

محافظت از برند وظیفه اصلی برای مدیران ارشد

بهزاد جعفری

دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی بازاریابی بین الملل دانشگاه آزاد واحد بین المللی اروند خرمشهر
BehzadJafari69@gmail.com

محمد خدامرادی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد و مدرس دانشگاه واحد بین المللی اروند خرمشهر
Mohammad_moradi57@yahoo.com

محمد دیداری

دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی بازاریابی بین الملل دانشگاه آزاد واحد بین المللی اروند خرمشهر
Mohamad.didari@gmail.com

فروغ بهنام فر

مدیر عامل شرکت بازرگانی بانیان بنا خاور
b.b.kh.co@gmail.com

چکیده

در سابق مدیریت برند و علامت تجاری به مدیران میانی واگذار می شده است. اما با بررسی و شناخت دقیق بازار مشخص گردیده که علامتهای تجاری یا همان برندها بخاطر نقش استراتژیک و مهمی که دارا هستند، می بایستی به گونه ای مناسب و شایسته تری تحت مسئولیت مستقیم مدیران ارشد سازمان قرار بگیرند. در واقع مدیران ارشد باید به عنوان متولیان و حافظان برند یا علامت تجاری عمل کنند. به دلیل همین مسئولیت جدید، آنها نیاز به بررسی و مرور یکپارچه علائم تجاری و نحوه مدیریت خود بر آنها را دارند. در این مقاله ما وظایفی را که علائم تجاری انجام می دهند ، ارزشهای نتیجه بخشی را که ایجاد می کنند و ترسیم ابعاد مهمی در مورد برندها ، که نیاز به مدیریت کردن دارند را بررسی می کنیم. بخش بندی مقاله دوقسمتی است. بخش نخست به مدیران ارشد ، مجموعه هایی از چارچوبهای یکپارچه برای تسهیل اندیشیدن در مورد علامتهای تجاری و برندها و چگونگی مدیریت آنها ارائه می دهد. و در بخش دوم وظیفه برند و برابری حقوق آن، برای دو گروه متفاوت از خریداران و فروشندگان را به تفکیک مشخص می کند .

واژگان کلیدی : علامت تجاری، متولی برند، برابری حقوق علامت تجاری، وظیفه علامت تجاری



مقدمه

مطابق با اعلام سازمان مالکیت معنوی جهانی سازمان ملل، دارایی‌های معنوی یک شرکت، از جمله برند آن می‌تواند ۸۰ درصد ارزش کل آن شرکت را به خود اختصاص دهد، اما بسیاری از کسب و کارهای کوچک به‌طور قانونی و آن گونه که شایسته ارزش بالقوه مالی آنها است، از برند خودشان محافظت نمی‌کنند. آن اچ چسر و جنفر سی ولف که کارشناسان برندسازی و مالکیت معنوی هستند، امیدوارند این رفتار را با کتاب جدید خود با عنوان **Brand Rewired (Wiley, July ۲۰۱۰)** تغییر دهند. در دنیای بازاریابی امروز شخصیت برند مفهوم جذاب و گیرایی دارد. آکر (۱۹۹۶) شخصیت برند را هسته مرکزی و نزدیک‌ترین متغیر در تصمیم‌گیری مشتری در هنگام خرید می‌داند.

علامت‌های تجاری به تمرکز و تاکید مقدار زیادی از مشاجرات و مباحثات در سالهای اخیر تبدیل شده‌اند. (لاو و فالرتون، ۱۹۹۴) برخی در مورد ویژگی‌های آن پرسش‌هایی را مطرح کرده‌اند. (سلرز ۱۹۹۳، برتون و دیگران، ۱۹۹۹) درحالی‌که دیگران مرکزیت کنونی آنها (برندها) تشخیص داده‌اند. (دویل ۱۹۹۳، امبلر ۱۹۹۶، موریس ۱۹۹۶) هنوز هم در اغلب شرکتها، مدیریت برندها به مدیران نسبتا جوان تر واگذار می‌شود و مدیران ارشد فقط فرایند کار را نظارت می‌کنند. بنابراین بطور فزاینده‌ای برند و برندسازی به عنوان نگرانی‌های اساسی شناخته می‌شود. (ساکر و دیگران ۱۹۹۴) و همانطور دارای ارزش اقتصادی قابل توجه هستند. (پرمی یر، ۱۹۹۷) به همین ترتیب مشاهده‌کنندگانی مانند تام پیترز (۱۹۹۹) ما را نسبت به یک چیز آگاه می‌سازد: برند، برند و برند. شرکتها مدام در حال پرسیدن از حکمت واگذاری آنچه که دارایی‌های حیاتی و مهم آنها برای هرکسی حتی مدیران ارشد باشد، هستند. (مجله اکونومیست، ۱۹۹۴)

مدیران ارشد باید خیلی بیشتر از یک نظارت ساده بر برند و مدیران برند انجام دهند. آنها باید از برند (علامت تجاری) خود در سطح شرکت، بخش و تولید حفاظت کرده و آنها را پرورش دهند. آنها باید بطور افزایشی خود را درگیر محافظت از برند. بکنند. این کار، وظیفه‌ای است مهم که در برخی موارد ضعف‌هایی در خصوص آن وجود داشته است.

هدف ما در این مقاله، ارائه یک دیدگاه یکپارچه از مدیریت علامت تجاری برای مدیران ارشد در نقش جدیدشان که محافظت از علامت تجاری است، می‌باشد. همانطور که مدیران اجرایی ارشد به خوبی با فلسفه ارزش سهام هماهنگ شده‌اند، اهمیت دارایی‌های نامشهود نیز آشکار شده است: تاکنون پتانسیل آسیب رساندن به ارزش سهام از طریق مدیریت نامناسب علامت تجاری بسیار گزاف و کلان بوده است. (سی.اف.آ. آکرو جکسون، ۱۹۹۴) براساس اقدامات پیشین (برتون و دیگران، ۱۹۹۹)، کاپان



و هالبرت (۲۰۰۱) قصد ما ارائه یک اصل اولیه در مورد برندها و مدیریت آن برای مدیران ارشد است. ما امیدواریم بتوانیم به تضمین بهتر تصمیمات نسبت به برند، نه فقط حفاظت از آن بلکه به ایجاد ارزش سهام نیز کمک کنیم.

علامت های تجاری ، وظایف ، ارزش و مدیریت

برندها فقط برای هدف نهایی خود ایجاد نشده اند بلکه در نهایت برای وظایفی که آنها برای شرکا در یک ارتباط ارزشی و مبادله ای انجام می دهند بوجود آمده اند. (یعنی برای هر دو طرف، هم خریداران و هم فروشندگان) وظایفی که به نوبه خود منجر به خلق حقوق برابری برای برند می شود. هنگامی که یک هماهنگی بین وظایفی که برند برای شرکت و برای مشتریان در بازار هدف شرکت انجام می دهد وجود دارد. در نهایت، حقوق برابری برند، یک منبع زودگذر و فانی است. برندهایی که بی هدف و بدون مراقبت رها می شوند پژمرده شده و می میرند و حقوق برابری آنها توسط نیروهای بازار از بین می رود. (سی.اف.دیکسون، ۱۹۹۲) بنابراین ارزش برند، نیازمند مدیریت مستمر و مداوم است. این فرآیند سه چرخه ای (سه جانبه) در شکل ۱ مشخص شده است. ساختار این مقاله، از منظر این شکل پیروی می کند. در ابتدا ما سؤال ساده ای را در مورد آنچه که برند انجام می دهد، چه وظایفی را برند برای سهامداران کلیدی، عمدتاً شرکت و مشتریانانشان انجام می دهد، مطرح می کنیم. در مرحله دوم ما در مورد مفهوم ارزش برند یا حقوق برابری که چنین وظایفی بدست می آورند تحقیق و بررسی می کنیم. در مقابل برای نوشته های پیشین، ما بین دو مفهوم مرتبط، یعنی حقوق سازمانی برند و حقوق برابری برند برای مشتری تمایز قائل می شویم و حقوق برند از منظر شرکت و مشتریان آن بررسی می کنیم. در قسمت سوم مقاله، ما به موضوع چگونگی مدیریت چرخه سه جانبه برند نگاهی می اندازیم و بر سه بعدی که متولیان برند باید در مدیریت برند در نظر بگیرند تاکید و تمرکز می کنیم: موضوعات درون سازمانی، موضوعات درون برند و موضوعات درون بازار. در مباحثه های مربوط به مدیریت این ابعاد، ما زمینه هایی مانند چتر برندسازی، برندسازی چندگانه، اهرم سازی (قدرت نفوذ) حقوق برند، اتحادیه های استراتژیک و برندسازی جهانی را مطرح می کنیم. در بخش نتیجه گیری مقاله، ما موضوعاتی مانند نظارت بر برند، تجدید حیات و بازسازی برند و نقش مدیران ارشد به عنوان محافظان و متولیان برند را نشان خواهیم داد.

وظایف : برندها چه کاری انجام می دهند ؟

پرسش مانند این است: چرا برند؟ در این مورد پرسش عمیق تری دلالت می کند ، عمدتا برندها چه کاری انجام می دهند؟ در این بخش، ما بر وظایفی که برای اکثر برندها به عنوان مکمل و کمک کننده کسب و کار در نظر گرفته شده اند، متمرکز می کنیم. (یعنی به عنوان خط مماسی نسبت به شغل، کسب و کار در ایجاد سودآوری) یا منتهی شدن به خود (از جمله اهمیتی که مدیران می توانند در نقش واقعی که آنها در ایجاد ارزش برای کسب و کار و مشتریان خود ایفا می کنند کوتاه نظر و نزدیک بین شوند).

