” 2006, n°207-2/5 (Avril); J.J. Cegarra, G. Michel, *Co-branding, clarification du concept*, „Recherche et application en marketing” 2001, n°16/4; S. Dickinson, T. Heath, *A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings*, „Journal of Brand Management” 2006, Vol. 13 (6); D.O. James, *Guilty Through Association: Brand Association Transfer to Brand Alliances*, „Journal of Consumer Marketing” 2005, Vol. 22 (1); L. Leuthesser, C. Kohli, R. Suri, *2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand*, „Brand Management” 2003, Vol. 11 (1), September; M.K. Witek-Hajduk, *Sojusze marek (brand alliances) jako forma sojuszy strategicznych w marketingu*, w: A. Sznajder (red.), *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

W koncepcji amerykańskich autorów T. Blacketta i N. Russella<sup>9</sup> akcent położony jest na okres i efekt współpracy. Autorzy dokonali klasyfikacji, wprowadzając dwa kryteria: okres współpracy oraz uzyskaną wartość dodaną. Efektem jest wyróż-

<sup>9</sup> T. Blackett, N. Russell, *Co-branding: the science of alliance*, „Journal of Brand Management” 1999, Vol. 7 (3), s. 161–170.

nienie czterech podstawowych form współpracy pomiędzy markami: wspólnej promocji, co-brandingu, aliansów, współpracy w ramach joint venture.

J.J. Cegarra i G. Michel<sup>10</sup> wyróżniają trzy podstawowe formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w obszarze zarządzania markami: współpracę w ramach rozwoju produktu, współpracę w ramach komunikacji marki oraz co-branding. Propozycja francuskiej badaczki ma swoje źródło w wyraźnym wyodrębnieniu typu, kierunku i charakteru strategii rozwoju.

Z kolei włoscy badacze B. Busacca i G. Bertoli<sup>11</sup> proponują podział na: licencjonowanie marki, wspólną promocję i co-branding, uwzględniając formę prawną-organizacyjną oraz zakres współpracy.

Według S. Dickinson<sup>12</sup> można wyróżnić pięć podstawowych form współdziałania:

- pary produktów (*bundled products*) – kiedy dwa markowe produkty są oferowane wspólnie, w jednym opakowaniu;
- kombinację produktów (*true product combinations*) – kiedy dwie firmy tworzą jeden produkt w oparciu o własne składniki i dwie istniejące marki;
- produkty komponentowe (*component products*) – kiedy markowe komponenty jednej marki są elementem produktu końcowego drugiej marki;
- wspólne rozszerzenie marki (*composite brand extension*) – kiedy dwie firmy współpracują, aby wspólnie dokonać rozszerzenia produktu, w oparciu o dwie istniejące marki;
- wspólną promocję sprzedaży (*joint sales promotion*) – kiedy konsument przy zakupie jednej marki otrzymuje produkt drugiej marki za darmo lub w preferencyjnej cenie.

Uwzględniając zakres współpracy, L. Leuthesser et al.<sup>13</sup> wyróżniają rozszerzone i ograniczone alianse. Współpraca rozszerzona zakłada wprowadzenie na rynek

<sup>10</sup> J.J. Cegarra, G. Michel, *Co-branding, clarification du concept*, „Recherche et application en marketing” 2001, n°16/4, s. 57–59.

<sup>11</sup> B. Busacca, G. Bertoli, *Co-branding et valeur des interactions entre marques*, „Revue Française du Marketing” 2006, n°207-2/5 (Avril), s. 74.

<sup>12</sup> S. Dickinson, T. Heath, *A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings*, „Journal of Brand Management” 2006, Vol. 13 (6), s. 394.

<sup>13</sup> L. Leuthesser, C. Kohli, R. Suri, *2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand*, „Brand Management” 2003, Vol. 11 (1), September, s. 35–47.

wspólnego produktu, sygnowanego dwoma markami. W przypadku ograniczonej współpracy wspólne działania obejmują najczęściej komunikację marketingową.

