



Zbigniew Spyra

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Informatyki i Komunikacji
Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych
zbigniew.spyra@ue.katowice.pl

ROLA SOJUSZY MAREK WE WSPÓŁCZESNYCH PROCESACH KREOWANIA MAREK WŁASNYCH DETALISTÓW

Streszczenie: W artykule zaprezentowano istotę koncepcji sojuszu marek oraz zakresu jej implementacji do współczesnych procesów zarządzania marką własną przez detalistów. Sformułowano ponadto tezę, że sojusze marek własnych detalistów z markami producentów-dostawców, z niezależnymi organizacjami działającymi non-profit, licencjonowanie marek, co-branding komponentowy i inne formy sojuszy marek są ważnymi elementami wykorzystywanymi w działalności marketingowej detalistów, a zwłaszcza w procesie kreowania ich marek własnych.

Słowa kluczowe: sojusz marek, marka własna detalisty, zarządzanie marką, wizerunek marki własnej.

Wprowadzenie

W warunkach „nowej normalności” wiele firm handlowych dostrzega wzrastające znaczenie roli współpracy z innymi podmiotami rynkowymi [Kotler i Caslione, 2009]. Kotler mówi nawet o wejściu w erę marketingu kooperacyjnego [Kotler i in., 2010, s. 19]. Podkreśla ponadto, że jednym z kluczowych cech „wielkiego marketingu”, swego rodzaju imperatywem nowoczesnego biznesu, jest partnerstwo z dostawcami i zespołowość działania [Kotler i Caslione, 2009, s. 150]. Ideę współpracy firm można określić jako realizację międzyorganizacyjnych strategii dwóch lub więcej partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię oraz pozostają podmiotami niezależnymi w zakresie działań niewchodzących w obszar porozumienia [Sulejewicz, 1997, s. 72]. Współpraca taka powinna być

oparta na normach relacyjnych, polegać na wzajemnej wymianie, „u Wspólnianiu” i rozwoju zasobów lub zdolności strategicznych ukierunkowanych na poprawę konkurencyjności zaangażowanych przedsiębiorstw [Światowiec-Szczepańska, 2012, s. 43]. Tak zdefiniowana istota współpracy może obejmować wiele aspektów działalności rynkowej. W artykule skoncentrowano się tylko na współpracy międzyorganizacyjnej w obszarze marketingu. Zaprezentowano przy tym istotę koncepcji sojuszu marek oraz zakresu jej implementacji do współczesnych procesów zarządzania marką własną przez detalistów. Sformułowano także tezę, że różne formy sojuszy, wybierane przez współczesnych detalistów, są ważnymi elementami wykorzystywanymi w ich działalności marketingowej, a zwłaszcza w procesie kreowania ich marek własnych. Cel opracowania został zrealizowany na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej, a przykłady z praktyki gospodarczej pochodzą z badań własnych z wykorzystaniem metody obserwacji.

1. Pojęcie i istota sojuszu marek. Formy sojuszu marek

Słowo „sojusz” w języku polskim jest używane zamiennie ze słowem „alians” zapożyczonym z języka francuskiego. W literaturze przedmiotu można wyodrębnić dwa podejścia – szerokie i wąskie – do definiowania pojęcia „alians” [Sroka, 2012, s. 50]. Według pierwszego podejścia alians to rodzaj współpracy pomiędzy przynajmniej dwiema organizacjami. W tym przypadku partnerem-aliantem może być każda organizacja. Z kolei w ramach drugiego podejścia zawęża się krąg potencjalnych aliantów do bezpośrednich lub potencjalnych konkurentów [Romanowska, 1997, s. 11]. Podstawowymi cechami aliansów są: zachowanie autonomii organizacji wchodzących w skład aliansu, wspólne cele, wzajemne tworzenie płaszczyzn współpracy oraz transfer części aktywów o charakterze materialnym i niematerialnym w celu realizacji wspólnych projektów czy też wzajemność definiowana jako adekwatność osiągniętych korzyści do wniesionych wkładów partnerów. Garrette oraz Dussauge [1996, s. 23-26] zwracają ponadto uwagę na występowanie specyficznych cech aliansów. Wymieniają oni wśród nich m.in. wielość centrów decyzyjnych i wynikającą z tego konieczność prowadzenia nieustannych negocjacji. Alianse i ich funkcjonowanie są przedmiotem zainteresowania oraz analiz wielu teorii ekonomicznych (por. tab. 1).