برندها، بخش مقاومت ناپذیر زندگی روزمره کسب و کار و مشتریان، در سراسر جهان هستند. اما چرا؟ در اکثر سطوح بنیادی ، برندسازی، عمل ایجاد و حفظ یک تمایز است. بنابراین برندها نامها و نمادهای تشخیص دهنده و متمایز کننده (یعنی لوگوها، آرم های تجاری، طراحی های بسته بندی و سخنگو) هستند که توسط فروشندگان برای شناساندن و متمایز کردن کالاها و خدمات خود از رقبا و ایجاد ارزش برای مشتریان از طریق ایمن سازی بازار و منافع مالی ، توسعه یافته اند. برندها دارای کاربردهای گسترده ای هستند. در بهترین سطح درجه بندی، یک برند به یک کالای فردی اشاره می کند. مدل T (فورد) به طور گسترده تر، برند به گروهی از محصولات مرتبط با به کارگیری وظایف مشابه اشاره می کند. (مانند سس ماکارونی راگو، اتومبیل های شورولت) و تاکنون به طور وسیع تر، یک برند به گروهی از کالاها که وظایف متفاوتی انجام می دهند اشاره می کند. در این شرایط یک برند، معرفی محصول یک شرکت است. (مانند IBM , GE , جنرال موتورز، خطوط هوایی بریتانیا (British air ways) یا ماها) به طور مکرر، کالاها یا خدمات فردی بوسیله برندهای چندگانه مشخص می شوند. (مانند تویوتا کرولا، دسترسی مستقیم به بانک شهر) نوعا برای تامین امنیت، سود از خانواده برند هستند درحالیکه در همان زمان در حال گسترش و رسمی سازی برای محصولات فردی هم می باشند. دردیگر موارد، محصولات با نام تجاری مشترک از سازمانهای چندگانه برای حداکثر سود وجود دارند. مانند ولز فارگو، مسترکارت، کوکا کولا، نوترا سوویت، هاولت، پاکارد، اتنبل این ساید و پنتیوم)

اگرچه عموما بر نام های تجاری به عنوان دلالت کننده و مشخص کننده آنها تاکید می کنیم ، دیگر تعیین کنندگان به عنوان قسمت بزرگتری از علامت تجاری ، مانند نام برند هستند و می توانند همانطور مهم باشند. برای مثال، رنگهای صورتی مربوط به چنین محصولات مختلفی به عنوان فاینانشال تایمز و عایق باتری فایبرگلاس (داوکرینیک، آمریکا) و ACI استرالیا) شکل ظاهری بطری در تبلیغات ايسولوت (Absolute) ، و صدای خش خش کردن نایک، همه شناسایی کننده برند مهم هستند.



هیچ رابطه ضروری بین برندی که برای فروش توسط یک سازمان ارائه شده است و محصولات و عملیات ضروری برای تحویل کالاها و خدمات تعیین شده توسط برند وجود ندارد. البته، شرکت‌های توزیع کننده (مانند خرده فروشها) عموماً کالاهایی را که می‌فروشند تولید نمی‌کنند. بنابراین برای شرکت‌های تولیدکننده محدوده و میزان عملیات آنها توسط مالک نام تجاری می‌تواند به طور گسترده‌ای در محدوده ادغام عمودی کل نشان داده شود. (مانند کارخانه روژ ریور (Rouge River) فوردها) تولید مدل T آن از طریق گروه اجزای فرعی تولید شده توسط دیگران (مانند برخی برندهای کامپیوترهای شخصی و اتومبیل‌ها) به منظور پاسخگو نبودن برای هر محصولی غیر از تنظیم و نظارت بر پایبندی به استانداردهای طراحی و کیفیت انجام می‌شود. محصولات کنترل وزن اسلیم فست (Slim Fast) مثال‌های مناسبی توضیح دوم هستند.

اگر برندها وظایف شناسایی تولید سازمانها را انجام ندهند مهم است که این سؤال را بپرسیم: آنها چه وظایفی انجام می‌دهند؟ به طور خاص، برندها وظایف متفاوتی را برای فروشندگان و خریداران انجام می‌دهند. ما بطور خلاصه، این مباحث را به عنوان رفتارهای نزدیک کننده و دورکننده خلاصه کرده ایم. به طور معمول، وظایفی که برندها برای فروشندگان انجام می‌دهند پیامدهای در نظر گرفته شده‌ای هستند که منجر به رفتارهای نزدیک کننده توسط مشتریان می‌شوند. بنابراین با توجه به اینکه این وظایف برای خریداران تامین شده است شامل رفتار نزدیک کننده می‌باشد. برندها همچنین در بردارنده رفتارهای در نظر گرفته نشده درباره اقدامات فروشندگان عمدتاً رفتارهای دورکننده هستند.

وظایف برندها برای خریداران

برای خریداران، برندها وظایفی انجام می‌دهند که ارائه دهنده مزایای قبل و بعد از خرید است. برندهای قبل از خرید، هزینه تحقیق را با تشخیص و تعیین محصولات خاص بین گروه‌هایی که برای خرید در نظر گرفته شده اند کاهش می‌دهند. این شناسایی ممکن است بطور مستقیم منجر به رفتار نزدیک کننده شود. خرید از برند (یا قرار دادن آن در مجموعه مورد توجه خریدار) یا ممکن است منجر به رفتارهای دورکننده، نپذیرفتن محصول به دلیل دلالت ذهنی منفی نسبت به برند شود. رفتارهای دورکننده یا نزدیک کننده مرتبط با شناسایی ممکن است خاص محصول باشد. برای مثال پودر رختشویی تاید (Tide) عموماً رفتار نزدیک کننده‌ای را در موضوع یک پودر لباس شویی به وجود آورد. بنابراین وقتی که محصولات خلال دندان یا محصولات آشپزی تاید، معرفی شوند احتمال رفتار دورکننده نتیجه آن خواهد بود. رفتارهای دورکننده یا نزدیک شونده به انتظارات خریداران از مزایای دریافتی از کالا یا خدمت علامت تجاری بستگی دارد. این مزایا ممکن است وظیفه‌ای روانی یا اقتصادی باشد. نگرانی برای مزایای وظیفه‌ای ممکن است مشتریان بالقوه را به رفتار نزدیک شونده هدایت کند.



انتظارات از کیفیت کالا یا خدمت، توسط برند بوجود می‌آید. (مانند تحویل در سراسر شب توسط پیک فدرال، کیفیت و خدمات اتومبیل‌های مکسوس) یا رفتار دورکننده انتظارات از کیفیت غیرقابل قبول (مانند اتومبیل‌های یوگو) نگرانی در مورد مزایای روان‌شناسی (روانی) ممکن است تا آنجاییکه به عنوان یک علامت تجاری این باور را بوجود بیاورد که خرید موجب تقویت وضعیت و شخصیت (پرستیژ) خریداران شود منجر به رفتار نزدیک شونده می‌شود. (مانند پست سریع السیر امریکا، کفشهای کتانی (ورزشی) نایک مایکل جردن (بستکبالیست)) یا موجب کاهش ریسک اجتماعی و روانی ناشی از انتخاب اشتباه محصول یا فروشگاه شود. (مانند جعبه هدیه آبی تیفانی یا کیف خرید هارود) برعکس علامت تجاری، ممکن است منجر به رفتارهای دورشونده از طریق مسئولیت‌های ادراک شده، شوند. (مانند بسیاری از جوکهای گفته شده در مورد اتومبیل‌های لادا توسط اروپاییها) درنهایت برای مشتریان بالقوه تمرکز کرده بر مزایای اقتصادی، رفتارهای نزدیک شونده ممکن است ناشی از ادراکهایی باشد مبنی بر اینکه برند، مرتبط با قیمت پایین باشد. اگر ادراکها برعکس باشد رفتار دورکننده خواهد بود. ارسال خرید، محصولات برند شده این مزایا را تحویل می‌دهند. هنگامی که کالا (محصول) به درستی تحویل داده شد به دنبال مزایای وظیفه‌ای و اقتصادی، علامت تجاری خاکستری مایل به آبی (persu) تقریباً بی‌ربط می‌شود. با این حال، به طور کلی تر، برای مزایای روانشناختی مانند وضعیت و حالت، احساسات مثبت مرتبط با مصرف، اطمینان و تضمین مبنی بر اینکه محصول به ارائه مزایای وظیفه‌ای خود در هزینه‌های مالکیت موردانتظار ادامه خواهد داد و بنابراین برندها دارای اهمیت طولانی مدت برای خریداران خواهند بود.

وظایف برندها برای فروشندگان

برای فروشندگان، برندها رفتارهای نزدیک شونده مانند خرید، استفاده و یا تایید آن را تشویق می‌کند و درنهایت منجر به افزایش فروش و سود می‌شوند. این پتانسیل برای رفتار نزدیک شونده بستگی به موقعیت‌سازی و جایگاه برند و مفهوم منتقل شده به خریداران دارد. موقعیت و جایگاه تجاری برند باید ازچنین پارامترهایی گرفته شود مانند سطح کیفیت محصول یا کالا، میزان قیمت، دسترسی از طریق توزیع، استراتژی پیشبرد فروش و مانند اینها. رفتار نزدیک شونده، توسط ارتباط بین جایگاه و موقعیت و انجام برنامه‌های بازاریابی فردی و درمیان برنامه‌های پرسه (آبی) بازاریابی فردی تقویت می‌شود. زیرا حدود و میزان ارتباط می‌تواند به طور رویایی تجربه مشتریان از علامت تجاری را کاهش یا افزایش دهد. تعداد رو به افزایشی از شرکتهای درحال تلاش برای یکپارچه‌سازی برنامه‌های بازاریابی حرفه‌ای هستند. (کاربن و هاکل، ۱۹۹۴)



در اینجا برند به عنوان یک نیروی انگیزشی برای تشویق کارکنان به کار می رود و اشخاص ثالث مرتبط با سازمانها مانند آژانس های تبلیغاتی متعهد به اقدامات ضروری برای فراهم کردن یکپارچه سازی می شوند. بازاریابان بسیار مشهور عمودی مانند استارباکس در امریکا یا هاگن داز در اروپا، ارتباط برای مزایای خود را درک می کنند و به کار می گیرند. از سوی دیگر شرکتهای خودروسازی به طور تاریخی دارای مشکلات بسیاری در ارائه مشابه تجربه های تقویت کننده علامت تجاری در نمایندگی ها بوده اند. ساتورن در امریکا و دوو در انگلستان، مزایای بالقوه چنین تجربه هایی را مشخص و روشن ساخته اند.

