Joanna Wiechoczek
Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach

ALIANSE MAREK JAKO NARZĘDZIE WZMACNIANIA POZYCJI RYNKOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa, w warunkach rosnącej konkurencji połączonej ze spadającą dynamiką sprzedaży wielu dóbr konsumpcyjnych (zwłaszcza wybieralnych) oraz ze wzrostem wymagań konsumentów i ich większym krytycyzmem w odniesieniu do oferty firm (m.in. pod wpływem postępującej indywidualizacji potrzeb) oraz reklamy, podejmują coraz częściej kooperację z innymi podmiotami w formie aliansów marketingowych. Wielu menedżerów uważa, że alianse strategiczne, w tym właśnie marketingowe, a w ich obrębie alianse marek, są obecnie (i będą też w przyszłości) koniecznością, jeśli przedsiębiorstwa (zwłaszcza produkcyjne) chcą efektywnie i skutecznie konkurować na rynku.

Przesłanki i wymogi zawierania aliansów marek oraz ich rodzaje

Alianse marketingowe, w tym alianse marek, były dotychczas rzadziej zawierane przez przedsiębiorstwa produkcyjne niż alianse w sferze badawczo-rozwojowej. Przyczyn tego należy upatrywać w ich bardziej wymiernych i widocznych efektach, na przykład obniżeniu kosztów rozwoju innowacji, przyspieszeniu prac badawczo-rozwojowych nad nowymi produktami, a tym samym szybszym ich wprowadzeniu na rynek czy wypełnieniu luk w stosowanej technologii. Obecnie można zaobserwować wzrost zainteresowania firm aliansami w sferze marketingu. Wynika to przypuszczalnie z faktu, że na wielu rynkach innowacje produktowe przestają być decydującym źródłem przewagi konkurencyjnej (wprowadzają je wszyscy producenci, a w wyniku aliansów badawczo-rozwojowych produkty upodabniają się do siebie), natomiast rośnie rola nowoczesnego marketingu.

Do aliansów marketingowych najczęściej zawieranych przez firmy należą:
- alianse w zakresie produktu lub usługi, na przykład dwie firmy wspólnie wprowadzają na rynek uzupełniające się produkty fizyczne lub produkty i usługi,
- alianse w zakresie promocji, na przykład jedna firma promuje, obok swojego produktu, dobro innego przedsiębiorstwa,
- alianse cenowe, na przykład firmy ustalają jednolitą politykę zniżek i rabatów dla wspólnych klientów (szczególnie często ta forma występuje w odniesieniu do usług),
- logistyka (świadczenie wzajemne usług logistycznych z kooperantem), na przykład jedna firma udostępnia magazyny, a druga świadczy usługi transportowe.

Elementem wymienionych aliansów marketingowych, w tym zwłaszcza dwóch pierwszych rodzajów, mogą być alianse marek, polegające na wspólnym występowaniu na rynku przynajmniej dwóch samodzielnych marek[1]. Głównym celem ich zawierania jest poprawa wizerunku oraz reputacji i wzmocnienie pozycji rynkowej współpracujących ze sobą marek poprzez zaoferowanie klientowi nowej, unikatowej wartości. Ponadto poszczególne firmy mogą też zaoferować produkt szerszej niż dotychczas grupie nabywców, co wpływa na podniesienie stopnia świadomości ich marki, jak również obniżyć koszty działań marketingowych (głównie promocji)[2]. Dla skutecznej realizacji tego typu działań niezwykle istotny jest odpowiedni dobór marek, umożliwiający ich wiarygodną dla klienta kombinację, na przykład marki o identycznym lub zbliżonym pozycjonowaniu, marki produktów komplementarnych o podobnej pozycji rynkowej, marki będące w sensownym i dostrzeganym przez nabywców związku, marki wywołujące u klientów podobne emocje, marki o zbliżonym poziomie zaufania nabywców itp. Błędny wybór może bowiem doprowadzić do osłabienia siły marki w wyniku pogorszenia się jej wizerunku rynkowego czy utraty dobrej reputacji, czego konsekwencją będzie spadek jej sprzedaży i słabsza pozycja konkurencyjna[3]. Zatem kluczowe znaczenie dla powodzenia aliansu marek ma

