

## Savez maraka – kobranding kao poslovna strategija u suvremenom menadžmentu

MARINA JURLINA

diplomantica Odjela za ekonomiju Sveučilišta u Zadru  
Allianz d.d., poslovnicu Zadar  
Franka Lisice 85, 23000 Zadar  
Hrvatska

[mjurlina01@gmail.com](mailto:mjurlina01@gmail.com)

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ

docentica, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Tel +385 23 400 402  
Hrvatska

[akrajnov@unizd.hr](mailto:akrajnov@unizd.hr)

TOMISLAV PEŠA

vanjski suradnik Odjela za ekonomiju Sveučilišta u Zadru  
Ulica Drage 5, 23232 Nin-Zaton  
Tel +385 23 264 817  
Hrvatska

[tomislav.pesa@zd.t-com.hr](mailto:tomislav.pesa@zd.t-com.hr)

**Sažetak:** Radom je na temelju dostupne novije znanstvene literature istražena teoretska osnova koncepta saveza maraka - kobrandinga te je uočen značaj strateškog pristupa tom konceptu, implikacije koje nastaju zbog potrebe njegova integriranja u temeljno poslovanje poduzeća, njegova veza sa mogućnošću ostvarivanja konkurentne prednosti, te zaključno problemi i nedostaci ovakvog saveza. Istraživanjem teorije saveza maraka – kobrandinga, uočeno je da se zbog novih okolnosti na tržištu mnoge tvrtke odlučuju na suradnju i uspostavljaju saveze s drugim tvrtkama kako bi zadržale vlastitu poziciju ili osvojile nova tržišta pa se tako zamjećuje veća zastupljenost kobrandinga u svakodnevnoj poslovnoj praksi. Kobranding postaje jedno od oružja za koje se tvrtke odlučuju u kriznim vremenima kako bi sinergijskim učinkom zadobile konkurentnost u napetoj tržišnoj utakmici, te povećali prepoznatljivost branda kao i percepciju vrijednosti istog u svijesti potrošača.

**Ključne riječi:** brand menadžment, savez maraka – kobranding, strategije u kobrandingu, svijest o brandu, vrijednost branda

## 1 Uvod

Intenzivna konkurencija i globalno poslovno okruženje označili su eru globalnog poslovnog (re)pozicioniranja. Konkurentski zahtjevi sve češće prelaze znanja i sposobnosti pojedinih poduzeća. Traganje za inovativnim načinima ostvarivanja tržišnog uspjeha uočljivo je na svim poljima poslovnog djelovanja. Potrebno je naglasiti kako je s porastom broja i veličine konkurenata, kao i zahtjeva potrošača, za kompanije je sve teže efektivno se diferencirati i kontinuirano stvarati tržišno potvrđene inovacije. Poslovati u današnjem suvremenom okruženju gdje dominiraju elementi izrazite konkurencije te napredne tehnologije uz stalnu borbu za potrošače postaje nezamislivo bez ulaganja u stvaranje dobrog imidža odnosno branda. Upravo ulaganje u marku rezultira povećanjem vrijednosti same tvrtke kroz kreiranje jedinstvenih emocionalnih asocijacija, ulazak u svijest potrošača i stvaranje kvalitativne razlike u odnosu na konkurenciju.

Cilj ovoga istraživanja je istražiti vrste, strategije i aktivnosti kobrandinga. Želi se utvrditi koliko je kobranding kao pristup u današnje doba prisutan te kolika je njegova važnost za strateški uspjeh poslovanja. Ovim istraživanjem ponajprije će se istražiti kako se mnogi poslovni subjekti odlučuju upravo na suradnju i uspostavljanje saveza – kobrandinga s drugim poslovnim subjektima kako bi zadržali vlastitu tržišnu poziciju, povećali je ili čak osvojili nova tržišta. Kobranding podrazumijeva sve aktivnosti na tržištu, uključujući i promotivne, kojima se povezuju marke različitih gospodarskih subjekata s ciljem postizanja boljih rezultata, odnosno sinergije. U toj vezi niti jedna marka, u pravilu, ne gubi svoj identitet, već se one međusobno nadopunjuju i postaju jače. Ovakva suradnja se najčešće ostvaruje zbog nemogućnosti postizanja ciljeva kroz vlastite aktivnosti.

Istraživanjem se želi dati odgovor na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koji su osnovni oblici saveza maraka – kobrandinga te kako se oni mogu promatrati prema složenosti, dugotrajnosti i postizanju vrijednosti?
2. Zašto se gospodarski subjekti odlučuju za kobranding; dobra volja ili nužda?
3. Kako primjeri iz prakse mogu proširiti spoznaje o naravi kobrandinga kao partnerstva i poslovne strategije?
4. Do koje je mjere upravljanje brandom razvijeno u Republici Hrvatskoj, a do koje u svijetu?

Navedena pitanja će se istražiti tako da će se pregledom novijih članaka i web izvora provesti komparativna analiza znanstvene literature u cilju stjecanja uvida u postojeće izvore informacija vezane za kobranding i identifikaciju načina povezivanja strateškog pristupa kobrandinga s izvorima stvaranja konkurentne prednosti poduzeća. Dakle, ovim radom se želi istražiti da li kobranding može biti izvor prilika, inovacija i konkurentne prednosti, ukoliko bi tvrtke analizirale svoje perspektive za kobranding. Naglasak je na strateškoj dimenziji kobrandinga koja je u posljednje vrijeme vrlo aktualna i koju su mnoge kompanije počele ugrađivati u svoje poslovne aktivnosti. Ponajprije će se istražiti pozadina kobrandinga, prvenstveno definiranjem samog pojma, a potom i svih prednosti i nedostataka s kojima se kompanija suočava implementirajući strategiju kobrandinga.

## 2 Teorijski koncept saveza maraka - kobranding

Na tržištu gdje više ništa nije sigurno, mnogi gospodarski subjekti mogu se odlučiti na suradnju s drugim poduzećima kako bi osvojili novo tržište ili zauzeli bolju poziciju na postojećem tržištu. Savez maraka (kobranding) tako može postati alat za postizanje ciljeva koje bi jedna tvrtka teško postigla sama. Kobranding podrazumijeva sve aktivnosti na tržištu, uključujući i promotivne, kojima se povezuju marke različitih gospodarskih subjekata s ciljem postizanja boljih rezultata, odnosno sinergije. U toj vezi niti jedna marka, u pravilu, ne gubi svoj identitet, već se one međusobno nadopunjuju i postaju jače. Ovakva suradnja najčešće se ostvaruje zbog nemogućnosti postizanja ciljeva kroz vlastite aktivnosti.

Prema Gabrielsson (2010), kobranding predstavlja kombiniranje dvije ili više poznatih robnih marki u jedinstveni proizvod. Poduzeća ovu tehniku koriste za prijenos pozitivne asocijacije drugog poduzeća ili robne marke proizvoda na novo formiranu ili kobrand stvorenu marku, ili stvaranje sinergije s postojećim markama. Pri tom procjenjuju uvjete i okolnosti od ključne važnosti za sadašnjost, odnosno za budući rast i razvoj poslovanja. Kroz ubrzan tehnološki napredak, globalizaciju i nove komercijalne prilike te kroz različite oblike suradnje, partnerstava i strateških saveza, kobranding postaje sve zanimljiviji marketinški koncept.

Kobranding je definiran kao trajan oblik suradnje između dvije marke s određenim priznanjem na tržištu. Doseg, odnosno svijest kobrandinga odnosi se na suradnju gdje jedan partner povećava svijest o drugome te brzo pridobiva nove korisnike (Asberg & Uggla, 2000).

Prema Uggla & Asberg (2010), kobranding ili savez maraka je svestrana brand strategija koja utječe na osnovu marke, portfolio marke, širi brand u željene buduće kategorije te usklađuje važne ciljne skupine. Savezi maraka danas se sve više koriste kao motivacija za uspjeh što je vidljivo i iz Interbrandova popisa sto najvrjednijih brandova u svijetu. Tvrtke se često odlučuju za kobranding u kriznim vremenima kako bi sinergijskim učinkom svojih kompetencija dobili prednost u napetoj tržišnoj utakmici te osim dugoročnih rezultata, poput podizanja svijesti o brendu te percepcije svoje vrijednosti u svijesti potrošača, dobili i instantne rezultate: snagu distribucije, veliku zastupljenost u medijima i poticanje novih izvora prihoda uz, najvažnije, podjelu troškova

Kobranding je popularna strategija koju implementiraju mnogi danas vodeći brandovi. Uključuje udruživanje snaga dviju ili više marki za pokretanje novog proizvoda. Na primjer, Cole Hann proizvodi obuću s Nike-om, Mercedes-Benz nudi automobile čiju je unutrašnjost dizajnirao Giorgio Armani i slično. Kobranding potencijalno omogućuje pristup brandovima na tržište, kapitalizaciju snaga i ugleda te komunikaciju s potrošačima koju marka sama ne može ponuditi (Monga & Lau-Gesk, 2007).