Natomiast opierając się na kryterium właściciela marki, D.O. James<sup>14</sup> identyfikuje współpracę wewnętrzną i zewnętrzną.

Z kolei T. Kippenberger<sup>15</sup> klasyfikuje relacje pomiędzy współpracującymi firmami uwzględniając stopień zaangażowania partnerów i wyróżnia cztery poziomy współdziałania: wykorzystanie znajomości marki, wzmocnienie wartości marek współpracujących, współpracę w ramach co-brandingu funkcjonalnego oraz wykorzystanie komplementarności zasobów związanych z markami.

Własne badania empiryczne dotyczące m.in. identyfikacji form współpracy w obszarze zarządzania markami, realizowanych przez badane firmy, przeprowadzono w 2011 roku wśród 50 międzynarodowych przedsiębiorstw, które są obecne na rynku w minimum trzech krajach Europy. Dobór przedsiębiorstw, które uczestniczyły w badaniu, miał charakter celowy<sup>16</sup>. Podczas realizacji badań zastosowano metodę komunikowania się bezpośredniego z respondentami<sup>17</sup> z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.

<sup>14</sup> D.O. James, *Guilty Through Association: Brand Association Transfer to Brand Alliances*, „Journal of Consumer Marketing” 2005, Vol. 22 (1), s. 14–24.

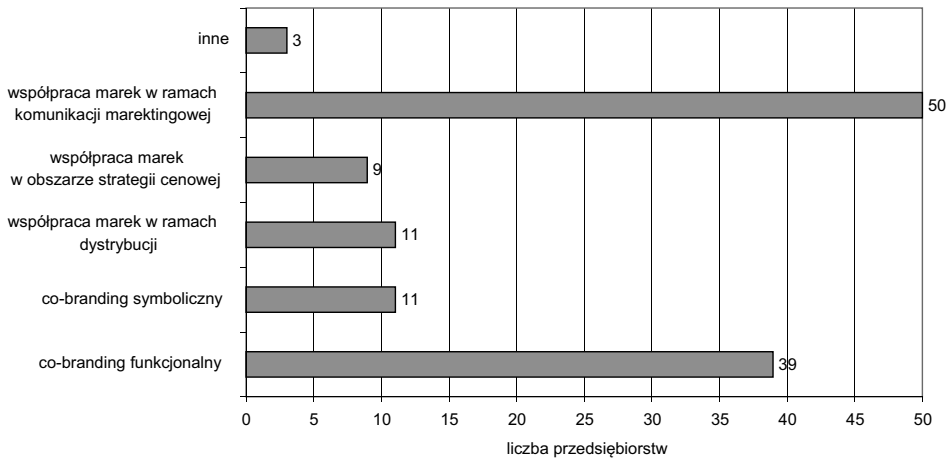
<sup>15</sup> T. Kippenberger, *Co-branding as a new competitive weapon*, „Strategy and Leadership” 2000, Vol. 5 (6), s. 12–15.

<sup>16</sup> W badaniu uczestniczyło 50 przedsiębiorstw. Większość z nich (40 firm) prowadzi działalność produkcyjną, 6 przedsiębiorstw prowadzi działalność handlową, a 4 działalność o charakterze usługowym. Na rynku B2C (*business-to-customer*) działa 35 przedsiębiorstw, 6 kieruje swoją ofertę do klientów biznesowych, a pozostałe 9 przedsiębiorstw funkcjonuje jednocześnie na rynku B2B (*business-to-business*) i B2C (*business-to-customer*). Badane firmy reprezentowały przemysł spożywczy (11 firm), przemysł elektrotechniczny i elektroniczny (8 firm), przemysł środków transportu (6 firm), przemysł wysokiej technologii (6 firm), przemysł chemiczny (4 firmy), przemysł maszynowy (3 firmy), przemysł odzieżowy (2 firmy) oraz sektor handlowo-usługowy (10 firm). Każda z firm oferuje produkty lub usługi w minimum trzech krajach w Europie (m.in. Francja, Włochy, Finlandia, Niemcy, Hiszpania, Polska, Holandia, Szwajcaria). 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 respondenta była określana w skali globalnej lub krajowej, co utrudnia dokonanie zestawień i porównań. Badane firmy są właścicielami między innymi takich marek, jak Yoplait, Danone, Dell, Dim, Vichy, Nestlé, Braun, Oral B, Philips, Nivea, Renault, Gillette, Nokia, Fiat, Heineken, Duracell, Leclerc, Real, Auchan oraz Leroy Merlin. Podejmują współpracę z partnerami zarządzającymi zarówno markami międzynarodowymi, jak i lokalnymi. Z powodu poufności danych część badanych przedsiębiorstw nie zgodziła się na ujawnienie swoich nazw.

