

Strateški aspekti kobrendinga

Stipanov, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:295198>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopedmetni)



Zadar, 2017.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju
Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopedmetni)

Strateški aspekti kobrendinga

Diplomski rad

Student:
Ivan Stipanov

Mentorica:
izv. prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović

Zadar, 2017.



Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Ivan Stipanov**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Strateški aspekti kobrendinga** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 1. lipnja 2017.

Sadržaj

1. UVOD	1
2. KOBRENDING KAO POSLOVNA STRATEGIJA ZA POSTIZANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI	4
3. UPRAVLJANJE KOBRENDINGOM	10
4. OPTIMALNO KORIŠTENJE KOBRENDINGA	12
5. DIMENZIJE STRUKTURE KOBRENDINGA.....	13
6. OBLICI KOBRENDINGA	15
6.1. Kobrending na razini proizvoda	15
6.2. Kobrending na razini promocije	17
6.3. Kobrending na razini distribucije	20
7. KORISTI I RIZICI KOBRENDINGA	21
8. SLUČAJ IZ PRAKSE: STRATEGIJE KOBRENDINGA U KOMPANIJI LEDO D.D.	29
9. SASTAVNI KOBRENDING KAO SPECIFIČAN OBLIK KOBRENDINGA	36
9.1. Faze razvoja sastavnog kobrendinga	38
9.2. Model sastavnog kobrendinga	39
9.3. Ključni čimbenici uspjeha sastavnog kobrendinga.....	42
9.4. Koristi i rizici sastavnog kobrendinga	43
9.5. Intel Inside – uspješna priča sastavnog kobrendinga.....	44
10. DISKUSIJA	47
11. ZAKLJUČAK.....	50
Literatura	51
Popis slika i tablica.....	65

STRATEŠKI ASPEKTI KOBRENDINGA

Sažetak:

Ovaj rad bavi se istraživanjem strateških aspekata kobrendinga. Radom se nastoji predočiti teoretski okvir koji upravitelji markama moraju poznavati kako bi razumjeli strateške implikacije primjene strategije kobrendinga zbog ostvarivanja konkurentske prednosti nad konkurentima. Nadalje, u radu se prikazuju faze procesa upravljanja savezom maraka koji, ako se njime adekvatno upravlja, može rezultirati vrijednim strateškim ishodima za marku. Cilj istraživanja jest povećati spoznaju o strateškim aspektima kobrendinga, kao i istražiti povezanost kobrendinga s mogućnošću ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu. Svrha istraživanja jest ukazati na važnost strateškog aspekta kobrendinga.

Ključne riječi: kobrending, strateški aspekti kobrendinga, konkurentska prednost, upravljanje kobrendingom, optimalno korištenje kobrendinga, sastavni kobrending

1. UVOD

Predmet istraživanja ovoga rada jest prikazati strateške aspekte kobrendinga. Rast kobrendinga je znakovit za našu eru, a rezultat je želje tvrtki da pronađu partnera s kojim bi zajedno stvorili nove potrebne stručnosti. Tvrtke se na tržištu nadmeću svojim proizvodima, odnosno markama, jedna protiv druge. Kobrending je stoga alat pomoću kojeg se marka može „naoružati“ kako bi sinergijskim učinkom svojih stručnosti ostvarila konkurentsku prednost na tržištu, kao i ostvarila strateške probitke poput povećanja svjesnosti o marki i tržišne vrijednosti marke. Odluka o zajedničkom djelovanju marki je, prije svega, strateška odluka. Kobrendingom se, kao poslovnom strategijom, prvenstveno želi stvoriti nova vrijednost za dioničare. Isto tako, za mnoge tvrtke kobrending predstavlja odgovor na trenutačne tržišne prilike i prijetnje, dok je nekim tvrtkama kobrending izvor rasta i opstanka. No, prilikom ulaska u savez maraka partneri trebaju paziti na određena pitanja. Naime, hoće li partneri ostvariti potencijal kobrendinga ovisi o nekoliko faktora. Ukoliko neki od tih faktora nisu ispunjeni, postoji velika vjerojatnost neuspjeha strategije kobrendinga s ozbiljnim strateškim ishodima. Iskustvo pokazuje kako kobrending nije uvijek apsolutno rješenje, pa se kobrendingu treba pažljivo pristupati kako ne bi došlo do negativne povratne sprege. Dakle, kobrendingom se ne želi ostvariti samo rezultat $1 + 1 = 2$, već i $1 + 1 = 3$ probitke.

Cilj istraživanja jest povećati spoznaju o strateškim aspektima kobrendinga. Istražuje se značaj strateškog pristupa tom konceptu, implikacije koje nastaju zbog potrebe njegova integriranja u temeljno poslovanje poduzeća, njegova veza s mogućnošću ostvarivanja konkurentске prednosti te mogući problemi ovakvog saveza.

Svrha istraživanja jest ukazati na važnost poznavanja strateških aspekata kobrendinga.

Istraživačka pitanja su:

- 1) Što se podrazumijeva pod pojmom kobrending?
- 2) Koji su osnovni razlozi ulaska u kobrending saveze?
- 3) Koji su oblici kobrendinga?
- 4) Koji su strateški aspekti kobrendinga?

- 5) Koje su prednosti kobrendinginga?
- 6) Koji su nedostaci kobrendinginga?
- 7) Doprinosi li savez maraka misiji i viziji organizacije?
- 8) Što se podrazumijeva pod pojmom sastavni kobrendinging?
- 9) Koje su četiri razine sastavnog kobrendinginga?
- 10) Koja su načela sastavnog kobrendinginga?
- 11) Koje su prednosti, a koji nedostaci sastavnog kobrendinginga?

Rad se sastoji od osam dijelova.

U prvom dijelu predložen je teoretski okvir kobrendinginga, a bavi se ujedno i razlozima ulaska u takav savez.

U drugom dijelu pozornost je posvećena upravljanju kobrendingingom, te su prikazani koraci u upravljanju kobrendingingom.

U trećem dijelu prikazano je optimalno korištenje kobrendinginga, odnosno koji faktori utječu na ostvarivanje potencijala kobrendinginga.

U četvrtom dijelu opisuju se ključne dimenzije strukture kobrendinginga.

U petom dijelu se prikazani su oblici kobrendinginga te njihove podjele.

U šestom dijelu predložene su koristi i rizici koje proizlaze korištenjem strategije kobrendinginga.

U sedmom dijelu prikazano je korištenje različitih oblika strategije kobrendinging na primjeru hrvatske multinacionalne kompanije *Ledo*.

U osmom, posljednjem dijelu prikazan je teoretski okvir sastavnog kobrendinginga, faze razvoja sastavnog kobrendinginga, model, ključni čimbenici uspjeha, koristi i rizici, te uspješna priča sastavnog kobrendinginga na primjeru tvrtke *Intel*.

Prilikom istraživanja korištene su metode definicije i deskripcije radi pojmovnog određenja kobrendinga. Zatim su korištene metode indukcije, analize, kompiacije, sinteze te slučaj iz prakse. Konačno, korištena je i metoda dedukcije gdje se iz istraženih činjenica donose opći zaključci o istraženoj temi.

2. KOBRENDING KAO POSLOVNA STRATEGIJA ZA POSTIZANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Većina tvrtki u potrazi za konkurentskom prednosti gotovo uvijek traže mogućnosti rasta. Jedan od načina predstavlja i kobrending.¹

Kobrending se definira kao udruživanje dvije ili više postojećih marki u zajednički proizvod i/ili koje se predstavlja na tržištu na isti način.² Tijekom posljednjih desetljeća kobrending je postao toliko bitan za konkurentnost da postaje sastavi dio glavne strategije.³

Nekoć su tvrtke smatrale da mogu samostalno razvijati nove sposobnosti koje nedostaju i koje su ograničavale njihovu potrebu za stalnim rastom, a danas ulaze u kobrending sa željom da se sinergijskim učinkom steknu sredstva i konkurentske sposobnosti potrebne za iskorištavanje određene tržišne prilike.⁴ Nadalje, kobrending je stekao svoju popularnost među menadžerima zbog rastuće spoznaje da se može iskorištavati tržišne vrijednosti marke više tvrtki.⁵

Pod predmetom kobrendinga može biti sve ono što je predmet razmjene radi zadovoljenja potreba, stoga postoji više vrsta marki od kojih svaka ima svoju ulogu na tržištu⁶:

- marka proizvoda,
- marka usluga,
- marka osobe,
- marka tvrtke/organizacije,
- marka događaja,

¹ CHIA-LIN, L. E. E. et al. A Systematic Analysis of Preference Change in Co-branding, *Journal of Applied Economic Sciences*, Vol. 4, No. 1(7), 2009. p. 36

² KOTLER, P. & KELLER, K. L. *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate, 2008. p. 390

³ RILEY, D. et al. The impact of brand image fit on attitude towards a brand alliance, *Management & Marketing*, Vol. 10, No. 4, 2015. p. 270

⁴ GREBOSZ, M. The Outcomes of the Co-branding Strategy, *Chinese Business Review*, Vol. 11, No. 9, 2012. p. 828

⁵ BESHARAT, A. & LANGAN, R. Towards the formation of consensus in the domain of co-branding: Current findings and future priorities, *Journal of Brand Management*, Vol. 21, No. 2, 2014. p. 112

⁶ VRANEŠEVIĆ, T. *Upravljanje markama*, Accent, Zagreb, 2007. pp. 14 – 15

- marka područja.

Kobrending se može ostvariti između tzv. lidera i/ili satelita. Liderska (primarna) marka je marka koja ima visok stupanj tržišne prepoznatljivosti, jasno je diferencirana u odnosu na marke konkurenata, s pozitivnim imidžom na tržištu koji komunicira prepoznatljive značajke marke. „Potrošači imaju izgrađene stavove o marki, razumiju misiju i vrijednosti koje ova marka predstavlja. Satelitske (sekundarne) marke su one marke koji imaju ulogu komplementa, a to mogu biti marke koje su uspješno pozicionirane na manjem tržišnom segmentu, usko su specijalizirane i samim time nemaju visok stupanj tržišne prepoznatljivosti.“⁷

Svaka marka u kobrendingu ima određena sredstva, sposobnosti, vrijednosti i značajke koje su komplementarne za dijeljenje.⁸ Osim toga, takva strategija treba uzeti u obzir temeljne stručnosti i ciljeve tvrtki koje su vlasnici tih marki.⁹

Kobrending zahtijeva od upravitelja marka postavljanje nekoliko pitanja kao što su¹⁰:

- Koje sposobnosti ne posjedujemo?
- S kojim se ograničenjima resursa suočavamo (ljudi, vrijeme, novac)?
- Koje ciljeve rasta ili potrebe za zaradom imamo?

Ulaskom u kobrending tvrtke očekuju da će imidž partnerove marke utjecati na imidž kako zajedničke ponude, tako i vlastite marke.¹¹ Stoga, glavni razlog koji stoji iza kobrendinga jest prijenos pozitivnih asocijacija partnerove marke na vlastitu marku kako bi se izgradila i/ili održala konkurentna prednost.¹² Dakle, kobrending omogućuje i primarnoj i sekundarnoj marki povećati i ojačati trenutni set asocijacija (npr. ukupna kvaliteta, imidž, svjesnost,

⁷ RAKITA, B. & MITIĆ, S. Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendingiranja i ekstenzije brenda, *Časopis za marketing teoriju i praksu*, Vol. 41, No. 2, 2010. p. 80

⁸ HESLOP, L. A. et al. Mega-event and country co-branding: Image shifts, transfers and reputational impacts, *Corporate Reputation Review*, Vol. 16, No. 1, 2013. p. 14

⁹ CHANG, W. L. Roadmap of co-branding positions and strategies, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 15, No. 1, 2009. p. 77

¹⁰ KELLER, K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Pearson Education, 2013. p. 272

¹¹ BLEIJERVELD, J. et al. Service alliances between unequals: the apple does not fall far from the better tree, *Journal of Service Management*, Vol. 26, No. 5, 2015. pp. 807 - 808

¹² WANG, S. C. et al. Impact of luxury brand retailer co-branding strategy on potential customers: A cross-cultural study, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 27, No. 3, 2015. p. 237

značajke, stavovi), pružajući im efikasan i efektivan način za diferencijaciju i pozicioniranje.¹³ Kobrending je učinkovitija strategija za satelitske marke radi iskorištavanja pozitivnih asocijacija iz primarne marke budući da se kobrendingom stvara izravna veza između marki. Također, imidž primarne marke ima najveći utjecaj na imidž zajedničke marke.¹⁴

Temeljni izazov u kobrendingu, ali i nužan preduvjet uspjeha, jest da primarne i sekundarne marke imaju određenu tržišnu vrijednost, kao i da postoji logička usklađenost između njih.¹⁵ Usklađenost između marki određuje se pomoću asocijativnih mreža potrošača.¹⁶

Zajedničko djelovanje dvije ili više marki u pravilu pruža kupcima jamstvo o kvaliteti, što dovodi do veće ocjene proizvoda, diferencijacije i premijskih cijena.¹⁷

Ove marke na tržištu mogu biti predstavljene fizički (npr. zajednički proizvod) ili simbolički (npr. oglašavanje).¹⁸ Kobrending kao rastuća strategija pomaže markama ostvariti svoje ciljeve.¹⁹

Dakle, sinergija između marki omogućuje markama postignuti sljedeće strateške ishode²⁰:

1. proširiti bazu kupaca,
2. povećati profitabilnost,
3. reagirati na izražene i latentne potrebe kupaca kroz proširenje proizvodne linije,
4. ojačati konkurentsku poziciju kroz veći tržišni udio,

¹³ GAMMOH, B. S. & VOSS, K. E. Brand alliance research: In search of a new perspective and directions for future research, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 5, No. 3, 2011. p. 81

¹⁴ HESLOP, L. A., et al. op. cit., p. 15

¹⁵ MOTION, J. et al. Equity in corporate co-branding: The case of Adidas and the All Blacks, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, 2003. p. 1082

¹⁶ JOHAN LANSENG, E. & ERLING OLSEN, L. Brand alliances: the role of brand concept consistency, *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 9, 2012. p. 4

¹⁷ COPE III, R. F. et al. Disneys Virtual Queues: A Strategic Opportunity To Co-Brand Services?, *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 6, No. 10, 2011. p. 18

¹⁸ DICKINSON, S. & BARKER, A. Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 12, No. 1, 2007. p. 77

¹⁹ LANSENG, E. J. & OLSEN, L. N. Evaluation of brand alliances: Product fit and the moderating role of brand concept consistency, *NA-Advances in Consumer Research*, Vol. 35, 2008. p. 871

²⁰ CHANG, W. L. op. cit., p. 77

5. olakšati uvođenje proizvoda kroz poboljšanje imidža,
6. stvoriti novu vrijednost za kupca,
7. doprinijeti operativnim koristima kroz smanjenje troškova,
8. ojačati konkurentsku prednost kroz svijest potrošača.

Odluka o kobrendingu temelji se na procjeni strateških i operativnih mogućnosti ove suradnje, kao i na analizi potencijalnih rizika koje se odnose posebice na razvodnjavanje tržišne vrijednosti marke.²¹

Kobrending može biti *win-win* strategija za jednu ili obje marke ukoliko je pravilno planiran, rukovođen i izvršen.²²

Postoje tri razine koje kobrending ima za cilj tražiti²³:

- tržišni udio,
- proširenje marke,
- internacionalizacija marke.

Dakle, kobrending je popularan na tržištu zato što se koristi²⁴:

- kao strategija signaliziranja nevidljive kvalitete proizvoda i pružanja informacija o značajkama u proizvodu,
- za dostizanje neiskorištenih tržišnih segmenata,
- za uvođenje novih proizvoda,

²¹ GREBOSZ, M. op. cit., p. 824

²² DENIZCI GUILLET, B. & TASCI, A. D. Chinese hoteliers' take on hotel co-branding in China, *Tourism Review*, Vol. 67, No. 4, 2012. p. 4

²³ TINGCHI LIU, M. et al. Exploring the relationship among affective loyalty, perceived benefits, attitude, and intention to use co-branded products, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 24, No. 4, 2012. p. 562

²⁴ DELGADO-BALLESTER, E. & HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. Building online brands through brand alliances in Internet, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 9 – 10, 2008. p. 954

- kao alternativa strategije proširenja marke.

Pri razmatranju mogućnosti povezivanja marki, marketinški stručnjaci će preispitati²⁵:

- Je li to profitabilan poslovni pothvat?
- Kako pomaže održavanju ili osnaživanju tržišne vrijednosti marke?
- Postoji li bilo kakav rizik opadanja tržišne vrijednosti marke?
- Nudi li stvarne prednosti (na primjer, mogućnosti učenja)?

Nekoliko strateških pitanja proizlazi iz teme kobrendinga²⁶:

- Hoće li vidljivi savez dviju marki stvoriti poželjan dojam među kupcima?
- Postoji li visok stupanj komplementarnosti između imidža marki koje će stvoriti vrijednost?
- Postoji li usklađenost između marki s obzirom na percipirani imidž svakog? Kao i kod bilo kojeg uspješnog braka, naravno, mora postojati komplementarnost, ali i zajednička vizija i zajedničke vrijednosti.
- Hoće li se inovacija pripisati oboma partnera ili samo jednom od njih?

