

۱۴۳۰ ۲۲۶

# مدیریت برند

پژوهش، تئوری و عمل

نویسندگان

تیلده هدینگ

شارلوت اف. کنادتر

موگنز بجیر

ترجمه :

دکتر حسین نوروزی

لیلا غلامی

سرشناسه

عنوان و نام پدیدآور

Heding, Tilde

: مدیریت برند: پژوهش تئوری و عمل / نویسندگان تیلده هدینگ، شارلوت اف. کنادتر، موگنز بحیر؛ ترجمه حسین نوروزی، لیلای غلامی.

مشخصات نشر

: تهران، فوژان، ۱۳۷۲.

مشخصات ظاهری

: ۲۵۵ ص.

شابک

: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۹۸-۰۹-۱

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

: عنوان اصلی: Brand management: research, theory and practice, 2009

یادداشت

: این کتاب قبلاً تحت عنوان "مدیریت برند: هفت رویکرد" یا ترجمه محمود سمیعی‌نصر توسط ناشران مختلف در سالهای مختلف منتشر شده است.

عنوان دیگر

: مدیریت برند: هفت رویکرد

موضوع

: کالاهای مارک‌دار — مدیریت

موضوع

: برند سازی (بازاریابی)

شناسه افزوده

: Knudtzen, Charlotte

شناسه افزوده

: Bjerre, Mogens

شناسه افزوده

: غلامی، حسین، ۱۳۵۷ - مترجم

شناسه افزوده

: نوروزی، حسین، ۱۳۵۶ - مترجم

رده بندی کنگره

: ۳۷۲.۴۲۰۶۹ HD

رده بندی دیویی

: ۶۵۸/۸۲۷

شماره کتابشناسی ملی

: ۳۶۰۶۲۰۵



نشر فوژان

مدیریت برند پژوهش، تئوری و عمل

مؤلفین: تیلده هدینگ، شارلوت اف. کنادتر، موگنز بحیر

مترجمین: دکتر حسین نوروزی، لیلای غلامی

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: دوم (۱۳۹۵)

لیتوگرافی/ چاپ/ صحافی: کوه نور/ رهنما/ کیمیا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن بطور کلی و جزئی (چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست‌سازی و

انتشار الکترونیکی...) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۹۸-۰۹-۱

قیمت: ۱۲۰۰۰۰ ریال

مرکز بخش: نشر فوژان

تهران، م انقلاب، خ لبافی‌نژاد بین کارگر و اردیبهشت، ک درخشان، پ ۲، ط اول.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

www.FoozhanBook.com

Email: fozhanpub@yahoo.com

## فهرست مطالب

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| ۱۱  | پیشگفتار لسلای دی جرناتونی       |
| ۱۳  | پیشگفتار مترجمان                 |
| ۲۵  | بخش ۱: تنظیمات چشم انداز         |
| ۲۷  | ۱- مقدمه                         |
| ۳۵  | ۲- اصطلاحات کلیدی در مدیریت برند |
| ۴۷  | ۳- چشم انداز: مدیریت برند        |
| ۵۹  | بخش ۲: هفت رویکرد برند           |
| ۶۱  | ۴ رویکرد اقتصادی                 |
| ۸۳  | ۵ رویکرد هویتی                   |
| ۱۱۷ | ۶ رویکرد مشتری محور              |
| ۱۴۷ | ۷ رویکرد شخصیتی                  |
| ۱۷۱ | ۸ رویکرد رابطه‌ای                |
| ۱۹۹ | ۹ رویکرد انجمنی                  |
| ۲۱۹ | ۱۰ رویکرد فرهنگی                 |
| ۲۴۱ | بخش ۳: طبقه‌بندی                 |
| ۲۴۳ | ۱۱ طبقه‌بندی مدیریت برند         |

## پیش گفتار

تحقیقات من در طول سالها، در مورد فرصت‌های رو به رشد برای برندهای استراتژیک، توانسته است کمک فراوانی به مدیران در درک ماهیت برند کند و خوشحالم که اکنون مقدمه این کتاب را می‌نویسم. نویسندگان، بزرگوارهای بسیار کامل و دقیقی انجام داده‌اند، در ادبیات تحقیق بانام برند به معرفی هفت رویکرد از کتاب‌های مختلف در مورد برداشت از برندها آورده شده است. از این رو باید بدانید که چگونه با استفاده از این روش‌ها کلیه حقوق صاحبان سهام برند مدیریت شود. جای تبریک دارد که نویسندگان در نگارش متون این کتاب بسیار ماهرانه عمل کرده‌اند. مفاهیم مدیریتی در آن کاملاً شفاف و توضیح داده شده‌اند و در ذهن خواننده فعال می‌گردند.