## 2.1 Razvoj kobrandinga

Tridesetih godina prošlog stoljeća, uslijed sve veće konkurencije, odnosno sve više proizvoda i usluga gotovo identičnih funkcionalnih karakteristika, nametnula se potreba za kreiranjem proizvoda i usluga koji će imati dodatnu, svježju, veću vrijednost za potrošače. Jedan od prvih primjera je kobrandiranje hotela i restorana koji su htjeli privući američke obitelji na putovanjima te im odlučili ponuditi kvalitetan smještaj i obrok „u paketu“ po povoljnim cijenama. Tako je nastao kobranding, oblik suradnje između dva ili više brandova s ciljem kreiranja novog proizvoda ili usluge, pri čemu sve strane zadržavaju svoj identitet, a sve zbog povećanja uspjeha na visokokonkurentnom tržištu (Ashton et. al., 2008).

Pravi procvat kobranding doživljava osamdesetih godina prošlog stoljeća zbog sve veće potrebe za diferencijacijom na potpuno zasićenom tržištu, ali i zbog činjenice što se vrijednost kompanija od tada ne procjenjuje isključivo na temelju prihoda i opipljive imovine, već i temeljem procjene vrijednosti koju tvrtka, odnosno njeni brandovi imaju u svijesti potrošača.

Jedan od razloga stvaranja kobrandinga je i operacionalizacija korporativne društvene odgovornosti te stvaranje dugotrajnog partnerstva između brandova dviju ili više organizacija. Cilj je formirati dublju povezanost s potrošačima koja će rezultirati dugoročnim tržišnim pozicioniranjem branda (Lafferty & Goldsmith, 2003).

Tijekom zadnja dva desetljeća vlasnici brandova su postali svjesniji snage i vrijednosti svojih brandova, ali su također postali realističniji u prepoznavanju činjenice da svaki brand ima svoja ograničenja. Ovo je navelo najuspješnije da reorganiziraju svoje poslove i vrijednosti koje njihov brand predstavlja, te su sve manje započinjali aktivnosti koje su bile preambiciozne za njihov brand.

Menadžeri su uočili mogućnosti i prednosti kobrandinga za proširenje marke i prodor na tržište (Xing & Chalip, 2006). Kroz ubrzan tehnološki napredak, globalizaciju i nove komercijalne prilike, te kroz različite oblike suradnje, partnerstava i strateških saveza, kobranding postaje sve zanimljiviji marketinški koncept.

## 2.2 Kobranding – partnerski odnos

Ubrzan tehnološki napredak, globalizacija i nove komercijalne prilike, te različiti oblici suradnje, partnerstva i strateški savezi, sve snažnije utječu na prihvaćanje kobrandinga kao prihvatljivog marketinškog koncepta. Kao što smo vidjeli za razvoj kobrandinga ključan element predstavlja suradnja odnosno partnerski odnos između dvaju brandova odnosno poslovnih subjekata.

S namjerom razvoja sporazuma u snažan partnerski odnos i osiguranje budućeg poslovnog rasta, tvrtke se moraju jako truditi prilikom izbora kobranding partnera. Uspješnost odnosa između kobranding partnera ne ovisi samo o potrebama i motivima svakog partnera, već i o percepciji „osobnosti“ brandova te njihovim pozicioniranjem koje uključuje funkcionalna svojstva i emocionalne vrijednosti svakog od branda. Stoga je potrebno utvrditi specifične kriterije koje tvrtka mora uzeti u obzir prilikom odabira potencijalnih kobranding partnera (Keller & Lehmann, 2006).

Prema Chang (2007), tvrtke formiraju kobranding saveze kako bi se ispunili sljedeći ciljevi:

- širenje baze klijenata,
- ostvarivanje financijske koristi,
- pronalaženje odgovora na izražene i skrivene potrebe kupaca,
- jačanje konkurentske pozicije,
- uvođenje novih proizvoda s jakim imidžom,
- stvaranje dodatnih vrijednosti za kupce te
- jačanje operativnih prednosti.

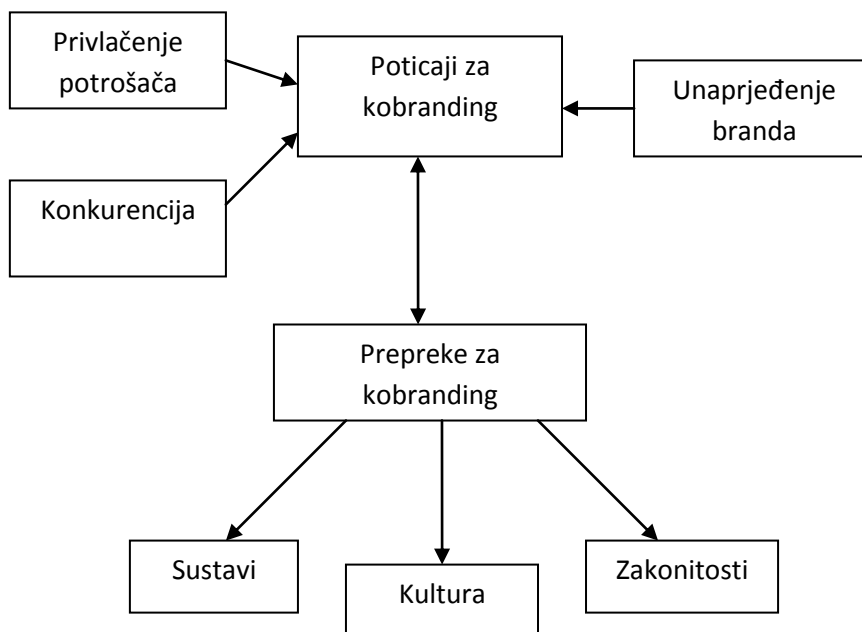
Kod samog izbora partnera, potrebno je uzeti u obzir posljedice takvog saveza, koji bi mogao donijeti značajan gubitak, odnosno negativan utjecaj na poslovanje pa i same percepcije inicijalnog branda. Dakle, potrebno je procijeniti partnera, što je važan zadatak za posao. Uspješan odabir partnera može smanjiti mogući rizik i izbjeći neuspjeh. Često se prilikom odabira partnera za kobranding koriste razne tehnike i metode poput data mininga<sup>1</sup> ili rudarenje podataka (Liao et. al., 2008).

Iz slike vidljivo je da važnu ulogu u prihvaćanju partnerskog odnosa unutar kobrandinga igraju upravo privlačenje potrošača, veća konkurentnost te samo unapređenje branda, dok su kao prepreke ili negativnosti samog udruživanja vidljivi upravo u različitim sustavima upravljanja, kulture djelovanja te naravno zakonskih okvira kako pojedinih međunarodnih odnosa taklo i zakonitosti poslovanja unutar same tvrtke, odnosno njihovih različitosti.

---

<sup>1</sup> Data mining - pronalaženje zakonitosti među podacima sadržanim u bazama podataka, raznim tekstualnim podacima, nestrukturiranim podacima ili podacima organiziranim u vremenske serije. To je sustavan, interaktivan i iterativan (ponavljajući) proces izvođenja i prikazivanja korisnoga, implicitnog i inovativnog znanja iz podataka (<http://ef.sve-mo.ba/>, pristupljeno 15.08.2011).

Slika 1. Analiza prednosti i prepreka kobrandinga



Izvor: Wright et. al., 2005

### 2.3 Modeli kobrandinga

Prema Čolak (2010), kobranding je strateško ili taktičko udruživanje brandova. Smisao je kreiranje superiornije tržišne ponude, bolje od one što ju samo jedan brand može ponuditi, te jačanje oba branda. Da bi neka marka bila uspješno pozicionirana na tržištu, ona mora potencijalnim kupcima obećati diferencirane koristi u odnosu na vlastitu konkurenciju. Veliki se broj organizacija bavi istom djelatnošću i svi se podjednako trude da privuku što veći broj korisnika svojih proizvoda i usluga.