„Sljedećim trima testova tvrtka može preispitati je li strategija kobrendinga dobitna strategija²⁷:

1. *Test strateške usklađenosti.* Strategija kobrendinga, kako bi se kvalificirala kao pobjednička, treba biti dobro usklađena s industrijskim i konkurentskim uvjetima, najboljim tržišnim prilikama i ostalim segmentima vanjskog okruženja poduzeća, resursnim snagama i slabostima poduzeća, kompetencijama i konkurentskim sposobnostima. Ukoliko se strategija kobrendinga ne uklapa najbolje u vanjske i

²⁵ KELLER, K. L. op. cit., p. 272

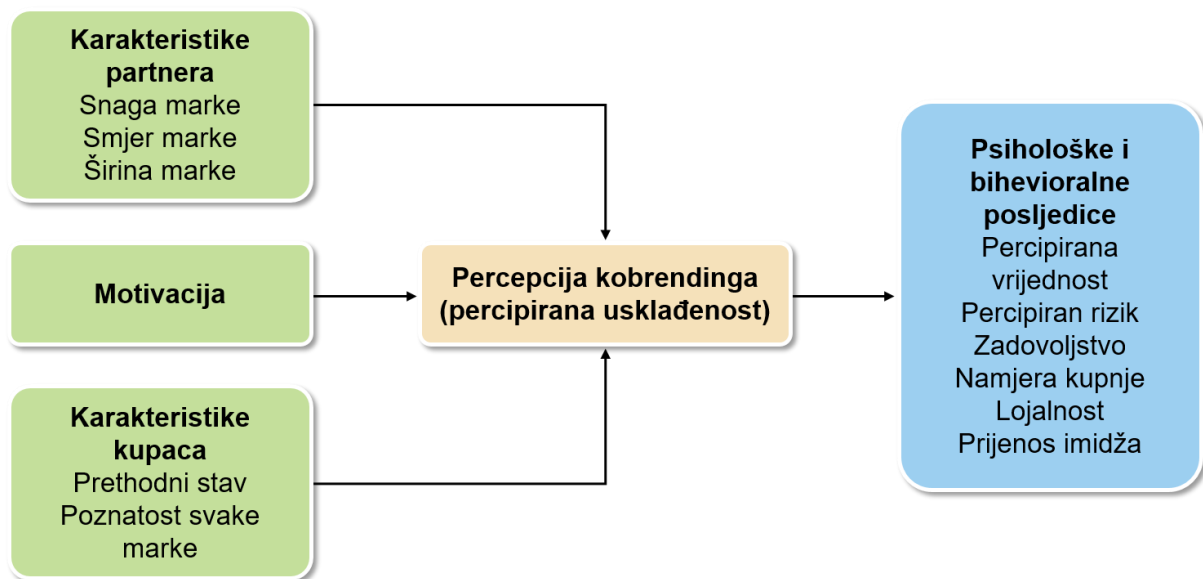
²⁶ KAPFERER, J. N. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*, Kogan Page Publishers, 2008. p. 167

²⁷ THOMPSON, A. A. et al. *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008. pp. 11 – 13

unutarnje aspekte opće situacije tvrtke, vrlo je vjerojatno da će dati slabije od najboljih mogućih poslovnih rezultata.

2. *Test konkurentske prednosti.* Pobjednička strategija kobrendinga omogućuje tvrtki ostvariti trajnu konkurentsku prednost. Što je konkurentska prednost koju strategija kobrendinga izgrađuje veća i trajnija, to je ona moćnija i privlačnija.
3. *Test izvedbe.* Dobra strategija kobrendinga pospješuje učinak tvrtke. Dvije vrste poboljšanja učinka najbolje svjedoče o kvaliteti strategije tvrtke: (1) jačanje profitabilnosti i financijske snage i (2) jačanje konkurentske snage i tržišnog položaja.“

Na Slici 1 prikazan je model kobrendinga koji sažima sve prethodno spomenuto o kobrendingu.



Slika 1 Model kobrendinga²⁸

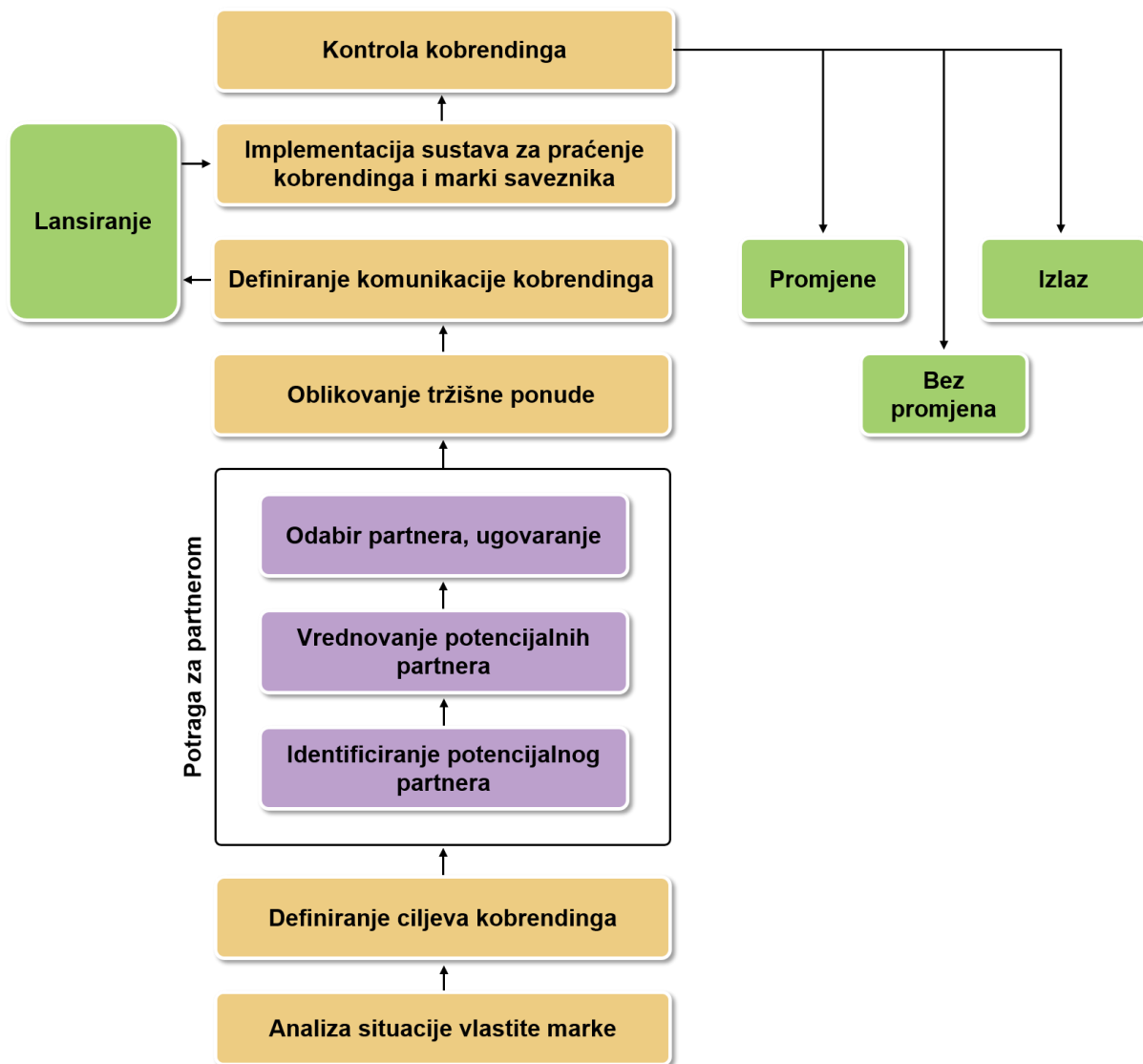
²⁸ ASHTON, A. S. et al. Hotel Restaurant Co-Branding: The Impact of Consumer Evaluation on Perceived Risk, Perceived Value and Intention to Purchase, *CAUTHE 2008: Tourism and Hospitality Research, Training and Practice*, 2008. p. 5

3. UPRAVLJANJE KOBRENDINGOM

Proces upravljanja kobrendingom (Slika 2) uključuje sljedećih šest faza²⁹:

1. *Analiza situacije vlastite marke.* Kao polazište, potrebna je analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT) za vlastitu marku kako bi se utvrdio sadašnji položaj marke na tržištu s obzirom na konkurenciju.
2. *Definiranje ciljeva kobrendinga.* Ciljevi su točke prema kojima je usmjeren kobrending te se koriste kao pomagala za praćenje uspješnosti kobrendinga. Nakon što se postave ciljevi, oni se moraju detaljizirati. Dobro izraženi ciljevi su mjerljivi te vremenski ograničeni. Definirani ciljevi bitno pridonose budućem uspjehu saveza maraka.
3. *Identificiranje i odabir marke partnera.* Ako su ciljevi jasni, potencijalni partner marke treba biti identificiran, vrednovan i na kraju biti vezan ugovorom. Kako bi se ostvario početni cilj ulaska u savez maraka, treba izvršiti i analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT) za marku partnera. Također, treba postojati logična usklađenost između maraka dvaju partnera kako bi se postigao uspjeh kobrendinga.
4. *Oblikovanje tržišne ponude.* Stvaranje kobrendinga podrazumijeva lansiranje nove tržišne ponude, a za razvoj novog proizvoda treba biti uključen najmanje jedan partner.
5. *Početak i održavanje kobrendinga.* Tijekom kobrendinga marke trebaju adekvatno provoditi komunikaciju s potrošačima budući da je to još jedan ključni problem s kojim se marke suočavaju.
6. *Kontrola kobrendinga.* Posljednji korak procesa upravljanja saveza maraka u kojemu menadžeri uspoređuju planske veličine s realiziranim pokazateljima kako bi se ustvrdilo da li se aktivnosti izvode na način kako su zacrtane u planu. Predmet kontrole jesu vlastita marka, marka partnera i savez maraka. Kao relevantne veličine prilikom kontrole trebaju se uzeti barem ekonomski učinak, svjesnost i imidž, a daljnja mjerenja ovisit će o zacrtanim ciljevima saveznika.

²⁹ REDLER, J. Brand Alliance. Building Block for Scientific Organisations' Marketing Strategy, *Marketing of Scientific and Research Organizations*, Vol. 19, No. 1, 2016. pp. 76 – 80



Slika 2 Proces upravljanja kobrendingom³⁰

³⁰ Ibid., p. 77

4. OPTIMALNO KORIŠTENJE KOBRENDINGA

Hoće li tvrtka ostvariti potencijal kobrendinga ovisi o sljedećih šest faktora:

1. *Odabir dobrog partnera.* Dobar partner ima potrebnu stručnost i sposobnosti, kao i jednaku viziju o svrsi kobrendinga.³¹ Marka partnera treba posjedovati određenu tržišnu vrijednost te između njih mora postojati logička usklađenost.³²
2. *Osjećaj za razlike u kulturama.* Ukoliko tvrtka ne iskazuje poštovanje prema lokalnoj kulturi i lokalnim poslovnim običajima, postoji vjerojatnost da suradnja neće biti produktivna.³³
3. *Oba partnera moraju imati koristi od kobrendinga.* Informacije se moraju razmjenjivati, a odnos između partnera treba ostati postojan i pouzdan.³⁴
4. *Obje strane moraju ispunjavati svoje obveze.* Kako bi savez mogao rezultirati željenim strateškim ishodima, obje se strane moraju pridržavati svojih obveza.³⁵
5. *Strukturiranje procesa odlučivanja na način da se akcije mogu, kad je potrebno, izvršavati brzo.* U većini slučajeva brzina tehnoloških i konkurentskih promjena zahtijeva brz proces odlučivanja.³⁶
6. *Upravljanje procesom učenja te prilagođavanje savezničke nagodbe novim okolnostima.* Na današnjim brzopromjenjivim tržištima, malo saveza može uspjeti držeći se početnih planova, stoga je jedan od ključnih čimbenika uspjeha kobrendinga učenje o prilagođavanju promjenama. Ciljevi kobrendinga se s vremenom trebaju po potrebi korigirati.³⁷

³¹ THOMPSON, A. A. et al. op. cit., p. 193

³² KOTLER, P. & KELLER, K. L. op. cit., p. 390

³³ THOMPSON, A. A. et al. loc. cit.

³⁴ THOMPSON, A. A. et al. loc. cit.

³⁵ THOMPSON, A. A. et al. op. cit., p. 194

³⁶ THOMPSON, A. A. et al. op. cit., pp. 194 – 195

³⁷ THOMPSON, A. A. et al. op. cit., p. 195

5. DIMENZIJE STRUKTURE KOBRENDINGA

Ključne dimenzije strukture kobrendinga uključuju vrstu odnosa, integraciju, ekskluzivnost i trajanje.³⁸

Pod vrstom odnosa podrazumijeva se broj članova koji su uključeni u kobrending. U kobrending može biti uključena samo jedna tvrtka (npr. kada tvrtka *Kraš* spaja Dorina čokoladu s Napolitankama ili Domaćicom) ili više tvrtki (npr. *Ledo* i *Cedevita*).³⁹ Stupanj integracije kobrendinga može biti nizak gdje su marke gotovo u potpunosti samostalne i odvojene po obliku i funkciji (npr. *Starbucks Coffe* u *Barnes & Nobles* trgovini) te visok gdje su marke potpuno spojene da ih je praktički nemoguće razdvojiti po obliku i funkciji (npr. *Sony Ericsson* mobilni telefoni).⁴⁰ Ekskluzivnost kobrendinga definira se kroz broj partnera koji su uključeni u sporazum. Visok stupanj ekskluzivnosti javlja se kada marka ima jednog ili nekoliko partnera (npr. *Apple iPhone* u početku je imao ekskluzivni savez s *AT&T*), dok se s druge strane nizak stupanj ekskluzivnosti javlja kada marka ima mnogo partnera (npr. kobrending *Intela* i mnogih proizvođača računala).⁴¹ Trajanje kobrendinga može biti kratkoročno (npr. zajednička promocija *Disneyjevog* filma „Kralj Lavova“ i *Burger Kinga* samo za taj film) ili dugoročno (npr. partnerstvo *Pixara* i *Disneyja* radi proizvodnje više filmova, što je u konačnici dovelo do spajanja njih dvoje).⁴² Tablica 1 prikazuje ključne dimenzije strukture kobrendinga.

Tablica 1 Ključne dimenzije strukture kobrendinga⁴³

Strukturni elementi	Razine	Primjeri
Vrsta odnosa	Jednostavni	<ul style="list-style-type: none">• Dorina s Domaćicom• Dorina s Napolitankom
	Višestruki	<ul style="list-style-type: none">• Ledo i Cedevita• Milka s Oreom

³⁸ NEWMEYER, C. E. et al. Cobranding arrangements and partner selection: A conceptual framework and managerial guidelines, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, No. 2, 2014. p. 105

³⁹ KOTLER, P. & KELLER, K. L. op. cit., p. 390

⁴⁰ NEWMEYER, C. E. et al. loc. cit.

⁴¹ NEWMEYER, C. E. et al. loc. cit.

⁴² NEWMEYER, C. E. et al. loc. cit.

⁴³ NEWMEYER, C. E. et al. op. cit., p. 106

Kobrendinging integracija	Visok stupanj integracije	<ul style="list-style-type: none"> • Sony Ericsson mobilni telefoni • Diet Coke s Splendom
	Nizak stupanj integracije	<ul style="list-style-type: none"> • Barnes & Noble trgovine sa Starbucks Coffe • Savez Disneyja i McDonald`sa vezan za filmske likove
Ekskluzivnost kobrendinga	Visok stupanj ekskluzivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Apple iPhone i AT&T • Toys R Us eStore na Amazonu
	Nizak stupanj ekskluzivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Marke računala s Intelom • American Airlinesovo program nagrađivanja putnika s mnogim rent-a-car tvrtkama
Trajanje kobrendinga	Dugoročno	<ul style="list-style-type: none"> • Savez Pixara i Disneyja za proizvodnju više filmova • Diet Coke s NutraSweetom
	Kratkoročno	<ul style="list-style-type: none"> • Disneyjev savez s Burger Kingom samo za film Kralj Lavova • Garnierovo sponzorstvo Australian Opena

6. OBLICI KOBRENDINGA

Postoje dva osnovna oblika kobrendinga s obzirom na lanac vrijednosti, i to horizontalni i vertikalni kobrending. Horizontalni kobrending predstavlja savez tvrtki odnosno marki koje su na istoj razini lanca vrijednosti.⁴⁴ S druge strane, vertikalni kobrending predstavlja savez tvrtki odnosno marki koje su na različitim razinama lanca vrijednosti.⁴⁵

Nadalje, u sljedećoj sistematizaciji oblika kobrendinga oni se mogu grupirati u tri razine⁴⁶:

1. Kobrending na razini proizvoda,
2. Kobrending na razini komunikacije,
3. Kobrending na razini distribucije.

6.1. Kobrending na razini proizvoda

Jedan oblik kobrendinga na razini proizvoda je *kobrending temeljen na inovaciji* koji predstavlja stvaranje potpuno novog proizvoda ili usluga kako bi se povećala tržišna vrijednost marke. Ovaj oblik kobrendinga jača potencijal rasta na postojećim, ali i na neistraženim tržištima.⁴⁷ Primjer može biti suradnja *Nivee* i *Philipsa* za proizvodnju brijача *Philips/Nivea*, čime je *Nivea*, koja je za ciljni segment imala žene, ušla na potpuno novo tržište, odnosno tržište muškaraca (Slika 3).⁴⁸ Drugi oblik je *sastavni kobrending*, pri čemu je jedna marka uključena u drugu marku kao sastojak. Odnosno, sastavni kobrending uključuje integraciju marke sastojka (npr. *Intel*) s markom domaćina (npr. *HP*).⁴⁹ Postoji i *kobrending kišobran*, pri čemu se više proizvoda tvrtke označava istim ili barem dijelom imena kako bi se iskoristila tržišna vrijednost

⁴⁴ CHIAMBARETTO, P. & GURAU, C. David by Goliath: What is Co-branding and What's in it for SMEs, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 29, No. 1, 2016. p. 12 – 13

⁴⁵ COPE III, R. F. et al. op. cit., p. 18

⁴⁶ RIEZEBOS, R. et al. *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Pearson Education, 2003. p. 96

⁴⁷ RODRIGUES, F. et al. Strategic cooperation of global brands: a game theory approach to 'Nike+ iPod Sport Kit' co-branding, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 3, No. 4, 2011. pp. 9 – 10

⁴⁸ ELYAS, S. et al. Brand alliance, a strategy to enter new markets and a tool for positioning, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol. 3, No. 5, 2013. p. 6

