

Quarterly Journal of Brand Management  
Vol 5, Issue 14, Summer 2018

## Analyzing the concept of “brand portfolio strategy”: a systematic review

Azizi Shahriar<sup>\*1</sup>, Gharacheh Manijeh<sup>†</sup>, Hosseini Seyed Mahmood<sup>‡</sup>, Torkamani Farzad<sup>§</sup>

### Abstract:

*The high volume of the research related to "brand portfolio" and the derived concepts from it, and on the other hand, a wide and yet conflicting spectrum of findings motivated the authors to categorize the findings and elaborate the concept, dimensions, drivers and impacting factors on the subject, in addition to systematically review of the previous researches. Based on the four-step model of systematic review of Okoli & Schabram (2010) and Iden et al (2017), the search strategy of the papers was developed, the searching process in related databases was started and more appropriate articles were selected in order to achieve a deeper analysis. Findings of the research show that the concept of brand portfolio strategy have been transformed from identity-based to systemic approaches and then is changing to structure-oriented and hierarchical concepts. In addition, brand scope and the relationship between brand portfolio and brand visual elements are among the most important dimensions of brand portfolio strategy, which are affected by internal factors like brand related and performance factors and also external factors like consumer-related and competitor factors.*

**Keywords:** Brand, Brand portfolio, Brand Strategy, Brand Management.

---

1. Corresponding author: Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti Universitys-azizi@sbu.ac.ir

2. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University

3. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University

4. PhD candidate in Business Management, Shahid Beheshti University.

(torkamani.farzad@gmail.com)

فصلنامه مدیریت برند

دوره پنجم، شماره چهاردهم، تابستان ۱۳۹۷

## واکاوی مفهوم «استراتژی سبب برند» مبتنی بر مرور نظام‌مند<sup>۱\*</sup>

شهریار عزیزی<sup>۲</sup>، منیژه قره‌چه<sup>۴</sup>، سید محمود حسینی<sup>۵</sup>، فرزاد ترکمانی<sup>۶</sup>

### چکیده

حجم بالای مطالعات مرتبط با حوزه سبب برند و مفاهیم مشتق از آن از یک طرف و طیف گسترده و گاه متعارض یافته‌های حاصل آن‌ها از طرف دیگر، نویسندگان را بر آن داشت تا ضمن مرور نظام‌مند مطالعات انجام‌شده در این حوزه (به‌ویژه در بحث استراتژی سبب برند)، به دسته‌بندی و تجمیع یافته‌های حاصله پرداخته و مفهوم، ابعاد، پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر آن را تبیین نمایند. بر این اساس، مبتنی بر الگوی چهار مرحله‌ای مرور نظام‌مند، استراتژی جستجوی مقالات تدوین و فرآیند جستجو در پایگاه‌های استنادی برتر آغاز گردید و مقالات برتر و واجد شرایط به‌منظور بررسی عمیق‌تر و پاسخ به سؤالات پژوهش انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مفهوم استراتژی سبب برند، از تعابیر هویت‌گرایانه به تعابیر سیستمی و در ادامه به‌سوی مفاهیم ساختارگرایانه و سلسله‌مراتبی در حال تغییر و تحول می‌باشد. همچنین، گستره‌ی برند، ارتباط بین برندهای سبب و عناصر بصری سبب برند از جمله مهم‌ترین ابعاد استراتژی سبب برند هستند که توسط عوامل درونی چون عوامل مرتبط با برند و عوامل عملکردی و عوامل بیرونی چون عوامل مربوط به مصرف‌کننده و عوامل مربوط به رقبا تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

**واژگان کلیدی:** برند، سبب برند، استراتژی سبب برند، مدیریت سبب برند.

۱. شناسه دیجیتال 10.22051/bmr.2019.28557.1867

۲. موضوع مورد بحث در قالب رساله دکتری نویسنده مسئول مقاله با عنوان «طراحی و تبیین الگوی استراتژی مدیریت سبب برند» در حال انجام است.

۳. (نویسنده مسئول) دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی s-azizi@sbu.ac.ir

۴. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

۵. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

۶. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی torkamani.farzad@gmail.com

## ۱-مقدمه

کاتلر برند را هرگونه نام، نشان، سمبل یا ترکیبی از این عوامل که کالاها و خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان را از دیگر رقبا متمایز می‌کند، تعریف کرده است (کاتلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۱۶۲). امروزه برندها نقش مهم و ارزشمندی در توسعه فضای کسب‌وکار و تجارت جهانی دارند. در تأیید این مدعا، راپر و دیویس<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) اشاره کرده‌اند که توجه به مفاهیمی همچون برند، برندسازی و استراتژی برندسازی موجب دستیابی به جایگاهی مناسب برای کسب‌وکار در ذهن مشتریان می‌شود (راپر و دیویس، ۲۰۱۰). بر همین اساس، در سال‌های گذشته، شرکت‌های مختلف به منظور افزایش فروش و سهم بازار، به توسعهی برندهای متنوع و متفاوت در بازارهای یکسان و متفاوت پرداخته‌اند (مورگان و رگو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). به طوری که اکنون، برندها دیگر نه به عنوان پاسخی منفرد به تقاضای مصرف‌کننده، بلکه به عنوان بخشی از یک گُل (که همان سبد برند است) شناخته می‌شوند (کایلان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). در سالین گذشته، پژوهشگران مختلفی به بحث سبد برند ورود کرده‌اند. باین وجود، شاید کمتر عبارتی مثل این گفته‌ی «بریکسندورف و کالر»<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) مفهوم نهفته در آن را تبیین می‌کند: «سبد برند مجموعه‌ای از برندها و خطوط برند است که توسط یک شرکت برای فروش به خریداران عرضه می‌شود». به تعبیر دیگر، سبد برند، کلیه‌ی برندهای تحت تملک و مورد ارائه‌ی سازمان اعم از کالا و خدمات، خواه فعال و خواه غیرفعال، شامل برندهای مادر، برندهای پشتیبانی‌کننده، زیربرندها، برندهای مشارکتی و برندهای شرکتی را در برمی‌گیرد (گودی و

۱. Kotler

۲. Roper and Davies

۳. Morgan and Rego

۴. Chailan

۵. Brexendorf and Keller

لای<sup>۱</sup>، (۲۰۱۱). از طرفی، استراتژی سبد برند ساختار سبد برند و نقش‌ها، گستره و روابط بین برندهای تشکیل‌دهنده سبد برند را تبیین می‌کند (آکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). به‌این ترتیب، استراتژی مدیریت سبد برند، شامل تصمیمات مربوط به حوزه و ترکیب سبد برند و نیز ساختار سبد می‌شود و به سؤالاتی از قبیل این‌که: چه برندهایی برای دستیابی به اهداف سازمانی نیاز هستند، این برندها چگونه با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و وظایف هر یک از این برندها در سبد برند چگونه است، پاسخ می‌دهد (هاس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

پدیده‌ی مدیریت سبد برند و به‌طور خاص استراتژی سبد برند، در ادبیات بازاریابی، مفهومی رو به تکامل محسوب شده و شاید بتوان عمده‌ی مطالعات منسجمی که در این حوزه انجام‌شده را مربوط به ۱۵ سال اخیر دانست. در همین راستا، هیل و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) تأکید می‌کنند که موضوع «مدیریت سبد برند» به‌اندازه‌ی برخی از اجزای آن نظیر «بسط برند» یا «ایجاد برند» موردبررسی و تحلیل پژوهشگران واقع نشده است.

مطالعات مختلف نیز نشان می‌دهد در رابطه با ابعاد مختلف استراتژی سبد برند و موضوعات مرتبط با آن، تفاوت‌های جدی بین دیدگاه پژوهشگران وجود دارد. به‌عنوان مثال، در رابطه با مقوله‌ی استراتژی مدیریت سبد برند، درحالی‌که مورفی (۱۹۸۷) و اولینز (۱۹۸۹)، مفهوم استراتژی سبد برند را تحت عنوان هویت سازمان قلمداد می‌کنند، کاپفر (۱۹۹۲ و ۱۹۹۸) و لافورت و ساندرز (۱۹۹۴ و ۲۰۰۷) آن را ساختاری برای برندها می‌دانند. در مقابل آکر (۱۹۹۶) و آکر و یوآخیم تالر (۲۰۰۰) مفهوم استراتژی سبد برند را معادل معماری برند در نظر می‌گیرند. از سوی دیگر، در رابطه با ابعاد و عناصر استراتژی سبد برند، در کنار برخی اشتراک نظرها مانند گستره‌ی

1. Godey and Lai

2. Aaker

3. Haas et al.

4. Hill et al.

سبب برند، در رابطه با برخی عوامل دیگر بین پژوهشگران اختلاف نظر جدی وجود دارد. به عنوان مثال، وانگ و چونگ (۲۰۱۵) و مورگان و رگو (۲۰۰۹)، رقابت داخلی را عاملی مهم در ابعاد و عناصر استراتژی سبب برند می دانند، در حالی که بریکسندورف و کلر (۲۰۱۷)، از روابط برند در این خصوص به عنوان بُعدی مهم و تأثیرگذار یاد می کنند. همچنین، در رابطه با عوامل مؤثر بر استراتژی سبب برند نیز به طور مثال، در حالی که داموسیو و همکاران (۲۰۱۱) نگاهی جامع به این مقوله داشته و عوامل درونی را در کنار عوامل بیرونی تحلیل می کنند، باروایز و رابرتسون (۱۹۹۲) و وارداراجان و همکاران (۲۰۰۶) بر عوامل درونی تأکید بیشتری دارند.

جستجوهای انجام شده نشان می دهد که در کنار اختلاف نظرهای موجود، پدیده‌ی سبب برند و استراتژی مدیریت سبب برند، شاهد یک سیر تکاملی بوده است (مورفی، ۱۹۸۷؛ اولینز، ۱۹۸۹؛ کاپفر، ۱۹۹۲ و ۱۹۹۸؛ لافوریت و ساندرز، ۱۹۹۴ و ۲۰۰۷؛ آکر، ۱۹۹۶؛ آکر و یواخیم تالر، ۲۰۰۰؛ اسرینیواسان و فورنیر، ۲۰۱۶؛ بریکسندورف و کلر، ۲۰۱۷). با این حال، تاکنون مقاله‌ای ادبیات پژوهش حوزه استراتژی سبب برند را به شکل نظام-مند مرور نکرده و تصویر روشنی از تاریخچه این حوزه یافت نمی شود.