Osnovni preduvjeti za kobranding su:

- kvalitetan proizvod i vrhunska usluga,
- stalna prisutnost u medijima i pred očima ciljne skupine.

Kobranding je sinergija dva ili više branda u zasebnom obliku ili jedinstvenom proizvodu, korištenje različitih brandova u kombinaciji na tržištu povezanom komplementarnim proizvodima. Udruženi brandovi i dalje se moraju pojedinačno pojavljivati na tržištu. Kobranding je udruživanje fizički dva ili više nezavisna proizvoda kao dovoljan uvjet razlikovanja sličnih načina udruživanja (ko-oglašavanja, ko-promocija) (Knudsen et. al., 1997).

Iz svega dalje proizlaze tri osnovna modela kobrandinga:

- kreiranje potpuno novog proizvoda ili usluge; odnosi se na kreiranje proizvoda ili usluge koji do tada nije postojao na tržištu. Primjerice, Podravkin i Ledov sladoled Čokolino, automobile Smart Mercedesa i Swatcha, IBM osobna računala s Intelovim procesorima i sl.
- kreiranje novog proizvoda ili usluge udruživanjem postojećih proizvoda;

ponekad se koristi na dugi rok, a češće na ograničeni vremenski period u svrhu promotivne kampanje. Na domaćem tržištu, postoji puno partnera koji imaju zajedničku kobrendiranu

karticu<sup>2</sup> s raznim pogodnostima i programima nagrađivanja - Zagrebačka banka i Adriatica.net, American Express i PBZ, Diners Club HAK, Erste MasterCard ELLE i MasterCard HLS, RBA VISA IRIS Beauty&Fashion te prva takva kartica u Hrvatskoj koju je tadašnji Diners Club (današnji Erste Card Club) kreirao u suradnji sa zrakoplovnom tvrtkom Croatia Airlines čijim se korištenjem skupljaju zrakoplovne milje koje se potom mogu zamijeniti za zrakoplovne karte.

- sponzorstva;  
u kojima jedan brend podržava partnera u kreiranju svog proizvoda ili usluge odnosno razvoju svog branda. Ponekad kobrendiranje potiču i državna i lokalna uprava, pa tako grad Rijeka nudi financijski poticaj poduzetnicima za aktivnosti zajedničkog nastupa na tržištu (Čolak, 2010).

## 2.4 Prednosti i nedostaci kobrandinga

U današnjem dobu globalizacije sve su veći menadžerski interesi u ostvarivanju partnerstva s drugim robnim markama i njihovim tvrtkama. Umjesto isključivo vlastitih brandova, brand menadžeri u ogromnom broju industrija koriste se mogućnošću postizanja učinkovitijeg upravljanja markom u suradnji s drugim robnim markama. Kobranding je sveobuhvatan pojam koji se odnosi na suradnju između dviju ili više maraka koje se na ovaj način povezuju i prezentiraju na tržištu. Međutim, svaki odnos na poslovnom planu pa tako i udruživanje marki predstavlja rizik odnosno određene prednosti i nedostatke koji bi se trebali sagledati u okviru strategije spajanja dviju ili više marki.

Pa tako kao osnovne prednosti koje proizlaze iz partnerskog odnosa, odnosno kobrandinga, očituju se upravo kroz partnerstvo, jednakost interesa i motiva, povećanje kapitala, poravnanje u vrijednosti branda, olakšane marketinške i promotivne aktivnosti, povećanja dosega branda kao i cijele mreže odnosa. Nadalje, kobranding predstavlja financijski zanimljivo rješenje jer se promotivni troškovi za novi proizvod najčešće dijele između dva partnera. Osim toga, negativne asocijacije jednog od brandova mogu se uravnotežiti s pozitivnim asocijacijama svog brand partnera.

Smisao kobrandinga je kreiranje superiornije tržišne ponude, bolje od one koje nudi samo jedan brand. Razlozi za formiranje saveza maraka, odnosno kobrandinga su sljedeći:

- stvaranje financijske koristi,
- pružanje veće vrijednosti potrošačima,
- stvaranje imidža,
- jačanje pozicija nad konkurencijom i
- operativna prednost.

Iz čega proizlazi da se kobrandingom stvaraju prepoznatljiva slika branda za kupce, poboljšava se konkurentna prednost, održava i unapređuje imidž branda te se dovodi do razlikovanja kvalitete proizvoda ili usluga odnosno diverzifikacija iste od drugih na tržištu.

Iako samo udruživanje maraka donosi prednosti za svaku pojedinu stranu u tom odnosu postoje i nedostaci koji su evidentni iz takvih odnosa. Kao osnovni nedostatak ili rizik predstavlja komplementarnost brandova odnosno marki koji mogu rezultirati dugotrajnim posljedicama kao što su:

---

<sup>2</sup> Co-branding kartica - kartica koju banka izdaje u suradnji s tvrtkom partnerom čime se objedinjuje najbolje što obje institucije mogu pružiti. Korisnik co-branding kartice ostvaruje velik broj pogodnosti (pokloni, popusti, nagradni bodovi, sudjelovanje u nagradnim igrama...) i na taj način biva nagrađen za svaku svoju transakciju. Ovog tipa su Erste MasterCard ELLE i MasterCard HLS kartice (<http://www.erstebank.hr/>, pristupljeno 11.07.2011).

- narušenim povjerenjem u marku,
- gubitkom lojalnih klijenata,
- slabim povratom ulaganja u kobranding aktivnosti te
- narušavanjem odnosa s tvrtkom partnerom u kobranding aktivnostima.

Može se dakle zaključiti da kobranding predstavlja win/win prijedlog za kompatibilne proizvode, iako marke niže vrijednosti i slabije popularnosti imaju najviše koristi od ovog saveza. Kobranding je važna poslovna mogućnost za mnoge tvrtke, ali treba uzeti u obzir i mogućnost neostvarenja željenih ciljeva i loših posljedica za brandove koji su ušli u savez kao što je moguća „kanibalizacija“<sup>3</sup> branda jednog od partnera. Razlozi neuspjeha kobrandinga leže u različitim profilima potrošača brandova, nespojive osobnosti brandova, slabljenje ugleda branda ili brandova što u konačnici dovodi do brand dilutiona, odnosno gubitka vrijednosti branda (Suh & Park, 2009).

### 3 Strategije kobrandinga

Pod pojmom strategija podrazumijeva se dugoročno planiranje. Funkcija strategije je osiguravanje konkurentske prednosti, tj utvrđivanje razlika nad konkurencijom jer su razlike osnova prednosti na tržištu. Uspjeh implementacije poslovne strategije kobrandinga ovisi o čitavom nizu različitih čimbenika iz okoline poduzeća i u samom poduzeću. Putovi koje poduzeća primjenjuju za razumijevanje svoje okoline i način na koji primjenjuju stečeno znanje određuju njihovu konkurentnost.

Prema Erevelles et. al., (2007), kobranding je strategija predstavljanja dva ili više neovisnih brandova zajedno na isti proizvod ili uslugu. To iz mnogo različitih uvjeta uključuje i zajedničku suradnju u marketingu, zajedničke marke, saveze maraka i simbiotski marketing. Kobranding je usvojen iz različitih razloga kako bi se postigle operativne prednosti te stekle konkurentske prednosti povećanjem privlačnosti branda. Kobranding postaje sve veća marketinška strategija koja generira nove prihode stvarajući prepreku za ulazak konkurencije.

Kobranding ima utjecaj na percepciju kvalitete proizvoda. Potrošačima percepcija kvalitete može biti poboljšana ukoliko u savez maraka ulazi i brand koji im je poznat, s kojima imaju prethodno pozitivna iskustva. To rezultira boljim prihvaćanjem kobrandiranog proizvoda. Percepcija kvaliteta dodatno se poboljšava korištenjem kobranding strategija; potrošači marke niske kvalitete ocjenjuju bolje ukoliko im se doda ime ili sastojak marke visoke kvalitete (Bengtsson & Servais, 2005).

Osim prednosti prezentacije na tržištu, podjela financijskih sredstava potrebnih za promociju važan je segment udruživanja. U kobranding odnosu oba partnera polaze sa stanovišta o komercijalnoj koristi za obje strane. Slika nam pokazuje koji su sve kriteriji važni za odabir ko-partnera.