⁴⁹ EREVELLES, S. et al. Understanding B2C brand alliances between manufacturers and suppliers, *Marketing Management Journal*, Vol. 18, No. 2., 2008. p. 36

roditeljske marke. Primjeri mogu biti Kinder, Milka, *Ledo*, *Kraš*, *Podravka* i drugi.⁵⁰ Također, ova vrsta kobrendinga može se pojaviti kada tvrtka s poznatom markom ulazi u savez s tvrtkom s manje poznatom markom. Tada dobro poznata marka obično postaje roditeljska marka u tom kobrendingu.⁵¹



Slika 3 Kobrending temeljen na inovaciji između Nivee i Philipsa⁵²

Nadalje, postoji i *savezni kobrending*, koji podrazumijeva „strateško partnerstvo tvrtki iz iste industrijske grane koje imaju približno istu tržišnu snagu i već izgrađenu poslovnu reputaciju koju kroz savezni kobrending udružuju i unapređuju“.⁵³ Dugoročna suradnja između *HP-a* i *Canon*a omogućila je tvrtkama razvoj njihove tehnologije pisača. Savez između *Intela* i *DreamWorks Animation*a omogućilo je svakoj tvrtki pristup tuđim stručnostima radi razvoja novih generacija stereoskopskih 3D filmova.⁵⁴ Također, *Toyota* je sklopila savez s mnogobrojnim dobavljačima automobilskih dijelova i komponenti.⁵⁵

⁵⁰ Ibid., p. 36

⁵¹ EREVELLES, S. et al. op. cit., p. 37

⁵² http://health-wholesale-dropship.doba.com/philips_H47pc.php

⁵³ RAKITA, B. & MITIĆ, S. op. cit., p. 79

⁵⁴ GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*, John Wiley & Sons, 2010. p. 159

⁵⁵ THOMPSON, A. A. et al. op. cit., p. 143

Na kraju, postoji i *akvizicijski kobrending* koji se pojavljuje kroz kupnje postojećih marki uz zadržavanje dvojnog ili udruženog identiteta marke.⁵⁶ Na primjer, preuzimanje *Gilletea* od strane *Procter & Gamblea* bilo je motivirano željom za nove mogućnosti razvoja proizvoda.⁵⁷ Akvizicijom *Quaker Oatsa PepsiCo* je želio unijeti *Gatorade* u svoje vlasništvo.⁵⁸ Mobilni operater *Vipnet* 2011. godine preuzeo je *B.net* za 93 milijuna eura kako bi *Vipnet* ojačala svoju tržišnu poziciju na telekomunikacijskom tržištu.⁵⁹

6.2. Kobrending na razini promocije

Jedan oblik kobrendinga na razini promocije je *promotivni kobrending* koji označava zajedničku promociju dvije komplementarne marke koje su kupcu prikazane zajedno, a svaki proizvod se može kupiti zasebno.⁶⁰

Proizvodi koji su komplementari, poput *Coca-Cole* i *Bacardi* Ruma, također surađuju u promociji.⁶¹ Isto tako se, primjerice, *Apple Macintosh PowerBook* promovirao u filmu „Nemoguća misija“.⁶² 1996. godine *McDonald's* i *Disney* ušli su u savez čime je *McDonald's* promicao 14 do 17 *Disneyjevih* proizvoda te otvorio nekoliko restorana u *Disney* tematskim parkovima diljem svijeta. Tijekom 10-godišnjeg partnerstva *McDonald's* je vodio više od 70 promocija vezane uz razne *Disneyjeve* proizvode uključujući filmove, tematske parkove i slično. Ovo partnerstvo povećalo je prodaju Happy Meala u SAD-u za 24% i *McDonald's* je time postao najveći distributer igračaka na svijetu.⁶³

Drugi oblik je *spanzorski kobrending* koji predstavlja oblik suradnje u kojem se marka tvrtke povezuje s nekim sportskim i kulturnim događajima ili nizom povezanih događaja, pri čemu se povećava svjesnost o marki.⁶⁴ Ovaj oblik kobrendinga provodi se kako bi marka povećala

⁵⁶ RAKITA, B. & MITIĆ, S. op. cit., p. 79

⁵⁷ GRANT, R. M. op. cit., p. 159

⁵⁸ THOMPSON, A. A. et al. op. cit., p. 147

⁵⁹ <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/vipnet-kupio-100-posto-bneta-za-93-milijuna-eura-298028>

⁶⁰ TSAI, C. J. et al. Operational process stages of brand alliances: A case study from the reinforcing bar and the construction industries, *European Business Review*, Vol. 27, No. 4, 2015. p. 391

⁶¹ WARRAICH, U. A. et al. Effect of Co-Branding on Brand Equity, *International Proceedings of Economics Development and Research*, Vol. 69, No. 1, 2014. p. 1

⁶² Ibid.

⁶³ GUILLET, B. D. & TASCI, A. D. An exploratory study of multi- cultural views on the Disney- Mcdonald's alliance, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 27, No. 1, 2010. p. 85

⁶⁴ RAKITA, B. & MITIĆ, S. op. cit., p. 79

svjesnost, a događaj ima koristi od vjerodostojnosti marke kroz sponzorstva.⁶⁵ Primjer je slučaj *Podravke* koji sponzorira manifestaciju „Lino Višebojac“ koja ima za cilj upoznati djecu diljem Hrvatske pravim sportskim vrijednostima.⁶⁶ Isto tako, Qatar Foundation sponzorira dresove F.C. Barcelona.⁶⁷ Tablica 2 prikazuje primjere sponzorskog kobrendinga u svijetu.

Tablica 2 Primjeri sponzorskog kobrendinga u svijetu⁶⁸

Sponzor	Sportski događaj
Fiat	Zimske olimpijske igre Torino 2006.
Hellenic Telecommunications	Ljetne olimpijske igre Atena 2004.
Gillette	Svjetsko prvenstvo u nogometu – Južna Koreja i Japan 2002.
Shell	Ferarri: Formula 1 Grand Prix
Coors	NFL
Hyundai	Kup UEFA 2004.
Anheuser-Busch	Zimske olimpijske igre Salt Lake City 2002.
Foster's Brewing	Formula 1 Grand Prix
Nike	Manchester United

Postoji i *licencni kobrending* u kojem tvrtka može koristiti neke elemente identiteta druge marke (naziv, logotip, likovi i drugi aspekti marke) za određenu fiksnu naknadu.⁶⁹ Ovaj oblik kobrendinga stekao je popularnost budući da predstavlja relativno lak način na koji se može povećati tržišna vrijednost marke.⁷⁰

Svoju najveću popularnost licenciranje je steklo u zabavnoj industriji. Uspješni izdavatelji licenca su filmski naslovi i logotipi kao što su *Harry Potter*, *Transformeri* i *Spider-Man*, likovi

⁶⁵ RODRIGUES, F. et al. op. cit., pp. 9 - 10

⁶⁶ <http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/sponzorstva-i-zaklade/sponzorstva/>

⁶⁷ VAN DER LANS, R. et al. Partner selection in brand alliances: An empirical investigation of the drivers of brand fit, *Marketing science*, Vol. 33, No. 4, 2014. p. 551

⁶⁸ FARRELLY, F. et al. Defending the co-branding benefits of sponsorship B2B partnerships: The case of ambush marketing, *Journal of Advertising Research*, Vol. 45, No. 3, 2005. p. 340

⁶⁹ EREVELLES, S. et al. op. cit., p. 38

⁷⁰ KELLER, K. L. op. cit., p. 276

iz stripova kao što su Garfield i Peanuts i televizijski likovi i likovi iz crtanih filmova iz Ulice Sezam, Simpsoni, Spužva Bob Skockani i drugi.⁷¹



Slika 4 Licencni kobrending između Jane i Disneyjevog filma Snježno kraljevstvo⁷²

Na kraju, postoji i *korporativno-personalni kobrending* koji podrazumijeva suradnju između tvrtke i marke osobe, a takva je suradnja ograničena na oglašavanje (npr. Roger Federer i/ili Tiger Woods s *Gillete*, Severina s *Ledom*). Primjer može biti i suradnja u modnoj industriji između *Adidasa* i svjetski poznatog modnog dizajnera Yoji Yamamoto radi proizvodnje proizvoda marke Y3 2006. godine.⁷³

Ugovori s poznatim osobama kvalificiraju se kao kobrending jedino ukoliko je fotografija poznate osobe na pakiranju ili se na pakiranju pojavljuje „odobreno od XY“.⁷⁴

⁷¹ KELLER, K. L. op. cit., p. 277

⁷²

<https://www.google.hr/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiqz6abj4HTAhWJ7ROKHWeDCbMQjhwIBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.inbar.hr%2Fpromotionsproduct%2Fpromotionsproduct%2FJANA-FROZEN-&psig=AFOjCNEGbOOxFR05UtRoiE0msSP5sucs-g&ust=1491062552676967>

⁷³ JANG, E. Y. An analysis on cases of fashion collaboration strategy, *Fashion business*, Vol. 10, No. 6, 2006. p. 112

⁷⁴ CHIAMBARETTO, P. & GURAU, C. op. cit., pp. 12 – 13



Slika 5 Korporativno-personalni kobrendinging između Garniera i Jelene Rozge⁷⁵

6.3. Kobrendinging na razini distribucije

Jedan oblik kobrendinginga na razini distribucije je *vezanje proizvoda* koje podrazumijeva jedno pakiranje od nekoliko marki koji se prodaje po jednoj cijeni.⁷⁶ Drugi oblik je *zajednička prodaja*, pri čemu nekoliko maraka koriste istu lokaciju za prodaju svojih proizvoda.⁷⁷ Postoji i *zajednička distribucija*, u kojoj jedna tvrtka distribuira proizvode druge tvrtke.⁷⁸ Na primjer, *Ledo* koji ima stručnosti vezane uz distribuciju pa i distribuira proizvode kao što su Mars, Snickers, Twix pa te marke koriste i *Ledove* brendirane rashladne uređaje.

⁷⁵ <http://ustedite.ba/artikal/11884/garnier-color-naturals-sve-nijanse/cm-cosmetic-market/katalog/20.06.-04.07.>

⁷⁶ TSAI, C. J. et al. op. cit., p. 391

⁷⁷ CHIAMBARETTO, P. & GURAU, C. op. cit., p. 12

⁷⁸ RIEZEBOS, R. et al. op. cit., p. 98

7. KORISTI I RIZICI KOBRENDINGA

Najčešći razlozi za ulazak marki u kobrending jesu povećanje prihoda, povećanje tržišnog udjela te internacionalizacija.⁷⁹ Jedan od ciljeva ulaska u ovakav savez jest stvaranje dodane vrijednosti, kako za dioničare, tako i za kupce.⁸⁰ Pored toga, kobrending se koristi i za održavanje tržišnog vodstva i postizanje ekonomije obujma.⁸¹

Formiranje kobrendinga može se smatrati kao sredstvo diversifikacije rizika, odnosno, raspoređivanja rizika među partnerima.⁸² To je moguće ostvariti budući da je odgovornost podijeljena između partnera u skladu sa sporazumom.⁸³

Isto tako, ukoliko je kobrending uspješno organiziran, on može omogućiti tvrtki i sljedeće strateške ishode:

- *Razmjena znanja i iskustva.* Savezi su brz način stjecanja potrebnih znanja i iskustva, kao i stručnosti. U skladu s tim tvrtke uče i rastu.⁸⁴
- *Sinergija i konkurentnost.* Budući da je kobrending metoda minimiziranja rizika, s kobrendingom se postiže prednost prilikom internacionalizacije i slično. Konkurentska prednost se može postići ostvarivanjem sinergijskog učinka dvije ili više marki.⁸⁵
- *Pristup novim kanalima distribucije.* Kobrending može omogućiti saveznicima pristup novim kanalima distribucije koji su inače nedostupni ili preskupi za tvrtku.⁸⁶

⁷⁹ VANDER SCHEE, B. A. et al. Nestlé: brand alliances in developing markets, *Journal for Advancement of Marketing Education*, Vol. 18, 2011. p. 33

⁸⁰ TIPURIĆ, D. & MARKULIN, G. Partnerstva, mreže, savezi - nove strateške prilike za hrvatska poduzeća, *Podravina*, Vol. 1, No. 1, 2002. p. 38

⁸¹ ALAM, A. et al. Strategic Management: Managing Mergers & Acquisitions, *International Journal of BRIC Business Research*, Vol. 3, No. 1, 2014. p. 4

⁸² TIPURIĆ, D. & MARKULIN, G. op. cit., p. 39

⁸³ KINDERIS, R. & JUCEVIČIUS, G. Strategic alliances – their definition and formation, *Latgale National Economy Research*, Vol. 1, No. 5, 2013. p. 113

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ KINDERIS, R. & JUCEVIČIUS, G. op. cit., pp. 113 – 114

⁸⁶ TIPURIĆ, D. & MARKULIN, G. op. cit., p. 38

- *Pristup novim tehnologijama.* Ponekad tvrtke ulaze u kobrending samo s ciljem pristupanja novim tehnologijama.⁸⁷
- *Pristup kapitalu.* Jedan od strateških ishoda ulaska u kobrending jest pristup novom, svježem kapitalu koji omogućuje tvrtkama rast i razvoj novih proizvoda.⁸⁸
- *Pristup proizvodnji.* Kobrending može omogućiti tvrtki pristup proizvodnim kapacitetima, stručnosti u proizvodnji itd.⁸⁹
- *Povećanje vjerodostojnosti tvrtke.* Tvrtka kroz kobrending može značajno poboljšati svoju vjerodostojnost na tržištu.⁹⁰
- *Pristup novim ili postojećim proizvodima.* Kobrending omogućuje tvrtki pristup nekim novim ili postojećim proizvodima.⁹¹

Strategija kobrendinga omogućuje bolju pokrivenost i proširenje ciljnog tržišta marke, rezultirajući probojem na nove tržišne segmente. Uz to, omogućuje pozicioniranje marke u svijesti potrošača nudeći dodanu vrijednost proizvodu.⁹²

Kobrending je postao strateški alat za mnoge tvrtke za postizanje većih tržišnih udjela. Postoji niz razloga za kobrending, od želje za internacionalizacijom do signaliziranja percipirane kvalitete.⁹³

Marka se korištenjem kobrendinga može proširiti na inozemna tržišta te na taj način povećati izgled za uspjeh.⁹⁴ Kobrending marki u tom slučaju služi kako bi:

- Lakše, brže i po nižim troškovima marka ušla na inozemno tržište,⁹⁵

⁸⁷ TIPURIĆ, D. & MARKULIN, G. op. cit., p. 39

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ibid.

⁹² ROLLET, M. et al. The concept of creative collaboration applied to the fashion industry, *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 4, No. 1, 2013. p. 59

⁹³ GEYLANI, T. et al. Image reinforcement or impairment: The effects of co-branding on attribute uncertainty, *Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, 2008. p. 1

⁹⁴ KINDERIS, R. & JUCEVIČIUS, G. op. cit., p. 113

⁹⁵ UELTSCHY, L. C. & LAROCHE, M. Co-branding internationally: Everyone wins?, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 20, No. 3, 2011. p. 99

- Uspostavila vidljivost i poziciju na međunarodnim tržištima,⁹⁶
- Bila upoznata s nepoznatim tržištem i kulturom kroz savez s lokalnom markom,⁹⁷
- Dobila pristup posebnim vještinama i stručnostima koje se nalaze na određenim geografskim područjima.⁹⁸

Kombinacija dvije ugledne marke služi kao znak kvalitete kupcima.⁹⁹ Saveznici zajedno mogu signalizirati kvalitetu koju primarna marka ne može postići sama.¹⁰⁰

Kobrending može biti *win-win* strategija koja pomaže tvrtkama potaknuti prodaju, razviti imidž marke kao i smanjiti troškove.¹⁰¹ Jedan od razloga ulazaka u kobrending jest „prelijevanje“ znanja o marki jedne marke na drugu radi osnaživanja ili utvrđivanja tržišne vrijednosti marke. To znači da se znanje o marki povezuje s drugom markom koja ima vlastitu strukturu znanja u glavama potrošača.¹⁰² Naime, znanje o marki moguće je definirati u smislu osobnog znanja o marki koja je pohranjena u umu potrošača, to jest u njegovoj memoriji.¹⁰³ Na taj način, kobrending, koji stvara vezu između marki, misli, osjećaji, iskustva, slike i druge elemente jedne marke povezuje s drugom markom.¹⁰⁴ Znanje o marki ima dvije komponente: (1) svijest o marki i (2) imidž marke.¹⁰⁵ Drugim riječima, kobrendingom se prenosi s jedne marke na drugu svijest o marki kao i imidž marke. Kobrendingom se uglavnom koriste manje poznate marke radi iskorištavanja svjesnosti druge marke, kao i njenog pozitivnog imidža.¹⁰⁶ „Iz navedenog proizlazi da se kobrendingom stvara prepoznatljiva slika marke za kupce, poboljšava

⁹⁶ Ibid., p. 91

⁹⁷ TIPURIĆ, D. & MARKULIN, G. op. cit., p. 38

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ D'ASTOUS, A. et al. An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts, *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 4, 2007. p. 5

¹⁰⁰ DELGADO-BALLESTER, E. & HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. op. cit., p. 956

¹⁰¹ KIM, W. G. et al. Co-branding and brand loyalty, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 8, No. 2, 2007. p. 1

¹⁰² BESHARAT, A. How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 8, 2010. p. 1241