به این ترتیب، مسئله‌ی پژوهش حاضر، پرتوافکنی به حوزه مورد مطالعه و توسعه‌ی اندوخته‌های موجود در این زمینه، مبتنی بر یک پژوهش نظام‌مند بوده تا راه برای پژوهشگران حوزه‌ی مدیریت استراتژیک برند و نیز فعالان اقتصادی روشن تر شود. چراکه مفهوم سبب و استراتژی سبب برند به همراه ابعاد و عناصر متشکله‌ی آن در کنار پیش‌آیندهای این پدیده، از جمله مفاهیمی هستند که آشنایی با آنها می تواند به تصمیم‌گیری‌های بهتر در حوزه توسعه سبب برند منجر شود.

با توجه به توضیحات مطروحه، این پژوهش درصدد پاسخگویی به مسئله‌ی پژوهش از طریق پرسش‌ها و مراحل ذیل است: (۱) مطالعه‌ی جامع و دقیق مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش، (۲) انتخاب مقالات موردنظر با تبعیت از روش‌شناسی پژوهش (۳) تلاش می‌شود تا پاسخ این پرسش یافته شود که «مفهوم استراتژی سبد برند چیست؟»، (۴) در مرحله‌ی بعد، پژوهشگر در پی پاسخگویی به این سؤال است که «ابعاد و عناصر تشکیل‌دهنده استراتژی سبد برند کدام‌اند؟»، (۵) سپس این پرسش پاسخ داده می‌شود که «پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر استراتژی سبد برند کدام‌اند؟» و (۶) در پایان، یافته‌های پژوهش به‌صورت یکپارچه همراه با پیشنهادها و پژوهشگران، جمع‌بندی و ارائه می‌شوند.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تئوری سبد (پورتفولیو)<sup>۱</sup> برای اولین بار در سال ۱۹۵۲ در علم اقتصاد توسط «مارکویتز»<sup>۲</sup> به‌عنوان ابزاری برای حداکثر سازی سرمایه‌گذاری‌های مالی استفاده شد. بر این اساس هدف از تشکیل سبد مالی حداقل کردن میزان ریسک بین پروژه‌های مدنظر برای سرمایه‌گذاری است (وانگ و چونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). با این وجود در بازاریابی و مدیریت برند، واژه «سبد برند» به مفهوم امروزی، برای اولین بار در سال ۱۹۹۲ با مقاله «باروایز و رابرتسون»<sup>۴</sup> وارد ادبیات شد. این دو پژوهشگر تشکیل سبدی از برندها را ابزاری برای موفقیت کسب‌وکار عنوان کرده و مهم‌ترین مزیت آن را توسعه فعالیت در بازارهای بین‌المللی، پاسخگویی به نیازهای بخش‌های مختلف بازار و ... معرفی کردند. تا سال ۲۰۰۶ تمامی مطالعات انجام‌شده در حوزه

1. Portfolio Theory

2. Markowitz

3. Wang and Chung

4. Barwise and Robertson

سبب برند و مدیریت آن (که تعداد آن‌ها مجموعاً کمتر از ۲۰ مورد مقاله شاخص بود) صرفاً جنبه تئوریک داشته و باهدف مفهوم‌شناسی این پدیده انجام شده‌اند؛ اما روند فزاینده مطالعات در این حوزه از ابتدای سال ۲۰۰۶ و با مطالعات «آکر»، «واراداراجان و همکارانش»<sup>۱</sup> و همچنین «اوگلا»<sup>۲</sup> شروع و تحلیل اجزای سبب برند، روابط بین برندهای زیرمجموعه با برند مادر و ... موردتوجه قرار گرفت. لافورت و ساندرز (۲۰۰۷) از اولین پژوهشگرانی بودند که موج جدید مفهوم‌شناسی سبب برند را با بحث در رابطه با ساختار برند بنیان نهادند. در ادامه، نگاه سلسله‌مراتبی به تدریج به نگاهی غالب در رابطه با استراتژی سبب برند تبدیل شد و پژوهشگرانی چون کالر (۲۰۰۸)، اسرینیواسان و فورنیر (۲۰۱۶) و بریکسندورف و کالر (۲۰۱۷) با پرداختن به تعابیر و مفاهیمی چون سلسله‌مراتب برند و استراتژی معماری برند این مسیر را ادامه دادند.

در راستای شناخت ابعاد اصلی استراتژی سبب برند، برخی پژوهشگران مانند آکر (۲۰۰۴) بر سبب برند و نقش‌های مختلف برندها در سبب تأکید نموده و برخی دیگر وانگ و چونگ (۲۰۱۵) به تحلیل رقابت‌های داخلی سبب و موقعیت جغرافیایی سبب برند به‌عنوان مهم‌ترین اجزای استراتژی سبب برند پرداختند. عوامل تأثیرگذار بر سبب برند نیز از دیگر حوزه‌های موردعلاقه‌ی پژوهشگران بوده است و در همین راستا، داموسیو و همکاران (۲۰۱۱) و کایلان (۲۰۰۹ و ۲۰۱۰) با تمرکز بر عوامل خارجی مؤثر بر استراتژی‌های سبب برند و نیز صالح اردستانی و همکاران (۲۰۱۶)، سایمونز و همکاران (۲۰۰۰) و واراداراجان و همکاران (۲۰۰۶) با تأکید بیشتر بر عوامل داخلی، به واکاوی بیشتر این مقوله پرداخته‌اند و در برخی موارد مانند کارولینو و

---

۱. Varadarajan et al.

۲. Uggla

جونپور (۲۰۱۸) نیز، تفاوت بین استراتژی سبد برند و معماری برند واکاوی و تحلیل شده است.

علیرغم سیر تکاملی پژوهش‌های حوزه‌ی استراتژی سبد برند و کثرت و واگرایی دیدگاه‌های پژوهشگران مختلف، فقدان پژوهشی نظام‌مند در این خصوص که تبیین دقیق‌تری از مسیر طی شده و خلأهای موجود در آن به دست دهد، به چشم می‌خورد و پژوهش حاضر، تلاشی است در راستای پرداختن نظام‌مند و جامع بر مقوله‌ی استراتژی مدیریت سبد برند. به این ترتیب، سؤالات اصلی پژوهش عبارت‌اند از: ۱) «مفهوم استراتژی سبد برند چیست؟»، ۲) «ابعاد و عناصر تشکیل دهنده استراتژی سبد برند کدامند؟» و ۳) «پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر استراتژی سبد برند کدامند؟»

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

روند انجام مرور نظام‌مند در این پژوهش، بر مبنای الگوی اوکولی و شابرام<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و آیدن و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) بوده که گام‌هایی چون: برنامه‌ریزی، انتخاب، استخراج و اجرا را شامل می‌شود. علاوه بر این به دلیل نقش به‌سزایی که مرحله انتخاب در تعیین مقالات نهایی دارد، از فرآیند انتخاب مقالات سیلوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) استفاده شده است که عبارت است از: ۱) شناسایی و استخراج مقالات از پایگاه‌های علمی و حذف موارد تکراری، ۲) غربال‌گری به معنای مطالعه عنوان و چکیده و انتخاب مقالات مرتبط، ۳) غربالگری مجدد و مطالعه مقدمه و نتیجه-گیری مقالات غربال شده مرحله قبل و انتخاب مقاله‌های مرتبط، ۴) ارزیابی نهایی مقالات مستخرج از مرحله قبل با مطالعه آن‌ها و در نظر گرفتن اهداف پروژه و در آخر، انتخاب نهایی مقالات (شکل شماره ۱). علاوه بر این، به‌عنوان تعیین مرزی