برخی از برندها مانند آمیب همواره در حال تغییر هستند. روشن کردن ماهیت یک نام تجاری یک کار دلبهره‌آور است. در اساسی‌ترین سطح، شروع زندگی نام تجاری در اسناد برنامه‌ریزی می‌باشد. پس از تجدیدنظرهای مکرر در نهایی، سهامداران بر نرم مورد نظر برای ساخت برند در زنجیره ارزش، به ماهیت مارک‌های ماندگار در ذهن، به جز مصرف‌کنندگان توجه بیشتری می‌نمایند.

این تحقیق درک منظم و چالش منسجمی از درک مدیریت برند و مدیریت رشد را به ارمغان می‌آورد. دلیل نویسنده از بیان تفسیرهای گوناگون از ماهیت برندهای موجود کاملاً روشن است. می‌توان چنان استدلال کرد که یکی از چالش‌های مدیران، پیدا کردن یک درک دقیق از برند، برای حصول اطمینان در شرکت است. بدون این پشتیبان، برند انسجام و یکپارچگی خود را از دست می‌دهد. علاوه بر این برند باید به رسمیت شناخته شود و این امر از تعامل ذی‌نفعان حاصل می‌گردد. به همین منظور مدیران باید درک درستی از ورودی‌های

شرکت برای شکل دادن برند در میان جوامع مختلف داشته باشند. مطالب و منابع بسیاری در این کتاب است که به خواننده الهام می‌بخشد.

لسلی د چرناتونی

استاد بازاریابی برند

دانشکده کسب و کار دانشگاه بیرمنگام

www.ketab.ir

## پیشگفتار مترجمان

### با نام خالق اندیشه

جهانی شدن، فراکدهای تولید و بازارها و سرعت پیشرفت‌های فنی در طیف گسترده‌ای از صنایع و به طبع آن کوتاه‌شدن دوره عمر خیلی از محصولات و خدمات و رشد فزاینده رقابت بین شرکتها و همچنین افزایش مطالبات و انتظارات مشتریان، باعث دگرگونی در فضاها و کسب و کار شده است. موفقیت در بازارهای پرچالش کنونی، نه فقط از طریق ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا و قیمت پایین، بلکه از طریق ریشه دوندان با طیف گسترده‌ای از ویژگیهای ممتاز و مثبت در ذهن و جان تک مشتریان میسر می‌باشد. با توجه به تلاطم‌های موجود در محیط کسب و کار، تغییرات مداوم در ذائقه و سلیقه مشتریان بدیهی است که دیگر ارائه یک محصول و یا خدمت با کیفیت بالا و منحصر بفرد نمی‌تواند ضامن بقا و رشد و توسعه یک شرکت باشد. زیرا ممکن است این محصول و یا خدمت جدید و منحصر بفرد چند صباحی بیش نتواند در ذهن و جان مصرف کنندگان درمی‌نجامد و نیاز کنونی دوام بیاورد.