<sup>17</sup> Menedżerami marek lub dyrektorami działów marketingu.

Analiza wyników badań wskazuje, że przedsiębiorstwa najczęściej podejmują współpracę pomiędzy markami w ramach realizacji wspólnej strategii komunikacji marketingowej. Wszystkie badane podmioty realizują także strategię co-brandingu (w formie funkcjonalnej lub symbolicznej). Rzadziej dochodzi do współpracy w ramach wspólnej strategii dystrybucji marek czy strategii cenowej (rysunek 1).

Rysunek 1. Formy współpracy wykorzystywane przez badane firmy w ramach zarządzania marką



Źródło: opracowanie własne.

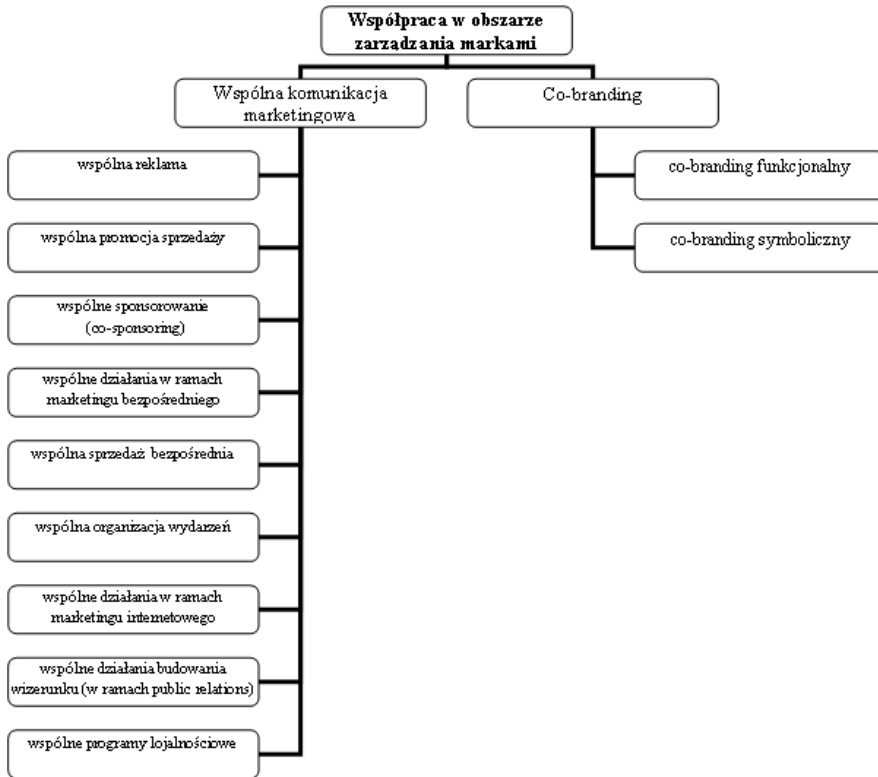
W oparciu o stanowiska zagranicznych i polskich autorów oraz dokonane analizy wyników własnych badań w obszarze zarządzania markami, wśród form współpracy proponuje się wyróżnić dwa podstawowe nurty (rysunek 2):

- wspólną komunikację marketingową marek, oznaczającą współpracę z wykorzystaniem różnych narzędzi promocji;
- co-branding, definiowany jako współpraca dwóch przedsiębiorstw mająca na celu wprowadzenie na rynek produktu sygnowanego przez dwie marki partnerskie, współtworzące markę co-brandingową.