۱. Okoli and Schabram

۲. Iden et al.

۳. Silva



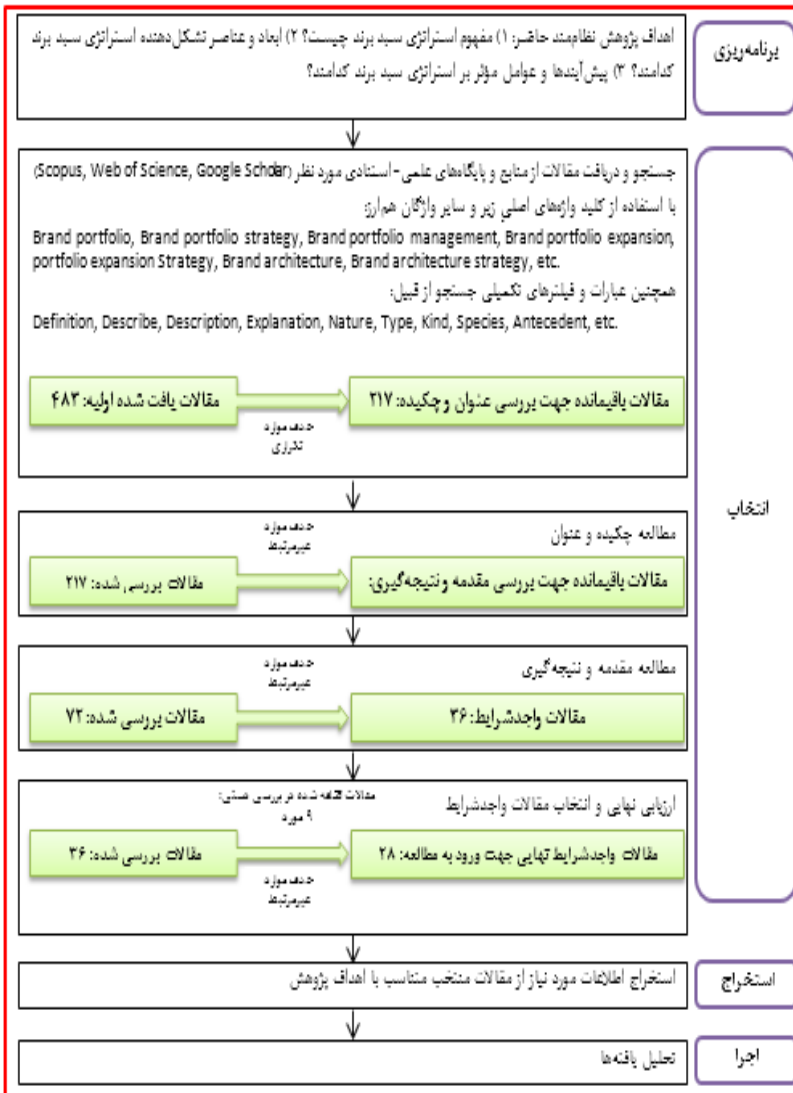
برای جستجو و شرایط ورود مقالات به مطالعه، به نکات زیر توجه شده است: (۱) از میان انواع نوشته‌های علمی شامل مقالات مجلات علمی، کنفرانس‌ها، کتاب و ... صرفاً مقالات چاپ‌شده در مجلات علمی معتبر به زبان انگلیسی مدنظر قرار گرفتند. این معیار تضمین می‌کند که نوشته‌ها داوری شده‌اند و حداقل شرایط لازم را برای انتشار داشته‌اند. (۲) به علت برتری نمایه‌ی اسکوپوس (Scopus) (نورس و اپنهایم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷)، مقاله‌ها با حداقل نمایه اسکوپوس مدنظر قرار گرفتند. باین‌وجود به منظور افزایش روایی و جامعیت بیشتر مقالات، دو پایگاه شبکه علم (WOS) و پژوهشگر گوگل (Google Scholar) نیز مدنظر قرار گرفتند. (۳) عبارات جستجو در بخش «عنوان، چکیده و واژگان کلیدی» قرار گرفتند و در مجموع ۳ پایگاه داده مطروحه، تعداد ۴۸۳ مقاله به‌عنوان ورودی‌های اولیه پژوهش شناسایی شدند. بخش زیادی از مقالات یا غیر مرتبط بوده لذا از چرخه بررسی خارج شدند. این بررسی‌ها به ترتیب بر روی بخش‌های عنوان، چکیده، مقدمه و نتیجه‌گیری انجام و در هر گام بخشی از مقالات حذف شد و در نهایت ۴۵ مقاله (۳۶ مقاله حاصل از مرور نظام‌مند و ۹ مقاله حاصل از جستجوهای دستی) به‌صورت کامل مورد ارزیابی قرار گرفتند. (۴) برای ارزیابی کیفیت مقالات واجد شرایط (۴۵ مقاله)، متناسب با مرور نظام‌مند «کوئینانس و راسو»<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) مقالات به لحاظ موارد زیر موردسنجش قرار گرفتند: (۱) بنا شدن تمرکز اصلی مقاله بر استفاده از یک یا چند روش مشخص (۲) پیروی از یک فرآیند واضح و روشن در مقاله (۳) به چاپ رسیدن مقاله در مجلات معتبر. درنهایت بر اساس نمره کسب‌شده، ۲۸ پژوهش به‌عنوان مقالات باکیفیت شناسایی و محتوای آن‌ها بر اساس پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش مطالعه و تحلیل شد. این مرحله اغلب به‌عنوان تحلیل محتوا یا «تحلیل مضمون»<sup>۳</sup> شناخته می‌شود.

---

1. Norris and Oppenheim

2. Quinones and Rusu

3. Thematic analysis



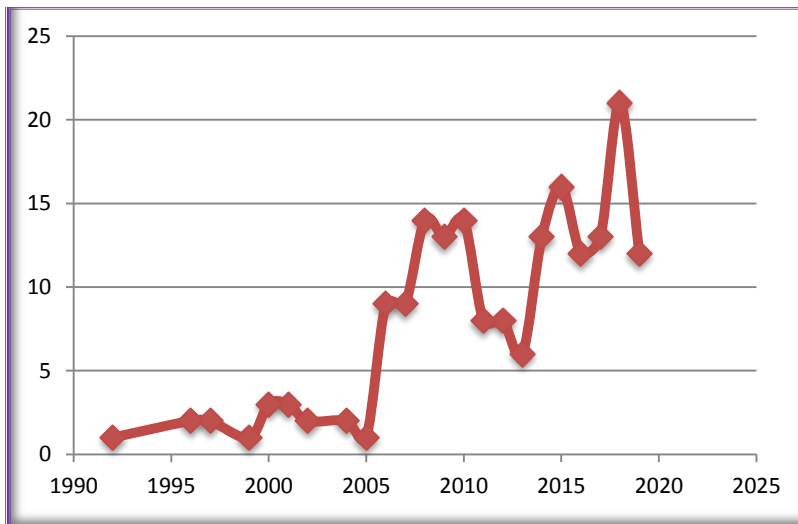
شكل ۱. فرآيند انجام پژوهش

(برگرفته از الگوى استاندارد «اوكولى و شاپرام، ۲۰۱۰؛ آيدن و همكاران، ۲۰۱۶ و سيلوا، ۲۰۱۵»)

## ۴- یافته‌های پژوهش

## ۴-۱- تحلیل توصیفی مطالعات

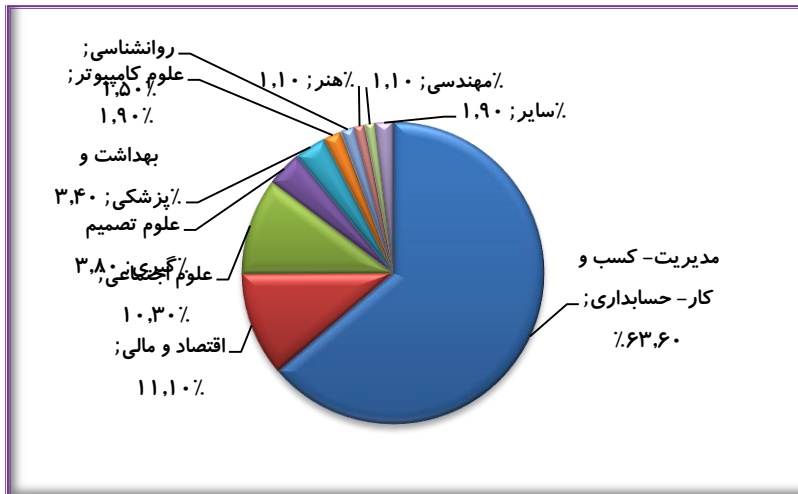
در شکل زیر روند مطالعات سالیانه انجام شده در خصوص سید برند ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود بیش‌ترین پژوهش‌ها در زمینه سید برند در سال ۲۰۱۸ ثبت شده و به نظر می‌رسد با اتمام سال ۲۰۱۹ این روند صعودی همچنان ادامه داشته باشد.



شکل ۲. روند سالیانه تعداد مطالعات انجام شده در خصوص سید برند (منبع: پایگاه‌های استنادی Scopus, WOS, Google Scholar)

تحلیل روند مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که مطابق انتظار بیشترین مقالات چاپ شده در خصوص مفاهیم سید برند، استراتژی سید برند و ... مربوط به حوزه مدیریت و کسب‌وکار می‌باشد به نحوی که این حوزه با بیش از ۶۳٪ از مقالات چاپ شده، با اختلاف بالا در جایگاه اول قرار گرفته است.

پس‌ازاین حوزه به ترتیب بیشترین مقالات در اقتصاد و مالی، علوم اجتماعی، علوم تصمیم‌گیری و ... به چاپ رسیده است.



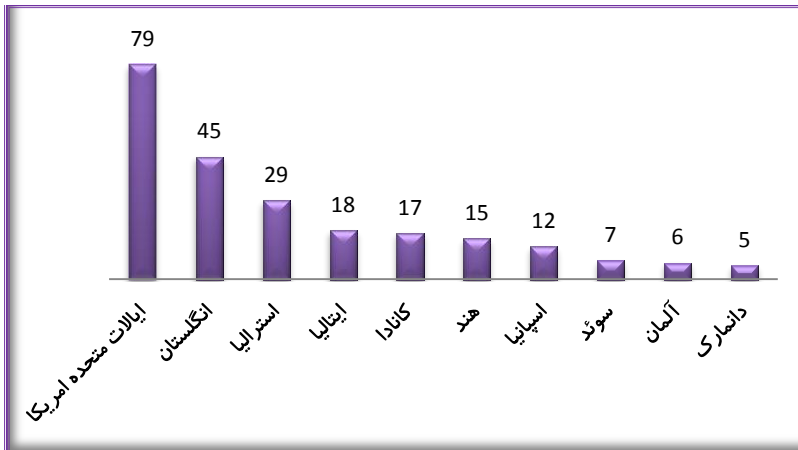
شکل ۳. سهم علوم مختلف از مطالعات انجام‌شده در حوزه سبد برند  
(منبع: پایگاه‌های استنادی Scopus, WOS, Google Scholar)

از بین مجلات علمی که مقالات مربوط به سبد برند (و مفاهیم پیرامونی آن) در آن‌ها به چاپ رسیده است، بیشترین سهم در اختیار مجله مدیریت برند (Journal of Product of Brand Management) می‌باشد و پس از آن مجلات European Journal Of Marketing And Brand Management قرار گرفته‌اند. در شکل زیر ۱۰ مجله برتر که بیشترین سهم از مقالات حوزه سبد برند را به خود اختصاص داده‌اند به همراه تعداد مقالات منتشره در هر یک تا می ۲۰۱۸ ارائه شده است.



شکل ۴. ده مجله‌ای که بیشترین تعداد مقالات سبدها را منتشر کرده‌اند  
(منبع: پایگاه‌های استنادی Scopus, WOS, Google Scholar)

از نظر کشورهایایی که مطالعات حوزه سبدها در آنها به انجام رسیده است، ایالات متحده آمریکا با ۷۹ مقاله و اختلاف جالب توجه نسبت به انگلستان در جایگاه اول قرار گرفته است. نکته حائز اهمیت این است که از بین کشورهای آسیایی، تنها هند با ۱۵ مقاله در بین ده کشور اول از منظر تعداد مقالات چاپ شده در حوزه سبدها، جای گرفته است.