در مجموع برای فروشندگان، برندسازی موفقیت آمیز منجر به تکرار خرید محصولات فردی می شود و یک مکانیزم را برای فروش در میان مشتریان به طور مشابه از موارد برندهای دیگر ارائه می کند. اگر برند رفتار نزدیک شونده را بوجود بیاورد در این صورت معرفی محصول جدید در همان دسته یا دسته های متفاوت را تسهیل می کند.

ارزش : شناخت حقوق برابری برند

اگر یک برند وظایفی را ارائه دهد که هماهنگ و مطابق با نیازهای مشتریان در بازار هدف خود باشد، ارزشی را برای مشتریان و همزمان برای سازمان ایجاد می کند. بنابراین، ارزشهایی که برند برای مشتریان و سازمانها ایجاد می کند مترادف و هم تراز نیستند.

برای مدیران ارشد، حقوق برابری برند یک اهمیت حیاتی است اما اغلب مفهوم آن به اشتباه درک می شود. برخی از اشتباهات از شیوه ای که اغلب تعریف می شود ناشی می شود. یک تعریف جاری و به طور گسترده پذیرفته شده از حقوق برابری برند، از کتاب پیشگام آ.آکر گرفته شده است که می گوید: «مجموعه ای از دارایی ها و مسئولیتهای یک برند به علامت تجاری (برند) متصل است. نام و نهاد آن که به ارزش ایجاد شده بوسیله یک کالا یا خدمت، به شرکت یا به مشتریان آن اضافه (یا از آن کم) می شود.» (آ.آکر ۱۹۹۱ و ۱۹۹۶) دارایی ها و مسئولیت های مطرح شده توسط آ.آکر، شامل آگاهی از برند، وفاداری به برند، کیفیت درک شده، وابسته سازی های برند، و تصورات ذهنی (شخصیت برند) ، استفاده از رضایتمندی و دیگر دارایی های اختصاصی مانند حق ثبت، اختراعات، علائم تجاری و ارتباطات کانال می باشند. مساله مهم با این تعریف واکثر تعریفهای دیگر از حق برابری برند این است که ذی نفعان ارزش مندی دارایی ها و مسئولیت ها را سردرگم می کند. ارزش ، به یک شرکت یا به مشتریان آن ارائه می شود. یک تعریف از حق برابری برند این است که در نظر دارد که ارزشی که به شرکت و مشتریان آن ارائه می شود به شرکت ارائه می شود نه به مشتریان آن، یا به مشتریان ارائه می شود نه به شرکت، این تعریف یکی از تعریفهایی است که نیازمند تجزیه و تحلیل عمیق تر است. عموماً دارایی ها و مسئولیتهای ارزش ها را برای شرکت به جای



مشتریان ارائه می دهد. وفاداری مشتریان به برند، به طور واضح برای شرکت ارزشمند است. بنابراین، این اصلا واضح نیست که وفاداری به برند، ضرورتا همانطور برای خود مشتریان نیز ارزشمند باشد. ارزش برای مشتریان، مرتبط به توانایی و قابلیت برند برای انجام وظایفی که در بخش پیشین مورد بحث قرار گرفت، می باشد؛ کاهش هزینه های تحقیق و مقررات وظیفه ای، مزایای روانی و اقتصادی. بنابراین وفاداری به برند ممکن است مانع از تحقیق مشتریان برای دیگر گزینه های جالب شود. ما معتقدیم که مدیریت ارشد، بین ارزش دادن به شرکت و ارزش دادن به مشتریان تفاوت قائل می شود. به این منظور، ما مفاهیم حق تساوی علامت تجاری سازمانی و حق تساوی علامت تجاری برای مشتریان را معرفی می کنیم.

از دیدگاه سازمان، ارزش هر کسب و کاری (مانند مجموع جریان های نقدی آینده با تخفیف آن) باید بسیار بیشتر از ارزش قرار داده شده دارایی های آن (دارایی های مشهود و نامشهود) برای توجیه استمرار، موجودیت آن باشد. به دلیل اینکه مشتریان، یگانه منبع جریانهای نقد و ورودی مثبت (غیر از استقراض ها و حقوق صاحبان سهام جدید) هستند. بدون آنها یک کسب و کار، ارزشی ندارد. بنابراین ما استنباط می کنیم که ارزش یک کسب و کار، در وهله اول بستگی به توانایی و قابلیت آن برای جذب (کسب)، استمرار برای جذب و حفظ مشتریان دارد. ساده ترین روش برای مفهوم سازی حقوق برابری علامت تجاری سازمان، اندازه گیری خلاصه ای از کسب و کار (شرکت، بخش و محصول) توانایی انجام این نقشهای فراگیرنده و نگه دارنده است.

برابری حقوق برند سازمانی وابسته به جریانهای نقد ناشی از توانایی خود برای جذب و حفظ مشتریان نسبت به علامت تجاری خود است. این دیدگاه، نه فقط توسط محصولات جاری بلکه توسط مشتریان پی ریزی شده است. برای برخی شرکت ها (مانند شرکت های اینترنتی مانند یاهو و آمازون. دات کام) سهم بسیار بزرگی از حقوق برابری برند، برای انتظارات مشتریان و محصولات آینده، قابل استناد است. در مقابل حقوق برابری برند مشتری، مربوط به ارزش دریافت شده توسط مشتریان فردی از یک کالا یا خدمت با علامت تجاری، بیشتر و بالاتر از ارزش دریافت شده توسط همان کالا یا خدمت بدون علامت تجاری می باشد. به دلیل اینکه ممکن است این ارزش از قیمت کالا بیشتر باشد، برخی از مشتریان مایل به پرداخت بیشتری نسبت به قیمت تقاضا شده هستند. حقوق برابری برند مشتریان یک بحث جداگانه و متفاوت است اگرچه مربوط به مفهوم حقوق برابری برند سازمانی می باشد.

اگر حقوق برابری برند مشتری، برای تعدادی از مشتریان جایگزین، بالا است. حقوق برابری برند سازمانی نیز انتظار می رود بالا باشد. در سال ۱۹۸۳، شرکتهای تویوتا و جنرال موتورز سرمایه گذاری مشترک فریمونت، کالیفرنیا شرکت، اتحادیه جدید ساخت موتور را تشکیل دادند. (NUMMI) از سال ۱۹۸۹ این شرکت تقریبا دو اتومبیل مشابه و یکسان را تولید نمود: تویوتا



و ژئوپولیسیم (Geo Prism : GM) در سال ۱۹۸۹، اتومبیل تویوتا کرولا فقط بیش از ۹۰۰۰ دلار، ۱۰ درصد بیشتر از همسان (دوقلوی) خود فروخته شد و نیز خیلی آهسته تر مستهلک می شد. پس از ۵ سال ارزش دست دوم آن، تقریباً ۱۸ درصد بیشتر از پرسیم بود. تاثیر توانایی برند بر سودآوری بسیار اساسی بود. در اواخر دوره ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۴، باهمان هزینه تولید ۱۰,۳۰۰ دلار، میانگین فروش سالانه تویوتا ۲۰۰,۰۰۰ واحد، قیمت برای فروشندگان (معامله کنندگان) ۱۱,۱۰۰ دلار بود. میانگین واحدهای سالانه GM ۸۰,۰۰۰ واحد و قیمت ۱۰,۷۰۰ دلار بود. شرکت تویوتا ۱۲۸ میلیون دلار سود عملیاتی از NUMMI بیشتر از GM ایجاد کرد و فروشندگان تویوتا، ۱۰۷ میلیون دلار بیشتر از فروشندگان GM کسب کردند.

در این مثال، تویوتا کرولا نه فقط دارای حقوق برابری برند مشتری قابل توجه بیشتری نسبت به ژئوپرسیم بود بلکه به طور قابل توجهی حقوق برابری برند سازمانی بیشتری نیز بدست آورد. بنابراین ارتباط مستقیم ضروری ای بین حقوق برابری برند مشتری بالا و برند سازمانی بالا وجود ندارد. مبحث بعدی به شدت وابسته به تعداد مشتریان آینده و تکرار خرید آنها می باشد.

تمایز بین حقوق برابری مشتری و سازمان به خوبی در یک اقدام تحقیقی اینترنتی روشن شده است. سایتهای اینترنتی برای شش علامت تجاری اتومبیل (فورد، BMW، لوتوس، تویوتا، مورگان و ولوو) به صورت رسمی، تعیین و طبقه بندی شده بود. (سازنده، توزیع کننده، فروش مجدد) یا علاقه مندها (باشگاهها، افراد) می باشند. توسعه سایتهای علاقه مند و مشتاق ممکن است به عنوان یک نماینده برای حقوق برابری برند مشتری بسیار در نظر گرفته شود. در میان برندها، فورد و تویوتا دارای نسبت بالایی از سایتهای علاقه مند رسمی هستند. لوتوس و مورگان هم دارای نسبت بالایی از سایتهای رسمی علاقه مند هستند. در حالیکه ولو و BMW در بین اینها، سقوط کرده اند. به طور واضح حقوق برابری برند مشتریان به طور قابل توجهی در بین برندهای اتومبیل سازی متفاوت است.