Tabela 1. Koncepcja funkcjonowania aliansu z perspektywy wybranych teorii ekonomicznych

Teoria	Przedstawiciele	Cel aliansu – charakterystyka
Teoria kosztów transakcyjnych	R. Coase, O.E. Williamson	O współpracy podmiotów i przystąpieniu do aliansu decydują niższe koszty transakcyjne od kosztów generowanych w przypadku samodzielnego działania
Teoria gier	J. Nash	Współpraca między partnerami jest oparta na grze o sumie dodatniej i zmiennej, chociaż zawsze związanej z niepewnością zachowań partnera
Teoria zasobowa	G. Hamel, C.K. Prahalad	Współpraca traktowana jest jako sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez zdobycie dostępu do zasobów partnera, które są niezbędne do osiągnięcia własnych celów, a także redukcji niepewności i ryzyka
Teoria sieci	H. Hakanson, J. Johanson, I. Snehota	Kluczowe znaczenie współpracy we współczesnych procesach kreowania wartości; miernikiem sukcesu rynkowego jest m.in. zdolność do kreowania i pozyskiwania wartości z sieci
Koncepcja marketingu relacji	L. Berry	W celu tworzenia „klimatu współpracy” wykorzystuje się bogate instrumentarium marketingu relacji w tym m.in.: otwartą komunikację, wspólne zespoły, wspólne bazy danych, szkolenia, doradztwo itd.
Teoria organizacji uczącej się	P. Senge	Alians może być traktowany jako sposób zdobywania wiedzy w różnych obszarach (o partnerze, współpracy, zarządzaniu aliansami itp.) poprzez dzielenie się wiedzą, pozyskiwanie jej oraz współtworzenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kozłowski, Latusek-Jurczak (red.), 2014; Mitreğa, 2010; Czakon, 2012].

Aktualnie można zaobserwować wzrastające zainteresowanie przedsiębiorstw aliansami w obszarze marketingu. W literaturze przedmiotu występuje wiele określeń dla tego typu współpracy [por. Sznajder (red.), 2012]¹. Wydaje się jednak, że niezależnie od pewnych różnic definicyjnych i stosowanych pojęć, najwięcej użytecznych cech ma, z racji swej ogólności, definicja zaproponowana przez L. Adlera, zgodnie z którą alians marketingowy to „alians zasobów lub programów dwóch albo więcej niezależnych organizacji w celu zwiększenia potencjału rynkowego każdego z nich” [Sznajder (red.), 2012, s. 43]. Współpraca między aliantami w tak zdefiniowanym aliansie obejmuje aspekty dotyczące wspólnych badań rynku, wspólnego kształtowania produktu (asortymentu), prowadzenia działań promocyjnych, kształtowania systemu dystrybucji czy też współpracy w zakresie decyzji cenowych. W takim kontekście wyłania się kategoria „aliansu (sojuszu) marek”. Można go określić jako „wszelkie porozumienia między gestorami marek, dotyczące różnych podejmowanych wspólnie w odniesieniu do tych marek działań, w tym działań marketingowych” [por. Sznajder

¹ Dodatkowo sytuację komplikuje fakt, że oprócz klasycznych aliansów dwustronnych, w ostatnich latach obserwujemy tworzenie się sieci aliansów. Występuje tutaj brak jednolitej terminologii. Sieci aliansów mają różne określenia, np. portfel aliansów, konstelacje, bloki strategiczne, korporacje wirtualne czy „strategie ośmiornicy” [Sroka, 2012, s. 52-53].

(red.), 2012, s. 96; Grossman, 1997, s. 191-201]. Alians marek może mieć charakter porozumień horyzontalnych, wertykalnych czy diagonalnych oraz zasięg regionalny, krajowy lub międzynarodowy. Z kolei, jeżeli za kryterium podziału przyjmiemy liczbę partnerów, możemy mówić o aliansie bilateralnym lub multilateralnym, natomiast przyjęcie kryterium czasu trwania aliansu pozwala na wyodrębnienie aliansów strategicznych (długookresowych) i taktycznych (krótkoterminowych). Biorąc pod uwagę działania marketingowe, na których współpraca jest skoncentrowana, możemy wymienić różne formy sojuszy marek (por. tab. 2).