شکل ۵. سهم کشورها از تعداد مقالات چاپ‌شده در خصوص سبد برند

(منبع: پایگاه‌های استنادی Scopus, WOS, Google Scholar)

## ۲-۴- نتایج تحلیل محتوا

### مفهوم استراتژی سبد برند

در تعداد قابل توجهی از مقالات بررسی‌شده در این پژوهش، توصیف و تحلیل نویسندگان از مفهوم «استراتژی سبد برند» متفاوت بوده است. حتی در ابتدا از مفاهیم و واژگان مختلفی برای توصیف مفهوم استراتژی سبد برند استفاده می‌شد (در جدول زیر به بخشی از سیر تحول مفهوم استراتژی سبد برند اشاره شده است). شروع این بحث از آنجا بود که شهرت و محبوبیت مفاهیمی همچون توسعه برند و «برندگذاری چتری»<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۹۰ زمینه‌ساز انجام مطالعات گسترده‌ای در این حوزه شد (آکر و کلر، ۱۹۹۰؛ نیجسن و هارتمن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴؛ شینین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸ و ...). به دنبال آن، مطالعات

۱. Umbrella Branding

۲. Nijssen and Hartmann

۳. Sheinin

جامعی در خصوص مفهوم و ارزش «برند شرکت» انجام شد (بالمر و گری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳ و ...). در این مطالعات آنچه به وضوح مورد توافق همگان بود، ارزشمند بودن یک هویت شرکتی شفاف بود اما در خصوص نحوه ارتباط این هویت شرکتی با برندهای محصولات و عناصر درونی سبد برند، اختلافات بنیادین بین پژوهشگران مختلف وجود داشت. این امر منجر به این شد که پژوهشگران به مرور زمان چارچوبی را شکل دهند که ساختار و استراتژی سبد برند و روابط فی مابین آن‌ها را توصیف نماید (جدول ۱).

جدول ۱. بخشی از سیر تحول مفهوم استراتژی سبد برند

(منبع: پژوهشگران - برگرفته از مطالعات مختلف)

عناصر متشکله	تعبیر از استراتژی سبد برند تحت عنوان ...	نام پژوهشگر و سال
- سیستم غالب شرکت، سیستم غالب برند، سیستم متعادل و سیستم ترکیبی	هویت سازمان (Organization Identity)	مورفی <sup>۲</sup> (۱۹۸۷)
- هویت یکپارچه (یک نام برای همه)، هویت تأیید شده (نام‌های مرتبط با برند اصلی) و هویت نام‌گذاری شده (نام‌های کاملاً متفاوت)	هویت شرکت (Corporate Identity)	اولینز <sup>۳</sup> (۱۹۸۹)
- برند محصول، برند خطی، محدوده برند، برند چتری، برند منبع و برند تأییدکننده	ساختار برند (Brand Structure)	کاپفر <sup>۴</sup> (۱۹۹۲، ۱۹۹۸)
- تسلط شرکت (Corporate Dominant): برندهای شرکت (Corporate Brands) و برندهای خانه (House Brands) - برندهای ترکیبی (Mixed Brands): برندهای دوگانه (Dual Brands) و برندهای تأیید شده (Endorsed Brand)	ساختار برند (Brand Structure)	لافت و ساندرز <sup>۵</sup> (۱۹۹۴)

1. Balmer and Gray
2. Murphy
3. Olins
4. Kapferer
5. Laforet and Saunders

عناصر متشکله	تعبیر از استراتژی سبد برند تحت عنوان ...	نام پژوهشگر و سال
- تسلط برند (Brand Dominant): برندهای انفرادی (Mono Brands) و برندهای پنهان (Furtive Brands)		
برند راهبر، برند تأییدکننده، برند استراتژیک، برند زیرمجموعه، مزایای برند و گلوله نقره‌ای <sup>۱</sup>	سیستم برند (Brand System)	آکر (۱۹۹۶)
خانه برند ها (House of Brands)، برند های تأییدشده (Endorsed Brands)، برند های زیرمجموعه (Sub Brand) و خانه برندی (Branded House)	معماری برند (Brand Architecture)	آکرو یواخیم- تالر <sup>۲</sup> (۲۰۰۰)
«تجسم کردن اجزای برند» و «تعامل اجزای برند جهت خلق ارزش جدید»	مولکول سبد برند (Brand Portfolio ) (Molecule)	هیل و لیدرر <sup>۳</sup> (۲۰۰۱)
هم‌افزایی (Synergy)، قدرت نفوذ (Leverage)، ارتباط (Relevance)، برندهای قدرتمند (Strong Brands) و شفافیت (Clarity)	اهداف سبد برند (Brand Portfolio ) (Objectives)	آکر (۲۰۰۴)
- برندگذاری شرکت (Corporate Branded): نام شرکت (Corporate Name) و برندهای خانه (House Brands) - تأییدشده (Endorsed): نام شرکت (Corporate Name)، نام خانه (House name) و برند فامیلی/ سوپربرند (Family/Super Brand) - برند دوگانه- روابط افقی (Dual Brand): برند شرکت، خانه، فامیلی + محصول (Corporate, House, Family Brand + product محصول ۱+ برند محصول ۲ (Product brand 1 + Product brand 2)	ساختار برند (Brand Structure)	لافرت و ساندرز (۲۰۰۷)

Silver Bullet-1 – اصطلاحاً به برندی گفته می‌شود که نقشی استراتژیک در بهبود تصویر مخاطبین هدف از سبد برند دارد.

2. Aaker and Joachimsthaler

3. Hill and Lederer



عناصر متشکله	تعبیر از استراتژی سبد برند تحت عنوان ...	نام پژوهشگر و سال
- برند گذاری چند گانه- ترکیبی از روابط افقی و عمودی بین نام ها (Multi Branded): برند چندگانه تأیید شده (Endorsed Multi Brand) و برند سه گانه (Triple Brand) - برند گذاری (Branded): برند انفرادی (Mono Brand) و برند پنهان (Furtive Brand)		
برند شرکتی (Corporate Brand)، برند فامیلی (Family Brand)، برند انفرادی (Individual Brand) و برند اصلاح شده (Modifying Brand)	سلسله مراتب برند (Brand Hierarchy)	کلر (۲۰۰۸)
خانه برندی (Branded House)، برند گذاری زیر مجموعه (Sub-Branding)، برند گذاری تأیید شده (Endorsed Brand)، خانه برندها (House of Brands) و برند گذاری ترکیبی (Hybrid Branding)	استراتژی معماری برند (Brand Architecture) (Strategy)	اسرینیواسان و فورنیر <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)
سبد برند (Brand Portfolio) و سلسله مراتب برند (Brand hierarchy)	استراتژی معماری برند (Brand Architecture) (Strategy)	بریکسندورف و کلر (۲۰۱۷)

یکی از اولین چارچوب‌های پیشنهادی در این زمینه توسط مورفی (۱۹۸۷) و اولینز (۱۹۸۹) مطرح شد که مورفی استراتژی سبد برند را در قالب مفهوم هویت سازمان و اولینز نیز آن را به صورت چارچوبی حاصل از هویت شرکت تبیین نمود. لافرت و ساندرز در سال ۱۹۹۴ اشاره می‌کنند که الگوهای پیشنهادی توسط مورفی (۱۹۸۷) و اولینز (۱۹۸۹) برخی از پیچیدگی‌های ذاتی در ساختار برند، به ویژه در میان پدیده‌های حاشیه‌ای و تفاوت‌های جزئی ارتباطات با برند اصلی را در نظر نمی‌گیرند. لذا این دو پژوهشگر در سال ۱۹۹۴ و پس از آن در سال ۲۰۰۷ بر اساس تحلیل

۱. Srinivasan and Fournier

محتوای اطلاعات مربوط به ۴۰۰ برندی که محصولاتشان را از طریق فروشگاه‌های «تسکو و سینسبوری» عرضه می‌کردند و مصاحبه با مدیران ارشد شرکت‌های مختلف، به پیشنهادهایی در خصوص استراتژی سبد برند دست یافتند که ضمن در نظر گرفتن پیچیدگی‌های فی‌مابین، روابط افقی و عمودی میان برندهای موجود در سبد با یکدیگر و با برند مادر را تشریح می‌کرد (جدول بالا). در همین حین، آکر (۱۹۹۶) نقش‌های مختلفی که یک برند می‌تواند در یک سبد برند بازی کند را در قالب شش مفهوم کلی تحت عنوان برند راهبر، برند تأییدکننده، برند استراتژیک، برند زیرمجموعه، مزایای برند و گلوله نقره‌ای بیان کرد. مطالعات در این حوزه به همین شکل ادامه یافت و الگوهایی با عناوین متفاوت توسط پژوهشگران مختلف (کلر، ۲۰۰۸، بریکسندورف و کلر، ۲۰۱۷ و ...) ارائه شد و همچنان نیز در حال تکمیل است. با این وجود شاخصی که می‌توان در اکثر غریب به اتفاق تعاریف ارائه‌شده از استراتژی سبد برند آن را مشاهده نمود، این است که این پدیده یک مفهوم استراتژیک است که می‌تواند به‌طور کلی به کنترل یک گروه از برندها، هم‌افزایی بین برندها و ایجاد یک استراتژی برند مؤثرتر کمک کند.

با مرور سیر تاریخی و تحولات مفهوم استراتژی سبد برند و نگرش مخاطبان مختلف به مفهوم سبد برند، مشاهده می‌شود که این مفهوم از یک انتزاع کلی (هویت برند) به‌مرور به بدنه‌ای پیچیده و متشکل از ابعاد مختلف تبدیل شده که گونه‌های مختلفی از ساختار و سیستم را به نمایش می‌گذارد.

#### ابعاد و عناصر متشکله استراتژی سبد برند

در خصوص ابعاد استراتژی سبد برند چند پژوهش شاخص انجام شده است که سایر پژوهش‌ها در تأیید یا تکمیل آن‌ها گام برداشته‌اند. از جمله این

موارد می‌توان به الگوهای پیشنهادی آکر (۲۰۰۴)، مورگان و رگو (۲۰۰۹)، وانگ و چونگ (۲۰۱۵)، بریکسندورف و کلر (۲۰۱۷) و ... اشاره کرد (جدول زیر). با این وجود، بررسی نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که در مقایسه با مطالعات دیگر، پژوهش «وانگ و چونگ» در سال ۲۰۱۵ از جامعیت بیشتری برخوردار است (چراکه ابعاد پیشنهادی ایشان برآیند و تکمیل-کننده مطالعاتی است که پژوهشگران دیگر از جمله مورگان و رگو، ۲۰۰۹؛ آکر، ۲۰۰۴؛ چینتاگونتسا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴؛ پورتر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰ و ... در این خصوص انجام داده‌اند). در جدول ۲ خلاصه‌ای از مهم‌ترین مطالعات انجام‌شده باهدف شناسایی ابعاد و عناصر استراتژی سبد برند ارائه شده است.