با این حال، به طور اساسی، حقوق برابری برند مشتری بر اراده و تمایل فردی مشتریان برای پرداخت قیمتی بیش از برخی معیارهای واقعی برای کالای با علامت تجاری تاکید می کند. حقوق برابری برند سازمانی نیز مربوط به تعداد مشتریان متمایل به پرداخت آن قیمت می باشد.

به عنوان مثال، یک بطری شراب ناب فرانسوی فروخته شده در ایالات متحده بین ۵۰ تا ۱۰۰ دلار برای هر بطری می توان گفت که دارای حقوق برابری برند مشتری بالا (برخی مشتریان مایل به پرداخت مبلغ بیشتری نسبت به قیمت ارائه شده هستند). اما حقوق برابری برند سازمانی پایین (کم) (به علت حجن نسبتا کم) می باشد. در مقابل شراب گالو دارای حقوق



برابری برند مشتری پایین (مشتریان نسبت به پرداخت بیشتر از قیمت نسبتا پایین آن مایل نیستند). ولی حقوق برابری برند سازمانی بالا(به دلیل حجم بی نهایت بالای آن) می باشد.

درمورد حقوق برابری برند سازمانی

در تصمیمات فراگیر و محروم کننده، اندازه گیری حقوق برابری برند سازمانی اغلب حیاتی است. اندازه گیری باید از پایه یک بازاریابی یا بازار کالا، اقدام شود. روشهای بازار مالی ساده نیستند و برای حقوق برابری برند سازمانی، باید از ارزش های دیگر شرکت، جداگانه اندازه گیری شوند. (مانند کارخانه، تجهیزات، تکنولوژی و منابع انسانی) به علاوه ارزش گذاری می تواند بر پایه های مختلفی (مانند درآمدهای بالقوه، ارزش بازار، هزینه، تاریخی و جایگزینی) توسعه یابد. برای مثال یک رویکرد هزینه جایگزین حقوق برابری برند سازمانی را به وسیله برآورد هزینه برای ترویج برند جدید ایجاد شده توسط احتمال موفقیت می توان توسعه داد.

دومین گروه از روشها، شامل استفاده از درآمدها می باشد. برای مثال، گروه PLC لندن بر مبنای برند داخلی، حقوق برابری برند سازمانی بر مبنای دو عامل را برآورد می کند: سود بعد از مالیات سالانه درآمدهای کمتر از انتظار معادل کالای بدون مارک (علامت تجاری) به طور متوسط در طول زمان، مفاهیم چندگانه برای سنجش توانایی برند ایجاد شده است. ارزشهای بدست آمده بیشتر از منافع دانشگاهی هستند. به دلیل مساله مواجه شدن با حسن نیت در تصمیمات فراگیر، کشورهای مختلفی (مانند بریتانیا، فرانسه، استرالیا و نیوزلند) به شرکتها برای قرار دادن ارزشهای برند از برندهای بدست آمده در ترازنامه های شان به عنوان دارایی های نامشهود قابل تشخیص اجازه داده اند. در دسامبر ۱۹۹۷ هیئت استانداردهای حسابداری بریتانیا، حکم کرد که: دارایی های نامشهود خاص شامل برندها، باید جداگانه از حسن نیت خرید تشخیص داده شوند و نباید مستهلک شوند. اما هر ساله باید برای رفع خرابی و اختلال بر مبنای ارزش اقتصادی مورد بازنگری و بازبینی قرار گیرند.

البته همانطور که برای هر مورد از ارزشها یک بازار سیال وجود ندارد و به دلیل آنکه روشها حاوی ترکیبی از موضوعها و اهدافی هستند ارزشیابی برند، ممکن است اشتباه باشد. ارزیابی ها و ارزش گذاری های اشتباه اغلب شرایط شغلی مدیران ارشد را به خطر می اندازد. به عنوان نمونه، در سال ۱۹۹۴، گاکر آتس (Quaker Oats)، نوشیدنیهای غیرالکلی، چای و میوه با مارک اسناپل (Snapple) را به مبلغ ۱٫۷ میلیارد دلار خریداری کرد. فقط ۲۷ ماه بعد، اسناپل را ۳۰۰ میلیون دلار فروخت، ضرری با ۱٫۴ میلیارد دلار(به علاوه ۱۶۰ میلیون دلار زیانهای عملیاتی در سالهای ۱۹۹۶ - ۱۹۹۵) تقریبا ۲ میلیون دلار در هر روز از مالکیت کاکر (فروش کارکر در سال ۱۹۹۶، ۵٫۲ میلیون دلار بود) از ریاست ۱۶ ساله و مدیر کلی استعفا داد. (دیتون ۱۹۹۹)



خرید BMW, مدیریت و سرانجام فروش برند اتومبیل Rover (راور) در بریتانیا نیز یک کاهش مشابه شهود و نمونه نتیجه تغییرشغل برای برخی مدیران ارشد بود.

حقوق برابری برند برای مشتری

اینکه تا چه حد حقوق برابری برند مشتری برای تعداد قابل توجهی از مشتریان مثبت است (دارایی‌ها مهمتر از بدهی‌ها) عمدتاً بازتاب از پرورش و ایجاد اعتماد بین مالک و دارنده برند و مشتریان، موجودیت و چشم انداز آتی آن است. شواهد نقلی پیشنهاد می‌کنند که همانطور که با اعتماد بین فردی، حقوق برابری برند مشتری، به طور کلی در طول زمان به آرامی ساخته می‌شود، به سرعت نیز می‌تواند به وسیله اطلاعات منفی ایجاد شده توسط اتفاقات ناگوار مدیریتی شکسته و از هم پاشیده شود. در سالهای اخیر، برخی شرکتها مانند آئودی (درمورد اتومبیل‌های که متهم به لغزش و خطا در دنده که موجب تصادف می‌شوند)، داوکارنینگ (متهم به عوارض جانبی اپلمنت‌های پستان) فایرستون (ترکیدن ناپهنگام تایراتومبیل)، اینتل (محاسبات نادرست ناشی از تراشه‌ها)، پری‌یر (آلودگی محصول) و شیلتر (آزمایش ضعیف آب) به شدت در مورد پیامدهای تخریب شدن ادراک و تصورات مشتریان نسبت به این ارتباطات اخطار داده شدند.

هنوز هم، مدیریت درست اثرات حقوق برابری برند سازمانی و بطور کامل پرورش حقوق برابری برند مشتری، می‌تواند بی‌نهایت طولانی مدت باشد. در واقع، در صنعت بین‌المللی مشروب، یک صد برند هدایت‌کننده، دارای میاگین سنی بیش از یکصد سال هستند. به رسمیت شناختن حقوق برابری برند مشتری با اینکه غالباً به آرامی ساخته و ایجاد شده است. می‌تواند مزایای بسیار بلندمدت به شدت رو به افزایش و پرسشهای اساسی درمورد مدیریت اقدامات برخی شرکتها را به مالک برند، اعطا کند. (سی.اف.کلر، ۱۹۹۹)

موضوعات ویژه درمورد ساختار سازمانی، طراحی شغل، توسعه اجرایی، ارزشیابی عملکرد، سیستم‌های پاداش و پیشبرد فروش در بسیاری از شرکتها، این سیستم‌ها، خود خدمتی کوتاه مدت فرصتها در سطوح پایین تر مدیریت را تشویق می‌کنند. متولیان و حافظان برند باید فشارهایی که از این رفتارها ناشی می‌شود درک کنند و شرکت را برای خدمت به منافع سهامداران جهت دهی و سازماندهی مجدد کنند.

به طور واضح حقوق برابری برند مشتری فقط اتفاق نمی‌افتد. در اغلب گروه‌های محصول، باید به دقت توسط مدیریت فعال برند در طول سالهای بسیاری با استفاده از فعالیتهای گوناگون ساخت و ایجاد برند ساخته و پرورش داده شود. فعالیتهایی که برندها را می‌سازند عبارتند از: تبلیغات و روابط عمومی، خدمات بهبود یافته و اصلاح شده، بهبود کالا، کانال حمایت، سیستم



های پاداش مشتری و حفظ قیمت. درمقابل، فعالیتهایی که منجر به فرسایش و کاهش حقوق برابری برند مشتری می شوند عبارتند از: تبلیغات ناهماهنگ و متناقض، تخریب کیفیت خدمت، جایگزینی ترکیب قیمت پایین تر، کاهش و افزایش اندازه کانال، فشردن و متراکم کردن کانال تامین کنندگان مواد اولیه، مدیریت اغلب درحال تلاش برای استفاده از این حقوق برابری برند با کاهش ابزارها در مواقع رکود و بحران اقتصادی است. اما درحالیکه آنها حجم و اندازه، سهم بازار و حتی سود موقت را ایجاد کرده اند. آنها غالباً، درحال از بین بردن حقوق برابری برند مشتری هستند.