Tabela 2. Podstawowe formy sojuszy marek

Co-branding – sojusz marek mający na celu wprowadzenie na rynek produktu sygnowanego przez dwie lub więcej marki partnerskie współtworzące markę co-brandingową
Ingredient branding – sojusz marek mający na celu wzmocnienie marki produktu finalnego marką komponentu (składnika)
Co-promotion – współpraca w ramach komunikacji marketingowej z wykorzystaniem różnych narzędzi promocyjnych
Licencjonowanie marki – porozumienie biznesowe, w ramach którego firma za określoną opłatą może wykorzystywać elementy innych marek do promocji własnej marki
Sojusz marek mający na celu wspólną dystrybucję
Sojusz marek w ramach programu lojalnościowego
Sponsoring – porozumienie o współpracy, w ramach którego sponsor przekazuje swoje zasoby, a sponsorowany oferuje prawa i możliwości utożsamiania się z nim, które sponsor może wykorzystać w całości działań marketingowych, w tym głównie w transferze wizerunku ze sponsorowanego na sponsora

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Sznajder (red.), 2012; Grębosz, 2013; Keller, 2011; Kall, 2005].

2. Uwarunkowania sukcesu sojuszu marek

Podstawowym celem sojuszu marek jest wzmocnienie ich siły poprzez transferowanie wizerunku z jednej marki na pozostałe i uzyskanie efektów synergicznych. W tab. 3 zaprezentowano uwarunkowania sukcesu tworzenia i funkcjonowania sojuszu marek osadzone w „modelu 10 W”.

Tabela 3. Uwarunkowania sukcesu sojuszu marek – „model 10 W”

Element modelu	Charakterystyka
1	2
Wkład	Każdy z partnerów aliansu marek powinien wносить coś wartościowego do aliansu
Wspólne cele	Partnerzy aliansu marek definiują wspólne cele, które zamierzają osiągać w ramach aliansu
Współzależność	Partnerzy aliansu marek uznają, że potrzebują się nawzajem; w ramach aliansu dedykowane komplementarne zasoby i umiejętności są transferowane w celu realizacji wspólnych projektów i działań, ale także zasoby te są wspólnie rozwijane i udoskonalane w procesie uczenia się

cd. tabeli 3

1	2
Wymiana informacji	Partnerzy aliansu marek wymieniają się informacjami dotyczącymi różnych zagadnień, w tym zwłaszcza informacjami rynkowymi, ale wykraczającymi poza tradycyjną triadę „cena-ilość-jakość”; w ramach aliansu jasno określone są procedury przekazywania informacji
Wzajemność	Każdy partner aliansu marek czerpie korzyści z uczestnictwa w nim; korzyści te są adekwatne do wniesionych wkładów
Więzi	Dedykując swoje zasoby i umiejętności do aliansu marek, partnerzy podkreślają znaczenie więzi; sposobem budowania więzi w aliansie jest wzajemność
Współpraca	W ramach aliansu marek występuje szeroki zakres współpracy obejmujący rozwój produktu, współpracę w ramach komunikacji marketingowej, dystrybucji i cen; podczas współpracy wypracowywane są takie elementy jak zaufanie, zaangażowanie i odpowiedzialność za partnera
Wspólne działania	Alians marek ma charakter formalny, są w nim jasno określone zakresy działań poszczególnych aliantów; wspólne działania opierają się na umowach i porozumieniach umożliwiających realizację działań
Wizytowanie	Alians marek wymaga okresowych i regularnych odwiedzin i spotkań przedstawicieli partnerów aliansu
Wartość i wiedza	Partnerzy aliansu marek wzajemnie uznają, że jest on źródłem budowania podwójnej wartości: wartości dla klienta i wartości dla podmiotów wchodzących w skład aliansu; ważnymi elementami cechującymi partnerów aliansu jest obok zdolności do kształtowania i pozyskiwania wartości z aliansu, także umiejętność pozyskiwania unikatowej wiedzy z rynku

Reasumując, należy stwierdzić, że sojusze marek oferują swoim gestorom określone korzyści; dają m.in. wiele możliwości pozycjonowania wspólnej oferty w sposób bardziej oryginalny i przekonujący czy też zaprezentowanie większej liczby wyróżniających atrybutów [Keller, 2011, s. 307; Kall, 2005, s. 68]. Oczekując korzyści ze współpracy, gestorzy marek muszą jednak mieć również na uwadze zagrożenia wynikające z realizacji takiej strategii rynkowej. Warto zauważyć, że zagrożenia mogą występować nie tylko w fazie funkcjonowania sojuszu, ale także po zakończeniu współpracy – tzw. syndrom konia trojańskiego.