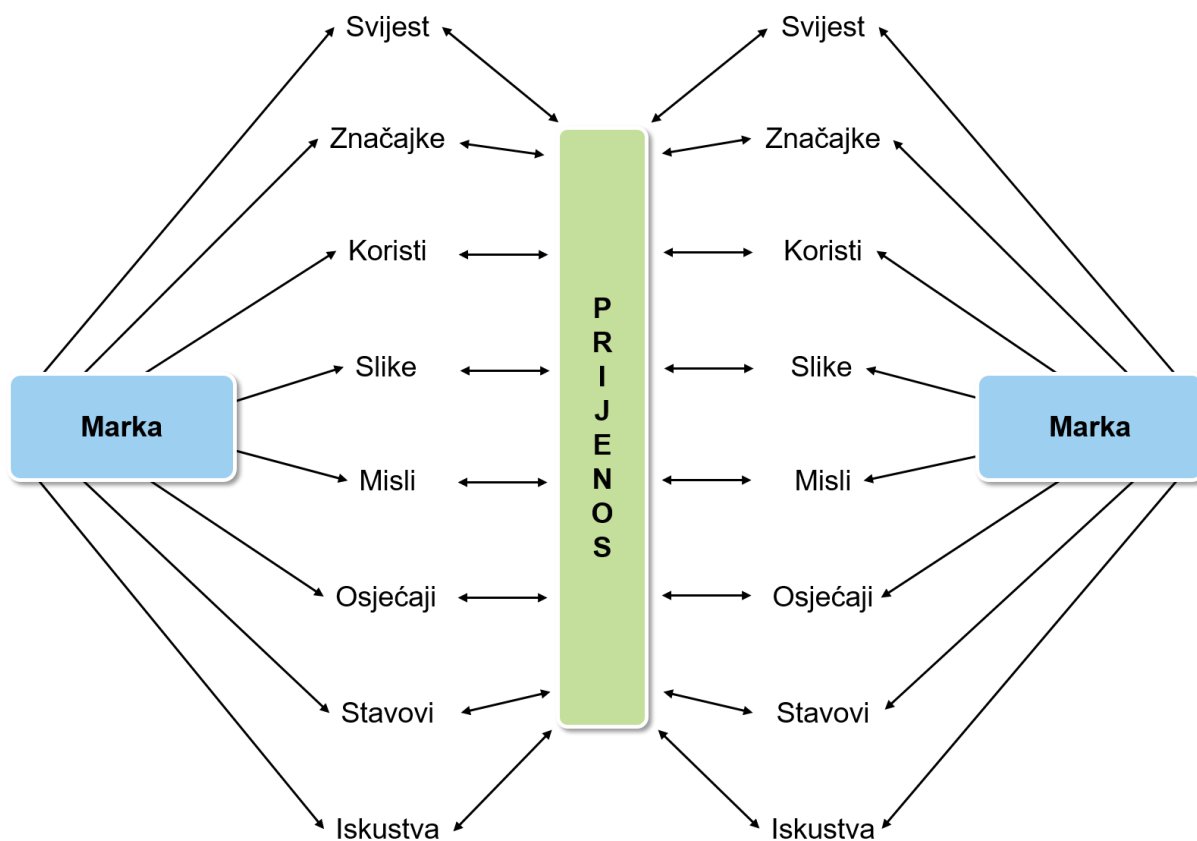
¹⁰³ RISITANO, M. The role of destination branding in the tourism stakeholders system. The Campi Flegrei case, *Department of Business Management Faculty of Economics-University of Naples Federico II. Naples*, 2006. p. 8

¹⁰⁴ STOKES, A. & JENSEN, T. D. Co-branding: The effects of e-tailer and delivery carrier familiarity on price and e-tailer perceptions, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, No. 1, 2011. p. 8

¹⁰⁵ LI, X. et al. Towards a conceptual framework of tourists' destination knowledge and loyalty, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 8, No. 3, 2008. p. 3

¹⁰⁶ CUNHA, M. et al. Riding coattails: when co-branding helps versus hurts less-known brands, *Journal of Consumer Research*, Vol. 41, No. 5, 2015. p. 1286

konkurentna prednost, ojačava i održava imidž marke te se dovodi do diferencijacije kvalitete proizvoda na tržištu.¹⁰⁷ Slika 6 prikazuje proces prijenosa znanja o marki.



Slika 6 Prijenos znanja o marki¹⁰⁸

Kobrending se može promatrati i kao metoda minimiziranja troškova, i to troškova istraživanja i razvoja, proizvodnje i prodaje.¹⁰⁹ Drugim riječima, operativni troškovi mogu biti minimizirani zbog ostvarivanja ekonomije obujma među partnerima.¹¹⁰

Također, svaki saveznik kobrendingom donosi bazu kupaca, što stvara potencijalnu korist dugom savezniku kroz rast povećanja svjesnosti o marki.¹¹¹

¹⁰⁷ JURLINA, M et al. Savez maraka–kobrending kao poslovna strategija u suvremenom menadžmentu, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 2, No. 2, 2012. p. 87

¹⁰⁸ KELLER, K. L. op. cit., p. 262

¹⁰⁹ GRĘBOSZ, M. & OTTO, J. Customer Behaviours towards Co-Branded Products of the Textile Industry, *FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe*, Vol. 22, No. 2, 2014. p. 14

¹¹⁰ TIPURIĆ, D. & MARKULIN, G. op. cit., p. 39

¹¹¹ LEUTHESSER, L. et al. 2 + 2 = 5? A framework for using co-branding to leverage a brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 11, No. 1, 2003. p. 39

Pored toga, kobrending se može koristiti kao promotivni alat kroz razvoj učinka rijetkosti s ograničenjem serije ponude i kao generator dodatnog prihoda kroz korist od snažnog kapitala marke kako bi se razvio dodatni prihod.¹¹²

„Postoji još dodatnih koristi uspješne primjene strategije kobrendinga, a to su¹¹³:

- iskorištavanje tržišnih prilika i izbjegavanje opasnosti uz manja ulaganja,
- mogućnost osluškivanja i pripreme tržišta za nove proizvode i širenje marke,
- mogućnost zadržavanja, a ponekad čak i povećanja premijske cijene osnovnih brandova zbog sinergijske veće vrijednosti obiju brandova, odnosno djelovanja dodane vrijednosti branda partnera,
- pretpostavku širenja i trajnosti suradnje između poslovnih partnera, pa čak i mogućnost spajanja ili trajni strateški nastup na tržištu.“

„S jedne strane, kobrending za neke tvrtke znači odgovor na trenutačne tržišne prilike i prijetnje na tržištu dok je, s druge strane, nekim tvrtkama kobrending strateška usmjerenost i izvor rasta.“¹¹⁴

Iz svega navedenog može se zaključiti kako kobrending mora donijeti stvarne prednosti za svaku marku koja sudjeluje u kobrendingu.¹¹⁵

Ipak, kobrending ima i svoje nedostatke. Ukoliko strategija upravljanja markom nije jasna ili se ne provodi na odgovarajući način, posljedice za marke mogu biti negativne.¹¹⁶

Nadzor nad kobrending aktivnostima važan je čimbenik uspjeha ostvarivanja ciljeva ulaska marki u kobrending. Ako postoji neslaganje s partnerom u vezi pojedinih pitanja, to može dovesti do gubitka nadzora nad kobrendingom, što uvelike može rezultirati problemima u samom savezu.¹¹⁷ U nekim slučajevima, postoji opasnost od toga da jedan od partnera u

¹¹² ROLLET, M. et al. op. cit., p. 59

¹¹³ SERDARUŠIĆ, H. & PANCIC, M. CO-Branding Sinergetic Effects for Development of Payment Cards, *Business Logistics in Modern Management*, Vol. 9, 2009. p. 205

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ ROLLET, M. et al. op. cit., p. 59

¹¹⁶ ASHTON, A. S. et al. op. cit., p. 4

¹¹⁷ TIPURIĆ, D. & MARKULIN, G. op. cit., p. 39

kobrendingu postane previše ovisan o drugom partneru. Ponekad se događa da partneri, kako bi se ostvario potencijal kobrendinga, značajno ulažu svoje resurse i vrijeme, a da na kraju savez uopće ne stvari svoje ciljeve.¹¹⁸

„Najveća opasnost kobrendinga jest prenošenje *know-how*-a partneru koji može postati potencijalni konkurent.“¹¹⁹ Naime, ponekad marke ulaze u kobrending samo sa ciljom pribavljanja određenog *know-how*-a marke partnera radi ostvarivanja konkurentske prednosti.¹²⁰

„Ukoliko učinci „prelijevanja“ s jedne marke na drugu nisu jednaki, onda oba partnera neće imati jednake koristi od kobrendinga. Također, uvijek postoji opasnost da ponašanje jednog partnera ošteti drugog partnera zbog učinka negativne povratne sprege.“¹²¹

„Također, nekompatibilnost marki može rezultirati dugotrajnim posljedicama poput¹²²:

- narušenog povjerenja u marku,
- gubitka lojalnih kupaca,
- slabog povrata ulaganja u kobrending aktivnosti,
- narušenog odnosa s partnerom u kobrending aktivnostima.“

Zbog nekompatibilnosti marki, koja proizlazi iz različitih profila potrošača marki i/ili nespojivih osobnosti marki, moguća je opasnost od kanibalizacije marke jednog od partnera, što u konačnici dovodi i do razvodnjavanja marke, odnosno gubitka tržišne vrijednosti marke.¹²³ Zajedničko djelovanje marki može rezultirati, osim iskrivljenom percepcijom kupaca, i zbunjivanjem novih potencijalnih kupaca.¹²⁴ Tablica 3 sažima koristi i rizike kobrendinga.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ RAKITA, B. & MITIĆ, S. op. cit., p. 81

¹²⁰ GREBOSZ, M. & OTTO, J. op. cit., p. 14

¹²¹ RAKITA, B. & MITIĆ, S. op. cit., p. 81

¹²² JURLINA, M et al. op. cit., p. 87

¹²³ SERDARUŠIĆ, H. & PANCIĆ, M. op. cit., pp. 205 – 206

¹²⁴ ROLLET, M. et al. op. cit., p. 59

Tablica 3 Koristi i rizici kobrendinga¹²⁵

Koristi	Rizici
<ul style="list-style-type: none"> • Povećana prodaja i prihod na postojećim i novim tržištima • Mogućnost ulaska na nova tržišta pri relativno niskom trošku • Novi izvor financiranja, budući da se troškovi dijele između partnera • Dijeljenje rizika u nepovoljnim uvjetima • Mogućnost lakšeg i bržeg izlaska na nova tržišta zbog povezanosti s markom partnera • Mogućnost da se proizvodi prodaju po premijskoj cijeni, s obzirom na dodanu vrijednost • Kupci dobivaju proizvode s dodatnim karakteristikama, funkciji, i primjeni • Ostvarivanje sinergije u tehnološkoj specijalizaciji u različitim područjima • Zajednički marketinški naponi mogu dovesti do povećanog geografskog širenja i medijskog izlaganja • Imidž i vjerodostojnost proizvoda i marke su očigledne • Bolja percepcija marke i proizvoda od strane kupaca • Povećano znanje i prepoznavanje marke • Pozitivne asocijacije izvornog partnera marki prenesene su na novu zajedničku marku 	<ul style="list-style-type: none"> • Opasnost za jednu od strana da napusti partnerstvo i etablira se na tržištu neovisno • Nekompatibilnost između partneru u uspostavljanju kobrendinga zbog različitih poslovnih kultura • Negativan utjecaj jedne od marki na zajednički proizvod • Mogućnost ograničavanja tržišta jedne od marki, suprotno onome čemu se nada • Mogućnost da ponašanje jedne od strana ošteti drugu • Prijenos konkurentske prednosti na partnera, stvarajući potencijalnog konkurenta • Rizik povezan s razmjenom informacija i <i>know-how</i>-a između partnera

¹²⁵ RODRIGUES, F. et al. op. cit., p. 8

-
- Sekundarne marke mogu ostvariti koristi s dobro poznatim markama, u mogućnosti su doprijeti dalje s partnerovim tržištem, pozitivnim asocijacijama, vjerodostojnosti, imidžom i ugledom
-

8. SLUČAJ IZ PRAKSE: STRATEGIJE KOBRENDINGA U KOMPANIJI LEDO D.D.

Ledo d.d. je hrvatska multinacionalna kompanija koja u svom poslovanju ujedinjuje proizvodnju, razvoj, prodaju i distribuciju sladoleda i smrznute hrane, te je kroz više od 50 godina poslovanja postala tržišni lider u proizvodnji i prodaji sladoleda i smrznute hrane u regiji. Poslovanje započinje od 1958. godine kada proizveden prvi industrijski sladoled na štapiću – Snjeguljica.¹²⁶ „1965. godine izgrađen je prvi izdvojeni pogon za proizvodnju sladoleda pod imenom *Ledo*, a dan otvaranja pogona slavi se kao Dan Leda.“¹²⁷



Slika 7 Logotip Leda d.d.¹²⁸

Od 1994. godine *Ledo* u sastavu je koncerna *Agrokor*, te se na taj način diverzificirao kroz vertikalnu integraciju.¹²⁹ Tvrtka *Ledo* d.d. izgradila se kao najveća tvrtka u Adria regiji u segmentu sladoleda i smrznute hrane putem nekoliko akvizicija, uključujući akviziciju *Frikoma* 2003. godine.¹³⁰ 1997. godine ostvaraju se podružnice u Sarajevu i Ljubljani, a 2000. godine u Čitluku. Nakon toga, *Ledo* 2002. godine preuzima daruvarsku tvornicu za preradu i promet ribe *Irida*. 2004. godine *Ledo* kupuje tvornicu sladoleda *Baldauf Kift* u Mađarskoj. Također je 2006.

¹²⁶ GONAN BOŽAC, M. & TIPURIĆ, D. *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, 2014. p. 45

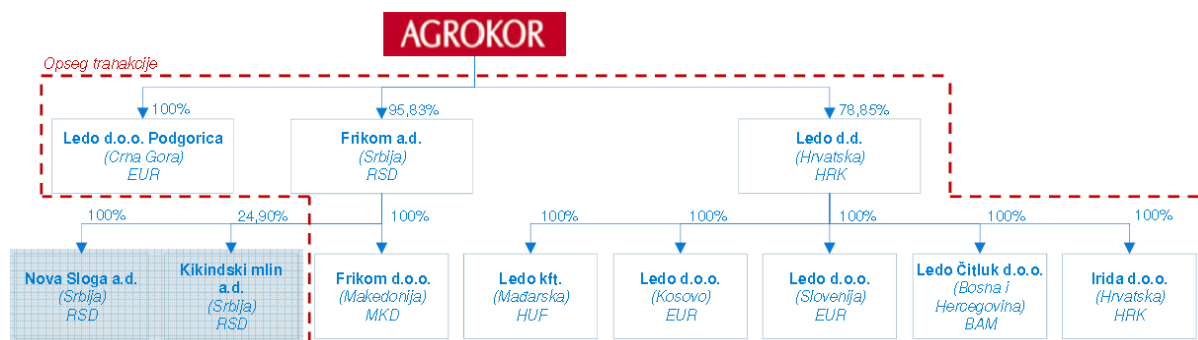
¹²⁷ MARTINOVIĆ, M. *Marketing u Hrvatskoj: 55 poslovnih slučajeva*, Zagreb, Mate, 2012. p. 523

¹²⁸ <http://www.agrokor.hr/hr/brendovi/ledo/>

¹²⁹ GONAN BOŽAC, M. & TIPURIĆ, D. op. cit, p. 45

¹³⁰ http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/dc/dcc715e96349e79d9c484923c7801037.pdf

godine preuzeo marku *Sun*, koji lider u segmentu sladoleda u Crnoj Gori. Iste godine *Ledo* se, zbog strateške usklađenosti, povezano diverzificirao na proizvodnju gotovih smrznutih jela.¹³¹



Slika 8 Struktura segmenta sladoleda i smrznute hrane u prosincu 2012. godine¹³²

Ledove resursne snage koje mu omogućuju uspješnost na tržištu su:

- snažna strategija,
- temeljne stručnosti u integriranju višestrukih tehnologija radi kreiranja novih obitelji sladoleda, sposobnost brzog plasmana velikog broja proizvoda na tržište, sposobnog brzog i točnog ispunjavanja narudžbi unutar 24 sata,
- prepoznatljiva stručnost u inoviranju proizvoda i inovacijama u marketing
- proizvod koji se bitno razlikuje od konkurentskih proizvoda,
- stručnosti i sposobnosti koje su dobro usklađene s industrijskim ključnim čimbenicima uspjeha,
- snažan imidž marke,
- kratko vrijeme razvoja i plasiranja novoga proizvoda na tržište,
- šira proizvodna linija u usporedbi sa konkurentskom,

¹³¹ <http://www.jatrgovac.com/2015/09/profil-kompanije-ledo-d-d/>

¹³² http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/dc/dcc715e96349e79d9c484923c7801037.pdf

- vještine poboljšanja proizvodnog procesa,
- atraktivna baza kupaca,
- jedinstveni oglašavački i promidžbeni talenti,
- dokazane sposobnosti poboljšavanja proizvodnih procesa,
- dobre sposobnosti usluge kupcu,
- viša kvaliteta proizvoda u odnosu na konkurente,
- široka geografska pokrivenost,
- zajednički pothvati s drugim tvrtkama koji omogućuju pristup atraktivnim geografskim tržištima,
- vrhunski pogoni i oprema,
- atraktivne lokacije,
- iskusna i sposobna radna snaga (što znaju i koga znaju),
- dokazani menadžerski *know-how*,
- vodstvo u tržišnom udjelu.