#### جدول ۲. ابعاد و عناصر استراتژی سبد برند

(منبع: پژوهشگران - برگرفته از مطالعات مختلف)

ابعاد و عناصر استراتژی سبد برند	پژوهشگران	جزئیات
گستره‌ی برند	آکر (۲۰۰۴)	دسته‌ها و زیر دسته‌های محصول (Product Categories & Subcategories) و گستره‌ی آتی (Future Scope)
	مورگان و رگو (۲۰۰۹)	تعداد برندها (Number of brands) و تعداد بخش‌های بازار (Number of market segments)
	وانگ و چونگ (۲۰۱۵)	تعداد برندها (Number of brands) و تعداد بخش‌های بازار (Number of market segments)
	بریکسندورف و کلر (۲۰۱۷)	تعداد برندها (Number of brands) و تعداد بخش‌های بازار (Number of market segments)
ارتباط برندها با یکدیگر و رقابت‌های داخلی	بریکسندورف و کلر (۲۰۱۷)	- درصد تشابه و تفاوت برند زیرمجموعه با برند اصلی (Percentage of Sub-brand Similarity/ Differentiation with Master Brand) - درصد رقابت یا همکاری برندهای زیرمجموعه با یکدیگر (Percentage of Intra-Portfolio Competition/ Support)

۱. Chintagunta

۲. Porter

ابعاد و عناصر استراتژی سبد برند	پژوهشگران	جزئیات
	وانگ و چونگ (۲۰۱۵)	متوسط تعداد برندهای داخل یک بخش (Average)، درصد برندهای تأیید شده در یک سبد (Percentage of Endorsed Brand in a Portfolio) و درصد زیربرندها در یک سبد (Percentage of Sub-brands in a Portfolio)
	آکر (۲۰۰۴)	گروه‌بندی‌های برند (Brand Groupings)، درختان سلسله‌مراتبی برند (Brand Hierarchy Trees) و مدل شبکه‌ی برند (Network Model)
	مورگان و رگو (۲۰۰۹)	-
عناصر بصری سبد برند	وانگ و چونگ (۲۰۱۵)	- درصد تشابه کلمات برند زیرمجموعه با برند اصلی (Percentage of Brands Sharing Same Word in Brand Name) - درصد تشابه رنگ لوگوی برند زیرمجموعه با برند اصلی (Percentage of Brands Sharing Same Logo Color) - درصد تشابه شکل لوگوی برند زیرمجموعه با برند اصلی (Percentage of Brand Sharing Same Logo Shape)
	آکر (۲۰۰۴)	لوگوها (Logos) و ارائه بصری (Visual Presentation)
نقش‌ها و وظایف برندها در سبد	آکر (۲۰۰۴)	برندهای ارشد (اصلی) (Master Brands)، تأییدکنندگان/ زیربرندها (Endorsers/ Sub-brands)، متمایزکنندگان برند (Branded Differentiators)، برندهای متحد (Alliance Brands)، برندهای شرکت (Corporate Brands) و نیروگاه‌های برند (Energizers)، برندهای استراتژیک (Strategic Brands)، گلوله نقره‌ای (Silver Bullets)، برندهای کناری (Flanker Brands) و برندهای گاو شیرده (Cash Cow Brands)، توصیف‌گرها (Descriptors)، برندهای محصول (Product Brands)، برندهای چتری (Umbrella Brands)، متمایزکنندگان برند (Branded Differentiators)، برندهای مشترک (Co-Brands) و نقش‌های محرک (Driver Roles)
جایگاه‌یابی سبد برند	مورگان و رگو (۲۰۰۹)	کیفیت ادراکی (Perceived Quality) و قیمت ادراکی (Perceived Price)
موقعیت جغرافیایی سبد برند	وانگ و چونگ (۲۰۱۵)	تعداد قاره‌ها (Number of Continents) و تعداد کشورها (Number of Countries)

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، ابعادی مانند گستره‌ی سبب برند و ارتباط برندها با یکدیگر و رقابت‌های داخلی، از جمله ابعادی از استراتژی سبب برند هستند که تعداد قابل‌توجهی از پژوهشگران به آن‌ها اشاره کرده‌اند. این در حالی است که مواردی چون عناصر بصری سبب برند، نقش‌ها و وظایف برندها در سبب، جایگاه‌یابی سبب برند و موقعیت جغرافیایی سبب برند کمتر مورد توجه پژوهشگران واقع شده است.

پیچیدگی و چندبُعدی بودن پدیده‌ی سبب برند موضوعی است که اغلب پژوهشگران به آن اشاره داشته‌اند، با این حال، همین پیچیدگی موجب شده که بسیاری از پژوهشگران در رابطه با جزئیات و ابعاد مختلف این مقوله، با یکدیگر اختلاف نظر داشته باشند. در جدول ۳ به برخی از این اشتراکات و اختلافات بین پژوهشگران مختلف در خصوص ابعاد استراتژی سبب برند اشاره شده است.

جدول ۳. وضعیت گزاره‌های کلیدی ابعاد استراتژی سبب برند در مرور نظام‌مند ادبیات

(منبع: پژوهشگران - برگرفته از مطالعات مختلف)

مطالعات پشتیبانی‌کننده	گزاره‌های کلیدی در خصوص ابعاد استراتژی سبب برند	حوزه کلی
(کارولینو و جونیور <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۸)؛ (وانگ و چونگ، ۲۰۱۵)؛ (را مانانن و پورانی <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۴)؛ (داموسیو و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و رگو، ۲۰۰۹)؛ (آکر، ۲۰۰۴)؛ (آکر و یوآخیم‌تالر، ۲۰۰۰)؛ (کاپفر، ۱۹۹۴)	افزایش منافع و سودآوری به‌واسطه افزایش تعداد برندها در سبب	تعداد برندهای موجود در سبب
(هیل و همکاران، ۲۰۰۵)؛ (لافت و ساندرز، ۱۹۹۹)؛ (هیل و لیدرر، ۲۰۰۱)	کاهش اثربخشی به‌واسطه افزایش تعداد برندها در سبب	

۱. Carolino and Junior

۲. Ramanathan and Purani

۳. Damoiseau et al.

مطالعات پشتیبانی‌کننده	گزاره‌های کلیدی در خصوص ابعاد استراتژی سبد برند	حوزه کلی
(جیانگ و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۲)؛ (سیچمن و دیامانتوپولوس <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۳)	تضعیف وفاداری مشتریان به برند و افزایش هزینه رقابت، به‌واسطه افزایش تعداد برندهای سبد	
(بریکسندورف و کلر، ۲۰۱۷)؛ (تالای و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۵)؛ (دا موسیو و همکاران، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و رگو، ۲۰۰۹)؛ (آکر، ۲۰۰۴)	افزایش سودآوری در ازای کاهش هزینه‌های ناشی از مقیاس و توزیع ریسک، به‌واسطه حضور در بخش‌های مختلف بازار	تعداد بخش‌های بازار
(شاه <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۵)؛ (سیچمن و دیامانتوپولوس، ۲۰۱۳)؛ (گالونی <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۵)؛ (آکر و کلر، ۱۹۹۰)؛ (مورین <sup>۶</sup> ، ۱۹۹۹)؛ (کاپفر، ۱۹۹۴)	تضعیف برند و افزایش وابستگی موفقیت شرکت به ادراک مشتریان از متناسب بودن بخش‌های بازار- محصول، به‌واسطه حضور در بخش‌های مختلف بازار	
(آکر، ۲۰۰۴)؛ (آکر و یواخیم‌تالر، ۲۰۰۰)	کاهش حاشیه سود حاصل از اعضای کانال توزیع و مشتریان، به‌واسطه افزایش رقابت داخلی در سبد	
(گودی و لای، ۲۰۱۱)؛ (کاپفر، ۱۹۹۴)	افزایش هزینه‌های تبلیغات به‌واسطه همپوشانی تقاضا میان برندهای یک سبد	رقابت داخلی در سبد برند
(مونتگا و جان <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۰)	گیج شدن و گمراهی مشتریان از ویژگی‌ها و مزایای برند اصلی به‌واسطه افزایش رقابت بین برندها در داخل سبد	
(لافت و ساندروز، ۱۹۹۹)؛ (لیو و هیو <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۱)	کاهش کارایی امور اجرایی به دلیل افزایش اقدامات تکراری ناشی از رقابت داخل سبد برند	

1. Jiang et al.
2. Sichtmann and Diamantopoulos
3. Talay et al.
4. Shah
5. Galloni
6. Morrin
7. Monga and John
8. Liu and Hu

مطالعات پشتیبانی‌کننده	گزاره‌های کلیدی در خصوص ابعاد استراتژی سبد برند	حوزه کلی
(بریکسندورف و کلر <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۷)؛ (آزبرگ <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۸)؛ (اردم و چانگ <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۲)؛ (مورگان و رگو، ۲۰۰۹)؛	ایجاد یک بازار داخلی، تخصیص بهینه منابع و افزایش اثربخشی به‌واسطه افزایش رقابت بین برندهای داخل سبد برای دستیابی به مشتریان و منابع	
(کارولینو و جونپور، ۲۰۱۸)؛ (آزبرگ، ۲۰۱۸)؛ (دامو سیو و همکاران، ۲۰۱۱)؛ (کاپلان، ۲۰۰۸)	ایجاد موانع برای ورود رقبای جدید به‌واسطه افزایش رقابت بین برندها در داخل سبد	
(هسو و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۶)؛ (فینبرگ و همکاران <sup>۴</sup> ، ۱۹۹۲)	کاهش ریسک ناشی از خروج مشتریان و تغییر رفتار ایشان به‌واسطه افزایش رقابت بین برندها در داخل سبد	
(بهارادواج و همکاران <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۱)؛ (آکر و کلر، ۱۹۹۰)؛ (اسمیت و پارک <sup>۶</sup> ، ۱۹۹۲)؛	افزایش ارزش برند از طریق کاهش ریسک مشتریان به‌واسطه ادراک ایشان از کیفیت بالای برند	کیفیت ادراکی
(کارولینو و جونپور، ۲۰۱۸)؛ (هسو و همکاران، ۲۰۱۶)؛ (مورگان و رگو، ۲۰۰۹)	افزایش ارزش برند اصلی به‌واسطه ادراک مشتریان از کیفیت بالای برندهای زیرمجموعه سبد	
(وانگ و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۹)؛ (سیواکومار و راج <sup>۸</sup> ، ۱۹۹۷)	افزایش اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی به‌واسطه ادراک مشتریان از کیفیت بالای برند (در مقایسه با ادراک ایشان از پایین بودن کیفیت برند)	
(رامانان و پورانی، ۲۰۱۴)؛ (سیواکومار و راج، ۱۹۹۷)	کاهش کمتر تقاضا در ازای افزایش قیمت به‌واسطه ادراک مشتریان از کیفیت بالای برند	
(کارولینو و جونپور، ۲۰۱۸)؛ (بهارادواج و همکاران، ۲۰۱۱)؛	کاهش هزینه‌های تبلیغات به‌واسطه ادراک مشتریان از کیفیت بالای برند	