[1] Kategoria aliansu marek nie została dotychczas jednoznacznie zdefiniowana, co wynika z dużego zróżnicowania jej form. Przejawem tego jest między innymi wielość pojęć występujących w literaturze anglosaskiej, na przykład *co-branding*, *dual-branding*, *joint-promotions*, *co-advertising*, *complementary branding*, *cross-promotion*, *symbiotic marketing*, *affinity partnering*, *component branding*, *ingredient branding*. Poszczególne formy aliansów różnią się intensywnością kooperacji oraz poziomem, na którym się ona odbywa (współpraca horyzontalna i wertykalna podmiotów – dotyczy różnych ogniw łańcucha wartości dodanej).

[2] Firma może także zbliżyć się do konsumentów, którzy z rożnych powodów nie wykazują zainteresowania jej marką. Sprzyja temu prezentacja takiej marki wspólnie z innymi akceptowanymi przez nich produktami/markami; więcej zob. w: Osóbka [2009, s. 10–12].

[3] Na markę partnerską nie nadaje się również słaba marka, czyli o niewystarczającym stopniu znajomości przez konsumentów, jak też mało klarownym wizerunku rynkowym.

wybór marki partnerskiej, jak też jego dopasowanie do długofalowych strategii rynkowych kooperujących marek[4].

W literaturze występują różne klasyfikacje aliansów marek. Ze względu na główny cel, w jakim są zawierane alianse, wydaje się, że jedną z ważniejszych jest klasyfikacja oparta na dwóch kryteriach, to jest czasie trwania kooperacji oraz zakresie kształtowania wspólnego sytemu wartości marek (na nich właśnie skoncentrują się rozważania w niniejszym opracowaniu). Ze względu na te kryteria można wyróżnić pięć form (poziomów) aliansów marek [Esch 2007, s. 402; Förster i Kreuz, s. 160–164], mianowicie:

1) *co-promotion* (to jest *co-branding* w sferze komunikacji marketingowej),
2) *co-branding* (kooperację horyzontalną obejmującą wspólne wprowadzenie na rynek produktu),
3) *ingredient branding* (kooperację wertykalną bazującą na współpracy dostawcy i producenta produktu finalnego),
4) *mega-brand* (w efekcie kooperacji wielu partnerów powstaje wspólna marka, to jest supermarka, którą można też nazwać marką sieciową),
5) *joint venture* w sferze marek[5].

Warto zauważyć, że alianse marketingowe, w tym alianse marek, są relatywnie często powiązane z aliansami w sferze badawczo-rozwojowej.

Co-promotion, czyli alians marek w sferze komunikacji marketingowej

Co-promotion odnosi się do prowadzenia dla dwóch marek (lub większej ich liczby) wspólnej kampanii komunikacyjnej lub tylko pojedynczych działań promocyjnych. Oznacza ona zatem promowanie przez dane przedsiębiorstwo, obok swojego produktu, marki/towaru kooperanta. Głównymi korzyściami dla partnerów takiego aliansu powinno być obniżenie kosztów ich aktywności promocyjnej (w wyniku wystąpienia efektów synergii), jak też zwiększenie sprzedaży poszczególnych marek w wyniku rozszerzenia grupy dotychczasowych nabywców lub wejścia do nowych segmentów. *Co-promotion*, w porównaniu z innymi formami aliansów, jest współpracą o charakterze krótkookresowym.

---

[4] W wielu przypadkach konieczne jest określenie, która marka będzie w aliansie pełnić rolę wiodącą (tzw. kotwicy), a która uzupełniającą. Jest z tym bowiem związane ustalenie odpowiedniego sposobu postępowania w procesie kształtowania cech produktu (zwłaszcza jego designu) oraz komunikacji marketingowej.