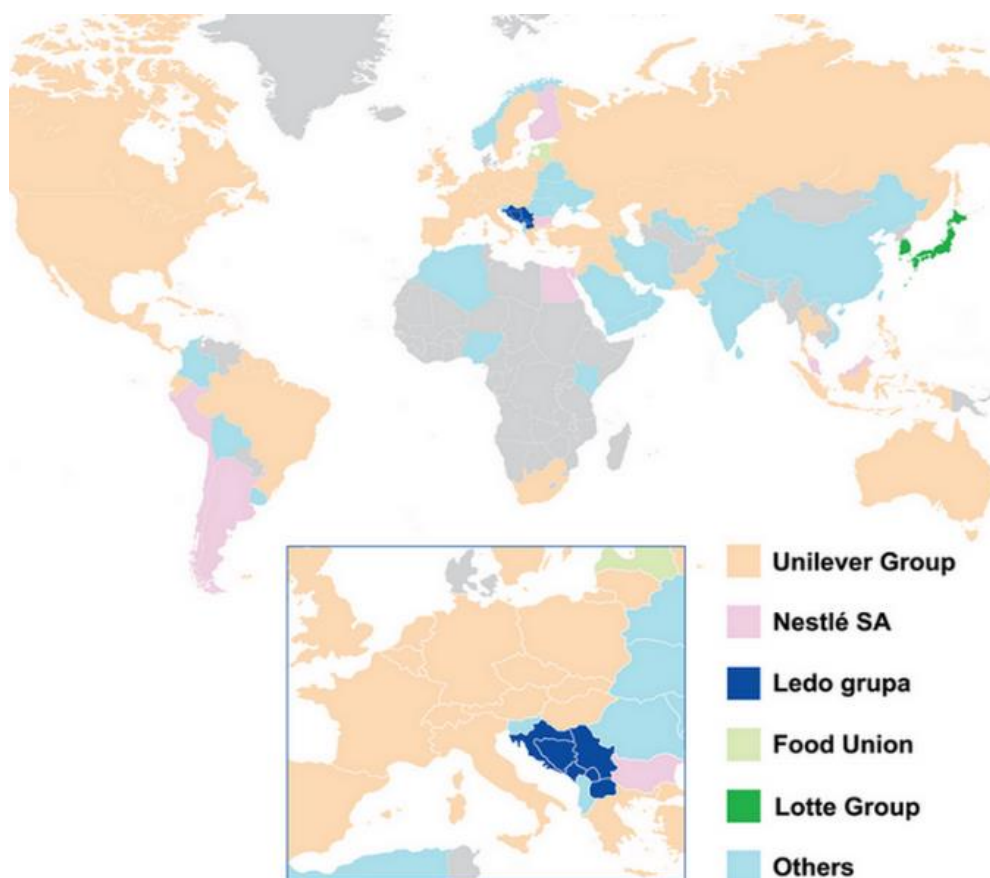
Glavna tržišta *Leda* u kojima je tržišni predvodnik su Hrvatska, Srbija i Bosna i Hercegovina. Osim navedenih zemalja, *Ledo* se značajno pozicionirao i u Mađarskoj, Kosovu, Makedoniji, Crnoj Gori te Sloveniji.¹³³

Također, kako bi povećali vrijednost za dioničare, stekli vrijedna iskustva i povećali prisutnost na svjetskom tržištu, *Ledo* se nadmeće i na inozemnim tržištima. Svoje proizvode *Ledo* izvozi u više od dvadeset europskih, afričkih i azijskih zemalja. Isto tako, kako bi se probio na tržište

¹³³ http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/dc/dcc715e96349e79d9c484923c7801037.pdf

Sjedinjenih Američkih Država, *Ledo* surađuje s *Krogerom*, drugim najvećim američkim i petim najvećim svjetskim maloprodajnim lancem.¹³⁴

Osim *Krogera*, *Ledo* surađuje i s britanskim *Tescom*, norveškim *Diplomom Is* te *IFFCO Unipex Dairy*-om iz Ujedinjenih Arapskih Emirata. Iz Slike 9 se jasno može uočiti položaj *Leda* d.d. na svjetskom tržištu sladoleda i smrznutih deserata, koje je vrijedno oko 76,4 milijarde dolara.¹³⁵



Slika 9 Vodeći svjetski proizvođači sladoleda po državama u 2015. godini¹³⁶

Ledo je vlasnik marki kao što su King, Macho, Snjeguljica, Grandissimo, Quattro, Twice, Kornet, Maximo i drugi (Slika 10).

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Ibid.



Slika 10 Logotipi Ledovih marki sladoleda¹³⁷

Od 2007. godine, suradnjom *Leda* i *Krafta*, u *Ledu* se primjenjuje kobrending na razini proizvoda sa svrhom povećanja svjesnosti o marki *Ledo* (Slika 11).¹³⁸



Slika 11 Grandissimo s Milka čokoladom i Milka Noisette kao primjeri proizvodnog kobrendinga¹³⁹

¹³⁷ <http://www.agrokor.hr/hr/brendovi/ledo/>

¹³⁸ GONAN BOŽAC, M. & TIPURIĆ, D. op. cit., p. 64

¹³⁹ <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/logisticki-podaci>

Ledo je ušao u savez sa *Jamničinom* markom *Sensation* radi kreiranja zajedničkog proizvoda. Iz istog razloga, *Ledo* je ušao u savez i sa markom *Cedevita* (Slika 12).



Slika 12 Tuba *Sensation* i *Cedevita* kao primjeri zajedničkog kreiranja proizvoda s **Ledom**¹⁴⁰

Ledo se dodatno koristi licencnim kobrendingom. Licencijama crtanih likova kao što su *Bakugan*, *Hello Hitty*, *Spuzba Bob Skockani*, ili licencom *Disneyjevog* filma „*Snježno kraljevstvo*“, *Ledo* se želi približiti najmlađim potrošačima.¹⁴¹



Slika 13 Licencni kobrending između *Leda* i *Disneyjevog* filma „*Snježno kraljevstvo*“¹⁴²

¹⁴⁰ <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/logisticki-podaci>

¹⁴¹ GONAN BOŽAC, M. & TIPURIĆ, D. *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*, Zagreb, Sinergije, 2014. p. 64

¹⁴² <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/logisticki-podaci>

Što se tiče promotivnog kobrendinga, *CineStar* i *Ledo* su se udružili radi zajedničkog oglašavanja kako bi *Ledo* promovirao svoju rođendansku tortu, a *CineStar* svoju uslugu proslave dječjih rođendana (Slika 14).



Slika 14 Promotivni kobrending između CineStara i Leda¹⁴³

Također *Ledo* je ušao u korporativno-personalni kobrending sa Severinom, koja je promovirala marku Maximo, a ujedno je i njezino ime bio naziv novog sladoleda – Kornet Severina (Slika 15).¹⁴⁴



Slika 15 Korporativno-personalni kobrending između Severine i Leda¹⁴⁵

¹⁴³ <http://www.blitz-cinestar.hr/proslavi-svoj-rodjendan-4010/>

¹⁴⁴ <http://www.ledo.hr/hr/novosti/sve-novosti/kornet-severina-probajte-novi-ledo-sladoled>

¹⁴⁵ Ibid.

9. SASTAVNI KOBRENDING KAO SPECIFIČAN OBLIK KOBRENDINGA

Posebni slučaj kobrendinga je sastavni kobrending koji stvara tržišnu vrijednost marke za materijale, komponente ili dijelove koji su nužno sadržani u drugim proizvodima koji su označeni markom (Slika 16).¹⁴⁶ Neke uspješne marke sastojka uključuju Intel mikroprocesore, NutraSweet umjetni zaslađivač aspartam, Dolby proizvode za smanjivanje buke, Honda Civic Sedan s XM satelitskim radiom, Gore-Tex vlakna otporna na vodu, pametni telefoni s Android operativnim sustavom, Siri na iPhone uređajima i drugi.¹⁴⁷



Slika 16 Sastavni kobrending kao oblik kobrendinga¹⁴⁸

Zanimljiv oblik sastavnog kobrendinga je samooznačavanje markom pri čemu tvrtke kreiraju vlastite marke sastojka, kao što su *Chevron* sa svojim *Techrom* dodatkom benzinu, *Westin* sa svojim „Nebeskim krevetom“ i *Best Buy* sa svojim *Geek Squad* timom za tehničku podršku.¹⁴⁹ Ako je moguće, samooznačavanje markom ima smisla jer tvrtka ima više nadzora i može razviti sastojak koji odgovara upravo njezinim potrebama.¹⁵⁰ Glavni cilj sastavnog kobrendinga je

¹⁴⁶ KOTLER, P. & KELLER, K. L. op. cit., p. 391

¹⁴⁷ GOMATHI, G. & RAJINI, K. Impact of Ingredient Branding on Host Brand, *Indian Journal of Applied Research*, Vol. 3, No. 10, 2013. p. 1

¹⁴⁸ CONFETTO, M. G. et al. Making Service More Tangible using Ingredient Branding Strategy, *9th International Conference Marketing Trends*, 2010. p. 7

¹⁴⁹ KELLER, K. L. op. cit., p. 274

¹⁵⁰ KOTLER, P. & KELLER, K. L. op. cit., p. 391

izraditi dostatnu razinu svjesnosti i sklonosti za proizvod, tako da potrošači kupuju proizvode koje posjeduju određenu marku sastojka.¹⁵¹ Na taj način, marke sastojka mogu postati industrijski standardi, odnosno kategorijska točka sličnosti.¹⁵² Iz perspektive potrošača, marke sastojka također su znak kvalitete.¹⁵³ Marka sastojka povećava tržišnu vrijednost marke domaćina i najčešće se koristi kao oznaka na završnom proizvodu.¹⁵⁴ Sastavni kobrending omogućuje marki sastojka i marki domaćinu ulazak u kooperativni sporazum radi povećanja konkurentnosti na tržištu.¹⁵⁵ Prevladava kod zrelih marki koje traže troškovno učinkovit način za diferencijaciju s jedne strane a s druge strane traže načine kako proširiti svoje prodajne prilike.¹⁵⁶

Tablica 4 Primjeri sastavnog kobrendinga¹⁵⁷

Partneri sastavnog kobrendinga		
Dobavljač	Proizvođač	Zajednički proizvod
Intel	HP	Osobna računala
Dolby	Sony	Stereo sustavi
NutraSweet	Coca-Cola	Diet Coke
Gore Tex	North Face	Odjeća
Dove	Smuchers	Sladoledni preljev
KC Masterpiece	Frito Lay	Čips

Apple iPod, osim što je samostalni proizvod, se sve više ističe kao marka sastojka drugim proizvodima, kao što su određene marke automobila i u novije vrijeme fitness opreme u *Nike* tenisicama. *Lufthansa*, *Singapore Airlines* i *British Airways* primjeri su zrakoplovnih tvrtki koje

¹⁵¹ SIGUÉ, S. P. Adding value to African commodities: Could ingredient branding be a solution?, *Journal of African Business*, Vol. 13, No. 1, 2012. p. 2

¹⁵² KELLER, K. L. op. cit., p. 274

¹⁵³ LOU, Y. C. et al. Ingredient Branding Alliances: An Investigation of Brand Awareness and Feedback Effects, *E-European Advances in Consumer Research*, Vol. 8, No. 1, 2007. p. 232

¹⁵⁴ GOMATHI, G. & RAJINI, K. op. cit., p. 1

¹⁵⁵ RADIGHIERI, J. P. et al. Ingredient branding and feedback effects: The impact of product outcomes, initial parent brand strength asymmetry, and parent brand role, *Marketing Letters*, Vol. 25, No. 2, 2014. p. 1

¹⁵⁶ KELLER, K. L. op. cit., p. 274

¹⁵⁷ EREVELLES, S. et al. op. cit., p. 39

upotrebljavaju sastavni kobrendinging kako bi poboljšale iskustvo putovanja putnika.¹⁵⁸ U svakom od prethodnih primjera, marka sastojka daje dodanu vrijednost marki domaćinu stvarajući superioran proizvod.¹⁵⁹

9.1. Faze razvoja sastavnog kobrendinginga

Na putu prema uspostavi tržišne vrijednosti marke sastojka postoje četiri faze tijekom vremena u kojem upravitelji markama trebaju razumjeti strateške aspekte mogućeg razvoja marke sastojka.¹⁶⁰ U prvoj fazi razvoja sastavnog kobrendinginga sastojak je nepoznat krajnjem potrošaču.¹⁶¹ Kao dio svoje strategije sastavnog kobrendinginga proizvođač sastojka ulazi u suradnju s proizvođačem završnog proizvoda, a dio te suradnje je sporazum o označavanju proizvođačevog sastojka na završnom proizvodu.¹⁶² U drugoj fazi javlja se proboj na tržište te tako marka sastojka postaje poznata.¹⁶³ Proizvođač sastojka treba provoditi kontinuiranu promociju, ali i paziti na suradnju s partnerima budući da je marka sastojka izašla iz sjene marke domaćina.¹⁶⁴ Ova faza razvoja može trajati godinama.¹⁶⁵ U trećoj fazi marka sastojka pruža podršku proizvođaču završnog proizvoda.¹⁶⁶ Proizvođač završnog proizvoda profitira od povećane vrijednosti marke. U ovoj fazi razvoja obje marke smatraju se jednako važnima.¹⁶⁷ U četvrtoj fazi vrijednosti marke sastojka nadmašuje vrijednost marke domaćina, čime marka sastojka više ne ovisi o svjesnosti o marki domaćina te može odabrati izravne kupce u B2B

¹⁵⁸ PINAR, M. & TRAPP, P. S. Creating competitive advantage through ingredient branding and brand ecosystem: the case of Turkish cotton and textiles, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol. 20, No. 1, 2008. p. 3

¹⁵⁹ PONNAM, A. & BALAJI, M. S. Investigating the effects of product innovation and ingredient branding strategies on brand equity of food products, *British Food Journal*, Vol. 117, No. 2, 2015. p. 525

¹⁶⁰ KOTLER, P. & PFOERTSCH, W. *Ingredient branding: making the invisible visible*, Springer Science & Business Media, 2010. p. 20

¹⁶¹ LUCZAK, C. A.. et al. In-branding: development of a conceptual model, *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 11, No. 2, 2007. p. 130

¹⁶² KOTLER, P. & PFOERTSCH, W. *Ingredient branding: making the invisible visible*, Springer Science & Business Media, 2010. p. 20

¹⁶³ LUCZAK, C. A.. op. cit., p. 131

¹⁶⁴ KOTLER, P. & PFOERTSCH, W. op. cit., p. 20

¹⁶⁵ LUCZAK, C. A.. et al. op. cit., p. 131

¹⁶⁶ Ibid.

¹⁶⁷ KOTLER, P. & PFOERTSCH, W. op. cit., p. 20

¹⁶⁷ Ibid.

poslovanju.¹⁶⁸ U ovoj fazi marka sastojka je sveprisutna i ne može koristiti kao sredstvo diferencijacije, a to „gura“ proizvođače završnih proizvoda u cjenovni rat.¹⁶⁹

Tablica 5 Četiri faze razvoja sastavnog kobrendinga¹⁷⁰

Faze	Opis
1. faza Izgradnja kredita i iskorištavanje poznatih marki	<ul style="list-style-type: none"> • Nepoznata marka sastojka profitira od udruživanja s utvrđenim markama.
2. faza Proboj i tržišni dokaz	<ul style="list-style-type: none"> • Nepoznata marka sastojka postaje poznata.
3. faza Otplata, sinergija	<ul style="list-style-type: none"> • Poznata marka sastojka podržava bivše partnere i druge korisnike tvrtkine marke.
4. faza <i>Fiasco-Effect</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Poznata marka sastojka je sveprisutna i ne može se koristiti kao sredstvo diferencijacije te „gura“ bivše partnere i druge korisnike tvrtke marke u cjenovne ratove.

9.2. Model sastavnog kobrendinga

Sastavni kobrending javlja se kada se sastojak završnog proizvoda promovira krajnjem korisniku. Ta promocija može se dogoditi iz dvije perspektive: (1) perspektive proizvođača i (2) perspektive dobavljača. U sastavnom kobrendingu potaknutom od strane proizvođača proizvođač obično odabire sastojak koji ima visoku razinu svjesnosti o marki, te zatim promovira činjenicu da je taj sastojak dio završnog proizvoda kao znak kvalitete. Sastavni kobrending potaknut od strane dobavljača javlja se kada dobavljač sastojka započinje promociju svog sastojka, koji je dio završnog proizvoda, do krajnjeg korisnika u nastojanju da se stvori dostatna svjesnost o marki.¹⁷¹

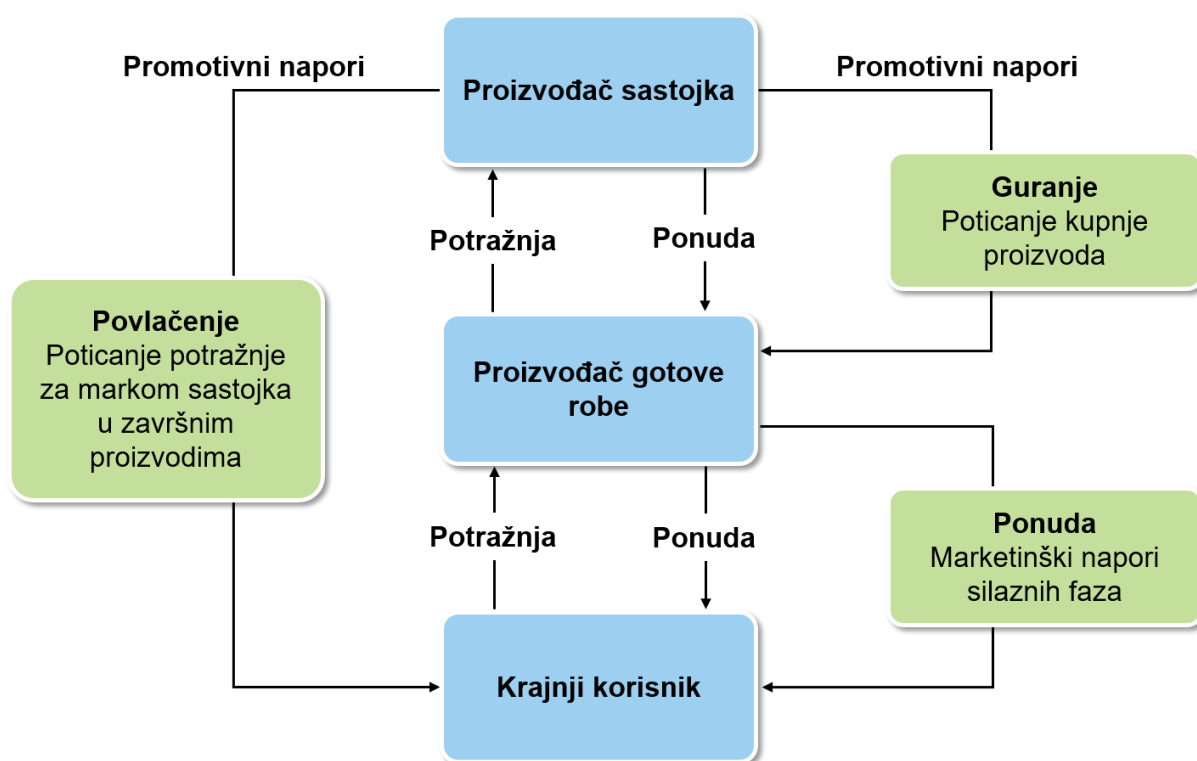
¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ LUCZAK, C. A. et al. op. cit., p. 131