در بحث متصدی لوو گرسنتر (Lou Gerstner) (CEO کنونی IBM) به عنوان رئیس کارتهای اعتباری کسب و کار در اداره پست امریکا، هنگامی حق بیمه بالایی بر حقوق برابری برند مشتری وضع شده بود، شلی لازاروس از شرکت تبلیغاتی وبازاریابی اوگلیوی و متر می گوید: من یک درس بزرگ از لوو یاد گرفتم. هنگامی که شما یک استراتژی تعیین می کنید، هرگز آن استراتژی را نقض نمی کنید. هیچ کس تاکنون یک کارت رایگان، یک کارت تخفیف و یک مجموعه قیمت گذاری شده بدست نیاورده است. گرسنتر خواهد گفت: این یک نقض برند است و ما درحال انجام آن نیستیم، به طور مشابه کریستال واترفورد سازنده کالای کریستالی مرغوب ایرلندی در اوایل سالهای ۱۹۹۰ تصمیم گرفت که: همانطور که برخی از سازنده های مشابه انجام می دهند، آنها محصولات دست دوم و رده شده را با قیمتهای تخفیفی، همانطور که اعتقاد داشت که منجر به کاهش ارزش برند می شود، نخواهند فروخت. کریستال واترفورد به طور فعالی به دنبال فرصتها برای روشن ساختن این فلسفه بود. برای مثال، هنگامی که مدیران اجرایی ارشد قبل از یک ملاقات رسمی صحبت کنند یک قطعه کریستال مرغوب بر روی صفحه نمایش خواهند داشت. درطول مدت نمایش، مدیر اجرایی، با یک تعجب ساختگی وانمود خواهد کرد که قطعه ناقص بوده است. یک نمایش عالی از سروصدا و هیاهوی ایجاد و آفرینش، قبل از چشم های بسیار مخاطبین ساخته می شود. یک تاکید مجدد رویایی از امتناع شرکت از تحمل دست دوم ها(دومی ها) روش های مختلفی برای سنجش حقوق برابری برند مشتری توسعه یافته است. این روشها شامل ارزیابیهای دربردارنده مجموعه های موردنظر مشتریان، مشتری بر مبنای کیفیت ادراک شده و مقایسه و تطبیق ترجیحات و رضایتمندی کالاهای مارک دار با یک کالای مشابه به عمومی و بدون مارک است. یک روش نسبتاً عمومی و عام، روش سنجش دلاری در مواقعی است که از مشتریان پرسیده می شود که چه مقدار برای کالای مارک دار و کالای عمومی مشابه، خواهند پرداخت. تفاوت این مبالغ در این صورت یک ارزیابی مالی از حقوق برابری برند مشتری است.

مدیریت : ابعاد حیاتی برای علامت های تجاری (برندها)

نوآوری های رقابتی، در نیازها و انتظارات مشتریان تغییر ایجاد می کند. و غفلت و کوتاهی در این مورد، منجر به اخلاص در ارزش برند می شود. برندها، نیازمند توجه مستمر از سوی مدیریت ارشد هستند. ما با یک مرور کلی از فرآیند مدیریت برندها، شناخته شده به عنوان معماری برند، بحث را آغاز می کنیم و سپس به سوی بحث در مورد سه بعد حیاتی در مدیریت برند حرکت می کنیم.

معماری برند

پتانسیل توسعه قابل توجه حقوق برابری برند سازمانی و نقش حقوق برابری برند در تعیین بازار شرکت، پیشنهاد می کند که تصمیم های برندسازی باید یک نگرانی کلیدی برای مدیران ارشد باشد. مدیران اجرایی ارشد باید به عنوان متولیان حقوق برابری برند سازمانی و مشتری عمل کنند. آنها باید به دقت بسیار بیندیشند که برند چه باید باشد و چه ارتباطاتی بین و در میان علامت تجاری شرکت، برندهای گروه محصول و برندهای کالای فردی، مطلوب است. برنامه ریزی دقیق باید برای درگیر کردن پرتفوی برند شامل اضافه کردن ها، حذف کردن ها و هدف از معرفی برند انجام شود. این یک حوزه در حال ظهور از تحقیق و عمل است که در حال شناخته شدن به عنوان معماری برند است.

تصمیمات در مورد معماری برند بسیار مشکل است. برای توسعه استراتژی برند، ممکن است نیازمند افت و دور انداختن نامهای علامت تجاری باشیم که به طور قابل توجهی حقوق برابری برند را در طول سالهای (هم سازمانی و هم مشتری) زیادی توسعه داده اند. درحقیقت، یک نفر باید اغلب بپرسد که : آیا مدیریت بطور واقعی ارزش برند اصلی را درک کرده است؟ برای مثال، چرخش از مستر کارگو به مستر کارت ، همزمان با یک زیان در سهم بازار ویزا (Visa) (که نام خود را از بانک امریکارت تغییر داد) و نپسان، ممکن است حقوق برابری برند را به صورت قابل توجهی در کنار گذاشتن برند موفق داتسون و ایجاد علامت تجاری نپسان برای شرکت حیف و میل کرده باشد. مثالهای اخیر بیشتری در مورد فروشگاههای گروه ادارات:

در اواسط سالهای ۱۹۹۰ ، گروه فروشگاه های فدرال با میسی و کمپانی آراچ (R.H.Macy and Company) ادغام شد. ترکیب آن، با واحدهای آبراهام و استراوس و جردن مارش برای تشکیل شرق میسی (macy) و دور انداختن نامهای صدساله بود. از تغییر نام جردن مارش، هال کان، رئیس شرق میسی نقل شده است که گفته است: هنگامی که یک زن زیبا ازدواج کرد، وی یک نام جدید می گیرد و همه آنچه که جردن مارش در حال انجام آن است، گرفتن و اتخاذ یک نام فامیلی است.



امروزه بسیاری از زنان حرفه‌ای، زیبا و غیره، تاکنون نام اصلی فامیلی خود تماماً یا قسمتی از آن را حفظ می‌کنند. شاید موضوع پیچیده‌تر از آن چیزی باشد که آقای کان می‌خواست ما باور کنیم.

یک موضوع استراتژیکی حیاتی و خاص تصمیم‌گیری درمورد این است که چه مجموعه‌ای از طبقات را (گروه‌ها) مانند شخصی، سبک زندگی، نوع مشتری) شرکت تمایل دارد برای هر یک از برندهای مختلف خود داشته باشد و گروه‌ها چگونه در میان برندهای متفاوت باید باهم یکپارچه و از همدیگر متمایز شوند. این تصمیمات مربوط به تصمیم‌گیری جایگاه‌سازی در استراتژی بازاریابی می‌باشند و می‌توانند از طریق فعالیتهای آمیخته، بازاریابی انجام شوند.

ابعاد بحرانی و حیاتی در مدیریت برندها

موضوعات کلیدی در مدیریت علامت‌های تجاری، حول سه ابعاد می‌چرخند: درون‌سازمانی، درون‌برند و درون‌بازار. این موضوعات در نمودار ۲ روشن شده و در جدول ۱ نیز طرح و خلاصه شده است.

دامنه درون‌سازمانی آن، این پرسش را نشان می‌دهد: آیا باید ما این راه را به تنهایی برویم یا به صورت مشارکتی با برندهای دیگر؟ یعنی آیا باید یک استراتژی برند منحصر به فرد را دنبال کنیم یا یک استراتژی برند مشترک را؟

دامنه و بعد درون‌برند این پرسش را نمایان می‌سازد: آیا ما برندمان را متمرکز می‌کنیم یا آن را وسعت دهیم؟ یعنی تا چه اندازه ما باید یک استراتژی چندگانه یا یک چتر برندها‌سازی را دنبال کنیم؟ بعد درون‌بازار این پرسش را نشان می‌دهد: آیا ما باید برندمان را محلی‌سازی کنیم یا جهانی‌سازی؟ آیا در واقع باید یک برند محلی ایجاد کنیم یا یک برند جهانی؟ اکنون درمورد هر دامنه به طور مفصل بحث می‌کنیم.

دامنه و بعد درون‌برند: تمرکز یا گسترش

گسترش و بسط برند: پرسش حقوق‌برابری برند برای مشتری؟

تعیین‌کننده‌های حقوق‌برابری برند مشتری مربوط به وظایف انجام شده توسط برند عبارتند از: کاهش هزینه تحقیق، انتظارات از وظایف امنیتی، مزایای روانی یا اقتصادی و استفاده از مزایای مربوط به روان‌شناسی (روانی). بازاریابان به طور سنتی از این ایده حمایت می‌کنند که این وظایف می‌توانند درون طبقه و گروه کالاها از طریق تغییرات نسبتاً جزئی در کالا یا



محصول مانند تغییر در رنگ یا اندازه آن توسعه یابند. این ترندها موجب افزایش فروش محصولات برند می شود و این درحالی است که سهم بازار درحال انجام یک نقش دفاعی ارزش مند است.

یک پدیده جدیدتر، افزایش دادن تعداد تلاش ها برای گسترش برندها در درون طبقه محصولات غیر از آنهایی که با دیگر محصولات به طور سنتی مرتبط بوده اند می باشد. این اعمال نفوذ علامت تجاری به طور قابل توجهی ، دامنه بزرگتری از جناح بندی سنتی است و نباید با برندسازی چتری (حمایتی) اشتباه گرفته شود. در بحث شده است که : در آن، کل استراتژی برندسازی بر مبنای یک برند چتری واحد است. مثالهای اعمال نفوذ برند، گروهی هستند. برای مثال در نظر داشته باشید: پیوستن برند هارلی دیویدسون به گروه رستورانها یا تلاش برای توسعه فلورا یک برند کره شناخته شده و مشهور در بریتانیا در این گروه از محصولات مانند پنیرهای ترکیبی ، سس ها و مایونزها.

پیشرفت و رشد در اعمال نفوذ برند مخصوص در کالاهای مصرفی از رشد در بودجه راه اندازی برند جدید ناشی می شود. در ایالات متحده این محدوده بودجه بین ۵۰ و ۱۰۰ میلیون دلار است. به عنوان افزایش موانع ورود، بازاریابان در جستجوی هزینه های ورود کمتر بوسیله گسترش دادن برندها از سنتی به درون گروه های جدید هستند. (تاوبر، ۱۹۸۸)

اگر محصولات جدید، آگاهی بالا توسط برند موجود را تضمین و تأمین کنند و ارتباطات مثبت به محصولات جدید ایجاد کننده ارتباط و توجه به خرید و آزمون، انتقال یابد، اعمال نفوذ بهترین راه موفقیت است.