Analiza wyników badań pozwoliła na szczegółowe wyróżnienie 9 rodzajów współpracy w ramach wspólnej komunikacji marketingowej marki (rysunek 2).



Rysunek 2. Klasyfikacja form współpracy w obszarze zarządzania markami



Źródło: opracowanie własne.

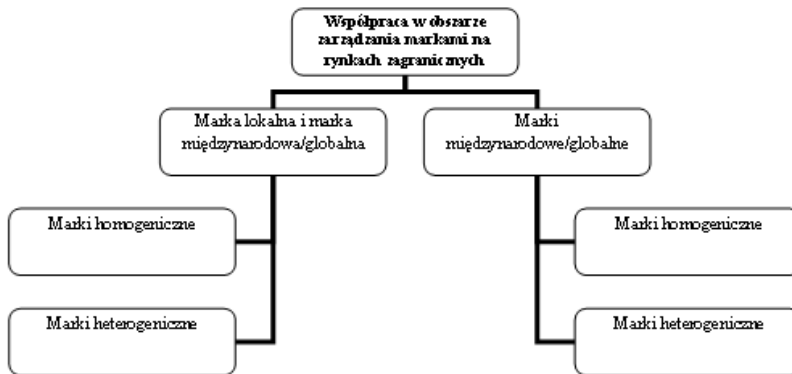
W wyniku współpracy partnerów w ramach wspólnej komunikacji marketingowej marek – do schematu komunikacji marki, obok jej charakterystycznej symboliki, wprowadzane są nowe elementy, specyficzne dla marki partnera. Tym samym informacja przekazywana konsumentowi ulega modyfikacji. W efekcie postawy konsumencie wobec marek mogą ulegać zmianie i mogą wpływać na kapitał marki. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku współpracy w ramach co-brandingu<sup>18</sup> – mającego na celu wprowadzenie na rynek produktu sygnowanego przez dwie (lub więcej) marki partnerskie, współtworzące markę co-brandingową – gdy marki łączone są w celu dostarczenia wartości dodanej oraz wzmocnienia wizerunku marek partnerskich.

<sup>18</sup> M. Grębosz, *Co-branding...*, s. 77.

### 3. Możliwości współpracy w ramach ekspansji marki na rynek międzynarodowy

W kontekście międzynarodowej ekspansji marek współpraca w obszarze zarządzania markami jest szansą zarówno dla marek globalnych, jak i marek lokalnych (rysunek 3). Współpraca z marką lokalną zwiększa możliwości marek globalnych osiągnięcia sukcesu na rynku lokalnym oraz przyspiesza proces wejścia na ten rynek. Natomiast dla marek lokalnych współpraca z marką globalną umożliwia dostęp do nowych metod i narzędzi zarządzania oraz nowych rozwiązań technologicznych. W obu przypadkach współdziałanie pozwala zmniejszyć koszty oraz zredukować ryzyko<sup>19</sup>.

Rysunek 3. Możliwości współpracy w obszarze zarządzania markami na rynkach zagranicznych



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku dwóch marek międzynarodowych wprowadzenie nieznannej marki A na rynek X w ramach współpracy ze znaną na tym rynku marką B ułatwia wejście na rynek X oraz budowę kapitału marki A na tym rynku. Odwrotna sytuacja może być wykorzystana na rynku Y, gdzie marka A charakteryzuje się silnym kapitałem, a dzięki jej współpracy z nieznaną na tym rynku marką B ta ostatnia buduje poszczególne elementy kapitału marki.

W zależności od motywów współdziałania firmy mogą podjąć współpracę z marką oferującą produkty należące do tej samej kategorii lub reprezentującą odmienne kategorie. W zależności od grupy produktów reprezentowanych przez

<sup>19</sup> Tamże, s. 95.

współpracujące marki możemy wyróżnić kooperację marek na poziomie homogenicznym i heterogenicznym.