¹⁷⁰ KOTLER, P. & PFOERTSCH, W. op. cit., p. 21

¹⁷¹ LUCZAK, C. A. et al. op. cit., p. 126

Načela povlačenja i guranja ključna su za razumijevanje sastavnog kobrendinga i motiva koje stoje iza njega (Slika 17). Strategija guranja podrazumijeva usmjeravanje promotivnih napora od strane proizvođača marke sastojka na sljedeću razinu u lancu vrijednosti (npr. proizvođače završnih proizvoda). Strategija povlačenja podrazumijeva usmjeravanje promotivnih napora od strane proizvođača marke sastojka izravno krajnjim korisnicima, preskačući jednu ili više razina u lancu vrijednosti. To je ujedno i razlika između ponašanja potrošača i proizvođača. S jedne strane, ponašanje potrošača izaziva povlačenje dok, s druge strane, ponašanje proizvođača izaziva guranje.¹⁷²



Slika 17 Načela guranja i povlačenja sastavnog kobrendinga¹⁷³

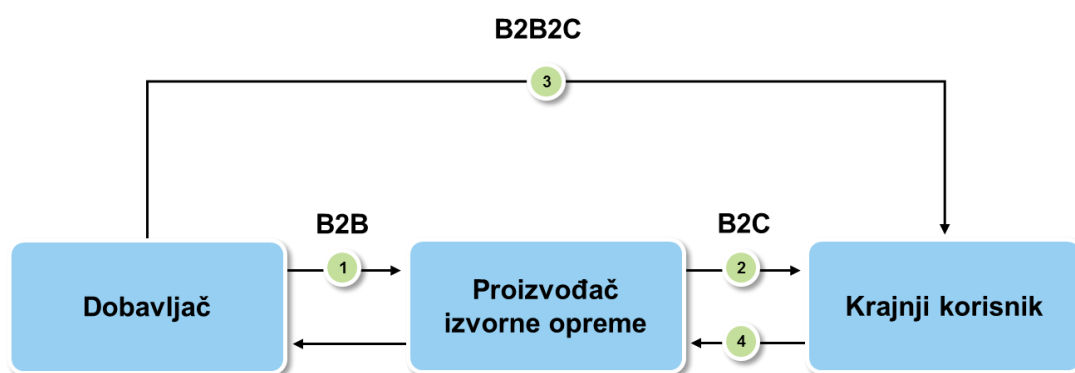
Dobavljač proizvođaču izvorne opreme nudi sastojak, te on s njim ima B2B odnos. Proizvođač izvorne opreme proizvodi završni proizvod, a krajnji korisnik kupuje završni proizvod u čistom B2C odnosu s proizvođačem izvorne opreme. Prema tome, postoje dvije odvojene faze odnosa

¹⁷² LUCZAK, C. A. et al. op. cit., pp. 126 – 127

¹⁷³ KOTLER, P. & PFOERTSCH, W. op. cit., p. 27

s kupcima: (1) dobavljač s proizvođačem izvorne opreme i (2) proizvođač izvorne opreme s krajnjim korisnikom.¹⁷⁴

Slika 18 prikazuje okvir sastavnog kobrendinga. Dvije faze su međusobno povezane u sastavnom kobrendingu kao što je prikazano na slici. Korak 1 slijedi korak 2, a korak 3 se javlja kada dobavljač informira krajnjeg korisnika da je određeni sastojak dio završnog proizvoda kojeg nudi, a kojeg korisnik odabire od sve konkurentske ponude. U koraku 4 krajnji korisnik kupuje proizvod jer je određeni sastojak tražen. To je kontinuirani program povlačenja i guranja s visokom stopom uspjeha ako je izvršen na odgovarajući način.¹⁷⁵



Slika 18 Okvir sastavnog kobrending¹⁷⁶

Sastavni kobrending je oblik kreiranja marke na više razina proizvođača sastojka. To podrazumijeva da su sva silazna („nizvodna“) tržišta, uključujući i krajnjeg kupca, uključena u marketingu sastojka. Za razliku od kreiranja marke na više razina, kreiranje marke na jednoj razini se odnosi samo na sljedeću razinu u lancu vrijednosti.¹⁷⁷ Strategija kreiranja marke na više razina koristi strategiju povlačenja kako bi se potakla potražnja potrošača, tako da se marka sastojka provlači kroz distribucijski kanal, prisiljavajući srednju razinu lanca vrijednosti da koristi taj sastojak. S druge strane, kreiranje marke na jednoj razini koristi strategiju guranja kako bi se potakla potražnja za povlačenje marke sastojka na zahtjev kupaca i distributera, što

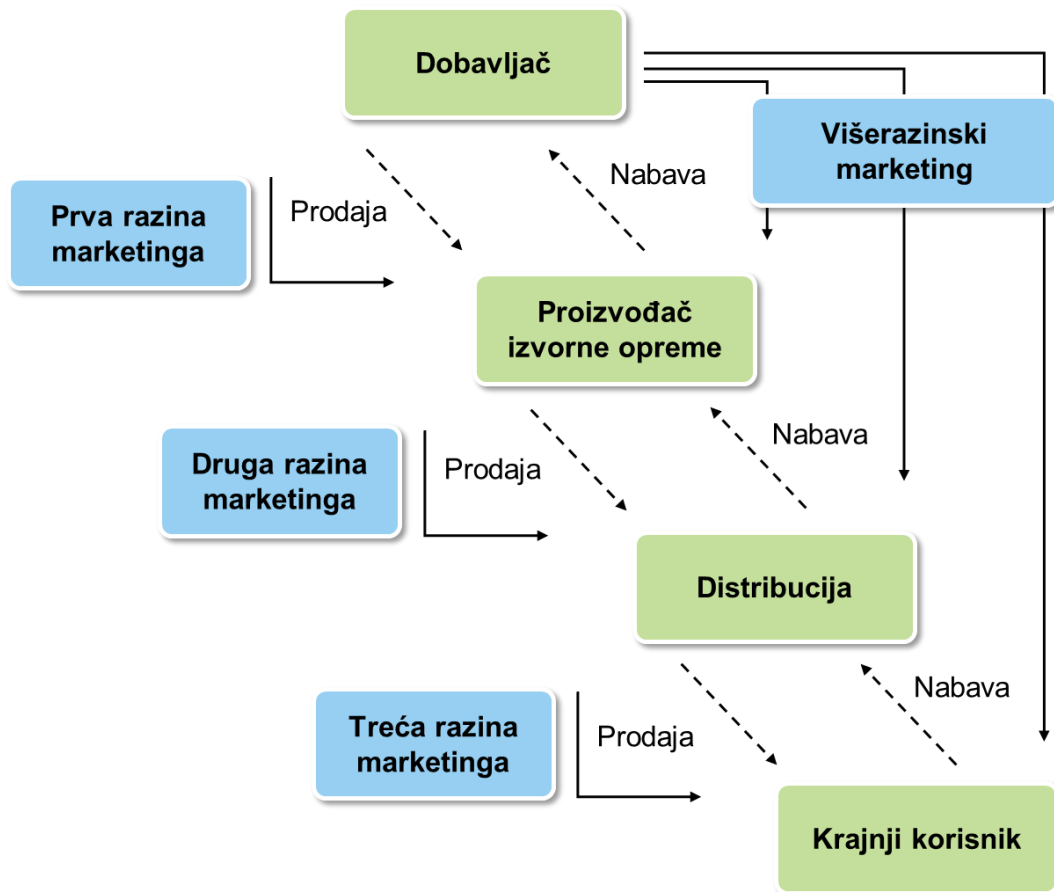
¹⁷⁴ LUCZAK, C. A., et al. op. cit., p. 127

¹⁷⁵ PFOERTSCH, W. & CHEN, J. Measuring the Value of Ingredient Brand Equity at Multiple Stages in the Supply Chain: A Component Supplier's Perspective, *Allied Academies Interiational Internet Conference*, Vol. 12, 2010. p. 118

¹⁷⁶ LUCZAK, C. A., et al. op. cit., p. 127

¹⁷⁷ KOTLER, P. & PFOERTSCH, W. op. cit., p. 32

će onda primorati proizvođača završnog proizvoda da koristi sastojak. Kreiranje marke na jednoj i više razina prikazane su na Slici 19.¹⁷⁸



Slika 19 Kreiranje marke na jednoj i više razina¹⁷⁹

9.3. Ključni čimbenici uspjeha sastavnog kobrendinga

Postoje četiri zadatka koja se moraju ispuniti kako bi sastavni kobrending bio uspješan. Ti zadaci su sljedeći¹⁸⁰:

1. Potrošači moraju misliti da je sastojak važan za djelotvornost i uspjeh završnog proizvoda. Idealno je da je ta intrinzična vrijednost lako uočljiva i da se lako doživljava.

¹⁷⁸ KOTLER, P. & PFOERTSCH, W. op. cit., p. 33

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ KOTLER, P. & KELLER, K. L. op. cit., p. 392

2. Potrošači moraju biti uvjereni da nisu sve marke sastojka iste i da je sastojak nadmoćan.
3. Upečatljivi simbol ili logo mora jasno signalizirati potrošačima da proizvod sadrži određeni sastojak. Idealno, simbol ili logo funkcionira kao „pečat“ te jednostavno, svestrano i s kredibilitetom govori o kvaliteti i pouzdanosti.
4. Koordinirani program povlačenja i guranja mora pomoći potrošačima pri razumijevanju važnosti i prednosti marki sastojka. Pripadnici kanala moraju pružati punu podršku. Često će to uključivati oglašavanje i promicanje te ponekad u suradnji s proizvođačima promidžbene programe i prodaju na malo.

9.4. Koristi i rizici sastavnog kobrendinga

Prednosti koje proizlaze iz odnosa između proizvođača marke sastojka i proizvođača marke domaćina uključuju dijeljenje znanja, sposobnosti, troškova, rizika, kao i dijeljenje pozitivnog imidža. Osim toga, proizvođač marke sastojka može imati koristi od smanjenja vjerojatnosti novih konkurentskih ulazaka. Zbog toga, proizvođači marke sastojka mogu nagraditi proizvođača marke domaćina nižim cijenama zbog postojanja lojalnih kupaca i ekonomije obujma.¹⁸¹

Uspješno proveden sastavni kobrending može donijeti premijsku cijenu, veći profit te veću pregovaračku moć proizvođaču marke sastojka i proizvođaču marke domaćina.¹⁸² Iz perspektive proizvođača marke domaćina, prednost sastavnog kobrendinga ogleda se i u pristupu novim kategorijama proizvoda, različitim tržišnim segmentima i većem broju distribucijskih kanala nego što bi inače mogli očekivati.¹⁸³

Sastavni kobrending pruža sveobuhvatan znak kvalitete, što može utjecati na percepciju potrošača marke sastojka i marke domaćina. Kao rezultat toga, vjerojatnost za uspjeh budućih uvođenja novih proizvoda moguća je i bez kanibaliziranja tvrtkinih vlastitih proizvoda.¹⁸⁴

¹⁸¹ EREVELLES, S. et al. An analysis of B2B ingredient co-branding relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 8, 2008. p. 941

¹⁸² DAUD, M. A. A. differentiation strategy for fmcg companies on Ingredient branding, *International Journal of Management*, Vol. 4, No. 1, 2013. p. 84

¹⁸³ KELLER, K. L. op. cit., p. 275

¹⁸⁴ PINAR, M. & TRAPP, P. S. op. cit., p. 4

Nažalost, uvijek postoji vjerojatnost da sastavni kobrendinging dovede do negativnih učinaka prelijevanja na marku sastojka i/ili marku domaćina. Na primjer, unutar *Dell* i *Gateway* računala nađeni su neispravni Pentium procesori koje je *Intel* proizveo. Kod sastavnog kobrendinginga moguć je i gubitak nadzora nad markama zbog postojanja različitih ciljeva marketinških programa proizvođača marke sastojka i proizvođača marke domaćina te tako mogu odašiljati različite signale krajnjim kupcima.¹⁸⁵ Tablica 6 sažima koristi i rizike sastavnog kobrendinginga.

Tablica 6 Koristi i rizici sastavnog kobrendinginga¹⁸⁶

Prednosti	Nedostaci
Poboljšanja u percepciji kroz diferencijaciju u kvaliteti i izvedbi	Negativan učinak „prelijevanja“ uslijed problema sa sastojcima
Sinergijski učinak obje marke	Gubitak nadzora nad markama
Ne-kanibaliziranje svojih proizvoda	Mogući sukobi u marketinškom miksu
Percepcija bolje kvalitete omogućuje: <ul style="list-style-type: none"> - premijsku cijenu - efektivniju i efikasniju promociju - lakši pristup kanalima distribucije - pozitivan učinak „prelijevanja“ - jači imidž marke 	Dijeljenje profita

9.5. Intel Inside – uspješna priča sastavnog kobrendinginga

Klasičan primjer uspješne primjene strategije sastavnog kobrendinginga jest kampanja „Intel Inside“ iz 1991. godine.¹⁸⁷ *Intel* je pokazao kako sastavni kobrendinging može napraviti razliku.¹⁸⁸ Kampanja „Intel Inside“ imala je za cilj pozicionirati se u svijesti potrošača, no da bi to postigao, *Intel* je nudio proizvođačima računala pomoć u oglašavanju njihovih osobnih računala u kojima su se koristili *Intelovi* procesori, ukoliko oni zauzvrat u svoje oglase uvrste i *Intelov*

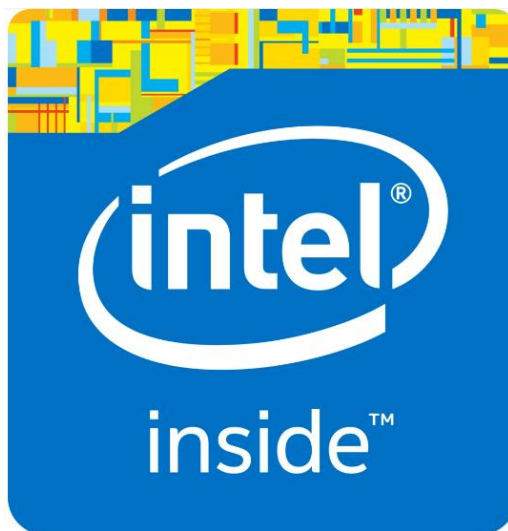
¹⁸⁵ KELLER, K. L. op. cit., p. 275

¹⁸⁶ PINAR, M. & TRAPP, P. S. op. cit., p. 5

¹⁸⁷ KELLER, K. L. op. cit., p. 483

¹⁸⁸ LUCZAK, C. A. et al. op. cit., p. 129

logo.¹⁸⁹ Etiketa „Intel Inside“ na računalu sugerirala je na to da je računalo snažno i brzo.¹⁹⁰ Također, *Intel* je davao proizvođačima računala popust ukoliko su pristali staviti na svoja računala etiketu „Intel Inside“. Osim toga, komunicirao je izravno krajnjim korisnicima kako bi ih upoznao sa svojim imenom.¹⁹¹



Slika 20 Naljepnica Intela koja se nalazi na osobnim računalima¹⁹²

Kako je sve više proizvođača računala počelo koristiti „Intel Inside“, potražnja za *Intelovim* procesorima je rasla.¹⁹³ Strategijom pozicioniranja u umovima potrošača, *Intel* je povećao svoju tržišnu snagu u odnosu na proizvođače izvorne opreme i uspostavio izvrsnu tržišnu poziciju. Tijekom godina, ova strategija povećala je lojalnost kupaca i stvorila potrebnu potražnju, čime je *Intel* postao industrijski standard, tj. kategorijska točka sličnosti.¹⁹⁴

U prvoj godini primjene strategija sastavnog kobrendinga *Intelova* prodaja porasla je za 60%, dok je do desete godine *Intel* svrstan među šest najvrjednijih marki u svijetu.¹⁹⁵

¹⁸⁹ KOTLER, P. & KELLER, K. L. op. cit., p. 563

¹⁹⁰ GOMATHI, G. & RAJINI, K. op. cit., p. 2

¹⁹¹ KOTLER, P. & KELLER, K. L. op. cit., p. 563

¹⁹² http://logos.wikia.com/wiki/Intel_Inside

¹⁹³ GOMATHI, G. & RAJINI, K. op. cit., p.

¹⁹⁴ LUCZAK, C. A., et al. op. cit., p. 129

¹⁹⁵ DAUD, M. A. op. cit., p. 85

Dakle, ovaj, kao i mnogi drugi slučajevi, dokazuju kako je kreiranje marke učinkovita strategija za generiranje profita i povećanje vrijednosti za dioničare tvrtki u B2B okruženju.¹⁹⁶

¹⁹⁶ KOTLER, P. & PFOERTSCH, W. op. cit., p. 89

10. DISKUSIJA

Živimo u dobu saveza, odnosno „okrupnjavanja“, gdje svaka tvrtka zadržava svoje temeljne stručnosti. Tvrtke u potrazi za konkurentskom prednosti često se odlučuju za strategiju kobrendinga koja je postala toliko važna za konkurentnost tvrtki da sve češće postaje temeljnom sastavnicom poslovnih strategija.