3. Miejsce sojuszy marek w kształtowaniu portfela marek własnych detalistów

Dla potrzeb opracowania, przez „markę własną detalistów” będzie się rozumieć markę nadawaną produktom przez przedsiębiorstwa handlowe oraz pozostającą pod ich kontrolą [por. Kumar, Steenkamp, 2010, s. 34]. Efektem przywiązywania dużego znaczenia do polityki marki własnej przez detalistów jest m.in. rozbudowa ich portfela. W tym kontekście marki własne stają się wyjątkowym identyfikatorem w kreowaniu wizerunku danej sieci handlowej jako marki [Kall, 2007]. Formułowana jest niejednokrotnie nawet teza o występującej korelacji pomiędzy sukcesem rynkowym danej sieci handlowej a posiadaniem przez nią w swoim portfelu produktów opatrzonych markami własnymi. Z uwagi

na występowanie obok rozbudowanego portfela marek własnych, także zbioru marek producentów, zarządzanie marką w handlu staje się procesem złożonym i wielowymiarowym. Z tego powodu w wielu sieciach handlowych w ramach wewnętrznych struktur organizacyjnych powołano specjalistyczne zespoły marketingowe odpowiedzialne za całościowy rozwój marek własnych, w tym marek kształtowanych w ramach sojuszu marek. Praktyka wykorzystywania różnych form sojuszy marek w działaniach marketingowych firm handlowych w Polsce nie jest jeszcze zjawiskiem powszechnym. Poprzez alianse marek sieci handlowe mogą istotnie wpływać na wzrost postrzeganej jakości marek własnych, dlatego można zaobserwować występowanie coraz większej ilości przykładów wykorzystania sojuszu marek w kreowaniu marek własnych detalistów oraz marki sieci handlowej jako marki korporacyjnej/firmowej. Ważną funkcją sojuszu marek, dostrzeganą przez sieci handlowe, jest przede wszystkim duża możliwość wzmocnienia kapitału marek własnych poprzez zjawisko transferu wizerunku z marki partnera na markę własną. Transfer taki jest ponadto źródłem dodatkowej wartości dla nabywców. Nie bez znaczenia jest też funkcja komunikacyjna sojuszu marek, pozwalająca kształtować świadomość istnienia marki, jej znaczenie oraz wartości. W tab. 4 zaprezentowano wybrane formy aliansu marek wykorzystywane przez współczesnych detalistów do kreowania ich marek własnych.

Tabela 4. Wybrane formy aliansu marek z udziałem detalistów i ich marek własnych

Forma sojuszu marek	Nazwa sieci handlowej/ marki własnej	Nazwa partnera w sojuszu marek	Charakterystyka sojuszu i implikacje marketingowe
1	2	3	4
Co-branding	Magnetic Biedronka	Wawel	Wzmocnienie siły marek własnych Biedronki, poprawa ich wizerunku, postrzeganej jakości i lojalności poprzez transfer pozytywnych skojarzeń związanych z wysoką jakością przypisywaną liderom rynkowym
	Kraina Wędlin Biedronka	Sokołów	
	Swojska Chata Biedronka	U Jędrusia, Virtu	
	Mleczny Start Biedronka	Danone, Lubella, Instytut Matki i Dziecka	Synergia wartości poszczególnych marek daje w efekcie innowacyjny, wewnętrznie spójny i komunikacyjnie transparentny koncept produktowy. Wartości wnoszone przez marki: aktywne uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów zdrowotnych dzieci i młodzieży oraz w propagowaniu zdrowych nawyków żywieniowych (IMiD); doświadczenie w dziedzinie produkcji i dystrybucji wyrobów (Biedronka i Lubella), wiedza ekspercka, najwyższa dbałość o jakość, nowoczesność, CSR (Danone)
	Tchibo	Saeco	Efekt współpracy – automatyczny ekspres do kawy. Cel: wykorzystanie kapitału marek do transferu wizerunku marki z jednej na drugą oraz uzyskanie efektów synergicznych poprzez połączenie renomy i długoletniego doświadczenia w zakresie przygotowywania kawy (wartości Tchibo) ze znajomością techniki w dziedzinie ciśnieniowych ekspresów do kawy oraz tradycji i doświadczenia (wartości Saeco)