- 1.Asberg
- 2.Erdem and Chang
- 3.Hsu et al.
- 4.Feinberg et al.
- 5.Bharadwaj et al.
- 6.Smith and Park
- 7.Wang et al.
8. Sivakumar and Raj

مطالعات پشتیبانی‌کننده	گزاره‌های کلیدی در خصوص ابعاد استراتژی سبد برند	حوزه کلی
(مورگان و رگو، ۲۰۰۹)؛ (دودز و همکاران <sup>۱</sup> ، ۱۹۹۱)	ادراک مشتریان از قیمت، اصلی‌ترین عامل در انتخاب برند و رفتارهای پس از خرید است	قیمت ادراکی
(چادهوری و هولبروک <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۱)	افزایش رضایت و وفاداری مشتریان به‌واسطه ادراک ایشان از پایین بودن قیمت برند های موجود در سبد	
(کارولینو و جونپور، ۲۰۱۸)؛ (آکر، ۱۹۹۱)	افزایش فروش، سهم بازار و سودآوری به‌واسطه ادراک مشتریان از پایین بودن قیمت برندهای موجود در سبد	
(تالای و همکاران، ۲۰۱۵)؛ (وانگ و چونگ، ۲۰۱۵)	بهبود عملکرد شرکت و ارتقاء تعاملات با مشتریان به‌واسطه تنوع جغرافیایی (فعالیت در کشورها و قاره‌های مختلف)	موقعیت جغرافیایی سبد برند
(لی و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۲)	ادراک و احساس مشابه مشتریان از برند اصلی و برندهای زیرمجموعه به‌واسطه افزایش درصد تشابه کلمات برند زیرمجموعه با برند اصلی	عناصر بصری سبد برند
(یورکستون و منون <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۴)	تقویت هویت برند اصلی از طریق تشابه آوایی آن با برندهای زیرمجموعه، به‌واسطه افزایش درصد تشابه کلمات برند زیرمجموعه با برند اصلی	
(وانگ و چونگ، ۲۰۱۵)؛ (لابرکیو و مایلین <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۳)؛ (پارک و همکاران <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۳)	کمک به مشتریان برای تشخیص هویت برند اصلی و تمایز قائل شدن بین آن با سایر برندها، به‌واسطه افزایش درصد تشابه رنگ لوگوی برند زیرمجموعه با برند اصلی	

1. Dodds et al.
2. Chaudhuri and Holbrook
3. Le et al.
4. Yerkston and Menon
5. Labrecque and Milne
6. Park et al.



پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر استراتژی سبد برند طبق مرور نظام‌مند ادبیات حوزه سبد برند، عوامل مختلفی بر ساخت و توسعه‌ی استراتژی‌های سبد برند تأثیرگذارند. در جدول ۴ برخی از مهم‌ترین مطالعات انجام‌شده با محوریت شناسایی عوامل مؤثر بر استراتژی سبد برند ارائه‌شده است.

جدول ۴. مهم‌ترین پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر استراتژی سبد برند  
(منبع: پژوهشگران - برگرفته از مطالعات مختلف)

پژوهشگران	پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر استراتژی سبد برند	طبقه‌بندی
سایمونز و همکاران (۲۰۰۰)، واراداران و همکاران (۲۰۰۶)، آکر (۲۰۰۴)، کایلان (۲۰۰۹ و ۲۰۱۰)، داموسیو و همکاران (۲۰۱۱)	عوامل مرتبط با برند	عوامل درون-سازمانی
باروایز و رابرتسون (۱۹۹۲)، واراداران و همکاران (۲۰۰۶)، آکر (۲۰۰۴)	عوامل مرتبط با رقابت شرکت در بازار	
باروایز و رابرتسون (۱۹۹۲)، واراداران و همکاران (۲۰۰۶)، آکر (۲۰۰۴)، کایلان (۲۰۰۹ و ۲۰۱۰)، داموسیو و همکاران (۲۰۱۱)	عوامل مرتبط با عملکرد شرکت در بخش‌های مختلف (بازاریابی، مالی، توزیع و ...)	
واراداران و همکاران (۲۰۰۶)، کایلان (۲۰۰۹ و ۲۰۱۰)، داموسیو و همکاران (۲۰۱۱)	عوامل مرتبط به محصول شرکت	
آکر (۲۰۰۴)، کایلان (۲۰۰۹ و ۲۰۱۰)	عوامل مرتبط به مصرف‌کننده	عوامل برون-سازمانی
کایلان (۲۰۰۹ و ۲۰۱۰)، داموسیو و همکاران (۲۰۱۱)	عوامل مربوط به رقبا	
آکر (۲۰۰۴)، داموسیو و همکاران (۲۰۱۱)	عوامل مربوط به شرایط بازار و صنعت مورد فعالیت	

همان‌طور که مشاهده می‌شود پژوهشگران مختلف از جنبه‌های متفاوتی به عوامل مؤثر بر شکل‌گیری استراتژی سبد برند پرداخته‌اند. عوامل درون‌سازمانی بیشترین توجه را در بین پژوهشگران به خود اختصاص می‌دهد و در این میان،

عوامل مرتبط با برند و عوامل مرتبط با عملکرد شرکت در بخش‌های مختلف از جمله پرتکرارترین عوامل به شمار می‌آیند. در مقابل مواردی چون عوامل مربوط به رقبا و عوامل مربوط به شرایط بازار و صنعت مورد فعالیت، توجه کمتری را از سوی پژوهشگران به خود معطوف داشته‌اند.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با اتخاذ رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات، انبوه مطالعات انجام‌شده در خصوص مفهوم استراتژی سبد برند بررسی و نسبت به ساختارمند نمودن این مفهوم، چپستی آن، ابعاد و عناصر متشکله آن و درنهایت شناخت پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن اقدام شد. تفاوت اصلی این پژوهش نسبت به دیگر مطالعات مشابه مانند مطالعه‌ی کارولینو و جونپور (۲۰۱۸) این است که اولاً پژوهش حاضر درصدد مقایسه استراتژی پورتفوی برند با سایر مفاهیم نزدیک به آن نیست (همچون مقاله کارولینو و جونپور که به مقایسه این مفهوم با معماری برند پرداخته است) و ثانیاً به دلیل مرور نظام‌مند بودن ماهیت این پژوهش، دامنه انتخاب مقالات از ابتدا بسیار گسترده و با حساسیت بالا بوده و مقالات متناسب با پرسش‌ها و اهداف پژوهش غربال شدند و مقالاتی که از تمامی فیلترها عبور نمودند، به‌طور عمیق مورد مطالعه قرار گرفتند. این در حالی است که در پژوهش‌هایی که از ابزارهای کتاب‌سنجی استفاده می‌شود، با وجود ارائه تصویری کلی از موضوع مورد بررسی، به دلیل غیر نظام‌مند بودن و متکی بودن بر تعداد و تکرار کلمات، صرف‌نظر از معنا و مفهوم آن‌ها و عمیق نبودن مطالعه، دقت پایین‌تر بوده و احتمال خطا بیشتر خواهد بود. لذا در این پژوهش مفهوم استراتژی سبد برند، به‌صورت همه‌جانبه و ساختارمند مورد بررسی و واکاوی عمیق قرار گرفت و بیش از هر چیزی ماهیت پدیده و

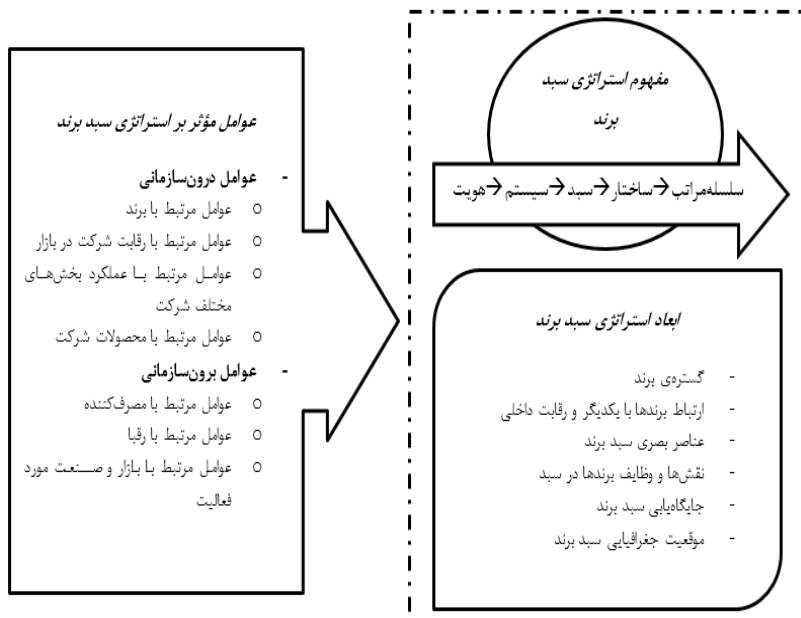
عوامل مؤثر بر آن مدنظر بوده است. در ادامه به صورت هدفمند و عملیاتی به چند مورد از مهم‌ترین گزاره‌های برآمده از این مرور نظام‌مند و نکات حاصل از آن‌ها اشاره شده است.