Kobrending je moguće definirati kao zajedničko djelovanje dvije ili više marki koje pomaže svakoj strani kobrendinga steći potrebna sredstva i konkurentske sposobnosti. Predmetom kobrendinga mogu biti: marka proizvoda, marka usluga, marka osobe, marka tvrtke/organizacije, marka događaja i marka područja. U savez maraka mogu ući tzv. lideri i/ili sateliti. Liderska, odnosno primarna marka je ona marka koja ima visoku razinu tržišne vrijednosti marke. S druge strane, satelitska, odnosno sekundarna marka je ona marka koja nema dostatnu razinu tržišne vrijednosti. Prilikom ulaska u kobrending, od upravitelja marke se zahtijeva da odgovori na pitanja o tome koje sposobnosti tvrtka ne posjeduje, s kojim se ograničenjima resursa tvrtka suočava, kao i koje ciljeve rasta ili potrebe za profitom tvrtka ima. Pored toga što se partneri udružuju sa željom da se nadopunjuju svojim temeljnim stručnostima, oni očekuju kako će znanje o marki koje posjeduje marka partnera prenijeti i na njih same. Dakle, i primarnoj i sekundarnoj marki cilj je povećati i/ili potvrditi tržišnu vrijednost marke. No, ipak, iskustvo pokazuje kako veće koristi od saveza maraka ostvaruju sekundarne marke koje iskorištavaju tržišnu vrijednost primarne marke. Liderske i/ili sekundarne marke na tržištu mogu se predstaviti fizički ili simbolički.

Proces upravljanja savezom markama uključuje sljedeće faze: (1) analiza situacije vlastite marke, (2) definiranje ciljeva kobrendinga, (3) identifikacija i odabir marke partnera, (4) oblikovanje tržišne ponude, (5) početak i održavanje kobrendinga i (6) kontrola kobrendinga.

Nadalje, sljedećih šest faktora utječe na to hoće li tvrtka ostvariti potencijal kobrendinga: (1) odabir dobrog partnera, (2) osjećaj za razlike u kulturama, (3) oba partnera moraju imati koristi od kobrendinga, (4) obje strane moraju ispunjavati svoje obveze, (5) strukturiranje procesa odlučivanja na način da se akcije mogu, kad je potrebno, izvršavati brzo te (6) upravljanje procesom učenja te prilagođavanje savezničke nagodbe novim okolnostima.

Također, ključne dimenzije strukture kobrendinga uključuju: (1) vrstu odnosa, (2) integraciju, (3) ekskluzivnost, i (4) trajanje.

Dva su osnovna oblika kobrendinga s obzirom na lanac vrijednosti, a to su horizontalni (savez maraka na istoj razini lanca vrijednosti) i vertikalni (savez maraka na različitim razinama lanca vrijednosti) kobrending.

Sljedećom sistematizacijom oblika kobrendinga oni se mogu grupirati u 3 razine, a to su:

1. *Kobrending na razini proizvoda*: kobrending temeljen na inovaciji, sastavni kobrending, „kobrending kišobran“, savezni kobrending, akvizicijski kobrending.
2. *Kobrending na razini komunikacije*: promotivni kobrending, sponzorski kobrending, licencni kobrending, korporativno-personalni kobrending.
3. *Kobrending na razini distribucije*: vezanje proizvoda, zajednička prodaja, zajednička distribucija.

Koristi od kobrendinga mogu biti sljedeće: povećana prodaja i profit na postojećim i novim tržištima, mogućnost lakšeg i bržeg ulaska na nova tržišta pri relativno niskom trošku, dijeljenje rizika, premijska cijena, veća tržišna vrijednost marke, prijenos pozitivnih asocijacija s jedne marke na drugu itd. Kobrending nije bez rizika. Jedan od rizika proizlazi iz poteškoće da jedna strana napusti partnerstvo i etablira se na tržištu neovisno. Nadalje, nekompatibilnost između partnera može smanjiti tržišnu vrijednost marki. Isto tako, nekorektno ponašanje jednog partnera može zbog učinka negativne povratne sprege utjecati na vrijednost drugog partnera. Jednu od velikih opasnosti kobrendinga čini prijenos konkurentske prednosti partneru koji može postati u budućnosti njegov potencijalni konkurent.

Sastavni kobrending je poseban slučaj kobrendinga koji stvara tržišnu vrijednost marke za materijale, komponente ili dijelove koji su nužno sadržani u drugim proizvodima koji su označeni markom. Najpoznatiji primjer uspješne primjene strategije sastavnog kobrendinga je onaj Intelov koji je uspio učiniti svoje mikroprocesore „vidljivima“ u umovima potrošača. Također, zanimljiv oblik sastavnog kobrendinga čini samooznačavanje markom pri čemu tvrtke same kreiraju svoje marke sastojka. Životni ciklus sastavnog kobrendinga sastoji se od četiri faze. Upravitelj markama treba poznavati strateške implikacije svake od tih četiri faza kako bi

se na pravilan način rukovodio strategijom sastavnog kobrendinga. Također, za razumijevanje sastavnog kobrendinga i motiva koji iz njega proizlaze ključna su načela povlačenja i guranja.

Sastavni kobrendinging je oblik kreiranja marke na više razina u lancu vrijednosti od strane proizvođača sastojka, što znači da su sve razine lanca vrijednosti uključene u marketing sastojka.

Prednosti koje proizlaze iz sastavnog kobrendinga slične su onima od kobrendinga, a mogu biti sljedeće: poboljšanja u percepciji kroz diferencijaciju u kvaliteti i izvedbi, sinergijski učinak obje marke, premijska cijena, efektivnija i efikasnija promocija, pozitivan učinak „prelijevanja“, jači imidž marke i drugi. No, nažalost, postoje i nedostaci koji nastaju primjenom strategije sastavnog kobrendinga kao što su: negativan učinak „prelijevanja“ uslijed problema sa sastojcima, gubitak nadzora nad markama, mogući sukobi u marketinškom miksu marke sastojka i marke domaćina, dijeljenje profita itd.

Kroz istraživanje autor je uočio kako postoji tek nekoliko članaka na temu kobrendinga na hrvatskom jeziku, dok članaka na temu sastavnog kobrendinga na hrvatskom jeziku uopće nema. Nadalje, proučavanjem dostupne literature uočio je kako postoje različita pojmovna određenja kobrendinga, no sva se mogu svesti pod isti zajednički naziv – zajedničko djelovanje marki. Također, mnogi autori različito definiraju oblike odnosno vrste kobrendinga. Autor smatra kako je, od svih mogućih oblika kobrendinga koji različiti autori navode, jedini „pravi“ oblik proizvodni kobrendinging, dok su sve ostale oblike kobrendinga u kojima nisu uključene marke proizvoda tijekom godina istraživanja na temu kobrendinga različiti autori jednostavno pripisali kobrendingingu. Autor smatra da je tome tako budući da je kobrendinging savez maraka, a marka može biti proizvod, osoba, tvrtka, događaj itd. U budućim istraživanjima na temu kobrendinga potrebno je staviti na naglasak na istraživanje oblika kobrendinga, odnosno analizirati koji od navedenih oblika kobrendinga u ovom radu može se ili ne može pripisati kobrendingingu.

11. ZAKLJUČAK

Kobrending je stekao svoju popularnost među menadžerima posljednjih nekoliko desetljeća upravo zbog vrijednih strateških ishoda koje pruža. Tvrtke su u prošlim vremenima s ponosom pokazivale neovisnost i smatrale kako mogu samostalno razvijati resurse i stručnosti koje su joj potrebne. Danas, razne tvrtke iz različitih industrija odlučuju se za kobrending s namjerom nadopunjavanja vlastitih stručnosti i resursa koji će rezultirati jačanjem konkurentnosti kako na domaćem, tako i na međunarodnim tržištima. Ulaskom u kobrending, tvrtka ne želi ostvariti samo $1 + 1 = 2$ probitke, već rezultat $1 + 1 = 3$. Drugim riječima, zajedničkim djelovanjem dvije ili više marki želi se ostvariti veći učinak od onih koje bi marke ostvarile pojedinačno. Kobrending je nastao kao odgovor za stalnim rastom, te je postao toliko važan za konkurentnost da je postao sastavi dio glavne strategije u mnogim tvrtkama.

Pored toga, svoju popularnost među menadžerima kobrending je stekao i zbog spoznaje da se putem njega može iskorištavati tržišna vrijednost marke. Naime, mnoge tvrtke ulaze u kobrending sa željom da se popravi imidž vlastite marke kroz „posudbu“ pozitivnih asocijacija tuđe marke.

Faktori koji čine kobrending strateškom odlukom su sljedeći. Kobrending olakšava postizanje važnog poslovnog cilja, pomaže izgraditi, održavati ili poboljšati temeljnu stručnost ili konkurentsku prednost, pomaže pri otklanjanju resursa koji nedostaje ili konkurentne slabosti, značajno ublažava rizik poslovanja tvrtke, povećava pregovaračku moć nad dobavljačima ili kupcima, pomaže otvoriti nove važne tržišne prilike, ubrzava razvoj nove tehnologije i/ili proizvodnih inovacija, olakšava uvođenje novog proizvoda kroz poboljšanje imidža, ojačava konkurentsku poziciju kroz veći tržišni udio i dr.

Ukoliko se kobrendingom pravilno upravlja, može biti *win-win* strategija za obje marke.

Literatura

1) Znanstveni i stručni članci

- [1] ALAM, A. et al. Strategic Management: Managing Mergers & Acquisitions, *International Journal of BRIC Business Research*, Vol. 3, No. 1, 2014. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/233500559_Managing_Mergers_Acquisitions_and_Alliances_Creating_an_Effective_Transition_Structure?ev=srch_pub> [pristupljeno: 29.03.2017.] {21}
- [2] ASHTON. A. S. et al. Hotel Restaurant Co-Branding: The Impact of Consumer Evaluation on Perceived Risk, Perceived Value and Intention to Purchase, *CAUTHE 2008: Tourism and Hospitality Research, Training and Practice*, 2008. <dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Dr_Ann_Suwaree_Ashton/publication/43496699_Hotel_restaurant_co-branding_-_The_impact_of_consumer_evaluation_on_perceived_risk_perceived_value_and_intention_to_purchase/links/09e41505b06e0071ec000000.pdf> [pristupljeno: 29.03.2017.] {8}
- [3] BESHARAT, A. & LANGAN, R. Towards the formation of consensus in the domain of co-branding: Current findings and future priorities, *Journal of Brand Management*, Vol. 21, No. 2, 2014. <dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Ali_Besharat2/publication/258511045_Towards_the_Formation_of_Consensus_in_the_Domain_of_Co-branding_Current_Findings_and_Future_Priorities/links/0a85e5304d7bf91dd8000000.pdf> [pristupljeno: 25.03.2017.] {4}
- [4] BESHARAT, A. How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 8, 2010. <dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Ali_Besharat2/publication/265124225_How_co-branding_versus_brand_extensions_drive_consumers'_evaluations_of_new_products>

- [A brand equity approach/links/53ff4d200cf2194bc29a4579.pdf](http://www.gremler.net/personal/research/2015_Service_Alliances_JoSM.pdf)> [pristupljeno: 29.03.2017.] {23}
- [5] BLEIJERVELD, J. et al. Service alliances between unequals: the apple does not fall far from the better tree, *Journal of Service Management*, Vol. 26, No. 5, 2015. <dostupno na: http://www.gremler.net/personal/research/2015_Service_Alliances_JoSM.pdf> [pristupljeno: 25.03.2017.] {5}
- [6] CHANG, W. L. Roadmap of co-branding positions and strategies, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 15, No. 1, 2009. <dostupno na: <http://mail.tku.edu.tw/wlchang/JAABC-09.pdf>> [pristupljeno: 25.03.2017.] {5, 6}
- [7] CHIA-LIN, L. E. E. et al. A Systematic Analysis of Preference Change in Co-branding, *Journal of Applied Economic Sciences*, Vol. 4, No. 1(7), 2009. <dostupno na: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/12249/1/MPRA_paper_12249.pdf> [pristupljeno: 25.03.2017.] {4}
- [8] CHIAMBARETTO, P. & GURAU, C. David by Goliath: What is Co-branding and What's in it for SMEs, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 29, No. 1, 2016. <dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Paul_Chiambaretto2/publication/292906635_David_by_Goliath_What_is_Co-branding_and_What's_in_it_for_SMEs/links/56b1d11b08ae5ec4ed4a257c.pdf> [pristupljeno: 02.04.2017.] {15, 19, 20}
- [9] CONFETTO, M. G. et al. Making Service More Tangible using Ingredient Branding Strategy, *9th International Conference Marketing Trends*, 2010. <dostupno na: http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2010/Materiali/Paper/It/Confetto_Kitchen_Siano_Palazzo.pdf> [pristupljeno: 04.03.2017.] {36}
- [10] COPE III, R. F. et al. Disneys Virtual Queues: A Strategic Opportunity To Co-Brand Services?, *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 6, No. 10, 2011. <dostupno na <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/download/2475/2521>> [pristupljeno: 25.03.2017.] {6, 15}

- [11] CUNHA, M. et al. Riding coattails: when co-branding helps versus hurts less-known brands, *Journal of Consumer Research*, Vol. 41, No. 5, 2015. <dostupno na: http://www.acrwebsite.org/volumes/v41/acr_v41_14707.pdf> [pristupljeno: 29.03.2017.] {23}
- [12] D'ASTOUS, A. et al. An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts, *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 4, 2007. <dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Francois_Colbert/publication/235274975_An_experimental_investigation_of_the_use_of_brand_extension_and_co-branding_strategies_in_the_arts/links/00b4953c9358ae1336000000.pdf> [pristupljeno: 29.03.2017.] {23}
- [13] DAUD, M. A. A. differentiation strategy for fmcg companies on Ingredient branding, *International Journal of Management*, Vol. 4, No. 1, 2013. <dostupno na: [http://www.scienceandnature.org/IJEMS-Vol4\(1\)-Jan2013/IJEMS_V4\(1\)16.pdf](http://www.scienceandnature.org/IJEMS-Vol4(1)-Jan2013/IJEMS_V4(1)16.pdf)> [pristupljeno: 04.03.2017.] {43}
- [14] DELGADO-BALLESTER, E. & HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. Building online brands through brand alliances in Internet, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 9 – 10, 2008. <dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Elena_Ballester/publication/235288533_Building_online_brands_through_brand_alliances_in_Internet/links/55dc394c08aeb38e8a8baa52/Building-online-brands-through-brand-alliances-in-Internet.pdf> [pristupljeno: 25.03.2017.] {7, 23}
- [15] DENIZCI GUILLET, B. & TASCI, A. D. Chinese hoteliers' take on hotel co-branding in China, *Tourism Review*, Vol. 67, No. 4, 2012. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/263174988_Chinese_hoteliers%27_take_on_hotel_co-branding_in_China?ev=srch_pub> [pristupljeno: 25.03.2017.] {7}
- [16] DICKINSON, S. & BARKER, A. Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 12, No. 1, 2007. <dostupno na:

<http://www.academia.edu/download/45672171/nvsm.29120160516-2348-1tf0eg.pdf>>

[pristupljeno: 25.03.2017.] {6}

- [17] ELYAS, S. et al. Brand alliance, a strategy to enter new markets and a tool for positioning, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol. 3, No. 5, 2013. <dostupno na: <http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/jkmeit-vol3-issue5.pdf#page=91>> [pristupljeno: 02.04.2017.] {15}
- [18] EREVELLES, S. et al. An analysis of B2B ingredient co-branding relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 8, 2008. <dostupno na: <https://questrompublish.bu.edu/ssrini/IMM2008.pdf>> [pristupljeno: 04.03.2017.] {43}
- [19] EREVELLES, S. et al. Understanding B2C brand alliances between manufacturers and suppliers, *Marketing Management Journal*, Vol. 18, No. 2. 2008. <dostupno na: <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2008-Fall/MMJ-2008-Fall-Vol18-Issue2-Complete.pdf#page=39>> [pristupljeno: 28.03.2017.] {15, 16, 18, 37}
- [20] FARRELLY, F. et al. Defending the co-branding benefits of sponsorship B2B partnerships: The case of ambush marketing, *Journal of Advertising Research*, Vol. 45, No. 3, 2005. <dostupno na: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44135204/Ambush_Mktg_Farrelly_JAR_2005.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490791797&Signature=Kzv524glIuRmDzHKPQOkIvXNfQQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDefending_the_Co-Branding_Benefits_of_Sp.pdf> [pristupljeno: 29.03.2017.] {18}
- [21] GAMMOH, B. S. & VOSS, K. E. Brand alliance research: In search of a new perspective and directions for future research, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 5, No. 3, 2011. <dostupno na: <http://www.na-businesspress.com/jmdc/gammohweb.pdf>> [pristupljeno: 25.03.2017.] {6}
- [22] GEYLANI, T. et al. Image reinforcement or impairment: The effects of co-branding on attribute uncertainty, *Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, 2008. <dostupno na: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44370930/Image_Reinforcement

[or Impairment The Ef20160403-23485-ymmfyk.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490791741&Signature=FrikvirfX%2FDKjGlc4PmIXpO562M%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DImage_Reinforcement_or_Impairment_The_Ef.pdf](https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-(IJAR)/file.php?val=October_2013_1380721392_7fc04_76.pdf)> [pristupljeno: 29.03.2017.] {22}

[23] GOMATHI, G. & RAJINI, K. Impact of Ingredient Branding on Host Brand, *Indian Journal of Applied Research*, Vol. 3, No. 10, 2013. <dostupno na: [https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-\(IJAR\)/file.php?val=October_2013_1380721392_7fc04_76.pdf](https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-(IJAR)/file.php?val=October_2013_1380721392_7fc04_76.pdf)> [pristupljeno: 04.03.2017.] {36, 37, 45}

[24] GRĘBOSZ, M. & OTTO, J. Customer Behaviours towards Co-Branded Products of the Textile Industry, *FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe*, Vol. 22, No. 2, 2014. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/287733289_Customer_Behaviours_towards_Co-Branded_Products_of_the_Textile_Industry?ev=srch_pub> [pristupljeno: 29.03.2017.] {24, 26}

[25] GREBOSZ, M. The Outcomes of the Co-branding Strategy, *Chinese Business Review*, Vol. 11, No. 9, 2012. <dostupno na: <http://www.davidpublishing.com/davidpublishing/Upfile/11/6/2012/2012110666658421.pdf>> [pristupljeno: 25.03.2017.] {4, 7}

[26] GUILLET, B. D. & TASCI, A. D. An exploratory study of multi-cultural views on the Disney- Mcdonald's alliance, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 27, No. 1, 2010. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/247495811_An_Exploratory_Study_of_Multi-cultural_Views_on_the_Disney-McDonald's_Alliance> [pristupljeno: 28.03.2017.] {17}