### پس راه حل چیست؟

سازمانها و شرکتها این مساله را به خوبی درک کرده‌اند که تنها امید آنها برای بقا در محیط فراقابیتی حاضر، دادن وعده ایجاد ارزشهای ممتاز و غیرقابل جایگزین به مشتریان می‌باشد و این همان برند و نام و نشان خاصی است که هر شرکت در تکاپوی ایجاد آن می‌باشد. اگر کسب و کاری در ایجاد و توسعه تصویر ذهنی خوب از خویش در نزد مشتریان، موفق باشد و بتواند فرصت‌های ارزشمند و ممتاز در زمینه توسعه فعالیت برند خود انجام دهد، نگرش‌ها نسبت به عملکرد آن شرکت بهبود یافته و آسیب‌پذیری او نسبت به فعالیت‌های بازاریابی رقبا و بحرانهای بازاریابی کاهش یافته و به آسانی به سطح وفاداری بالاتر در نزد مشتریان دست خواهد یافت که این امر تعدیل واکنش‌های منفی مصرف کنندگان به افزایش قیمت و افزایش

واکنش‌های مثبت مصرف کنندگان به کاهش قیمت‌ها را در پی خواهد داشت که در نهایت از پیمودن این مسیر می‌توان به افزایش میزان سود نهایی سازمان، جامه عمل پوشاند.

واژه برند از کلمه «برندر»<sup>۱</sup> در زبان اسکندیناوی قدیم (به معنای داغ کردن یا سوزاندن) ریشه می‌گیرد. شاید داغ زدن دامداران با مهر مشخص بر بدن احشام برای تمایز حیوانات خود، بی ارتباط با این موضوع نباشد. طبق تعریف انجمن بازاریابی آمریکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، برند عبارت از نام، واژه یا علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از تمامی این عناصر که به منظور شناسایی کالاها و خدمات یک تولید کننده و یا فروشنده (یا گروهی از آنها) با هدف ایجاد تمایز که در عرصه رقابت و بردا استفاده قرار می‌گیرد. ولی بهتر است بدانیم که گستره برند خیلی بیشتر از انتخاب یک اسم و نشان برای یک محصول یا خدمت است، برند دارایی با ارزش و وزین هر شرکتی در کل پهنای بازار را می‌پوشاند. از آنجایی که برند مفهومی غیر ملموس است، برای اینکه درک مفهوم آن آسان تر شود اغلب با عناصر و مفاهیم بازاریابی که ملموس تر هستند (مثل شکل و طرح، علامت یا نشان تجاری، رنگها، نمادها و حتی آهنگ‌های خاص یک شرکت) آن را تعریف می‌کنند ولی مفهوم برند چیزی فراتر و وسیع‌تر از همه اینهاست. برند مجموعه از ارزش‌های عملکردی و احساسی است که نویدبخش یک تجربه منحصر به فرد و ممتاز است. در یک رویکرد ساده انگارانه، برند نام یا نمادی است که به منظور فروش بهتر و بیشتر محصولات یا خدمات به کار برده می‌شود ولی باید در نظر داشت باشد که مبنای فلسفی و بنیادی آن ارزش آفرینی برای کلیه ذینفعان سازمان می‌باشد. برند، نه تنها یک چیده است که دامنه متنوعی از ایده‌ها و ویژگی‌ها را در بر می‌گیرد و چکیده‌ای است از غایت اصالت، فرهنگ، خصیصه و تفاوت. برند، همه این مفاهیم را در خود مستتر دارد. برند نه تنها با استفاده از طرح و رنگ و آهنگ و معنی و مفهوم لغوی خود، بلکه مهمتر از آن با استفاده از هر عاملی که در طول زمان به نحوی با آن درآمیخته و در جامعه به صورت هویت اجتماعی مستقل شناخته شده و نمود یافته، خود را هویدا می‌سازد.

همچنانکه کاتلر و همکارانش (۲۰۱۳) عنوان نموده‌اند برند در تمام فعالیت‌هایی که شرکت انجام می‌دهد، نمود پیدا می‌کند و یک رویکرد جامع برندسازی به دیدگاهی راهبردی نیاز دارد و همیشه باید از رأس هرم سازمان آغاز شود. برندینگ جامع به این معنی است که همه تدابیر

1- Brander

2- American Marketing Association- AMA

و تلاش‌ها از ایجاد، طراحی، ساخت تا اجرای برنامه‌های بازاریابی، فرآیندها و فعالیت‌ها، همگی به عنوان اجزایی به هم وابسته و مرتبط در نظر گرفته شوند. مدیریت بازاریابی و برندسازی جامع<sup>۱</sup> به این نکته اذعان دارند که همه عناصر و عوامل کسب و کارها به هم وابسته و مرتبطند و برای اینکه از سازگاری رویکردها و برنامه‌های جامع اطمینان حاصل کنیم باید چشم اندازی وسیع و فراگیر داشته باشیم.