از تحلیل تعدادی پژوهش‌های انجام‌شده در سالیان مختلف و محاسبه روند این مطالعات مشخص شد که از ابتدای سال ۲۰۰۶ میلادی روند صعودی انجام پژوهش در خصوص سبد برند (و مفاهیم مرتبط به آن همچون استراتژی سبد برند، معماری برند، توسعه برند و ...) شروع شده و به‌طور تدریجی، بررسی جوانب مختلف این پدیده در حوزه‌های مختلف علمی به صورت تخصصی و با نرخ فزاینده‌ای ادامه یافته است. فارغ از هر مسئله‌ای، تعداد پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص سبد برند (به‌ویژه استراتژی سبد برند) حاکی از اهمیت روزافزون این پدیده و تلاش پژوهشگران مختلف برای تبیین مفهوم آن، پی بردن به جوانب مختلف پیرامون آن و به‌ویژه استراتژی‌های مدیریت برندهای موجود در سبد دارد. علاوه بر این مشخص شد که بیشترین تعداد مطالعات انجام‌شده در خصوص استراتژی سبد برند (و مفاهیم نزدیک به آن) مربوط به حوزه مدیریت و کسب‌وکار بوده است که این خروجی کاملاً متناسب با ماهیت کسب‌وکاری، استراتژیک و بازاریابی استراتژی سبد برند است. با این وجود در سالیان اخیر مشاهده می‌شود که دامنه و گستره مطالعات مربوط به سبد برند به حوزه‌های دیگر از جمله اقتصاد و مالی، علوم اجتماعی، علوم تصمیم‌گیری و ... نیز تعمیم یافته و مقالات بسیاری در خصوص این مفهوم در مجلات تخصصی مربوط به این حوزه‌ها به چاپ رسیده است که این امر حکایت از پی بردن به اهمیت پرداختن به مفهوم پورتفولیو و ساختارمند نمودن فرآیند مواجهه با آن در شاخه‌های مختلف علمی دارد. در تأیید این مدعا می‌توان به دو نمونه از مجلاتی که هم از منظر تعداد و هم از جهت

تنوع بیشترین تعداد مقالات مرتبط در آن‌ها به چاپ رسیده است اشاره کرد که عبارت‌اند از: Journal of Brand Management و Journal Of Product And Brand Management که هر دو در فضای مدیریت و کسب‌وکار به انتشار مقاله می‌پردازند. این مسئله حکایت از این دارد که علیرغم توجه به مفهوم پورتفولیو در علوم مختلف، با این وجود مطابق با انتظار، بیشترین مقالات منتشره مربوط به حوزه مدیریت و کسب‌وکار می‌باشد. یکی دیگر از مواردی که به‌ویژه در مطالعات مرور نظام‌مند مدنظر پژوهشگران قرار می‌گیرد، پراکندگی مطالعات و سلايق کشورهای مختلف در پژوهش در خصوص موضوع موردبررسی است. این مهم در این پژوهش نیز مدنظر قرار گرفت و مشخص شد که بیشترین مقالات چاپ‌شده در خصوص سبد برند مربوط به ایالات‌متحده امریکا بوده و نکته جالب‌توجه اینکه از بین کشورهای آسیایی تنها هند در بین ۱۰ کشور برتر دنیا از این حیث قرار گرفته است. قاعدتاً این مسئله حکایت از اهمیت بسیار بالای کشورهای توسعه‌یافته بلوک غرب برای مبحث سبد برند و تلاش‌های علمی ایشان به‌منظور شفافیت هر چه بیشتر این پدیده و ارائه راهکارهایی به‌منظور مدیریت نمودن بهینه آن دارد.

علاوه بر موارد مطروحه که از تحلیل کمی و تعدادی مقالات منتشره در حوزه سبد برند حاصل شد، نویسندگان این مقاله در خصوص مفهوم استراتژی سبد برند، ابعاد و عناصر متشکله آن و همچنین پیش‌آیندها و

عوامل مؤثر بر آن نیز بررسی دقیقی ارائه نمودند که چکیده‌ی آن در شکل ذیل آورده شده است.



شکل ۶. خلاصه یافته‌های پژوهش در رابطه با مفهوم، ابعاد و عوامل مؤثر بر استراتژی سبب برند (منبع: پژوهشگران - برگرفته از منابع مختلف)

در ادامه به نکاتی چند در همین راستا اشاره می‌شود: (۱) پس از گذشت ۱۰ تا ۱۵ سال از توجه فزاینده به مفهوم «سبب برند» (و مفاهیم پیرامونی آن از جمله استراتژی سبب برند)، همچنان تلقی‌های مشابهی از این مقوله وجود ندارد و حتی در پژوهش‌های متأخرتر نیز، نمی‌توان روح یکسانی در برداشت پژوهشگران از سبب برند مشاهده نمود. در نتیجه مقوله‌ی سبب برند، پدیده‌ای در حال تکوین و تکامل می‌باشد و به لحاظ چارچوب مفهومی،

هنوز به انسجام و یکپارچگی لازمه نرسیده است. ۲) در خصوص ابعاد و عوامل تشکیل‌دهنده استراتژی سبد برند، تنها نقطه مشترک بین تمامی پژوهشگران این است که استراتژی سبد برند یک پدیده چندبُعدی پیچیده است و ولی در خصوص جزئیات برخی از بُعدها اختلاف نظر شدید بین پژوهشگران وجود دارد. به‌نحوی که به‌عنوان مثال برخی از پژوهشگران افزایش تعداد برندهای زیرمجموعه یک سبد برند را امری مثبت و در راستای افزایش منافع سازمان و مشتریانش دانسته (کارولینو و جونیور، ۲۰۱۸؛ وانگ و چونگ، ۲۰۱۵؛ مورگان و رگو، ۲۰۰۹ و ...) اما برخی دیگر در رویکرد کاملاً متفاوت، آن را اتفاقی مثبت برای برند نمی‌دانند (سیچمن و دیامانتوپلوس، ۲۰۱۳؛ گالونی، ۲۰۰۵؛ هیل و همکاران، ۲۰۰۵ و ...). ۳) اغلب پژوهش‌های پیشین، مقوله‌های «معماری برند» و «سبد برند» را یکسان در نظر گرفته و یا تنها به یکی از آن دو توجه نموده‌اند. دراین‌بین پژوهش‌های اندکی این تفاوت را برجسته نموده و مورد بحث قرار داده‌اند. البته به‌جز دو مورد (کایلان، ۲۰۰۹ و کارولینو و جونیور، ۲۰۱۸)، عمدتاً این مسئله در پژوهش‌ها، به‌عنوان محور بررسی علمی قرار نگرفته است. ۴) همچنین، پژوهشگران در رابطه با استراتژی‌های مدیریت سبد برند نیز رویکرد یکسانی اتخاذ نموده‌اند. برخی گزینه‌های مربوط به «رشد» (مانند بسط و خرید برند)، برخی نیز گزینه‌های «محدودسازی» (مانند توقف و فروش) و البته برخی انتخاب‌های زیرمجموعه‌ی «بهبودی» (نظیر تغییر جایگاه‌ها و تغییر نقش‌ها) را مورد تحلیل قرار داده‌اند. به‌طور مشخص، به‌جز یک مورد (آکر، ۲۰۰۹)، پژوهش‌های پیشین عمدتاً نگاهی جامع به مسئله-ی استراتژی‌های مدیریت سبد برند و گزینه‌های تصمیم‌گیری در خصوص آن نداشته و هر یک تنها برخی از این ابعاد را مدنظر قرار داده‌اند. ۵) در بین مطالعات پیشین در حوزه‌ی سبد برند، به‌ندرت نمونه‌هایی از ساخت و

تبیین مدل‌های استراتژی ساز به چشم می‌خورد. به عبارت دیگر، در مجموع می‌توان اظهار داشت، این پژوهش‌ها بیشتر در راستای توصیف استراتژی سبد برند گام برداشته‌اند تا در راستای تبیین مکانیسم‌های ساخت آن. (۶) نمونه‌های انگشت شماری از پژوهش‌های پیشین، به پیشایندهای استراتژی/مدیریت سبد برند پرداخته و از این‌بین، ندرتاً استراتژی‌های بالادستی (نظیر استراتژی شرکتی، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی) را به‌عنوان پیشایندهایی برای استراتژی سبد برند مورد پردازش قرار داده‌اند. (۷) چگونگی تعامل و اثرگذاری متقابل استراتژی‌های بالادستی (نظیر استراتژی شرکتی، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی) نیز به‌تبع، کمتر مورد تحلیل و بررسی جامع واقع شده است.

با توجه به توضیحات مطروحه و تحلیل‌های ارائه‌شده به نظر می‌رسد کاستی‌های قابل توجهی در حوزه مطالعات مربوط به سبد برند و به‌صورت ویژه استراتژی سبد برند وجود دارد که ذیلاً در قالب پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی دسته‌بندی می‌شود: (۱) تقویت و شکل‌دهی یک الگوی استراتژی ساز برای هدایت توأمان معماری برند و سبد برند. (۲) شفاف‌سازی بیشتر و تقویت دانش موجود از مفاهیم بنیادینی چون معماری برند، سبد برند و استراتژی سبد برند، به‌نحوی که بتوان مفاهیم نهفته درون هر یک از این عبارات را در یک پیکره‌ی منسجم تحلیل نموده و به کار بست. (۳) شکل‌دهی نگاهی جامع و یکپارچه در بررسی گزینه‌های تصمیم‌گیری در رابطه با عناصر سبد برند، به‌نحوی که گزینه‌های مختلف و متنوع در این حوزه در کنار یکدیگر لحاظ شده و به‌صورت یک پیکره‌ی واحد، مبنای عمل قرار گیرد. (۴) تقویت دانش موجود از ارتباط استراتژی‌های بالادستی شامل استراتژی شرکتی، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی (به‌عنوان پیشایندها) با مقوله‌ی استراتژی مدیریت سبد برند. (۵) تبیین دقیق و شفاف

چگونگی برهم‌کنش، تعامل و اثرگذاری استراتژی‌های بالادستی شامل استراتژی شرکتی، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی (به‌عنوان پیشایند) بر مقوله‌ی «استراتژی مدیریت سبد برند».

علاوه بر این پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه‌ی سبد برند، استراتژی سبد برند و معماری برند، ندرتاً بر تدوین مدل‌های بومی متمرکز شده‌اند. در بسیاری از آن‌ها ویژگی‌ها و مؤلفه‌های ضروری برای شکل‌دهی یک مدل بومی متبلور نشده و همین امر، محدودیت‌های قابل‌توجهی را در هنگام به‌کارگیری نتایج این پژوهش‌ها پیش رو قرار می‌دهد. از این رو، ملاحظه می‌شود که سازمان‌های چند برندی ایرانی، ندرتاً از مدل‌های ساخت استراتژی سبد برند بهره گرفته‌اند. طبیعتاً انجام پژوهش‌هایی باهدف رفع این نواقص، به‌واسطه‌ی برخورداری از جنبه‌های کاربردی، برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان صنایع قابل به‌کارگیری می‌باشد. درنهایت لازم به ذکر است که در انجام این پژوهش پژوهشگران با محدودیت‌هایی مواجه بوده‌اند که ازجمله مهم‌ترین آن‌ها عدم دسترسی کامل به بخشی از مقالات و پژوهش‌های انجام‌شده در برخی از مجلات و پایگاه‌های اطلاعاتی بوده است که در این زمینه یا مقالات مربوطه به‌ناچار از فرآیند پژوهش خارج شدند و یا به بررسی چکیده آن‌ها اکتفا شد.