[27] HESLOP, L. A. et al. Mega-event and country co-branding: Image shifts, transfers and reputational impacts, *Corporate Reputation Review*, Vol. 16, No. 1, 2013. <dostupno na: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45857318/Heslop_Nadeau_ORE

[illy_Armenakyan_2013_Mega_event_and_C_co_brdg_image_shifts_transfer...CRR.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490484345&Signature=9VLjMsGCeyWwPkhbrVTRcID05Ss%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMega-event_and_Country_Co-branding_Image.pdf](http://www.crr.com.pl/?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490484345&Signature=9VLjMsGCeyWwPkhbrVTRcID05Ss%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMega-event+and+Country+Co-branding+Image.pdf)> [pristupljeno: 25.03.2017.] {5}

[28] JANG, E. Y. An analysis on cases of fashion collaboration strategy, *Fashion business*, Vol. 10, No. 6, 2006. <dostupno na: http://www.koreascience.or.kr/article/ArticleFullRecord.jsp?cn=HGPSBI_2006_v10n6_110> [pristupljeno: 29.03.2017.] {19}

[29] JOHAN LANSENG, E. & ERLING OLSEN, L. Brand alliances: the role of brand concept consistency, *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 9, 2012. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/263146912_Brand_alliances_The_role_of_brand_concept_consistency> [pristupljeno: 25.03.2017.] {6}

[30] JURLINA, M et al. Savez maraka–kobrending kao poslovna strategija u suvremenom menadžmentu, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 2, No. 2, 2012. <dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/139002>> [pristupljeno: 29.03.2017.] {24, 26}

[31] KIM, W. G. et al. Co-branding and brand loyalty, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 8, No. 2, 2007. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/241747557_CoBranding_and_Brand_Loyalty?ev=srch_pub> [pristupljeno: 29.03.2017.] {23}

[32] KINDERIS, R. & JUCEVIČIUS, G. Strategic alliances – their definition and formation, *Latgale National Economy Research*, Vol. 1, No. 5, 2013. <dostupno na: <http://journals.rta.lv/index.php/LNRE/article/download/1155/1228>> [pristupljeno: 29.03.2017.] {21, 22}

[33] LANSENG, E. J. & OLSEN, L. N. Evaluation of brand alliances: Product fit and the moderating role of brand concept consistency, *NA-Advances in Consumer Research*, Vol. 35, 2008. <dostupno na: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45672171/nvsm.29120160516->

2348-

[1tf0eg.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490485437&Signature=3rc6YJKhaxE3xMfm8xwyx5QHskk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluations_of_branding_alliances_betwee.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Chiranjeev_Kohli/publication/233528206_225_A_framework_for_using_co-branding_to_leverage_a_brand/links/02e7e53ac31de5e9fb000000.pdf)> [pristupljeno: 25.03.2017.] {6}

- [34] LEUTHESSER, L. et al. 2 + 2 = 5? A framework for using co-branding to leverage a brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 11, No. 1, 2003. <dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Chiranjeev_Kohli/publication/233528206_225_A_framework_for_using_co-branding_to_leverage_a_brand/links/02e7e53ac31de5e9fb000000.pdf> [pristupljeno: 29.03.2017.] {24}
- [35] LI, X. et al. Towards a conceptual framework of tourists' destination knowledge and loyalty, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 8, No. 3, 2008. <dostupno na: http://sc.edu/study/colleges_schools/hrsm/faculty-staff/pdfs/xiang_li_documents/tourists_destination_knowledge_loyalty_08.pdf> [pristupljeno: 01.04.2017.] {5}
- [36] LOU, Y. C. et al. Ingredient Branding Alliances: An Investigation of Brand Awareness and Feedback Effects, *E-European Advances in Consumer Research*, Vol. 8, No. 1, 2007. <dostupno na: http://www.acrwebsite.org/volumes/eacr/vol8/eacr_vol8_124.pdf> [pristupljeno: 04.03.2017.] {23}
- [37] LUCZAK, C. A. et al. In-branding: development of a conceptual model, *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 11, No. 2, 2007. <dostupno na: <http://www.alliedacademies.org/articles/amsjvol11no2-2007.pdf#page=129>> [pristupljeno: 04.03.2017.] {38 – 41, 45, 46}
- [38] MOTION, J. et al. Equity in corporate co-branding: The case of Adidas and the All Blacks, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, 2003. <dostupno na: <http://www.measure4you.de/images/p1080.pdf>> [pristupljeno: 25.03.2017.] {6}

- [39] NEWMAYER, C. E. et al. Cobranding arrangements and partner selection: A conceptual framework and managerial guidelines, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, No. 2, 2014. <dostupno na: http://business.pitt.edu/katz/sites/default/files/Newmeyer_Venkatesh_Chatterjee_JAM_S%202014.pdf> [pristupljeno: 25.03.2017.] {13}
- [40] PFOERTSCH, W. & CHEN, J. Measuring the Value of Ingredient Brand Equity at Multiple Stages in the Supply Chain: A Component Supplier's Perspective, *Allied Academies Interiational Internet Conference*, Vol. 12, 2010. <dostupno na: <http://www.tomluekett.com/images/AlliedAcademics.pdf#page=125>> [pristupljeno: 04.03.2017.] {41}
- [41] PINAR, M. & TRAPP, P. S. Creating competitive advantage through ingredient branding and brand ecosystem: the case of Turkish cotton and textiles, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol. 20, No. 1, 2008. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/278850327_Creating_Competitive_Advantage_through_Ingredient_Branding_and_Brand_Ecosystem_The_Case_of_Turkish_Cotton_and_Textiles> [pristupljeno: 04.03.2017.] {38, 44}
- [42] PONNAM, A. & BALAJI, M. S. Investigating the effects of product innovation and ingredient branding strategies on brand equity of food products, *British Food Journal*, Vol. 117, No. 2, 2015. <dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Abhilash_Ponnam/publication/272418707_Investigating_the_effects_of_product_innovation_and_ingredient_branding_strategies_on_brand_equity_of_food_products/links/54e5ac110cf22703d5c19a42.pdf> [pristupljeno: 04.03.2017.] {38}
- [43] RADIGHIERI, J. P. et al. Ingredient branding and feedback effects: The impact of product outcomes, initial parent brand strength asymmetry, and parent brand role, *Marketing Letters*, Vol. 25, No. 2, 2014. <dostupno na: http://chairemarketingservices.hec.ca/wp-content/uploads/2015/05/Marketing-Letters_IBO_March-2013.pdf> [pristupljeno: 04.03.2017.] {37}
- [44] RAKITA, B. & MITIĆ, S. Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda, *Časopis za marketing teoriju i praksu*, Vol. 41, No. 2, 2010.

- <dostupno na: <http://sema.rs/repository/download/marketing-vol-41-no-2.pdf>>
[pristupljeno: 25.03.2017.] {5, 16 – 18, 26}
- [45] REDLER, J. Brand Alliance. Building Block for Scientific Organisations' Marketing Strategy, *Marketing of Scientific and Research Organizations*, Vol. 19, No. 1, 2016. <dostupno na: http://minib.pl/wp-content/uploads/2016/03/Joern_Redler_BRAND-ALLIANCE-BUILDING-BLOCK-FOR-SCIENTIFIC-ORGANISATIONS-MARKETING-STRATEGY.pdf> [pristupljeno: 25.03.2017.] {10, 11}
- [46] RILEY, D. et al. The impact of brand image fit on attitude towards a brand alliance, *Management & Marketing*, Vol. 10, No. 4, 2015. <dostupno na: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/mmcks.2015.10.issue-4/mmcks-2015-0018/mmcks-2015-0018.pdf>> [pristupljeno: 25.03.2017.] {4}
- [47] RISITANO, M.. The role of destination branding in the tourism stakeholders system. The Campi Flegrei case, *Department of Business Management Faculty of Economics-University of Naples Federico II. Naples*, 2006. <dostupno na: http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/paper_risitano_esade_def.pdf> [pristupljeno: 01.04.2017.] {23}
- [48] RODRIGUES, F. et al. Strategic cooperation of global brands: a game theory approach to 'Nike+ iPod Sport Kit' co-branding, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 3, No. 4, 2011. <dostupno na: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/16146/1/MPRA_paper_16146.pdf> [pristupljeno: 28.03.2017.] {15, 18, 27}
- [49] ROLLET, M. et al. The concept of creative collaboration applied to the fashion industry, *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 4, No. 1, 2013. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/271936161_The_concept_of_creative_collaboration_applied_to_the_fashion_industry> [pristupljeno: 29.03.2017.] {22, 25, 26}
- [50] SERDARUŠIĆ, H. & PANCIC, M. CO-Branding Sinergetic Effects for Development of Payment Cards, *Business Logistics in Modern Management*, Vol. 9, 2009. <dostupno na: http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM_2009.pdf> [pristupljeno: 29.03.2017.] {25, 26}

- [51] SIGUÉ, S. P. Adding value to African commodities: Could ingredient branding be a solution?, *Journal of African Business*, Vol. 13, No. 1, 2012. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/273023387_Adding_Value_to_African_Commodities_Could_Ingredient_Branding_be_a_Solution> [pristupljeno: 04.03.2017.] {37}
- [52] STOKES, A. & JENSEN, T. D. Co-branding: The effects of e-tailer and delivery carrier familiarity on price and e-tailer perceptions, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, No. 1, 2011. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/228850966_Co-Branding_The_Effects_of_E-Tailer_and_Delivery_Carrier_Familiarity_on_Price_and_E-Tailer_Perceptions?ev=srch_pub> [pristupljeno: 29.03.2017.] {23}
- [53] TINGCHI LIU, M. et al. Exploring the relationship among affective loyalty, perceived benefits, attitude, and intention to use co-branded products, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 24, No. 4, 2012. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/266078358_Asia_Pacific_Journal_of_Marketing_and_Logistics_Emerald_Article_Exploring_the_relationship_among_affective_loyalty_perceived_benefits_attitude_and_intention_to_use_co-branded_products?ev=srch_pub> [pristupljeno: 25.03.2017.] {7}
- [54] TIPURIĆ, D. & MARKULIN, G. Partnerstva, mreže, savezi - nove strateške prilike za hrvatska poduzeća, *Podravina*, Vol. 1, No. 1, 2002. <dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/117547>> [pristupljeno: 30.03.2017.] {21 – 24, 26}
- [55] TSAI, C. J. et al. Operational process stages of brand alliances: A case study from the reinforcing bar and the construction industries, *European Business Review*, Vol. 27, No. 4, 2015. <dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EBR-04-2014-0038>> [pristupljeno: 28.03.2017.] {17, 20}
- [56] UELTSCHY, L. C. & LAROCHE, M. Co-branding internationally: Everyone wins?, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 20, No. 3, 2011. <dostupno na: <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/viewFile/2218/2195>> [pristupljeno: 29.03.2017.] {22, 23}

- [57] VAN DER LANS, R. et al. Partner selection in brand alliances: An empirical investigation of the drivers of brand fit, *Marketing science*, Vol. 33, No. 4, 2014. <dostupno na: <http://repub.eur.nl/pub/76708/mksc.2014.0859.pdf>> [pristupljeno: 29.03.2017.] {18}
- [58] VANDER SCHEE, B. A. et al. Nestlé: brand alliances in developing markets, *Journal for Advancement of Marketing Education*, Vol. 18, 2011. <dostupno na: <http://www.mmaglobal.org/publications/JAME/JAME-Issues/JAME-Summer-2011/JAMESummer2011v.18p.32-38.pdf>> [pristupljeno: 01.04.2017.] {21}
- [59] WANG, S. C. et al. Impact of luxury brand retailer co-branding strategy on potential customers: A cross-cultural study, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 27, No. 3, 2015. <dostupno na: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08961530.2014.970320>> [pristupljeno: 25.03.2017.] {5}
- [60] WARRAICH, U. A. et al. Effect of Co-Branding on Brand Equity, *International Proceedings of Economics Development and Research*, Vol. 69, No. 1, 2014. <dostupno na: <https://www.indus.edu.pk/publication/Publication-5.pdf>> [pristupljeno: 28.03.2017.] {17}

2) Knjige

- [1] GONAN BOŽAC, M. & TIPURIĆ, D. *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, 2014. {29, 33, 34}
- [2] GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*, John Wiley & Sons, 2010. {16, 17}
- [3] KAPFERER, J. N. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*, Kogan Page Publishers, 2008. {8}
- [4] KELLER, K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Pearson Education, 2013. {5, 8, 18, 19, 36, 37, 43 – 45}

- [5] KOTLER, P. & PFOERTSCH, W. *Ingredient branding: making the invisible visible*, Springer Science & Business Media, 2010. {38 – 42, 46}
- [6] KOTLER, P. & KELLER, K. L. *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate, 2008. {4, 12, 13, 36, 42, 45}
- [7] MARTINOVIĆ, M. *Marketing u Hrvatskoj: 55 poslovnih slučajeva*, Zagreb, Mate, 2012. {29}
- [8] RIEZEBOS, R. et al. *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Pearson Education, 2003. {15, 20}
- [9] THOMPSON, A. A. et al. *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008. {8, 12, 16, 17}
- [10] VRANEŠEVIĆ, T. *Upravljanje markama*, Accent, Zagreb, 2007. {4}

3) Internetski izvori

- [1] http://health-wholesale-dropship.doba.com/philips_H47pc.php [pristupljeno: 02.04.2017.]
- [2] http://logos.wikia.com/wiki/Intel_Inside [pristupljeno: 02.04.2017.]
- [3] <http://ustedite.ba/artikal/11884/garnier-color-naturals-sve-nijanse/cm-cosmetic-market/katalog/20.06.-04.07.> [02.04.2017.]
- [4] <http://www.agrokor.hr/hr/brendovi/ledo/> [pristupljeno: 02.04.2017.]
- [5] <http://www.blitz-cinestar.hr/proslavi-svoj-rodjendan-4010> [pristupljeno: 02.04.2017.]
- [6] <http://www.jatrgovac.com/2015/09/profil-kompanije-ledo-d-d/> [pristupljeno: 02.04.2017.]
- [7] <http://www.ledo.hr/hr/novosti/sve-novosti/kornet-severina-probajte-novi-ledo-sladoled> [pristupljeno: 02.04.2017.]

- [8] <http://www.ledo.hr/hr/novosti/sve-novosti/svjetsko-trziste-sladoleda-ledo-trzisni-lider-u-adria-regiji> [pristupljeno: 02.04.2017.]
- [9] <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/logisticki-podaci> [pristupljeno: 02.04.2017.]
- [10] <http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/sponzorstva-i-zaklade/sponzorstva/> [pristupljeno: 02.04.2017.]
- [11] http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/dc/dcc715e96349e79d9c484923c7801037.pdf [pristupljeno: 02.04.2017.]
- [12] <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/vipnet-kupio-100-posto-bneta-za-93-milijuna-eura-298028> [pristupljeno: 02.04.2017.]
- [13] <https://www.google.hr/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiqz6abj4HTAhWJ7RQKHWeDCbMQjhwIBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.inbar.hr%2Fpromotionsproduct%2Fpromotionsproduct%2FJANA-FROZEN-&psig=AFQjCNEGbOOxFR05UtRoiE0msSP5sucs-g&ust=1491062552676967> [pristupljeno: 02.04.2017.]

STRATEGIC ASPECTS OF CO-BRANDING

Summary:

This paper MA thesis deals with strategic aspects of co-branding. This paper will try to give a theoretical overview all brand managers have to be familiar with, in order to understand the strategic implications of applying the co-branding strategy for achieving a competitive advantage over its competitors. Furthermore, this paper shows the stages of the co-branding management process which, if adequately managed, can result in valuable strategic outcomes for the brand. The aim of this research is to expand the knowledge of strategic aspects of co-branding as well as explore the relationship of co-branding with the possibility of achieving the competitive advantage on the marketplace. The purpose of this research is to emphasize the importance of knowing the strategic aspects of co-branding.

Key words: co-branding, strategic aspects of co-branding, competitive advantage, co-branding management, optimizing co-branding, ingredient branding

Popis slika i tablica

Slika 1 Model kobrendinga	9
Slika 2 Proces upravljanja kobrendingom.....	11
Slika 3 Kobrending temeljen na inovaciji između Nivee i Philipsa.....	16
Slika 4 Licencni kobrending između Jane i Disneyjevog filma Snježno kraljevstvo	19
Slika 5 Korporativno-personalni kobrending između Garniera i Jelene Rozge.....	20
Slika 6 Prijenos znanja o marki.....	24
Slika 7 Logotip Leda d.d.	29
Slika 8 Struktura segmenta sladoleda i smrznute hrane u prosincu 2012. godine	30
Slika 9 Vodeći svjetski proizvođači sladoleda po državama u 2015. godini	32
Slika 10 Logotipi Ledovih marki sladoleda	33
Slika 11 Grandissimo s Milka čokoladom i Milka Noisette kao primjeri proizvodnog kobrendinga.....	33
Slika 12 Tuba Sensation i Cedevida kao primjeri zajedničkog kreiranja proizvoda s Ledom..	34
Slika 13 Licencni kobrending između Leda i Disneyjevog filma Snježno kraljevstvo	34
Slika 14 Promotivni kobrending između CineStara i Leda.....	35
Slika 15 Korporativno-personalni kobrending između Severine i Leda	35
Slika 16 Sastavni kobrending kao oblik kobrendinga.....	36
Slika 17 Načela guranja i povlačenja sastavnog kobrendinga	40
Slika 18 Okvir sastavnog kobrending	41
Slika 19 Kreiranje marke na jednoj i više razina	42
	65

Slika 20 Naljepnica Intela koja se nalazi na osobnim računalima	45
Tablica 1 Ključne dimenzije strukture kobrendinga	13
Tablica 2 Primjeri sponzorskog kobrendinga u svijetu	18
Tablica 3 Koristi i rizici kobrendinga	27
Tablica 5 Primjeri sastavnog kobrendinga	37
Tablica 6 Četiri faze razvoja sastavnog kobrendinga	39
Tablica 7 Koristi i rizici sastavnog kobrendinga	44