جدول ۱: دامنه مدیریت برند، فرآیند و زمینه

درون بازار		درون برند		درون سازمان		دامنه
جهانی سازی	محلی سازی	توسعه	تمرکز	جمعی	فردی	فرآیند
برند جهانی	برند محلی	برند چتری (حمایتی)	برند چندگانه	برند مشترک	برند یگانه	زمینه برند



متأسفانه در حرکت به سوی دستیابی به اهداف رشد کوتاه مدت، شرکتها باید اغلب محصولات جدید را با امکانات موجود اما نامناسب و ناهماهنگ راه اندازی کنند. در این رابطه آ.آکر (۱۹۹۷) در مقابل گسترش بی ملاحظه و ناعاقلانه برندها فقط به صرف بهره برداری از ارتباط مثبت هشدار می دهد. در بسیاری موارد، نه فقط عدم وجود گروهها ضروری است بلکه ظاهرا بازاریابان این موضوع را فراموش می کنند که خرده فروشان معمولا کالاها را با طبقه و گروههای خود بیشتر معامله می کنند تا با برند. هزینه های انجام تحقیق برای کالاهای جدید بسیار بالا است. در نتیجه، اگرچه اعمال نفوذ یک برند موجود، ممکن است یک روش موثر برای ورود به دسته محصولات جدید جلوه کند.

اما ممکن است موثر و کارآمد نباشد و در واقع همانطور که بیشتر بحث شد یک رابطه نزدیک شونده در یک گروه، ممکن است رفتار دورشونده در دیگری را افزایش دهد. به ویژه اگر مشتریان باور داشته باشند که شرکت فاقد تخصص ضروری و لازم است. به علاوه مزیت روانی دریافت شده از برند در یک دسته محصول، ممکن است منجر به مسئولیتهای روانی برای دیگران شود (مانند شیرینی های هارلی دیویدسون) بدتر از آن، در اینجا پتانسیلی برای آسیب رساندن به حقوق برابری علامت تجاری «مادر» و آسیب زدن به فروش محصولات اصلی وجود دارد.

دشواری انتقال گروههای مثبت از وضع موجود به یک برند جدید توسط کسب و کار بلک اند دیگر (B&D) از لوازم خانگی کوچک GE با کسب مبلغ ۵۰ میلیون دلار برجسته و عیان شد. به B&D برای استفاده از علامت تجاری GE به مدت ۵ سال بعد از آنکه به GE برگردانده شد، اجازه داده شده بود. در طول آن مدت B&D بیش از صد میلیون دلار برای پیشبرد فروش لوازم خانگی بلک اند دگر هزینه کرده بود. نتیجه این تلاش این بود که مشتریان معتقدند که هنوز هم GE رهبر بازار لوازم خانگی است. استحکام گروههای موجود رشد را برای گروههای جدید دشوار ساخته است. در ادامه هنگامی که اینرون (Enron) در حال تحقیق برای ورود به بازار الکتریسیته (برق) آمریکا بود از مشتریان پرسید: اگر شما باید یک تامین کننده یا عرضه کننده وسایل الکتریکی غیر از عرضه کنندگان فعلی را انتخاب کنید چه کسی را انتخاب خواهید کرد؟ اغلب پاسخ جمعیت، GE (جنرال الکتریک) بود. آخرین تولید برق GE بیش از ۱۰۰ سال پیش بوده است.

برای توسعه ای مداوم و مستمر، برندهای اصلی باید دارای ارتباطات مثبت قوی باشند و تفاوت بین برند و توسعه نباید بسیار زیاد باشد که نامتجانس و ناهمگون جلوه کند. گسترش برند هنگامی که رابطه بین محصولات جدید و قدیم آشکار نیست، هنگامی که برند اصلی دارای یک تصویر منحصر به فرد است، هنگامی که برندهای دیگر همیشه بر گروه چیره می شود و هنگامی که کیفیت کالای جدید پایین تر از محصول کنونی با همان نام برند است به شکست منجر می شوند.



استراتژیهای چتری یا برندسازی چندگانه

نتیجه پرسش، تمرکز یا گسترش یک برند، موضوع دنبال کردن استراتژی برندسازی چتری یا برند چندگانه است. در مرحله بعد، شرکت از نامهای برندهای فردی برای هر یک از محصولات یا گروه محصولات که در آن رقابت می‌کند استفاده می‌نماید. بنابراین مشتریان هدف، شناخت بالایی از برندهای مختلف شرکت دارند اما در مورد خود شرکت نسبتاً ناآگاه و بی‌دقت هستند. در مقابل شرکت به دنبال یک استراتژی برندسازی چتری (حمایتی) فقط از یک نام استفاده می‌کند. (مانند برندسازی شرکت مانند IBM یا Sony) یا نامهایی (مانند برندسازی خانوادگی مانند شورولت یا لینکلن) برای محصولات مختلف پراکتر و گمبل (P&G) یک برند ساز چندگانه شناخته شده هستند. در میان برندهای P&G (گروه های محصول) عبارتند از: شور (Sure) (اسپری زیر بغل) کرس (خمیر دندان) تاید (پودر لباسشویی) کاسکید (پودر ظرفشویی)، پرینگلز (میان وعده غذایی) و بسیاری دیگر. برندهای P&G برای مشتریان بیشتر شناخته شده هستند تا خود P&G. برعکس، یاماها یک استراتژی برندسازی چتری (حمایتی) را دنبال می‌کند. این شرکت، آلات موسیقی برقی مختلفی (مانند کی بوردها، گیتارها) آلات سنتی مانند پیانو، موتورسیکلت و حتی موتورهای اتومبیل گرند پریکس را تحت نام شرکت خود خریداری می‌کند.

استدلال‌ها می‌توانند در جهت و یا بر علیه برندسازی چتری ایجاد شوند. در طرف مثبت، ممکن است شرکت از صرفه جویی در مقیاس در تبلیغات و برنامه های پیشروی با استفاده از یک برند نسبت به برندهای متفاوت فردی بهره مند شود. به علاوه تبلیغات برای تک تک محصولات (محصولات فردی) باعث بوجود آوردن مزایایی نسبت به گروههای محصولی می‌شود که شرکت در آن به طور مشابه با یک برند وارد می‌شود. علاوه بر اینها، شرکت ممکن است از ارتباطات مثبت از یک گروه محصول به دیگر گروهها نیز بهره مند شود. به طور مثال: شخصی که تجربه مثبتی در مورد یک پیانوی یاماها دارد ممکن است معتقد باشد که یک گیتار برقی یاماها هم دارای کیفیت بالا است.

در طرف منحنی، استفاده از یک نام علامت تجاری ممکن است توانایی و قابلیت شرکت را برای هدف قرار دادن بخشهای مطلوب در بازار و به طور شایسته جایگاه سازی محصولات خود محدود سازد. به علاوه، اگر ارتباطات گروهی نامتجانس و مختلف باشد ممکن است به این فرض بسط داده شود که شرکت برای انجام کارهای برابر و مشابه در گروه های مختلف محصول هم توانا است. برای مثال، یک مشتری که ممکن است اعتقاد کمی داشته باشد که عملکرد یاماها در پیانو قوی است هیچ ارتباطی به موتورسیکلت نداشته باشد.



یک ریسک ویژه در رابطه با برندسازی چتری وجود دارد. اگر یک شرکت با استفاده از یک استراتژی برندسازی چتری دارای این مشکل باشد که در یک گروه از محصولات ارتباطی منفی را ایجاد کرده باشد، بیشتر احتمال دارد که این موضوع به دیگر محصولات آن هم انتقال یابد. برای مثال، در سال ۱۹۸۰، پراکتر و گمبل دارای مشکلی جدی برند ریلی Rely مربوط به نوار بهداشتی داشتند. قدرت جذب فوق العاده بالای آن، باعث شد برخی از خانمها، نوار بهداشتی را برای زمان زیادی تعویض نکنند. برخی به سندروم شوک سمی دچار شدند و درگذشتند. ریلی پس از آن از بازار جمع آوری شد. اگرچه بازار اثرات مالی بر پراکتر و گمبل بسیار شدید بود. این ممکن است به مراتب بدتر باشد که شرکت استراتژی برندسازی چتری را داشته باشد. یک مورد مشابه این است که اتحادیه کاربرد (Carbide) علیرغم فاجعه وحشتناکی که شرکت در شهر بوپال هند در اواخر سالهای ۱۹۸۰ تجربه کرده بود، به صورت جداگانه محصولات برند اتحادیه کاربرد مانند باتری های اوری دای (Eveready) (بعداً به شرکت ژیلت فروخته شدند) کمی متضرر شدند.

دامنه درون سازمانی : جداگانه یا اتحاد؟

آیا به دنبال فرایند برندسازی جداگانه شرکت یا درگیر شدن در شکل های مختلف اتحاد آیا به طور ویژه مرتبط است؟ در گذشته برندسازی جداگانه (فردی) هنجار محسوب می شد بنابراین به طور فزاینده ای ما شاهد یک گرایش در حال ظهور در اتحادها حتی در میان برندها بسیار مشهور بودیم. اتحادها از محدوده غیررسمی یا روابط کاری قراردادی همه مسیری برای توسعه سازمانهای جدید به عنوان سرمایه گذاری مشترک قانونی بوده و به طور استراتژیکی، این اتحادها، نوعاً براساس شایستگی هایی است که نقاط قوت یک طرف جبرانی برای نقاط ضعف دیگری می باشد و بالعکس. بنابراین به دلیل اینکه منافع طرفهای معامله (اتحاد) همیشه تمایل به دور شدن از هم دارد، ثبت موفقیت تاریخی اتحادهای استراتژیک دور از درخشندگی و روشنایی است.

به طور آشکار، مفاهیم و کاربردهای برندسازی مشترک اتحادهای استراتژیک قابل توجه و دارای مثالهای فراوانی است. (مانند برندسازی مشترک دیسنی و مک دونالد برای فیلم هرکول ها) به علاوه آنها برای کسب و کارهای جدید می توانند بسیار سودمند و مفید باشند. موسس کالیکس و کرولد (Calyx & Cordla) بازاریاب مستقیم تحویل گل تازه در امریکا به صراحت بیان کرده است: وی هرگز برای شروع کسب و کار خود بدون تنظیم و برنامه ریزی یک شرکت تحویل با پست فدرال تلاش نمی کرده است. وی (خانم) معتقد است که اعمال نفوذ حقوق برابری برند پست فدرال برای ایجاد اعتبار شروع کار وی ضروری بوده است.