[5] Jest to najbardziej zaawansowana forma aliansu marek, która wiąże się z inwestycjami bezpośrednimi przedsiębiorstw. Ta problematyka wykracza poza główny nurt rozważań niniejszego opracowania, dlatego też nie zostanie w nim omówiona.

Ta forma jest często stosowana przez firmy oferujące produkty komplementarne o podobnym pozycjonowaniu lub też mające ze sobą określony związek (emocjonalny, funkcjonalny, związany ze stylem życia nabywcy docelowego itp.). Na przykład producenci zmywarek czy pralek równocześnie promują (poprzez rekomendację) określone środki do swoich urządzeń (lub odwrotnie) – firmy Siemens i Bauknecht polecają do swoich zmywarek płyny marki Fairy Ultra, a Whirlpool, Miele czy Bosch zalecają stosowanie podczas prania środka zmiękczającego wodę Calgon (podkreślając w przekazie komunikacyjnym dłuższą trwałość pralki właśnie dzięki zapobieganiu przez Calgon tworzenia się kamienia; chodzi także o uwrażliwienie nabywców na problem odkładania się kamienia w różnych urządzeniach, co z kolei powinno zwiększyć zainteresowanie konsumentów tym środkiem). Z kolei producenci samochodów często rekomendują oleje i smary określonych marek, na przykład Peugeot promuje w skali międzynarodowej inną francuską firmę, to jest koncern naftowy Total, wskazując klientom korzyści, jakie mogą osiągnąć, stosując w eksploatacji auta środki tej marki.

Interesującą współpracę w sferze komunikacji podjęła korporacja Nike z marką produktową przenośnych odtwarzaczy multimedialnych iPod (oferowaną przez firmę Apple Inc.). Obie marki łączy aktywność życia ich użytkowników, gdyż Nike kojarzy się ze sportem i aktywnym trybem życia, z kolei iPod to urządzenie oferowane „mobilnym" konsumentom. Wartości obu marek są w dużej mierze wspólne, jednak niecałkowicie – są bowiem nabywcy iPodów nieuprawiający sportu lub też używający produktów innych producentów. Rekomendacja określonych produktów ze strony silnej marki (w omawianym przypadku taką marką jest właśnie iPod) może jednak sprawić, że konsument nie sięgnie po produkty innej firmy. Kooperacja marek Nike i iPod umożliwiła ponadto firmom poszerzenie rynku zbytu w wyniku znalezienia nowego zastosowania dla swoich produktów, na przykład iPod stał się „asystentem treningowym" osób uprawiających sport (m.in. biegaczy, kulturystów) w odzieży czy obuwiu marki Nike. Osobom tym firmy mogły zaoferować dodatkową wartość, na przykład możliwość mierzenia tempa biegu, spalonych kalorii itp.

Co-branding, czyli horyzontalna kooperacja marek

Co-branding wykracza poza wspólne (zwykle krótkookresowe) działania firm w sferze komunikacji marketingowej. Obejmuje ona bowiem dodatkowo kooperację w wymiarze horyzontalnym dwóch marek należących do różnych przedsiębiorstw, polegającą na wprowadzeniu na rynek nowego produktu pod wspólną marką (często jest nią zintegrowana nazwa marek aliantów) oraz jego sprzedaży w kolejnych fazach rynkowego cyklu życia. Alians taki przybiera naj-