۱. موضوع موردبحث در قالب رساله دکتری نویسنده مسئول مقاله با عنوان «طراحی و تبیین الگوی استراتژی مدیریت سبد برند» در حال انجام است.



فهرست منابع<sup>۱</sup>

- Aaker, D. and Keller, J. (1990). Consumer Evaluation of Brand Extensions, *Journal of Marketing*, 54(1), pp. 27-33.
- Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: the key to the brand architecture challenge, *California management review*, 42(4), 8-23.(SR).
- Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (2004). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Simon and Schuster.
- Aaker, D.A. (2006). Brand Portfolio Strategy, *Strategic Direction*, 22(10), 142-157. (SR).
- Asberg, P. (2018). A dualistic view of brand portfolios: the company's versus the customers' view, *Journal of Consumer Marketing*, 35(3), 264-276. (SR).
- Balmer, John M.T. and Gray, Edmund R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *Journal of Marketing*, 37(7/8), pp. 972-997.
- Barwise, P. & Robertson, T. (1992). Brand portfolios. *European Management Journal*, 10(3), 277-285. (SR).
- Bharadwaj, S. Tuli, K.R. & Bonfrer, A. (2011). The impact of brand quality on shareholder wealth. *Journal of Marketing*, 75, 88-104
- Brexendorf, T.O. & Keller, K.L. (2017). Leveraging the corporate brand: The importance of corporate brand innovativeness and brand Architecture, *European Journal of Marketing*, 51(9/10), 1530-1551.(SR).
- Carolino, E. & Junior, S.S. (2018). Brand portfolio strategy and brand architecture: A comparative study, *Cogent Business & Management*, 5, 1-10.(SR).

۱. به دلیل محدودیت‌های مربوط به حجم مقاله و عدم امکان جداسازی و ارائه گزارش جداگانه از مقالات استفاده‌شده در مرور نظام‌مند، این مقالات با عبارت (SR) که در انتهای مقاله آمده مشخص و از سایر منابع جدا شده‌اند.

- Chailan, C. (2008). Brands portfolios and competitive advantage: An empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17(4), 254–264. (SR).
- Chailan, C. (2009). Brand architecture and brands portfolio: a clarification. *EuroMed Journal of Business*, 4(2), 173-184. (SR).
- Chailan, C. (2010). From an aggregate to a brand network: a study of the brand portfolio at L'Oréal. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 74-89. (SR).
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M.B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, 65, 81-93.
- Chintagunta, P.K. (1994), "Heterogeneous Logit Model Implications for Brand Positioning," *Journal of Marketing Research*, 31 (May), 304–311.
- Damoiseau, Y. Black, W.C. & Raggio, R.D. (2011). Brand creation vs acquisition in portfolio expansion strategy. *Journal of Product & Brand Management*, 20(4), 268-281. (SR).
- Dodds, W.B. Monroe, K.B. & Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations, *Journal of Marketing Research*, 28, 307-319.
- Erdem, Tülin and Sue Chang (2012), "A Cross-Category and Cross-Country Analysis of Umbrella Branding for National and Store Brands," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 86–101.
- Feinberg, F.M. Kahn, B.K. & McAlister, L. (1992). Market Share Response When Consumers Seek Variety, *Journal of Marketing Research*, 29, 227-37.
- Galloni, A. (2005). Inside out: at Gucci, Mr. Polet's new design upends rules for high fashion, *Wall Street Journal*, 9(2), 23-41.

- Godey, B. & Lai, C. (2011). Construction of international brand portfolios: impact on local brands. *Journal of Product & Brand Management*, 20(5), 402-407. (SR).
- Haas, S. Bakker, D. & Raabe, T. (2014). Development of integrated brand portfolio strategies: a horizontal and vertical integrated planning model. *Marketing-trends-congress.com*.
- Hill, S. & Lederer, C. (2001). *The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hill, S. Ettenson, R. & Tyson, D. (2005). Achieving the ideal brand portfolio. *Sloan Management Review*, 46(2), 85-90.
- Hso, L. Fournier, S. & Srinivasan, Sh. (2016). Brand architecture strategy and firm value: how leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns, *Journal of the Academic Marketing Science*, 44, 261-280. (SR).
- Iden, J. Methlie, L.B. & Christensen, G.E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review", *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87-97.
- Jiang, W. Dev. C.S. & Rao, V.R. (2002). Brand extension and customer loyalty: evidence from the lodging industry, 43(4), 5-16.
- Kapferer, J.N. (1992) 'Strategic Brand Management', Free Press, New York, NY and Kogan Page, London.
- Kapferer, J.N. (1998) 'Strategic Brand Management', 2nd edn, Kogan Page, New York, NY and London.
- Kester, L. Hultinl, E.J. & Griffin, A. (2014). An Empirical Investigation of the Antecedents and Outcomes of NPD Portfolio Success, *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1199-1213.(SR).
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management*. 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Labrecque, L.I. & Milne, G.R. (2013). To be or not to be different: exploration of norms and benefits of color differentiation in the marketplace, *marketing letters*, 24(2), 165-176.

- Laforet, S. and Saunders, J. A. (1994). Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do it", *Journal of Advertising Research*, 34(5), 64-76. (SR).
- Laforet, S. and Saunders, J. A. (2007). How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004, *Journal of marketing Management*, 23(1-2), 39-58. (SR).
- Le, A.N. Cheng, J.M. Lee, Y.H. & Jain, M. (2012). Brand extension: using parent brand personality as leverage, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(4), 599-618. (SR).
- Liu, X. & Hu, M.Y. (2011). Umbrella brand price premiums: effects of compatibility, similarity, and portfolio size, *Journal of product & brand management*, 20(1), 58-64.
- Monga, A.B. & John, D.R. (2010). What make brands elastic? The influence of brand concept and styles of thinking on brand extension evaluation, *Journal of marketing*, 74(3), 80-92.
- Morgan, N. A. & Rego, L.L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74.(SR).
- Morrin, M. (1999). The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes, *Journal of Marketing Research*, 36, 517-525.
- Morrison, A. & Wensley, R. (1991). Boxing up or boxed in? A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix. *Journal of Marketing Management*, 7(2), 105-129.
- Nijssen, E. J. and Hartmann, D. (1994), "Consumer evaluation of brand extensions: An integration of previous research", *European Marketing Academy Proceedings*, Maastricht.
- Norris, M. & Oppenheim, C. (2007). Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature. *Journal of Informatics*, 1(2), 161-169.
- Okoli, C. & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research, *Working Papers on Information Systems*, Sprouts.

- Olins, W. 1989. Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design, Thames and Hudson, London.
- Park, C.W. Eisingerich, A.B. Pol, G. & Park, J.W. (2013). The Role of Brand logos in firm performance, *Journal of business research*, 66(2), 180-187.
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Quinones, D. & Rusu, C. (2017). How to develop usability heuristics: A systematic literature review", *Computer Standards & Interfaces*, 53, 89-122.
- Ramanathan, J. & Purani, K. (2014). Brand extension evaluation: real world and virtual world", *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), 504-515. (SR).
- Roper, S. & Davies, G. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, 44(5), 567-590.
- Saleh Ardestani, A. Parsa, S. Ghasemi, B. (2016): Design and Explanation of the model of effective factors on brand extension strategy success in fast-moving goods, based on qualitative approach of grounded theory, *Journal of Brand Management*, Alzahra University, 4(7) (In Persian)
- Shah, P. (2015). Kill it or keep it? The weak brand retain-or-discard decision in brand portfolio management. *Journal of Brand Management*, 22 (2), 154-172. (SR).
- Sheinin, D. (1998), "Positioning brand extensions: implications for beliefs and attitudes", *Journal of Product and Brand Management*, 7(2), pp.137-149.
- Sichtmann, C. & Diamantopoulos, A. (2013). The impact of perceived brand globalness, brand origin image, and brand origin-extension fit on brand extension success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 567-585. (SR).

- Silva, M. (2015). A Systematic Review of Foresight in Project Management Literature, *Procedia Computer Science*, 64, 792-799.
- Simmons, C.J. Bickart, B.A. & Buchanan, L. (2000). Leveraging equity across the brand portfolio. *Marketing Letters*, 11(3), 210-220.(SR).
- Sivakumar, K. & Raj, S.P. (1997). Quality Tier Competition: How Price Change Influences Brand Choice and Category Choice, *Journal of Marketing*, 61, 71-84.
- Smith, D.C. and Park, C.W. (1992). The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, *Journal of Marketing Research*, 29, 296-313.
- Srinivasan, Sh. & Fournier, S. (2016). Brand Architecture Strategy and Firm Value: How leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 261-280. (SR).
- Talay, M.B. Townsend, J.D. & Yenyurt, S. (2015). Global brand architecture position and market-based performance: the moderating role of culture, *Journal of International Marketing*, 23(2), 55-72. (SR)
- Taskin, D.C. & Ozturk, A.G. (2016).The Antecedents of Brand Extension Success and Research on an Apparel Brand, *PARADOKS Economics, Sociology and Policy Journal*, 11(1), 48-67. (SR).
- Uggla, H. (2006). The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 785-802. (SR).
- Varadarajan, R. DeFanti, M. P. & Busch, P. S. (2006). Brand portfolio, corporate image, and reputation: Managing brand deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 195-205. (SR).
- Wang, Y.C. & Chung, Y. (2015). Hotel brand portfolio strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 561-584.(SR).

- Wang, Y.Ch. Qu, H. & Yang, J. (2019). The formation of sub-brand love and corporate brand love in hotel brand Portfolios, *International Journal of Hospitality Management*, 77, 375-384. (SR).
- Yorkston, E. & Menon, G. (2004). A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments, *Journal of consumer research*, 31, 43-51.