به طور مشابه توافق برخی از مشتریان اینتل (Intel) برای برند مشترک اینتل این سایید (Intel Inside) به طور ضمنی به رسمیت می شناسد که ارتباطا با برند مشتریانشان باید مطلوب باشد و منجر به رفتار نزدیک شونده شود.

برندسازی مشترک با مشتریان بیشتر معمول شده است، بطوریکه تامین کنندگان و مشتریان، مزایای بالقوه خود را می شناسند. سودآورترین شرکتهای فولاد جهان ، فولاد (استیل) BHP و BSC. دارای برندهای مشترک موفق با برخی از مشتریان هستند و برندسازی مشترک توسط تولیدکنندگان الیاف مصنوعی (مانند کورتالدرز، دوپونت، الیاف ICI ، مانسانتو، رونه – پولینگ (Rhône – Poulenc) با مشتریان خود اقدامات استاندارد برای سالها بوده است.

درحالیکه برندسازی مشترک، می تواند دارای مزایای مثبتی باشد مدیران باید درمورد سردرگمی مشتریان بالقوه و ازدست دادن حقوق برابری در هنگامی که برندهای گوناگون از سازمانهای مختلف به هم می پیوندند نگران باشند. در شرایط برندسازی مشترک مدیریت ممکن است کنترل کم یا هیچ کنترلی بر ارتباطات مربوط به شریک هم برند خود نداشته باشد. به همین صورت، هنگامی که شرکت برندهای چندگانه خود را در مورد یک محصول منحرفد به کار می گیرد. حالت خاصی از برندسازی مشترک رخ می دهد. درحالیکه محصول ممکن است از یک خانواده برند یا برند مشترک بهره ببرد. اگر برای یک بخش متفاوت نسبت به خانواده برند یا برند مشترک قرار داده شود. این برندها به جای آنکه مفید باشند، مضر هستند.

برای مثال، هائیدی آی.ان.ان (Holiday Inn) علامت تجاری خود را از تبلیغات ایالات متحده برای هتلهای اشارفی کراون پلازای خود، بیرون کشید زیرا اجتماع درحال صدمه زدن به موقعیت کراون پلازا (Crown Plaza) بود. در آسیب، هنگامی که کراون پلازا ضعیف تر باشد به ارتباط خود با هالیدی آی.ان.ان ادامه خواهد داد.

بعد درون بازاری: محلی سازی یا جهانی سازی؟

در مورد بعد درون بازاری ، تنش بین دنبال کردن استراتژی برند محلی سازی شده (مانند برندهای مختلف برای بازارهای جهانی مختلف) یا استراتژی های برندسازی جهانی (مانند یک برند در بازارهای جهانی مختلف) به طور ویژه و خاص مناسب است. استدلالهای مختلفی توسعه برندهای جهانی را مطلوب می دانند. (به مطالب آ.آکر و جاشیم استالر، ۱۹۹۹ مراجعه کنید) در وهله اول نه فقط ذائقه مشتریان همگون ترمی شود بلکه برگرفته از رسانه های دیداری (فیلم و برنامه های تلویزیون) و افزایش مسافرت، برخی شرکتهای درحال معرفی سیستم های خرید جهانی برای برندهای چندگانه ای که ممکن است سردرگم کننده باشد نیز هستند. دوم، کارایی در برقراری ارتباط تا جایی افزایش یافته که ایستگاههای تلویزیونی به طور افزایشی در



دسترس شنوندگان و بینندگان چندملیتی هستند (مانند تلویزیون star در آسیا، BSB SKY و Astra و CNN) و اینترنت نیز دسترسی جهانی را وسعت داده است.

سوم، صرفه جویی‌های به مقیاس در برنامه‌های پیشبرد (تبلیغات، موضوعات ترفیعی و پیشبرد، بسته بندی و...) می‌تواند تامین شود. این امر به ویژه برای رسانه‌های با هزینه بالا (تبلیغات بازرگانی تلویزیون) که به طور اساسی همان تبلیغات می‌توانند در کشورهای مختلف استفاده شوند، مهم است.

چهارم، همانطور که مسافرت‌های فردی، همچنان گسترش می‌یابد حجم فروش ناشی از دیدار مشتریان باعث شناخته شدن برندهای مطلوب و موردعلاقه شان (و تبلیغات برای آن برندها توسط مشتریان) در کشورهای خارجی می‌شود. که احتمالاً افزایش هم می‌یابد. در نهایت یک برند ممکن است ارتباطات مهم ملی را فراهم کند که دارای جذبه جهانی باشد (مانند رول رویس، طبقه بالاتر بریتانیا (اشرافی)، مالبورو غرب آمریکا، آبجوی کم الکلی فاستر، ایبید بک laidback، استرالیا)

بنابراین، احتمالاً مهمترین استدلال و بحث برای برندسازی جهانی، فرصت هزینه است که بیشتر از این نباید انجام شود. در دنیا غارتگران جهانی، یک شرکت صاحب چند برند، با پتانسیل جهانی بهره برداری نشده، همیشه با یک پیشنهاد غیردوستانه، آسیب پذیر خواهد بود. گرندمت (Grandmet دیاگو کنونی) به درستی یا به اشتباه، معتقد بود که پیلزباری (pills bury)، برای بهره برداری از پتانسیل جهانی برندهایی مانند گرین جانیت (Green Giant)، داف بوی و هاگل داز، شکست خواهد خورد. همین مساله انگیزه عمده ای را برای حاکمیت موفق وی فراهم آورد.

استدلال‌های عمده درمقابل برندسازی جهانی، توانایی کاهش یافته برای ارائه و ظهور یک برند است بخصوص اگر بیگانه هراسی از خرید برندهای محلی و دشواری ارائه یک برند و نام منحصر به فرد و یگانه به طور شایسته در همه فرهنگهایی که محصولات به فروش می‌روند از بین برود. در مجموع، مدیران باید به دقت جنبه‌های مثبت و منفی برندسازی جهانی درمقابل برندسازی محلی را بسنجند حتی هنگامی که برندسازی جهانی به درستی کارشناسی و تشخیص داده شد محدودیتهای فنی و قانونی ممکن است مانع از اجرای کامل یک استراتژی جهانی شود. با این وجود، شکست در بررسی پتانسیل‌ها چه بطور مستقیم و چه از طریق همکاری مانند اعطای مجوز، احتمالاً تحمل و به عهده گرفتن جریمه و خسارت بیشتری در آینده را موجب خواهد شد. مجوز، احتمال تحمل و به عهده گرفتن جریمه و خسارت بیشتری در آینده را موجب خواهد شد. یک موضوع مرتبط به نگرانیها در مورد تعدادی از برندهای شایسته در پورترفوی شرکت است. نستله (Nestle)، پورترفوی از ۱۰ برند شرکتی جهانی، ۴۵ برند استراتژیک جهانی، ۱۴۰ برند استراتژیک منطقه ای و ۷۵۰۰ برند محلی را حفظ کرده است.



درمقابل درسال ۱۹۹۹، رقیب نزدیک یونی لور (Unilever) اعلام کرد ۱۰۰۰ برند از ۱۶۰۰ برند خود کم می کند و بر گروه اصلی خود متشکل از ۴۰۰ برند جهانی و منطقه ای تمرکز خواهد کرد که درحدود ۹۰ درصد از ۲۷ میلیون دلار درآمدهای جهانی آن را شامل می شود.

نظارت، تجدید حیات و نتیجه گیری

اکنون ما به پرسش خود که : چگونه بگوییم که یک برند سالم است و چگونه یک برند درحال مرگ را احیا کنیم؟ ما سپس نظر مجددی بر نظریه مدیران ارشد به عنوان حافظان و متولیان برند خواهید انداخت.

نظارت: بررسی های سلامت برند

اگرچه ارزش مطلق حقوق برابری برند سازمانی مهم است در فعالیتهای ادغام، مالکیت و برکناری برای اغلب هدفهای روزانه مدیریتی، تغییر در حقوق برابری برند به طور عمده مورد توجه است. برای تعدادی از هدایت کننده ها و جابجا کننده های سریع کالاهای مصرفی، شرکتهای سیستم هایی از شاخصهای سلامتی برند برای برآورد جهت تغییر نصب کرده اند. اگر هرکدام در حقوق برابری برند و تشخیص و تعیین موضوعات کلیدی بی توجه عبور کنند این سیستم ها به اصلاح و درمان یک نقص عمده در ارزیابی عملکرد مدیریت برند با اضافه کردن یک جزء بلندمدت به آنچه که به طور مکرر وبه صورت کوتاه مدت انجام می شود کمک می کنند. درواقع، یک تمرکز محض بر اقدامات کوتاه مدت مانند سود، حجم یا سهم بازار، بیشتر شبیه تقاضا از شرکت برای نشان فقط یک صورت وضعیت (بیانیه) درآمد است. حقوق برابری برند، ترازنامه ای برای برند است و این تضمین را ایجاد می کند که نتایج کوتاه مدت خوب، در هزینه های آینده برند، بدست نیامده است. شاخصهای سلامتی برند، نوعا از اقدامات رویه ای در معیارهای مانند رفتار خرید مصرف کننده، تصور و ادراک مشتری، حمایت بازاریابی و سودآوری تشکیل شده است. به علاوه، برای رویهها و گرایشهای تاریخی، مدیران ممکن است عملکرد برند خود در مقابل برند رقابتی را محک بزنند. هنگامی که سلامتی پور تفوی کامل برند با استفاده از همان معیارها، برآورد شد. مدیران ارشد به دیدگاه مناسبی از سلامتی برند کل واحد کسب و کار و یا شرکت دست می یابند. مجموعه ای معمولی از اقدامات سلامتی برند در جدول ۲ نشان داده شده است.