cd. tabeli 4

1	2	3	4
Ingredient branding	Ernesto (Lidl) (agd)	ceramiczna powłoka marki Greblon oraz firmy Ilag	Transfer wizerunku z marki komponentu na markę produktu gotowego; komponent decyduje o takich cechach produktu finalnego, jak energooszczędność oraz zapobieganie przywieraniu
	Crivit (Lidl) (obuwie)	3M	Transfer na markę własną cech identyfikowanych z firmą 3M: innowacyjności oraz troski w rozumieniu oczekiwań i potrzeb klienta. Efektem współpracy jest produkt oferujący klientom korzyści odmienne od konkurencyjnych i spełniający ich oczekiwania
	Tchibo (rower)	Shimano*	Celem sojuszu jest wzmocnienie marki produktowej Tchibo (rower) poprzez transfer cech identyfikowanych z marką Shimano: wysoka jakość, niezawodność oraz wysoka znajomość marki w grupie docelowej (nabywców rowerów)
Licencjonowanie	Marka własna Carrefour Kids	Disney	Celem licencjonowania jest zaoferowanie produktów o wysokich walorach żywieniowych, połączone z wizualnie atrakcyjnym dla dzieci opakowaniem; opakowania marki własnej inspirowane światem postaci Disneya
Co-promotion**	Lidl	Wittchen	Celem marki Wittchen – dotarcie do nowych konsumentów, natomiast dla marki Lidl – próba rozszerzenia wizerunku – wysoki poziom jakości reprezentowany przez markę Wittchen miał wpłynąć pozytywnie na postrzeganie całościowej jakości marki Lidl
Sojusz marek mający na celu wspólną dystrybucję***	Tesco	Orlen	Alians na zasadzie komplementarności zasobów; wkład marki Orlen: lokalizacja, ilość placówek oraz fakt, że są one czynne całodobowo; wkład marki Tesco – doświadczenie w dystrybucji i bogata oferta asortymentowa z markami własnymi włącznie; korzyści dla współpracujących podmiotów: optymalizacja struktury asortymentu, tworzenie wspólnych programów promocji sprzedaży, współpraca przy wprowadzaniu nowych produktów na rynek itp.****
Sojusz marek w ramach programu lojalnościowego	Payback (główni partnerzy Real, BP, Orange, Empik)	Ponad 30 partnerów i ponad 150 sklepów internetowych	Największy program lojalnościowy w Polsce; cel – oferowanie atrakcyjnych świadczeń dla całej grupy docelowej programu, sprzyja zwiększeniu udziału marek partnerskich w budżecie nabywców będących uczestnikami programu oraz poprawie efektywności poprzez rozłożenie kosztów na większą liczbę partnerów; w 2013 r. dołączono lokalnych partnerów w największych miastach Polski (projekt Moje Miasto Payback)
Sojusz marek w sponsoringu sportu*****	CCC	kolarstwo	Sojusze marek tworzone są na wielu płaszczyznach. W ramach aliansu sieci mają m.in. możliwość eksponowania logo marki na stadionach, strojach zawodników biorących udział w wydarzeniu czy też używania określenia „oficjalny sponsor”; w ten sposób korzystają ze zjawiska przenoszenia wizerunku ze sponsorowanego na sponsora
	Spar	Mistrzostwa Europy w lekkoatletyce	
	Biedronka	piłka nożna	

* Największy na świecie japoński producent części rowerowych, rok założenia – 1921, komponenty rowerowe Shimano cechuje wykorzystanie najnowszych, pionierskich technologii.