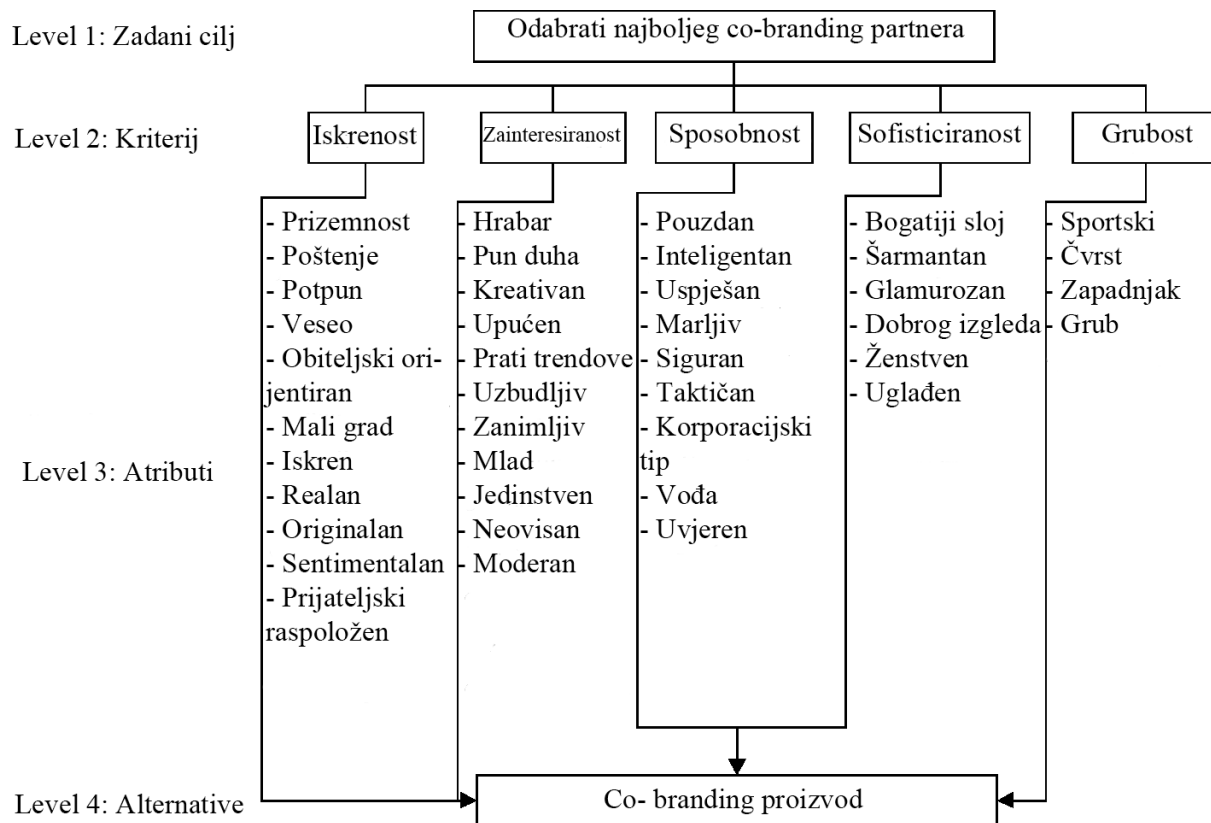
Prema Besharat (2010), nema velike razlike između saveza maraka i proširenja branda u smislu stavova potrošača, percepcije kvalitete i nakane na kupnju. Ipak, razlozi za implementaciju strategije udruženog brandiranja zavise od tržišnog statusa kompanija koje ulaze u ovakav poslovni aranžman.

Uz kobranding vezuju se i dvije brand strategije koje imaju za cilj pridonijeti različitim vrijednostima za potrošače. Prva strategija je emocionalni branding koja pruža resurs kulturnog značenja, dok je druga konvencionalna koja zadovoljava funkcionalni identitet. Kobrendirane proizvode potrošači vrednuju kao kvalitetnije u odnosu na klasične pojedinačne brandove, posebno u slučaju proizvoda čije su karakteristike i performanse teško uočljive promatranjem proizvoda (Xiao, 2007).

---

<sup>3</sup> Kanibalizam predstavlja gubitak (pad) prodaje postojećeg proizvoda (asortimana) koje je uzrokovano uvođenjem novog proizvoda (asortimana). Razlikuju se dvije vrste kanibalizma: planirani kanibalizam i neplanirani kanibalizam (<http://www.mpp.efos.hr/>, pristupljeno 28.07.2011).

Slika 2. Kriteriji odabira ko-partnera



Izvor: Čolak, 2010

Strategija kobrandinga može imati višestruke efekte, uslijed prelijevanja pozitivnog imidža i karakteristika dva branda na novi proizvod (Rakita & Mitić, 2009).

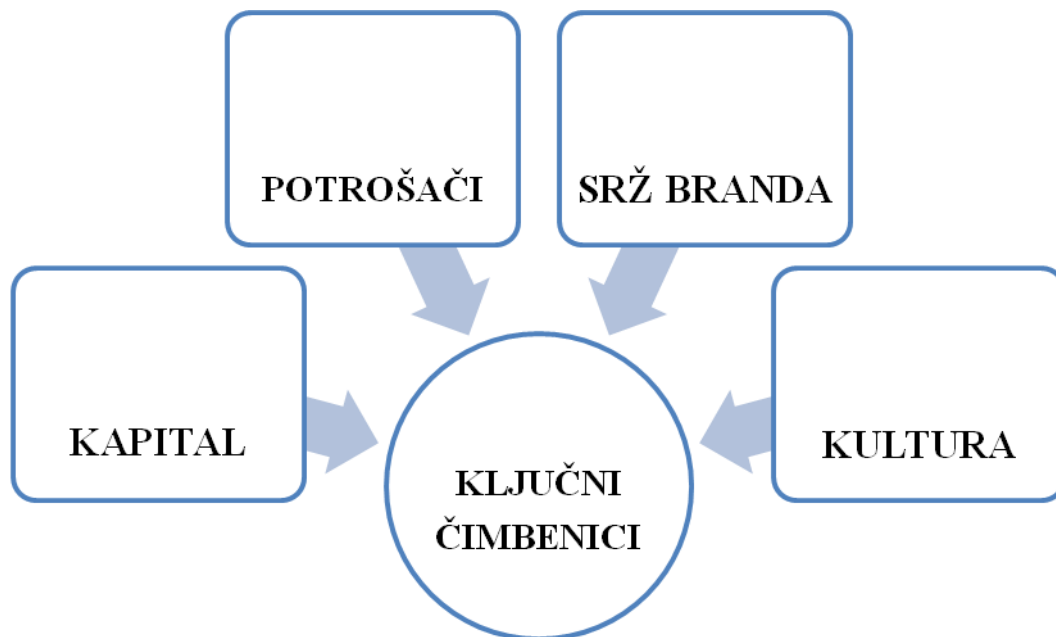
Sumirajući efekte kobrandinga, može se reći da uspješnost ove strategije određuju slijedeći čimbenici (Rakita & Mitić, 2009):

- stavovi potrošača o brandovima koji ulaze u savez, njihov imidž i reputacija na tržištu (promatrajući brandove pojedinačno),
- stupanj proizvodne komplementarnosti brandova kompanija koji će sudjelovati u saveznom brandiranju (kobrandingu),
- stupanj brandovske komplementarnosti kompanija koje učestvuju u realizaciji strategije, u pogledu vrijednosti koje njihovi brandovi komuniciraju, korištenih strategija brandiranja, njihovog imidža i načina pozicioniranja,
- stavovi potrošača o partnerstvu, koji mogu povratno utjecati na stavove potrošača o brandovima koji učestvuju u njemu.

Strategija udruživanja odnosno kobrandiranja kao dugoročnog planiranja poslovanja odnosno partnerstva važno je sumirati i pet ključnih čimbenika koji utječu na odluku o kobrandiranju odnosno udruživanju marki u jedan proizvod ili marku.



Slika 3. Ključni čimbenici kobranding strategije



Izvor: Chang, 2009.