در حال حاضر برند به عنوان یکی از دارایی‌های با ارزش شرکتها در کنار سایر داراییهای مادی و فیزیکی آنها مثل زمین، ماشین‌آلات، تکنولوژی ساخت و غیره قرار می‌گیرد و شاید در بسیاری از مواقع در قیاس با سایر داراییها، با ارزشترین باشد. بر اساس برآوردها، تنها ۴۰٪ از ارزش دارایی‌های شرکت کوکاکولا مربوط به ماشین‌آلات و زمین و ساختمانها است و ارزش واقعی کوکاکولا مربوط به دارایی نامشهود آن؛ یعنی برند آن است. بیش از ۷۰ درصد از ارزش سهام در شرکت مک دونالد نیز مربوط به برند آن می‌شود. شرکت فورد هم در سالیان اخیر به طور محسوسی از حجم دارایی‌های فیزیکی خود کاسته و بر حجم سرمایه‌گذاری خود بر روی داراییهای ناملموس و غیر فیزیکی خود، تکیه کرده است.

در اهمیت برند و برندسازی همین بس که حتی بسیاری از کشورها با برندهای مشهور و پرآوازه خود در سایر نقاط دنیا شناخته می‌شوند. کشور کوچکی مثل سوئیس با داشتن مارکهای معروفی مثل نستله، سواج، رولکس، روفم، لاکس و غیره؛ کشور کوچک و کم جمعیتی با نام سوئد با برندهایی مثل ساب، ولوو، بکتر، بوکر، اریکسون، اسکانیا شهرت و آوازه‌ای در اقصی نقاط دنیا برای خود دست‌وپا کرده‌اند. دانش فنی و تکنولوژیکی کشور آلمان در صنایع خودروسازی آن کشور و در برندهایی چون بی‌اچ‌اچ، دایو، پرسدس بنز و پورشه قلب جنگلها تا گستره بیابانها در این کره خاکی را در نور دیده است.

حیطه و گستره برند، متنوع و وسیع می‌باشد و مختص کالاها و ترآوردهای تولیدی کارخانجات نمی‌باشد؛ افراد، سازمان‌ها، خدمات، شرکتها، کسب و کارهای تجاری و بازرگانی و صنعتی، فروشگاه‌ها و شبکه‌های توزیع، کسب‌وکارهای اینترنتی، موسسات غیرانتفاعی و عام المنفعه، اماکن، آثار هنری و ایده‌ها نیز با برخورداری از شهرت برندشان، با استقبال بیشتری مواجه می‌شوند و خود را متمایز می‌سازند، البته در عین حال، برند می‌تواند با عملکرد و تصویر ذهنی نامطلوب، به عنوان عاملی بازدارنده از نظر ذینفعان نیز عمل نماید.

این نکته را نیز مد نظر داشته باشیم، با توجه به اینکه مهمترین خصیصه برند، ایجاد تمایز و تفاوت می‌باشد، لذا در بازارهای انحصاری کاربرد و مفهوم خود را از دست خواهد داد. ولی با توجه به روند حرکت اکثر کشورها و ملتها از اقتصادهای بسته و محدود مبتنی بر مفاهیم کمونیستی و سوسیالیستی به مفاهیم اقتصاد آزاد در حال حاضر با افزایش رقابت در بازارها مواجهیم که به موازات آن، ایجاد، حفظ و تثبیت برند نیز روز به روز با اهمیت‌تر می‌شود.

حال که به اهمیت وافر برند و برندسازی واقف شدیم باید بدانیم که این موضوع به مثابه سایر اجزا و مناصب کسب و کارها، نیاز به مدیریت دارد. مدیریت برند، ایجاد باورها و فرهنگ منسجم و ارتباطات هدفمند و پایداری است که شرکت‌ها بر اساس آن برای مشتریان خود ارزش آفرینی می‌کنند. مدیریت برند، عنصری ضروری و نیرویی تعیین کننده برای پیشبرد و اثربخشی برنامه‌های بازاریابی شرکتها محسوب می‌شوند. مدیریت برند بصورت خلاصه با سه حیطه ساخت، توسعه و میری برند مشخص می‌شود.