** Co-promotion jest w istocie formą sojuszu marek najbardziej rozwijaną przez sieci handlowe i ich partnerów. Wynika to faktu istnienia ważnych korzyści, jakimi są m.in. obniżenie kosztów aktywności promocyjnej partnerów oraz zwiększenie sprzedaży. Cechą tej formy sojuszu marek jest krótkookresowy charakter. W ramach co-promotion można także wymienić dodatkowo takie

formy sojuszu marek jak sojusz w ramach product placement czy advergaming (np. IKEA w grze SIMS).

*** Sojusz ten dodatkowo jest wzmacniany sojuszem marek w ramach programu lojalnościowego Clubcard (Tesco) i Vitay (Orlen) – występuje możliwość zbierania punktów za zakupy w sklepach Tesco zlokalizowanych na stacjach Orlen.

**** Podobny projekt realizuje sieć Carrefour z konceptem sklepu franczyzowego i sieć stacji Lukoil.

***** Badania ARC Rynek i Opinia pokazują, że ponad 85% badanych ma pozytywny lub neutralny stosunek do marek angażujących się w działania sponsoringowe w sporcie, a 29% deklaruje, że jeśli marka jest sponsorem, to ich stosunek do niej zmienia się na korzyść (chętniej kupują produkty i usługi firmy, którą znają jako sponsora sportu/kultury). W tym kontekście zasadna wydaje się teza Sznajdera, który uważa, że sponsoring przekształca się z formy promocji w kierunku aliansu marketingowego [Por. Sznajder (red.), 2012, s. 203-208; wyniki badań za: www 1].

Ograniczone ramy artykułu nie pozwalają na zaprezentowanie wszystkich form sojuszu marek. Obok tych wymienionych w tab. 4, można byłoby dodatkowo wymienić m.in. praktykę sojuszu marki sieci z celebrytami traktowanymi jako swoista marka. Wykorzystywana jest tutaj duża skłonność klientów do przeniesienia asocjacji, jakie wywołuje dany celebryta na markę². Wyniki wielu badań wskazują, że znane osoby niejako gwarantują jakość reklamowanych marek, a nabywcy chętnie chcą upodabniać i utożsamiać się z nimi poprzez używanie tych samych marek [por. Pringle, Binet, 2005, s. 201-214]. Przykładami tego modelu sojuszu jest m.in. alians Makłowicza z siecią Tesco, Okrasy i Brodnickiego z siecią Lidl itd. Tworzenie wizerunku marki na podstawie wizerunku znanych osób jest ważnym elementem strategii rozwoju marek własnych w sieci H&M³. Innym przykładem sojuszu marek sieci handlowych z partnerami zewnętrznymi są także karty kredytowe⁴ czy działalność wirtualnych operatorów telefonii mobilnej, np. marki tuBiedronka⁵.

Reasumując, można stwierdzić, że wzrost siły klientów, zmiana ich zachowań i systemów wartości są istotnymi czynnikami wymuszającymi na sieciach handlowych zmiany ich strategii marketingowych w zakresie kształtowania portfela marek własnych oraz zarządzania marką własną. Zmienia się istotnie logika

² Jako miernik skuteczności sięgania po celebrytów w strategii komunikacji marki może świadczyć fakt, że wystąpili oni w 2011 r. w ok. 60% telewizyjnych reklam banków w Polsce, z kolei w USA szacuje się, że celebryci zaangażowani są w 20% wszystkich kampanii reklamowych; [www 2].

³ Sieć regularnie od 2004 r. wprowadza na rynek kolekcje sygnowane „wielkimi nazwiskami” projektantów. Pierwszą siecią handlową, która wprowadzała tego typu kolekcje, była J.C. Penney. Jednakże kolekcja wprowadzona w tej sieci w 1983 r., we współpracy z amerykańskim kreatorem mody Halstonem, okazała się niepowodzeniem sprzedażowym [www 3].

⁴ Na przykład karty kredytowe Auchan i Leroy Merlin mają logo sieci, logo marki grupy finansowej Oney Banque Accord – wydawcy karty oraz logo marki Visa.

⁵ Marka tuBiedronka (rozpoczęła działalność w 2009 r.) korzysta z infrastruktury sieci T-Mobile Polska. Pierwszą w Polsce siecią handlową, która została operatorem wirtualnym telefonii komórkowej, był Carrefour z marką Carrefour Mova. Jako operator wirtualny funkcjonował w latach 2008-2012 i korzystał z infrastruktury sieci należącej do Polkomtel S.A.

podejścia do relacji międzyorganizacyjnych, a wiele sieci handlowych zaczyna traktować zdolność zarządzania sojuszami marek w kategoriach swoich kluczowych umiejętności.