Nevedeni čimbenici mogu pomoći kompaniji u organiziranju uspješne i odgovarajuće kobranding strategije iz makro perspektive (Chung, 2009), kojima se planiranjem budućih aktivnosti i unapređenja branda te pozicioniranja na tržištu. Značajno je naglasiti da će se u planiranju takvih strategija menadžment voditi konačnim utjecajem na percepciju novonastalog odnosno dopunjenog brenda kod potrošača, koje će financijske rezultate takav akt polučiti te na kraju da li će okruženje između partnerskih brandova te javnosti uopće polučiti željene rezultate.

#### 4 Istraživanje kobrandinga u praksi

U praksi se najčešće spominje kobranding u kartičarskoj industriji, jer se na taj način, krajem prošlog stoljeća, pokušala ostvariti suradnja s jakim brandovima. Koliko je ponuda tih posebnih kartica privlačna korisnicima pokazuje i podatak da je do kraja 2006. godine u SAD-u oko 75% svih korisnika kreditnih kartica posjedovalo barem jednu kobranding karticu. Vrijednost transakcija realiziranih korištenjem tih kartica dosegla je više od 800 milijardi dolara (Lee et. al., 2006)..

Uvijek inovativna kartičarska industrija dosjetila se krajem prošloga stoljeća kako unaprijediti suradnju s jakim brandovima, pruživši im mogućnost reklamiranja u lisnicama milijuna korisnika. S druge pak strane, ponudivši posebnu karticu koja odgovara vrijednosnim ili oportunističkim stavovima korisnika, kartičarskim kućama otvorio se pristup još širem krugu potencijalnih korisnika. Takvim je sinergijskim učinkom rođena "kobrand" kreditna kartica. Kobranding kao strategija korištenja dvije različite marke za jedan proizvod, postala je vrlo popularna prvenstveno s kreditnim karticama (Visa kartice i sl.) i prehrambenim proizvodima (Levin et. al., 1996).

Prema Lee et. al. 2006, pioniri kobrandinga su u kartičarskoj industriji, gdje ga kao marketinšku strategiju prvi primjenjuju Visa i MasterCard. Prije toga, kobranding strategije također su naširoko koristili AT & T, General Motors, Ford i General Electric. U posljednjih nekoliko godina, uslužne djelatnosti, kao što su restorani i hoteli, prepoznali su uspjeh kobranding strategije. Kobranding kartica

je stvorena između zrakoplovnih kompanija i kreditnih kartica. Na primjer, Citibank se pridružila Jet Airways za karticu Citibank Jet.

Vodeći trgovački lanci prepoznali su mogućnosti koje pružaju kobranding kartice, te sve više ulažu, zajedno s izdavateljima platnih kartica, napore u pridobivanju novih korisnika. Budući da je uspješnost prihvaćanja kobranding kartice sve veća, moguće je uočiti da su najuspješniji programi suradnje oni koji nude i osiguravaju dodanu korist i vrijednost korisniku takve kartice kroz razne oblike popusta i nagrada.

Nije trebalo dugo čekati da taj trend dođe i u Hrvatsku, pa je tako do 2008. u domaćem platnom prometu cirkuliralo oko 78.000 "kobrand" kartica.

#### 4.1 Kobranding platne kartice u bezgotovinskom plaćanju

Prema Serdarušić & Pancić (2009), razvoj tehnologije omogućio je plaćanje roba i usluga bezgotovinskim putem. Pretpostavka korištenja ove tehnologije je POS (EFTPOS)<sup>4</sup> elektronički uređaj koji omogućuje bezgotovinsko izvršenje plaćanja pomoću platne kartice.

Ovi uređaji sve više bivaju zastupljeni kao osnovna oprema svakog maloprodajnog mjesta, omogućavajući kupcima bezgotovinsko plaćanje roba i usluga. Platne kartice, uz svoju osnovnu ulogu-medija bezgotovinskog načina plaćanja, mogu se promatrati i izučavati i kao komunikacijski medij. Specifičnost koju ovaj medij ima je ta da pokriva sve financijski aktivne fizičke i pravne osobe koje imaju račun u banci i kojima je izdana platna kartica. Sve veća obrazovanost, samosvjesnost korisnika kartičarskih proizvoda i usluga uvjetovala je iznalaženje i osmišljavanje novih unificiranih kartičarskih proizvoda na tržištu. Tako je danas potencijalni korisnik u mogućnosti izabrati više modela i partnera kobranding platnih kartica.

Kobranding platna kartica predstavlja poseban oblik platne kartice koje je izdavatelj kartice izdao u zajedničkoj suradnji s određenim trgovačkim društvom, raznim neprofitnim i profitnim udruženjima, a zajednička suradnja temelji se na posebnim pogodnostima koje imatelj, odnosno korisnik kartice ima prilikom korištenja, odnosno plaćanja roba i usluga (Serdarušić & Pancić, 2009). Prva kobranding kartica na hrvatskom kartičarskom tržištu uvedena je 1997. godine u suradnji Dinersa i Croatia Airlinesa.

Prednosti koje takve platne kartice nude mogu se promatrati sa stajališta poslovnog subjekta, izdavatelja kartice te samog korisnika.

Kao što je prikazano u tablici 1. vidljive su prednosti koje iz umreženog odnosa ostvaruju sve uključene strane od tvrtki koje nude svoje usluge i proizvode, izdavača kartica kao financijskih institucija te na kraju i krajnjih potrošača. Takvi poslovni odnosi doveli su do razvoja Loyalty programa, odnosno programa vjernosti koji se sve više koriste kao strateške poslovne aktivnosti te su nezaobilazan marketinški alat CRM-a (customer relations management), odnosno upravljanja odnosima s korisnicima.

---

<sup>4</sup> Elektronski transfer sredstava (EFTPOS-sistem) omogućava da se elektronskim putem vrši transfer sredstava sa tekućeg računa kupaca na tekući račun prodavača u trenutku obavljanja samog čina kupovine i na kasi prodavaonice. To plaćanje na kasi prodavača obavlja se pomoću tzv. "pametne – elektronske" kartice. Riječ je o kartici koja sadrži mikročipove sa memorijom. Mikročip sadrži podatke kao što su: ime i prezime vlasnika kartice, identifikacijski broj, podatke o bankovnom računu i kreditnom potencijalu vlasnika kartice. Mikročip je zasnovan na "on-line" povezanosti kase u maloprodajnim objektima i kompjutera u bankama (Čuzović, 2002).

**Tablica 1.** Prednost kobranding platnih kartica

(Izvor: Serdarušić &amp; Pancić, 2009)

Prednosti za maloprodajni subjekt	Prednosti za izdavatelja kartice	Prednosti za korisnika
Povećanje prodaje i sigurnost naplate prodane robe i usluga	Dodatni izvor nekamatnih prihoda	Olakšana kupovina roba i usluga
Smanjenje troškova vezanih uz manipulaciju gotovim novcem	Povećanje potrošnje i korištenja pojedinih kartica	Ostvarenje dodatnih nagrada i popusta
Smanjenje gužvi na blagajnama	-	Smanjenje sigurnosnih rizika držanja gotovine
Povećanje lojalnosti kupaca prema brandu	-	Lakše praćenje i uvid u troškove kupljene robe i usluga

U hrvatskoj su se programi vjernosti počeli razvijati posljednjih desetak godina, a njihova važnost iz godine u godinu raste. Najraširenija kobranding loyalty kartica danas je upravo MultiPlusCard, koja je objedinila tvrtke perjanice u maloprodaji te financijskim, turističkim i komunikacijskim uslugama. Na taj način kupci koji koriste navedenu karticu mogu sakupljati bodove na više mjesta, iako te djelatnosti nemaju izravne veze jedna s drugom, već ih veže isključivo maloprodajni pristup odnosno upravljanje s krajnjim korisnicima/kupcima proizvoda ili usluga.

#### 4.2 Analiza bezgotovinskog plaćanja u maloprodaji Republike Hrvatske putem običnih i kobranding platnih kartica

Kartična industrija predstavlja jednu od najdinamičnijih i najbrže rastućih industrija današnjeg vremena. Brzi razvoj posebno može zahvaliti primjeni raznih vrsta novih tehnologija, koje pronalaze mjesto u kartičnoj industriji i na taj način omogućuju stvaranje velikog broja različitih proizvoda i usluga, od kojih su neki prije manje od desetak godina bili potpuno nepoznati ili nisu postojali. U Republici Hrvatskoj kartično se poslovanje počelo razvijati prije više od 30 godina pojavom nebankovnih kartičnih proizvoda u izdanju globalnih platnih sustava American Expressa i Diners Cluba. Ovi kartični proizvodi bili su definirani kao standardne kartice s odgodom plaćanja i sve do pojave bankovnih kartica, prije nešto više od 10 godina, jedini kartični proizvodi poznati domaćim korisnicima (Šućur, 2007).