częściej formę długoterminowej współpracy. Głównymi korzyściami, jakie mogą osiągnąć partnerzy *co-brandingu*, jest zwiększenie świadomości obu marek na rynku (przy czym powinny być już one wcześniej znane na rynku), a także poszerzenie grona klientów oraz podniesienie poziomu ich lojalności, co sprzyja umacnianiu ich pozycji względem konkurentów. Ponadto taki alians ułatwia zarówno wejście na nowe rynki geograficzne (zwłaszcza małe lokalne czy regionalne, kiedy samodzielne wejście jest zbyt kosztowne), jak również dostęp do nowych, strategicznych kanałów dystrybucji (w szczególności dla nowej marki będącej jednym z kooperantów). Przykładem tego rodzaju aliansu jest współpraca biura podróży TUI z wydawcą kart kredytowych Visa. Firmy te wspólnie wprowadziły na rynek (już 20 lat temu) specjalną kartę kredytową pod nazwą TUI-Card. Obecnie produkt ten jest oferowany w czterech wersjach, to jest Classic, Classic One, Gold i Gold One, które różnią się zakresem usług (i ich ceną); może z nich skorzystać klient firmy TUI zarówno podczas podróży oraz wypoczynku, jak i poza tym okresem. Korzyścią dla posiadacza takiej karty kredytowej jest możliwość nabycia praktycznie na całym świecie wielu usług po preferencyjnych cenach (np. różnych świadczeń ubezpieczeniowych, usług związanych z rezerwacją środka transportu, hotelu, imprezy kulturalnej, sportowej czy obiektu, który zamierza zwiedzić, usług przewodnika turystycznego itp.). Ponadto każdy zakup produktów oferowanych przez Grupę TUI, jak też nabycie ofert specjalnych Commerzbanku za pomocą tej karty jest nagradzane określoną liczbą punktów bonusowych, które klient może zamienić na nagrody rzeczowe lub bon rabatowy.

Innym przykładem długookresowego *co-brandingu* może być współpraca marek Braun oraz Oral-B. Jest to przypadek, kiedy alians dotyczy marek należących do jednego podmiotu gospodarczego, gdyż obecnie obie te marki należą do amerykańskiej Grupy Kapitałowej Procter&Gamble[6]. Pod wspólną marką Braun Oral-B są od wielu lat oferowane na rynku elektryczne szczoteczki do mycia zębów. Systematyczne innowacje wprowadzane do produktów tej marki, a także do wyrobów każdej z marek odrębnie (jak również ich wzajemne wsparcie promocyjne), pozwoliły marce Braun Oral-B wykreować i umocnić wizerunek marki nowatorskiej, dzięki czemu zajmuje dziś ona czołowe miejsce na świecie w swojej kategorii produktów. Taki alians wpłynął również pozytywnie na wzmocnienie w wielu krajach siły każdej z marek oddzielnie (na wybranych rynkach odegrał ważną rolę pozytywny efekt kraju pochodzenia, na przykład wywodząca się z Niemiec marka Braun kojarzyła się z wysoką jakością, precyzją i solidnością wykonania).

[6] Braun – niemiecka marka sprzętu AGD – w 1967 roku została przejęta przez amerykański koncern Gillette, do którego należała między innymi marka produktów do pielęgnacji jamy ustnej Oral-B. Z kolei w 2005 roku Grupa Procter&Gamble wchłonęła Gilette. Poszczególne marki należały do wiodących na wielu rynkach. Ich mariaż w formie aliansu marek pozwolił przenieść pozytywne skojarzenia na produkty nowej marki.

Ingredient branding, czyli wertykalna współpraca marek

Ingredient branding polega na bardzo bliskiej relacji kooperujących marek (zazwyczaj dwóch), w której jedna marka staje się częścią składową drugiej. Współpraca ta przyjmuje wymiar wertykalny, gdyż kooperacja dotyczy najczęściej producenta dobra finalnego i jego dostawcy[7]. Komponent markowany przez dostawcę staje się wprawdzie integralnym elementem składowym produktu finalnego danej marki, jednak przez klientów powinien być on postrzegany jako niezależna część tego dobra (która istotnie podnosi wartość całego produktu). Dla powodzenia długofalowej współpracy niezwykle ważny jest odpowiedni wybór partnera aliansu. Współpracujące marki powinny być przede wszystkim kompatybilne pod względem jakości. Ta forma kooperacji, ze względu na swoją specyfikę, ma szczególne znaczenie dla dostawców, którym zależy na oddziaływaniu na nabywców generujących popyt na dane dobro finalne, tak by wywierali oni presję na producentów (chęć osiągnięcia przez dostawców efektu strategii *pull*). Jest to jednak niezwykle trudne, gdyż z reguły komponenty produktu finalnego nie są widoczne dla klienta. Dlatego też decydującego znaczenia nabiera tu podejście, które można określić jako *pull-through*, polegające na budowaniu przez dostawców u klientów ich klientów (czyli użytkowników finalnych dobra) preferencji w stosunku do kooperującej marki, w wyniku czego jest kreowany popyt na nią [Kleinaltenkamp 2000, s. 105][8].