برندهای مختلف در مراحل مختلف حیات خود با چالش‌های متفاوتی رو به رو می‌شوند. اکثر برندها در مرحله شروع و معرفی با معرض شکست هستند.

البته مدیران و صاحبان این برندها همکاران به شکست نمی‌اندیشند و تجربه خود را متمایز از دیگران می‌دانند، اما تحقیقات نشان می‌دهد که نرخ شکست برای برندهای جدید بیش از ۵۰٪ است. از این رو توجه به یک رویکرد مقضی و مناسب برای ساخت برند از اهمیت بالایی برخوردار است.

بعد از آن که برند توانست جایگاهی مناسب در یک بازار پیدا کند، نباید به حال خود رها شود و باید ویژگی‌ها، ارزش‌ها و تفاوت‌هایش با توجه به شرایط بازار عبیب و تغییر یابد. رشد و گسترش دادن برندها به بازارهای جدید، تقویت مستمر برند در بازارهای فعلی، توسعه افقی و عمودی برند از طریق ارائه محصولات و خدمات جدید تحت لوای برند، همه از اقداماتی است که در مراحل توسعه و بلوغ یک برند باید مورد توجه قرار گیرد.

ممیزی و نظارت برند در بازار از مهمترین وظایف صاحبان و مدیران برند می‌باشد تا بر اساس نظارت و پایش برند بتوانند جایگاه برند را در ذهن مشتریان هرچه بیشتر تثبیت کرده و توانایی واکنش مناسب و به موقع در مقابل تغییر و تحولات فضای کسب و کار را داشته باشند.

این کتاب با یک تجزیه و تحلیل جامع از روش پارادایمی، ماهیت برند را به خواننده ارائه می‌دهد. با در نظر گرفتن یک رویکرد چند رشته‌ای و ارائه یک تجزیه و تحلیل جامع از ادبیات

برند و درک کاملی از مفاهیم مدیریتی از رویکردهای مختلف، مدیریت برند را توضیح می‌دهد و سه قلمروی پژوهش، تئوری و عمل را دربر می‌گیرد و یک شکاف در بازار را پر نموده و درک درستی از چگونگی ماهیت نام تجاری و ایده مصرف‌کنندگان مختلف در این روش‌ها، ارائه می‌دهد و بینش عمیقی درباره سؤالاتی که در مورد مدیریت هر برندی مطرح می‌شود را ارائه می‌نماید. هفت رویکرد ارائه شده در این کتاب در مورد برند می‌توانند به عنوان زنجیره‌هایی در یک سیر تکاملی پیوسته تصور شوند که به آرامی اما به صورت مطمئن، در حوزه‌ی مدیریت برند تغییر کرده و برخی رویکردها را در یک چارچوب زمانی معین، مناسب‌تر از بقیه کرده است. اما مدار ب این نکته تاکید می‌شود که تولد یک رویکرد، به معنای خط پایان رویکردهای (های) "جدلی" نیست. اگر یک به یک رویکردهای برند واکاوی شود، درمی‌یابیم که رویکردهای برند بیش از آن که جایگزین یکدیگر شوند، مکمل همدیگر هستند. پس می‌توان نتیجه گرفت یک نگاه پویا است. کثرت گرایانه در سرتاسر کتاب براندیشه مولفان سایه افکنده است. زیرا بر ماهیت تمدن گونه و جمع گرایانه‌ی رویکردها، پای می‌فشارند. مولفان این کتاب هر سه از افراد نام آشنا و مشهور در زمینه برندسازی و مدیریت برند هستند :

تیلده هدیگ و شارلوت اف. کنادتز از ساورار و محصلان کلیدی در زمینه مدیریت برند می‌باشند و صاحب تالیفات زیادی در این زمینه هستند. موگنز بجیر از اساتید بازاریابی دانشکده بازرگانی کپنهاگ می‌باشد. او مطالعات گسترده و تالیفات زیادی در زمینه‌ی روابط استراتژیک بازاریابی دارد.