Istraživanjem tržišta maloprodaje u RH s obzirom na mogućnosti koje pruža korištenje bezgotovinskog načina plaćanja, sinergijske učinke kobranding platnih kartica kroz zadovoljavanje potreba i stvaranje dodatne vrijednosti za potrošače, koje pokriva razdoblje od 2005. do 2009. godine, uočeno je značajno prihvaćanje i porast ovakvog oblika plaćanja, odnosno naplate roba i usluga od strane prodavača.

Iz tabele se može uočiti da je broj instaliranih EFTPOS uređaja u 2005. godini sa 48.001 porastao za 69% u vremenskom periodu od četiri godine na 81.292 uređaja u 2009. godini. Razlozi ovog povećanja mogu se povezati s povećanim zahtjevima klijenata i potrebom omogućavanja ovog oblika naplate roba i usluga na maloprodajnim mjestima.

**Tablica 2.** Kretanje broja EFTPOS uređaja u Republici Hrvatskoj

(Izvor: Serdarušić &amp; Pancić, 2009)

	31.12.2005.	31.12.2006.	31.12.2007.	31.12.2008.	30.06.2009.
<b>Broj uređaja</b>	48.001	55.272	70.988	79.994	81.292

Promatrajući kretanje broja izdanih kobranding platnih kartica u odnosu na ukupne platne kartice u Republici Hrvatskoj, može se uočiti da kobranding platne kartice ne zauzimaju neki značajan udio u ukupnim platnim karticama, tek negdje oko 1%, s obzirom da je kartično tržište Republike Hrvatske relativno kasno, zbog objektivnih i subjektivnih okolnosti, prepoznalo mogućnost koje pruža kobranding. Znakovito je da broj tih kartica raste po znatno višim stopama u odnosu na ostale oblike platnih kartica u promatranom razdoblju. Ukupno povećanje broja kobranding kartica u promatranom razdoblju iznosilo je 44% nasuprot 28% rasta ukupnog broja platnih kartica. Razlozi ovog trenda mogu se povezati s povećanom edukacijom i sviješću kupaca, odnosno korisnika kartica, te ulaskom maloprodajnih subjekata u ovaj specifičan oblik suradnje.

**Tablica 3.** Kretanje broja kobranding platnih kartica u odnosu na ukupne platne kartice na tržištu Republike Hrvatske

(Izvor: Serdarušić &amp; Pancić, 2009)

	31.12.2005.	31.12.2006.	31.12.2007.	31.12.2008.	30.06.2009.
<b>Kobranding</b>	56.300	69.367	67.842	80.756	80.957
<b>Ukupan broj platnih kartica</b>	6.654.410	7.350.569	8.042.953	8.463.984	8.518.134

Promatrajući kretanje broja ukupnih bezgotovinskih transakcija putem EFTPOS uređaja u razdoblju od 2006. do 2009. godine uočava se konstantan trend porasta ovog oblika plaćanja iz godine u godinu. Godine 2006. ukupan broj transakcija preko EFTPOS uređaja iznosio je gotovo 101 milijun transakcija, da bi u 2007. godini porastao za 20% u odnosu na prethodnu godinu te dostigao iznos od 121 milijun transakcija. Isti trend porasta nastavljen je i u 2008. godini, kada je ukupan broj transakcija prešao 140 milijuna. Uspoređujući kretanje broja transakcija s kretanjem broja EFTPOS uređaja te s ukupnom vrijednošću bezgotovinskih transakcija obavljenih putem platnih kartica na maloprodajnim mjestima, uočava se strelovit porast vrijednosti u promatranom razdoblju. Ukupna vrijednost bezgotovinskih transakcija s početnih 25,6 milijardi kuna u 2006. godini povećala se na 32,5 milijardi kuna u 2007. godini, da bi na kraju 2008. godine dosegla ukupnu vrijednost od 42 milijarde kuna. Prosječna stopa rasta vrijednosti bezgotovinskog plaćanja putem EFTPOS uređaja u promatranom razdoblju iznosila je 28% (Serdarušić & Pincić, 2009).

## 5 Rezultati istraživanja i rasprava

Upravljanje markom je umjetnost pronalaženja i zadržavanja kupaca. Stoga svaki gospodarski subjekt teži implementaciji takve strategije u svoje poslovanje koja će doprinijeti i jednom i drugom cilju, posebno zadržavanju kupaca, što je mnogo vrjednije i važnije od pronalaženja novih, potencijalnih klijenata. Prepričavanje pozitivnog iskustva najbolja je promocija. Prodaja s preporukom je najprofitabilnija. Takva je prodaja cilj suvremenog brandiranja s različitim strategijskim verzijama realizacije.

Jedna od takvih strategija je kobranding – izraz koji je relativno nov u poslovnom svijetu, a obuhvaća širok spektar marketinških aktivnosti koje uključuju korištenje dviju (ili više) marki. Osnovni preduvjeti za razvoj kobrandiga su kvalitetan proizvod i vrhunska usluga te stalna prisutnost u

medijima. Ovim istraživanjem uočava se da je moguće razlikovati nekoliko oblika kobrandinga; od kobrandinga za povećanje svjesnosti o brandu, preko kobrandinga za potvrđivanje vrijednosti pa do kobrandinga komplementarnih sposobnosti kod kojeg se radi na lansiranju novog branda koji sadrži novi, inovirani proizvod. Dolazi se do zaključka da se oblici kobrandinga dijele i prema složenosti, dugotrajnosti odnosa te prema postizanju vrijednosti, gdje se mogu promatrati kao zajedničke promotivne aktivnosti i zajedničko ulaganje u strateški savez. Ovim je dan odgovor na prvo istraživačko pitanje, dakle postoje različiti oblici kobrandinga koji uključuju intenzivnu suradnju, kojoj je cilj uz niže troškove podsjetiti klijente na postojanje branda te ih potaknuti na kupnju i korištenje.

Nadalje, postavlja se pitanje iz kojih se razloga gospodarski subjekti odlučuju za kobranding. Da li zbog dobre volje ili potrebe? Uočeno je da su vlasnici brandova postali svjesni snage i vrijednosti svog branda, te realističniji u prepoznavanju da svaki brand ima svoja ograničenja. Ipak, tvrtke se najčešće odlučuju za ovaj oblik suradnje u kriznim slučajevima, tj. kada brandu prijete snažna konkurencija ili kad brand nije dovoljno emotivan.

Istraživanjem se, kao odgovor na sljedeće istraživačko pitanje, zaključuje da se u Republici Hrvatskoj još uvijek u nedovoljnoj mjeri primjenjuju suvremeni pristupi stvaranja identiteta i vrijednosti marke kao temeljne, strateške koncepcije tvrtke. Ovakvo stanje uzrokuje štetne posljedice koje se najviše odražavaju u zaostajanju Republike Hrvatske za suvremenim kretanjima. Također, svjesnost o kobrandingu kao strategiji održivosti i rasta poslovanja na značajno je nižoj razini nego što je to slučaj u razvijenim zemljama. Ipak, važno je istaknuti da se sve više prepoznaju mogućnosti i prednosti koje nude kobranding kartice pa u zadnjih nekoliko godina vodeći trgovački lanci i izdavatelji platnih kartica ulažu sve više napora kako bi pridobili nove korisnike.

Poduzeća svoje brandove, kao važnu nematerijalnu aktivnu koja ima visok potencijal stvaranja vrijednosti, udružuju uslijed velikog značaja koji isti imaju u procesu donošenja odluke potrošača o kupnji.