Dobrym przykładem aliansu w formie *ingredient branding* jest kooperacja, od początku lat 90. XX wieku, wiodącego producenta procesorów Intel z renomowanymi wytwórcami komputerów stacjonarnych i przenośnych (m.in. firmami Dell, IBM, Compaq). Na sprzęcie komputerowym, oprócz marki wytwórcy, jest także umieszczana marka dostawcy procesora. Sprzyja to transferowi

[7] Jest to jedna z najwcześniej stosowanych form w praktyce aliansów marek. Pozwalała dostawcom odróżnić się od konkurentów oraz chronić oryginalne (często kosztowne) rozwiązania, które znajdowały zastosowanie w wielu finalnych produktach. Bez tego marki dostawców pozostałyby mało znane, co ograniczałoby ich możliwości sprzedaży. W ostatnich latach znaczenie tej formy aliansów marek wyraźnie rośnie, przypuszczalnie w związku z rozwojem związków sieciowych wielu podmiotów.

[8] Wymogiem jest tu komunikacja marketingowa prowadzona przez producenta dobra finalnego oraz jego dostawcę, w której są promowane obie marki. Na przykład producenci aut marek BMW, Volkswagen czy Opel podkreślają znaczenie innowacyjnych rozwiązań technicznych firmy Bosch dla osiągów ich pojazdów, natomiast Bosch przekazuje nabywcom informacje o markach, które korzystają z jego nowatorskich komponentów. Badania przeprowadzone w 2005 roku w Niemczech wykazały, że dla prawie 60% nabywców aut ważna jest marka dostawców komponentów (znana marka ma szczególne znaczenie w przypadku dostawcy hamulców, silnika, układu jezdnego (odpowiednio od 67 do 55% wskazań); ponadto marka dostawcy ma największe znaczenie dla nabywców aut klasy wyższej (76% wskazań) oraz vanów (62% odpowiedzi), a najmniejsze – pojazdów mini (36% wskazań), czyli aut najtańszych. Więcej zob. w: Görg [2010, s. 174–175].

pozytywnego wizerunku marek producentów na markę dostawcy (i odwrotnie). Ponadto w wyniku intensywnych kampanii promocyjnych prowadzonych przez wytwórców sprzętu rośnie systematycznie stopień znajomości marki Intel, co z kolei wpływa pozytywnie na popyt na komputery wyposażone w procesor tej marki pod wpływem podejmowanych przez nią samodzielnie działań reklamowych. Warto dodać, że obecnie wielu indywidualnym klientom do podjęcia decyzji o zakupie komputera wystarcza, że jest on wyposażony w procesor Intel. Oznacza to, że marka dostawcy, w większym zakresie niż marka producenta finalnego, stała się dla nabywców komputerów gwarantem jakości. Sytuacja ta wyjaśnia również rosnącą obecnie sprzedaż komputerów mało znanych producentów, ale wyposażonych w procesor marki Intel. Należy zauważyć, że silna marka dostawcy (wspierana innowacjami oraz działaniami promocyjnymi typu *pull*) gwarantuje mu w znacznym stopniu długofalową współpracę z producentami finalnymi, gdyż trudniej im będzie zastąpić tę markę tańszymi zamiennikami konkurentów, jeśli zamierzają utrzymać i/lub wzmacniać swoją pozycję rynkową (zwłaszcza w sytuacji, gdy komponent dostawcy jest istotnym źródłem budowy przewagi konkurencyjnej produktu finalnego).