با وجود اهمیتی که برند و برند سازی در کسب و کارها، خصوصاً در عرصه جهانی ایفا می‌نماید، واقعیت این است که در سالهای گذشته توجه جدی به این مقوله در کشور ما نشده است. با پر رنگ شدن فرایندهای جهانی سازی و جهانی شدن و کم رنگ شدن مرعای ملی و برداشته شدن محدودیتهای تجاری، داشتن برندهای قوی در عرصه جهانی، نه یک انتخاب، بلکه یک الزام برای بقای کسب و کارهای ملی است. این بدان معنا است که شرکت‌های ایرانی برای ادامه بقای خود باید توان رقابتی خود را افزایش دهند، تا به تدریج در مدار استراتژیک برندهای جهانی قرار گیرند. بدون در نظر گرفتن چنین رویکردی، عرصه برای ورود محصولات مشابه خارجی با برندهای معتبر هموارتر شده و صنایع داخلی، توانایی رقابت با همتایان خارجی خود را نخواهد داشت. لذا این تلاشی مضاعف و توجهی زیاد می‌طلبد تا با بکارگیری روشهای احیای برند و برداشتن موانع برند سازی بتوانیم در طیف گسترده‌ای از کسب و کارها و صنایع،

نام و آوازه‌ای در عرصه‌های جهانی بهم زنیم. ولی باید بدانیم که پیش زمینه و شرط لازم برای کار در عرصه برند و برند سازی کسب دانش کافی و وافی در این عرصه می‌باشد که این نیز توجه جدی هم از طرف دانشگاهها و مراکز آموزش عالی به عنوان متولیان تولید دانش در این زمینه و هم از طرف مدیران و صاحبان کسب و کار به عنوان کاربران دانش را می‌طلبد. امید آنکه این قدم هر چند کوچک تحفه‌ای باشد برای اساتید و همکاران عزیز دانشگاه و نیز دانشجویان و دانش پژوهان عزیز برای بحثهای غنی تر و پربارتر در این مقوله و هم راهنمایی باشد برای مدیران صنایع و کسب و کارها.

در این رساله خرسندی خود را از توجهاتی که اساتید، دانشجویان و مدیران صنایع و مسوولان کسب و کار این مقوله مهم می‌نمایند، ابراز کنیم.

و من الله توفیق

حسین نوروزی

لیلا غلامی

## دیدگاه صاحب‌نظران شاخص در مورد این کتاب

"بدون شک، مدیریت برند یک مقوله پیچیده است که شایسته مطالعه دقیق دیدگاه‌های متنوع و سنت‌های ملل مختلف است. این کتاب با ارائه چند روش، مورد استقبال دانشجویان عزیز قرار گرفته و به‌عنوان منبع ارزشمندی برای مطالعه شناخته شده است. دانشمندان و دانشجویان می‌خواهند این مدیریت برند را به‌طور کامل درک کنند."

کوپن لین کلر، دانشکده کسب‌وکار در دارتموث.

"در آخرین کتابی که در مورد مدیریت برند نوشته شده (کتاب حاضر)، مفاهیم ترکیب شده و به هم مرتبطی از مدیریت برند ارائه شده است که تصویر واضح و روشنی از مدیریت برند ارائه می‌کند. کتابی که به‌خوبی توانسته است در حیطه دانشگاهی مورد استفاده دانشجویان و اساتید برای توضیح ارزش برند قرار گیرد."

لسلی دچرنا تون، دانشکده کسب‌وکار دانشگاه بیرمنگام.

"ما فکر می‌کنیم که این کتاب یک رویکرد و روش مفید را زمینه‌بند ارائه داده است. دقیق و کامل و در عین حال مختصر و خواندنی است. به هفت رویکرد جدید که در طراحی و ساختار مدیریت برند معرفی شده که در میان ۴ لایه قرار گرفته‌اند. بسیار علاقه‌مند شدیم."

آلبرت ام مونیز، دانشگاه دویال و توماس سی گوین، دانشگاه ویسکانسین