## 6 Zaključak

Za stvaranje uspješnog branda potrebno je razumjeti potrošače, donijeti zaključke o trendovima u ponašanju i potrebama potrošača. Suvremeni odnosi s potrošačima više ne uključuju samo elemente definicije marke, koju je dalo Američko udruženje za marketing: «Marka je ime, izraz, znak, simbol ili dizajn, ili kombinacija svega toga s namjerom da identificira proizvod ili uslugu te da ih diferencira od proizvoda i usluga konkurencije». Praksa danas nameće i kreiranje različitosti i prepoznavanja te samim tim i poseban odnos s potrošačima. Nudeći brand, poduzeće potrošačima daje obećanje da će ih opskrbljivati specifičnim spletom karakteristika, koristi i usluga, što predstavlja jamstvo kvalitete za potrošača. Tvorci branda s potrošačima sklapaju nepotpisani ugovor o njegovim vrijednostima; on je jamstvo, povjerenje i smanjeni rizik.

Vodeći se idejom da moćnu strategiju od obične ili slabe razlikuje sposobnost povlačenja niza poteza, na tržištu i interno, koji poduzeće čine prepoznatljivim, kupcima daju razlog za preferiranje njegovih proizvoda i usluga, te stvaraju održivu konkurentsku prednost nad konkurentima, u ovom radu je istraženo pitanje strateške važnosti kobrandinga i njegova utjecaja na stvaranje konkurentne prednosti poduzeća.

Usljed sve veće konkurencije, odnosno sve više proizvoda i usluga gotovo identičnih funkcionalnih karakteristika, nametnula se potreba za kreiranjem proizvoda i usluga koji će imati dodatnu, svježiju, veću vrijednost za potrošače. U današnjem konkurentnom okruženju, menadžeri traže strategije rasta dobiti uz istovremeno smanjenje troškova uvođenja novih proizvoda i smanjenje rizika. Jedna od takvih strategija, s velikim rastom u posljednjem desetljeću, je savez maraka, odnosno kobranding. Kobranding utječe na ugled brandova na način da postiže neposredno priznanje i pozitivno vrednovanje od strane potencijalnih kupaca.

Očito je da se javlja potreba reagiranja menadžmenta na nove tržišne zahtjeve. Menadžment je ključni čimbenik u razvoju, provedbi i održavanju kobrandinga, pa se u poslovnoj zajednici javlja potreba za novim liderima s jasnom društvenom vizijom i misijom budući je samo vođa sa kreativnom energijom i razmišljanjem sposoban iznaći nove vrijednosti koje jamče poslovnu održivost i nove stavove koji udovoljavaju interesima svih uključenih strana.

Kobranding kao poslovna strategija za mnoge gospodarske subjekte znači odgovor na trenutačne prilike i opasnosti na tržištu dok je drugima on strateška usmjerenost i pretpostavka rasta i opstanka. Zbog niza prednosti za gospodarske subjekte, poput povezivanja ciljnih skupina kroz promotivne aktivnosti, zadržavanja postojeće ciljne skupine i privlačenja nove, izbjegavanja prijetnji na tržištu i korištenja prilika za rast uz manja ulaganja, kreiranja veće vrijednosti marke zbog osjećaja veće snage, zadržavanja ili povećanja cijene zbog sinergijske vrijednosti obje marke, povećanja imidža obje marke, ostvarivanja dugoročne suradnje s ciljem ostvarivanja dobiti, kobranding omogućava popunjavanje proizvodnih kapaciteta, povećanje prihoda te izgradnju i održivost branda. Međutim, potaknuti prednostima kobrandinga, poslovni subjekti često zanemaruju moguće poteškoće i opasnosti ovog saveza, koje se moraju uzeti u obzir prilikom donošenja odluke o implementaciji kobrandinga u svoje poslovanje te prilikom izbora kobranding partnera. Osnovna pretpostavka uspješnog kobrandinga je kompatibilnost brandova. U suprotnom, u slučaju nekompatibilnosti, pojavljuju se brojni rizici koji rezultiraju gubitkom identiteta branda i lošim pozicioniranjem u odnosu na poziciju branda prije ulaženja u kobranding savez.

Doprinos ovoga rada je prikaz vrsta, strategija, aktivnosti te prednosti i nedostataka kobrandinga. Smisao rada je potaknuti na daljnja istraživanja kojima bi se pratilo koliko je kobranding kao pristup prisutan u suvremenoj poslovnoj praksi te kolika je njegova važnost za strateški uspjeh poduzeća. Daljnjim istraživanjima potrebno je ispitati da li kobranding postaje jedini ključ za uspjeh i održivost branda u turbulentnom globalnom okružju te da li opstaju samo brandovi koji se međusobno nadopunjuju. Također, potrebno je istražiti razinu svijesti o kobrandingu u hrvatskim korporacijama te utvrditi da li se snagom robnih marki hrvatskih kompanija, kao i kompetencijama u proizvodnji i distribuciji istih, osigurava jačanje ovih marki na europskim ili čak globalnim tržištima.

### **Reference:**

Ashton, A. S., Scott, N., & Breakey, N. (2008), Hotel restaurant co-branding: The impact of consumer evaluation on perceived risk, perceived value and intention to purchase, CAUTHE Conference Where the Bloody Hell Are We?, (raspoloživo na: <http://132.234.243.22/conference/cauthe2008/refereed-papers/RP095.pdf>), [pristupljeno 04. travnja 2011.]

Asberg, P. & Ugglå, H., (2009), The Brand Relationship Cycle: Incorporating Co-Branding into Brand Architecture, ICFAI Journal of Brand Management; Vol. 6 Issue 2, p45-53., (raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=122&sid=365d836c-6096-42b5-b32874a299df0bf5%40sessionmgr114&vid=36&bdata=Jmxhbm9aHlmc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=40827092>), [pristupljeno 28. ožujka 2011.]

Bengtsson, A. & Servais, P., (2005), Co-branding on industrial markets. Industrial Marketing Management, 34, pp.706 - 713., (raspoloživo na: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6V69-4GSJR9V-2-1&\\_cdi=5809&\\_user=4758400&\\_pii=S001985010500088X&\\_origin=search&\\_zone=rslt\\_list\\_item&\\_coverDate=10%2F31%2F2005&\\_sk=999659992&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=4a48f1f9c47f43a24162a95c9ebf0f33&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V69-4GSJR9V-2-1&_cdi=5809&_user=4758400&_pii=S001985010500088X&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=10%2F31%2F2005&_sk=999659992&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=4a48f1f9c47f43a24162a95c9ebf0f33&ie=/sdarticle.pdf)), [pristupljeno 15. svibnja 2011.]

Besharat, A., (2010), How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach. *Industrial Marketing Management*, 39(8), pp.1240-1249., <raspoloživo na: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B6V69-4YMX37-2-5&\\_cdi=5809&\\_user=4758400&\\_pii=S0019850110000325&\\_origin=search&\\_zone=rslt\\_list\\_item&\\_coverDate=11%2F30%2F2010&\\_sk=999609991&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=7cab5521a62e507b59bcfb2f72ee969e&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V69-4YMX37-2-5&_cdi=5809&_user=4758400&_pii=S0019850110000325&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=11%2F30%2F2010&_sk=999609991&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=7cab5521a62e507b59bcfb2f72ee969e&ie=/sdarticle.pdf)>, [pristupljeno 04. travnja 2011.].

Chang, W., (2009), Roadmap of Co-branding Positions and Strategies, 15(September), 77-85. <raspoloživo na: <http://mail.tku.edu.tw/wlchang/JAABC-09.pdf>>, [pristupljeno 01. srpnja 2011.].

Chang, W., (2008), Knowledge-Based Systems OnCob: An ontology-based knowledge system for supporting position and classification of co-branding strategy. *Knowledge-Based Systems*, 21, pp.498-506. <raspoloživo na: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B6V0P-4S3G3VT-5-T&\\_cdi=5652&\\_user=4758400&\\_pii=S095070510800052X&\\_origin=search&\\_zone=rslt\\_list\\_item&\\_coverDate=08%2F31%2F2008&\\_sk=999789993&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=c4c54ee801f5276cf119913a67a98adc&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V0P-4S3G3VT-5-T&_cdi=5652&_user=4758400&_pii=S095070510800052X&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=08%2F31%2F2008&_sk=999789993&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=c4c54ee801f5276cf119913a67a98adc&ie=/sdarticle.pdf)>, [pristupljeno 18. lipnja 2011.].

Čolak, J., (2010), Co-branding, <raspoloživo na: [http://www.famns.edu.rs/skup2/radovi\\_pdf/colak.pdf](http://www.famns.edu.rs/skup2/radovi_pdf/colak.pdf)>, [pristupljeno 15. srpnja 2011.].