Innym pozytywnym przykładem *ingredient branding* może być współdziałanie firmy wytwarzającej drogą tkaninę o specyficznych cechach (tj. odporną na wiatr i wodę oraz jednocześnie „oddychającą") pod marką Gore-Tex (należy ona do firmy W.L. Gore&Associates) między innymi z producentami wysokiej jakości odzieży i bielizny sportowej, a także obuwia, które są używane w trudnych warunkach atmosferycznych. Na produktach finalnych danej marki jest dodatkowo umieszczona marka dostawcy tkaniny. Warto dodać, że zwłaszcza dla mniej znanych producentów (ale o podobnym do partnera aliansu image'u) współpraca z dostawcą o renomowanej marce może być bardzo korzystna, gdyż wpływa pozytywnie na sprzedaż ich produktów, a także wizerunek i znajomość ich marki na rynku oraz poziom lojalności klientów.

Alians w formie *ingredient branding* jest zalecany szczególnie wtedy, gdy dany komponent jest kluczowym składnikiem (tj. jądrem) produktu finalnego, a także w przypadku występowania dużej złożoności (tzn. wielowarstwowości) marki i jej wizerunku, która musi zostać zakomunikowania producentom, pośrednikom handlowym i konsumentom. Niedogodnością tej formy aliansu są znaczne nakłady czasu oraz kosztów (związane między innymi z wzajemną kontrolą jakości produktów partnerów[9]), które powinny być przeznaczone na implementację pozytywnego wizerunku marki dostawcy na markę dobra finalnego

[9] W szczególności renomowani dostawcy komponentów dbają o to, by dobra finalne utrzymywały odpowiednią jakość. W przeciwnym razie mogą zaprzestać dostaw (aby uchronić swój image przed negatywnym wpływem na niego wizerunku marki produktu końcowego). Tak czyni między innymi właściciel marki Gore-Tex, gdy odzież danego producenta nie spełnia określonych warunków jakościowych.

i odwrotnie. Jednak wzajemne korzyści osiągnięte przez partnerów aliansu w wyniku kooperacji niwelują w znacznym stopniu ewentualne niedogodności.

Mega-brand, czyli sojusz wielu marek

Mega-brand to forma kooperacji wielu marek, które łącznie tworzą tzw. supermarkę (przy czym może tu zostać ograniczona swoboda działania poszczególnych partnerów). Przykładem takiej supermarki jest sojusz Star-Alliance, który obejmuje obecnie 27 linii lotniczych wywodzących się z 24 krajów świata. Dzięki tej horyzontalnej współpracy pasażerowie mogą wygodnie dolecieć w zasadzie w dowolne miejsce na świecie, gdyż brak lotu bezpośrednio z ich kraju nie jest już problemem (bilety są wzajemnie uznawane przez wszystkich członków aliansu, a nawet mogą być rezerwowane w ramach wspólnego sytemu)[10]. W tym przypadku supermarka może być z jednej strony wykorzystywana jako marka dominująca na rynku, a z drugiej uzupełniać marki własne członków aliansu. Taka sytuacja wzmacnia pozycję konkurencyjną wszystkich aliantów.

Perspektywy rozwoju aliansów marek

Alianse marek były dotychczas zawierane najczęściej przez firmy produkcyjne lub usługowe. Obecnie coraz częściej kooperację podejmują producenci dóbr trwałych i firmy usługowe. Przykładem może tu być współdziałanie, jakie na niemieckim rynku podjęły niskokosztowa sieć hotelowa Etap (należąca do francuskiej grupy Accor) i firma IKEA, której produkty na rynku zachodnioeuropejskim są pozycjonowane jako tanie i ekologiczne. Pokoje hotelowe sieci Etap zostały wyposażone w meble i akcesoria szwedzkiej marki. Celem tego przedsięwzięcia było z jednej strony zapewnienie domowej atmosfery klientom hotelu posiadającym we własnych domach czy mieszkaniach meble i wyposażenie tej marki, a z drugiej zaprezentowanie marki i jej walorów gościom hotelu, którzy dotychczas nie nabywali produktów IKEI.