W przypadku współpracy na rynku międzynarodowym należy poddać analizie zarówno lokalny, jak i globalny wizerunek marki partnera oraz przeanalizować potencjalne skutki współdziałania w wymiarze strategicznym i taktycznym.

## Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa – decydując się na współpracę w obszarze zarządzania markami – pragną wykorzystać efekt synergii, aby uzyskać przewagę konkurencyjną na istniejących i nowych rynkach, rozwijać nowe produkty, wpływać na sposób pozycjonowania istniejących marek, uzyskać dostęp do nowych grup konsumentów oraz wzmocnić kapitał marki lub odświeżyć jej wizerunek.

Współpraca w obszarze zarządzania markami w kontekście globalizacji może przynieść partnerom dodatkowe korzyści poprzez ułatwienie wejścia na nowe rynki oraz zminimalizowanie kosztów związanych z inwestycjami.

Uwzględniając różnorodne formy współpracy, można dokonać podziału m.in. na współpracę w obszarze wspólnej komunikacji marketingowej marek partnerskich oraz w ramach co-brandingu (na poziomie symbolicznym i funkcjonalnym). Obie formy mogą występować w relacjach marek lokalnych z markami globalnymi lub marek globalnych, reprezentujących zarówno produkty homogeniczne, jak i heterogeniczne.

W ramach dalszych kierunków badań istotna wydaje się ocena form międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw w obszarze zarządzania markami, w kontekście ich wpływu zarówno na szybkość wejścia na nowy rynek, jak i na wizerunek marki oraz jej kapitał.

## Literatura

- Blackett T., Russell N., *Co-branding: the science of alliance*, „Journal of Brand Management” 1999, Vol. 7 (3).
- Busacca B., Bertoli G., *Co-branding et valeur des interactions entre marques*, „Revue Française du Marketing” 2006, n°207-2/5 (Avril).

- Cegarra J.J., Michel G., *Co-branding, clarification du concept*, „Recherche et application en marketing” 2001, n°16/4.
- Czubała A., Hadrian P., Wiktor J.W., *Wstęp*, w: A. Czubała, P. Hadrian., J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, PWE, Warszawa 2014.
- Dickinson S., Heath T., *A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings*, „Journal of Brand Management” 2006, Vol. 13 (6).
- Grębosz M., *Co-branding. Koncepcja i uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
- James D.O., *Guilty Through Association: Brand Association Transfer to Brand Alliances*, „Journal of Consumer Marketing” 2005, Vol. 22 (1).
- Kippenberger T., *Co-branding as a new competitive weapon*, „Strategy and Leadership” 2000, Vol. 5 (6).
- Lachiewicz S., *Rola kompetencji związanych ze współdziałaniem w zespołach pracowniczych w kształtowaniu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami*, w: A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Leuthesser L., Kohli C., Suri R., *2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand*, „Brand Management” 2003, Vol. 11 (1), September.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnej*, w: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
- Witek-Hajduk M.K., *Kooperencja w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, w: J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna (red.), *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Witek-Hajduk M.K., *Sojusze marek (brand alliances) jako forma sojuszy strategicznych w marketingu*, w: A. Sznajder (red.), *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Żbikowska A., *Ekspert jako strategia wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe*, w: *Kierunki rozwoju współczesnego marketingu*, A. Czubała, R. Niestrój, J.W. Wiktor (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

## COOPERATION IN THE AREA OF BRAND MANAGEMENT IN CONTEXT OF GLOBALISATION

### Abstract

The article presents the issues of cooperation between enterprises in the area of brand management, in globalization's conditions, that today determine market development. In the paper, the division of possible forms of cooperation in the framework of brand management, in context of their expansion into international markets, with a particular focus on the European market, is proposed. Among different forms of cooperation, two main possibilities were distinguished: cooperation concerning common brand communication and co-branding strategy (at both levels: functional and symbolic).

*Translated by Magdalena Grębosz*

**Keywords:** brand, globalization, cooperation, brand management

**Kod JEL:** M16, M31