Ćuzović, S., (2002), Trgovinski menadžment i elektronika, <raspoloživo na: <http://www.indmanager.edu.rs/site/pdf/f-1.pdf>>, [pristupljeno 15. lipnja 2011.]

Erste MasterCard ELLE i MasterCard HLS kartice, <raspoloživo na: <http://www.erstebank.hr>>, [pristupljeno 11.07.2011.].

Erevelles, S. et al., (2008), An analysis of B2B ingredient co-branding relationships, *Industrial Marketing Management*, 37, pp.940 - 952. <raspoloživo na: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B6V69-4PPWMHF-1-1&\\_cdi=5809&\\_user=4758400&\\_pii=S0019850107001022&\\_origin=search&\\_zone=rslt\\_list\\_item&\\_coverDate=11%2F30%2F2008&\\_sk=999629991&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=a7b13d440508c2947a9587a0a04ec883&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V69-4PPWMHF-1-1&_cdi=5809&_user=4758400&_pii=S0019850107001022&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=11%2F30%2F2008&_sk=999629991&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=a7b13d440508c2947a9587a0a04ec883&ie=/sdarticle.pdf)>, [pristupljeno 22. srpnja 2011.].

Gabrielsson, M., (2005), Branding Strategies of Born Globals, *Journal of International Entrepreneurship*, pp. 199-222. <raspoloživo na: <http://www.springerlink.com/content/pr68654961wml973/fulltext.pdf>>, [pristupljeno 04. kolovoza 2011.].

Keller, K. L., & Lehmann, D. R., (2006), Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759., <raspoloživo na: <http://faculty.bus.olemiss.edu/cnoble/650readings/Brand%20and%20branding%20,%20research%20findings%20and%20future%20priorities.pdf>>, [pristupljeno 28. srpnja 2011.].

Knudsen, T. R., & Finskud, L., (1997), Brand consolidation makes a lot of economic sense. *McKinsey Quarterly*, (4), pp. 189-193. <raspoloživo na: [http://www.brandhomemuseum.com/docs/P0034\\_Brand%20consolidation%20makes%20a%20lot%20of%20economic%20sense.pdf](http://www.brandhomemuseum.com/docs/P0034_Brand%20consolidation%20makes%20a%20lot%20of%20economic%20sense.pdf)>, [pristupljeno 11. lipnja 2011.].

Lafferty, B.A. & Goldsmith, R.E., (2005), Cause – brand alliances: does the cause help the brand or does the brand help the cause?, *Journal of Business Research*, 58, pp.423 - 429., <raspoloživo na: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6V7S-4B1VV3V-1-1&\\_cdi=5850&\\_user=4758400&\\_pii=S0148296303001863&\\_origin=search&\\_zone=rslt\\_list\\_item&\\_coverDate=04%2F30%2F2005&\\_sk=999419995&wchp=dGLbVzz-zSkWb&md5=35554d27e690ed63c72a0a96920d8fd8&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V7S-4B1VV3V-1-1&_cdi=5850&_user=4758400&_pii=S0148296303001863&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=04%2F30%2F2005&_sk=999419995&wchp=dGLbVzz-zSkWb&md5=35554d27e690ed63c72a0a96920d8fd8&ie=/sdarticle.pdf)>, [pristupljeno 11. kolovoza 2011.].

Lee, S., Kim, W. & Kim, H., (2006), The impact of co-branding on post-purchase behaviors in family restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), <raspoloživo na: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6VBH-4GK1GRW-1-1C&\\_cdi=5927&\\_user=4758400&\\_pii=S0278431905000496&\\_origin=search&\\_zone=rslt\\_list\\_item&\\_coverDate=06%2F30%2F2006&\\_sk=999749997&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=7513da3b070d0974960e1593e97ea2ad&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VBH-4GK1GRW-1-1C&_cdi=5927&_user=4758400&_pii=S0278431905000496&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=06%2F30%2F2006&_sk=999749997&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=7513da3b070d0974960e1593e97ea2ad&ie=/sdarticle.pdf)>, [pristupljeno 20. srpnja 2011.].

Levin, A., Davis, C. & Levin, I., (1996), "Theoretical and empirical linkages between consumers' responses to different branding strategies", in *Advances in Consumer Research Volume 23*, Association for Consumer Research, Pages: 296-300., <raspoloživo na: <http://www.acrwebsite.org/volumes/display.asp?id=7966>>, [pristupljeno 17. lipnja 2011.].

Liao, S., Chang, W. & Lee, C., (2008), Mining marketing maps for business alliances. *Brand*, 35, pp. 1338-1350., <raspoloživo na: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6V03-4PFDDKD-1-C&\\_cdi=5635&\\_user=4758400&\\_pii=S0957417407003478&\\_origin=search&\\_zone=rslt\\_list\\_item&\\_coverDate=10%2F31%2F2008&\\_sk=999649996&wchp=dGLzVlz-zSkWB&md5=a43cd6686b150a4b793a97a4690b5682&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V03-4PFDDKD-1-C&_cdi=5635&_user=4758400&_pii=S0957417407003478&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=10%2F31%2F2008&_sk=999649996&wchp=dGLzVlz-zSkWB&md5=a43cd6686b150a4b793a97a4690b5682&ie=/sdarticle.pdf)>, [pristupljeno 15. svibnja 2011.].

Monga, A. B., & Lau-Gesk, L., (2007), Blending Cobrand Personalities: An Examination of the Complex Self. *Journal of Marketing Research*, 44(3), pp. 389-400, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=7&sid=fcf0e678-4b25-421f-ab5a-a4dcc42db468%40sessionmgr15>>, [pristupljeno 01. travnja 2011.].

Park, C. et. al., (2006), Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects., *Journal of Marketing Research (JMR)*; Vol. 33 Issue 4, p453-466, 14p, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=49897ca5-c5b3-4225-a76b-7ae9cf6368d%40sessionmgr114&vid=86&hid=123&bdata=Jmxhbmc9aHlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=9611151045>>, [pristupljeno 28. ožujka 2011.].

Rakita, B. & Mitić, S., (2009), The effects of image transfer strategy achieved through cobranding and brand extension, *Quarterly Marketing Journal*, <raspoloživo na: <http://www.sema.rs/repository/download/marketing-vol-41-no-2.pdf>>, [pristupljeno 21. svibnja 2011.].

Serdarušić, H. & Pancić, M., (2009), Sinergijski učinci kobrandinga na razvoj platnih kartica, <raspoloživo na: <http://www.efos.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement09/blimm0916.pdf>>, [pristupljeno 11. lipnja 2011.].

Šućur, I., (2007), Tržište kartičnih proizvoda u Republici Hrvatskoj, *Tržište*, Vol. 19 No. 2, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33639](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33639)>, [pristupljeno 05. kolovoza 2011.].



Wright, O. et. al., (2007), McCafe: The McDonald's co-branding experience, *Journal of Brand Management*; Vol. 14 Issue 6, p442-457, 16p, 1 Diagram, (raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=122&sid=365d836c-6096-42b5-b32874a299df0bf5%40sessionmgr114&vid=49&bdata=Jmxhbmc9aHIImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=25960660>), [pristupljeno 22. lipnja 2011.].

Xing, X. & Chalip, L., (2006), Effects of Hosting a Sport Event on Destination Brand: A Test of Co-branding and Match-up Models. *Event (London)*, pp.49-78., (raspoloživo na: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B94T0-4T25XYD-3-1&\\_cdi=56452&\\_user=4758400&\\_pii=S1441352306700195&\\_origin=search&\\_zone=rslt\\_list\\_item&\\_coverDate=05%2F31%2F2006&\\_sk=999909998&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=b110484306868d0353e50f2e05ee74c9&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B94T0-4T25XYD-3-1&_cdi=56452&_user=4758400&_pii=S1441352306700195&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=05%2F31%2F2006&_sk=999909998&wchp=dGLzVlb-zSkWA&md5=b110484306868d0353e50f2e05ee74c9&ie=/sdarticle.pdf)), [pristupljeno 15. svibnja 2011.].

Xiao, N., (2009), Summary Brief: Consumers' Identity Defending Strategies in Co-branding, *Society for Marketing Advances Proceedings*;, p91-92. (raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=49897ca5-c5b3-4225-a76b-7aee9cf6368d%40sessionmgr114&vid=53&hid=123&bdata=Jmxhbmc9aHIImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=46793365>), [pristupljeno 22. lipnja 2011.].