Można przypuszczać, że w przyszłości alianse marek będą w dalszym ciągu zyskiwać na popularności. Umożliwiają one bowiem szybki wzrost znajomości dotychczasowej marki (np. w związku z lepszą penetracją rynku i/lub wejściem do nowych segmentów rynku, bonusem zaufania klientów otrzymanym od marki partnerskiej), a przez to wzmocnienie jej siły czy też uniknięcie wysokich kosztów związanych z inwestycjami w kreowanie nowej marki. Jednak przedsiębiorstwa (zarówno produkcyjne, jak i usługowe), poszukując parterów do zawarcia

[10] Na temat pozytywnych oraz negatywnych skutków sojuszu Star-Alliance zob. Michaelis, Backhaus i Woisetschläger [2008, s. 235–245].

aliansu, powinny się stać bardziej aktywne oraz kreatywne. W szczególności silne marki, wobec rosnącego krytycyzmu swoich nabywców, chcąc dodatkowo podkreślić swój status rynkowy, będę zawierać alianse z partnerami, którzy sprawią, że ich oferta stanie się bardziej oryginalna[11].

Bibliografia

Esch F.-R., 2007, *Markenführung*, Verlag Franz Vahlen, München, ISBN 978-3-8006-3389-0.

Förster A., Kreuz P., 2006, *Marketing Trends. Innovative Konzepte für Ihren Markterfolg*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, ISBN 3-8349-0044-3.

Görg U., 2010, *Erfolgreiche Markendifferenzierung. Strategie und Praxis professioneller Markenprofilierung*, Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-1722-5.

Kleinaltenkamp M., 2000, *Ingredient Branding*, w: *Marktdurchdringung durch Markenpolitik*, 4. G-E-M-Markendialog – Dokumentation, Frankfurt/Main.

Michaelis M., Backhaus Ch., Woisetschläger D., 2008, *Imageeffekte des Ein- und Austritts von Marken in Markenallianzen*, w: Bauer H.H, Huber F., Albrecht C.A. (red.), *Erfolgsfaktoren der Markenführung. Know-how aus Forschung und Management*, Verlag Franz Vahlen, München, ISBN 978-3-8006-3463-7.

Osóbka G., 2009, *Biznesowy brat*, Marketing w Praktyce, grudzień.

BRAND ALLIANCES AS A TOOL TO STRENGTHEN MARKET POSITION OF A COMPANY

Summary

The companies that want to compete effectively in the market, have to form marketing alliances, including brand alliances in particular, more often than they used to. The choice of a partner brand is of the key significance for the success of the alliance (the

[11] Oryginalny alians zawarli producent luksusowych aut BMW i ekskluzywny Hotel „Atlantic" w Hamburgu. Jeden z apartamentów hotelu został zaprojektowany według designu BMW (wyposażono go między innymi w meble i inne sprzęty wykonane z materiałów, które znajdują zastosowanie w pojazdach tej marki, na przykład chromu, aluminium, skóry, egzotycznego drewna, oświetlenie ksenonowe). W ten sposób obydwaj partnerzy aliansu promują się wzajemnie w podobnym segmencie docelowym. Ten przypadek pokazuje, że kreatywność przy zawieraniu aliansów nie ma granic.

point is to ensure a combination of brands reliable for the customer). It is also important to adjust the alliance to long-term market strategies of cooperating brands. Nowadays, the companies most frequently form brand alliances in the form of: co-promotion (cooperation of brands in the sphere of marketing communication), co-branding (horizontal cooperation that includes a joint launch of a product in the market), and ingredient branding (vertical cooperation that is based on cooperation between the supplier and the producer of a final product).