Podsumowanie

Współczesnym firmom handlowym coraz trudniej jest rywalizować między sobą w dążeniach do analogicznych celów przy wykorzystaniu jedynie własnych zasobów i kompetencji. Wzrost natężenia gry konkurencyjnej, złożoność oraz zmienność współczesnego otoczenia inspiruje je więc do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej poza własną organizacją. W takiej sytuacji wiele z nich decyduje się na realizację strategii aliansów marek. Pozwala ona uzyskiwać wiele korzyści, w tym m.in. wpływać na sposób pozycjonowania marek własnych, kształtować pożądany wizerunek marki własnej w grupach docelowych z wykorzystaniem zjawiska transferu wizerunku z marki partnera, zwiększać prestiż marki własnej o wartość innowacyjności, oryginalności czy też tworzyć lepszą dostępność marek własnych dla nabywców itd. Warto jednak pamiętać, że realizacja strategii sojuszu marek może mieć charakter asymetryczny, dlatego w każdym przypadku dużą wagę należy przykładac do wyboru partnera aliansu. Jest on kluczowy dla powodzenia całego sojuszu marek. Warto tutaj podkreślić, iż zaprezentowany przegląd form sojuszu marek wykorzystywanych przez sieci handlowe wskazuje, że partnerem aliansu marketingowego może być nie tylko producent marek własnych czy dostawca komponentów, ale także organizacje społeczne, sportowe, pojedyncze osoby o określonym wizerunku, licencjodawcy, w istocie każda organizacja, która jest w stanie w ramach aliansu realizować założone cele marketingowe. W tym kontekście można sformułować tezę, że w przyszłości koncepcja sojuszu marki korporacyjnej/firmowej detalistów oraz ich marek własnych z innymi markami znajdzie swoje miejsce w historii rozwoju i tworzenia nowych generacji marek własnych detalistów [Nies, Natter, 2012, s. 279-292].

Literatura

- Ciesielski M., red. (2013), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Garrette B., Dussauge P. (1996), *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa.

- Grębosz M. (2013), *Co-branding. Koncepcja i uwarunkowania rozwoju*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Grossman R.P. (1997), *Co-branding in Advertising: Developing Effective Associations*, „Journal of Product and Brand Management”, Vol. 6 (3).
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Book, Warszawa.
- Kall J. (2005), *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Kall J. (2007), *Sieć sklepów jako marka*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Keller K.L. (2011), *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie, zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kotler Ph., Caslione J.A. (2009), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., red. (2014), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kumar N., Steenkamp J-B E.M. (2010), *Strategia marek własnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mitrega M. (2010), *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE, Katowice.
- Nies S., Natter M. (2012), *Does Private Label Quality Influence Consumer` Decision on Where to Shop?*, „Psychology & Marketing”, Vol. 29 (4).
- Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Pringle H., Binet L. (2005), *How Marketers Can Use Celebrities to Sell More Effectively*, „Journal of Consumer Behavior”, No. 3.
- Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Sroka W. (2012), *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa.
- Sulejewicz A. (1997), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Sznajder A., red. (2012), *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Światowiec-Szczepańska J. (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. UE, Poznań.
- [www 1] www.biznes.pl/magazyny/marketing/reklama (dostęp: 20.12.2014).
- [www 2] www.pieniadze.gazeta.pl (dostęp: 20.12.2014).
- [www 3] www.qelement.pl/luksus-dla-kazdego-czyli-modowe-kolaboracje-hm (dostęp: 20.12.2014).

**THE ROLE OF BRAND ALLIANCES IN CONTEMPORARY PROCESSES
OF CREATING RETAILERS' PRIVATE LABELS**

Summary: The article presents the essence of the concept of brand alliance and the scope of its implementation to contemporary processes of retailers' private labels management. Moreover, the author formulates a thesis that retailers' private labels alliances with manufacturers-suppliers' brands, with independent non-profit organizations, brand licensing, ingredient branding and other forms of brand alliances are important elements used in the marketing activities of retailers, particularly in the process of creating their private labels.

Keywords: brand alliance, private label, brand management, private label's image.