بررسی سلامت برند، یک اتفاق یک باره نیست، بلکه سلامتی برند شرکت باید بر پایه یک دوره باشد. برای مثال، دوره های سالانه یا دوسالانه و نتایج بدست آمده برای ایجاد تغییرات مناسب در استراتژی بازار شرکت به کار برده شوند. مدیران ارشد



باید بدانند که این ارزیابی‌ها اغلب حساس‌تر است و موجب هدایت شاخص‌های عملکرد برند می‌شوند و باید همیشه برای پرداخت هزینه برای اطلاعات مناسب آماده باشند.

تجدید حیات - تجدید نیروی برند

چشم‌انداز بازاریابی از هنگامی که برندهای ارزشمند و مشهور که در زمان‌های سخت سقوط کردند و ناپدید شدند با آوارهای این واقعه، به هم ریخته شده است. مطمئناً از زمانی به زمان دیگر تصمیمات مدیریتی مناسب، موجب کنار رفتن یک برند می‌شوند. تاکنون، همانطور که بیشتر بحث شد به دلیل برندها دارای ارزش درخورشان هستند و یک دارایی عمده سازمانی محسوب می‌شوند، چنین تصمیماتی باید به هوشیاری اتخاذ شود و نه فقط نتیجه غفلت مدیریت باشد.

برندها به دلایل مختلف زیاد رو به کاهش می‌روند: غفلت و کوتاهی شرکت، فعالیت‌های مثبت برای حقوق برابری Milk (شیر)، متناسب نبودن جایگاه سازی به عنوان تغییرات بخش بازار هدف، کاهش و افت کل بازار یا بخشی از بازار، فشار رقابتی شدید. به علاوه، شرکت‌ها، گاهی، تصمیمات مثبتی برای دور انداختن برندها اتخاذ می‌کنند. (مانند داتسون، مستر کارگو و جردن مارش). در یک مقاله تحت عنوان: آیا جهان واقعی نیاز به ۳۱ نوع شامپوی گوناگون سر و شانه (کول) با ۵۲ ورژن (نوع) خمیر دندان (کرسی) دارد؟

مجله هفته کسب و کار (business week) (۱۹۹۶) اشاره کرده است که پراکتر و گمبل به شدت در حال کم کردن گسترش برند هستند. با تلاش‌هایی برای ساده کردن این کار. همانطور که در بالا ذکر شد یونی لور (Uni levar)، رویکرد مشابهی را دنبال کرده است و شک و شبهه کمی وجود دارد که همانطور که شدت رقابت جهانی افزایش می‌یابد توانایی اقتصادی برندها با موقعیت‌های ضعیف‌تر، کاهش می‌یابد. امروزه در اروپا، برخی سوپر مارکت‌ها فقط یک یا دو برند سازنده در هر گروه را برجسته و نمایان می‌کنند اما فضا و شرایط ایجاد می‌کند که برندهای خرده‌فروشان، متقابل بزرگتر باشد.

برخی از استراتژی‌های به کار برده شده توسط شرکت‌ها برای تجدید حیات برندها، در جدول ۳ خلاصه شده است. بنابراین، باید اشاره شود که در حالی که چنین استراتژی‌هایی می‌توانند به تجدید حیات یک برند کمک کنند، تجدید حیات برند، یک هدف برای خود برند نیست بلکه اگر این امر اتفاق بیفتد، تجدید حیات، یک دستاورد از پیروی موفقیت‌آمیز اهداف دیگر، نوعاً رشد فروش می‌باشد. از همه این روش‌ها، فقط جایگاه سازی مجدد، نوعاً با تجدید حیات برند به عنوان هدف اصلی، انجام شده است.



در عوض، بهترین روش برای حفظ انرژی و قدرت برند ادامه دادن برای نوآوری است. نرخ سریعی از معرفی محصول جدید، شیوه اثبات شده‌ای برای مقدم دانستن نیاز برای تجدید حیات است. شرکت انتیل، مثال روشنی از این اصل در عمل است و در حالی که آنها به طور تاریخی استراتژی خود تحت برند چتری شرکت را دنبال می‌کردند یک تعهد مشابه را هم به نپتیوم نشان می‌دادند.

نتیجه‌گیری: حفاظت از برند

مدیران ارشد، نه مدیران برند، متولیان و محافظان شایسته‌ای برای برندهای شرکت هستند. برندها دارای ارزش بلند مدتی هستند، با این حال، آنچه که ممکن است سالها برای توسعه در نظر گرفته شود و به طول انجامد، می‌تواند به سرعت از طریق تصمیمات نادرست مدیریتی از دست برود. به طور مناسب، برندهای مدیریت شده، برای ایجاد و خلق ارزش سهام، اساسی هستند. تصمیمات برندسازی ضعیف می‌تواند این ارزش را ویران کند. در حالی که برخی سازمانها، به طور تاریخی بر استراتژی ساخت سطوح در کسب و کار و محصول - بازار خود تمرکز کرده‌اند مدیران ارشد باید نیاز به توسعه استراتژی طراحی شده فراگیر و یکپارچه برند برای افزایش و گسترش ارزش چنین سرمایه‌های نامشهود حیاتی را حمایت و تأیید کنند. یک چنین استراتژی، مورد هدف قرار گرفته در میان مشتریان و جهت‌گیری شده، بر علیه رقیبان، ممکن است دارای یک افق طولانی مدت تر قابل توجهی نسبت به استراتژی‌های مبتنی بر بازارها یا محصولات جداگانه و منفرد داشته باشد. این مسأله باید به مجموعه‌ای از موضوعاتی مواجه شود که تاکنون پیش افتادن بازار - محصول را استنتاج و رده‌بندی کرده باشد و به طور فزاینده‌ای واحد کسب و کار تبدیل به ارتباطات حیاتی و مهم استراتژی مشترک شده باشد.

برندها، در واقع، ارزشمندترین دارایی استراتژیک یک شرکت هستند همانطور که برخی محققان، نویسندگان و مشاوران، ادعا کرده‌اند بنابراین منطقی است که آنها از بالا به جای سطوح میانی و حتی پایین تر در درون شرکت، مدیریت و اداره شوند. مدیریت برند در این سطح، به طور چاره‌ناپذیری نسبت به اقدامات تاکتیکی و عملیاتی، استراتژیک است. بیش از هر چیزی این مسأله، نیازمند توانایی دیدن تصویر بزرگتر است. البته سطوح میانی و پایین تر سازمانی باید درگیر مدیریت برند شوند. اما مدیران ارشد باید از نزدیک با همکاران تازه کار خود در مورد این موضوع کار کنند، نگرانی‌های خود را روشن سازند، موارد مورد اهمیت خود را مشخص کنند و حمایت‌های آموزشی و انگیزشی مناسب را فراهم کنند.

مدیران ارشد به برخی موضوعات استراتژیک مهم توجه نشان می‌دهند اما نماینده مدیریت استراتژیک برند هستند. آنها این کار را در محدوده مسئولیت خود انجام می‌دهند. دیگران ممکن است اعتراض کنند که آنها از لحاظ وظیفه، محدود هستند، بطوری که تخصص واقعی آنها در امور مالی، منابع انسانی یا عملیاتی است یا اینکه آنها فاقد مهارت بازاریابی مورد نیاز برای مدیریت



برندها هستند. به طور امید بخشی، این اصل اولیه در مورد مدیریت استراتژیک برند، برای این مدیران ارشد به خوبی، به کار برده خواهد شد.

جدول ۲: اقدامات بررسی سلامتی برند

شرح	معیار	نوع اقدام
فروش برند برخلاف فروش کل بازار (واحد‌ها و دلارها)	سهم بازار	خرید
تعداد مشتریان خریدار برند	وسعت بازار	
میزان تکرار خرید	عمق بازار	
درجه آگاهی از برند در میان مشتریان	آگاهی	تصور (ادراک)
آیا برند نسبت به رقابت در اذهان مشتریان و مدیران متمایز است؟	منحصر بفرد بودن	کیفیت
تصور و درک از کیفیت برند (کیفیت واقعی در آزمون کور نیز، یک اقدام مفید است).	کیفیت	
آیا برند ارزش کالا نسبت به پول را تأمین می‌کند؟	ارزش	
معنی و مفهوم برند برای مشتری و مدیریت چیست؟	مفهوم	
درک مشتریان و مدیران از برند چه وظایفی را انجام می‌دهد؟		حمایت بازاریابی
آیا در ارتباطات متفاوت برند، تفسیر ثابتی وجود دارد؟	ثبات	
آیا معنی ثابتی در پور تفوی برند وجود دارد؟		
سهم بازار، سهم تبلیغات	تبلیغات	
مخارج کل بازاریابی، مخارج کل تبلیغات		توزیع
میزان و وسعت پوشش توزیع در بازار فروش هدف، برای کالاهای خرده فروشی، کیفیت نمایش	توزیع	
بخصوص در تخمین و محاسبه‌های کلیدی		
قیمت در مقایسه با برندهای رقابتی	قیمت نسبی	قابلیت سودآوری
حاشیه سود ناخالص بدست آمده از برند ارزش افزوده اقتصادی برند (EVA)	سود ارزش	



جدول ۳: خلاصه‌ای از استراتژی‌هایی که به تجدید حیات برند کمک می‌کنند

مثال‌ها	استراتژی
تیاماریا (Tia Maria)، سابقاً یک نوشابه الکلی قهوه بعد از شام بود، اکنون به عنوان یک نوشابه برای همه اوقات، در مهمانی و به عنوان یک افزودنی به بستنی، تبلیغ می‌شود.	افزایش استفاده از محصول
جوش شیرین کیک‌پزی آرم اند هامر، امروزه به عنوان یک افزودنی به خمیر دندان به کار می‌رود.	یافتن استفاده‌های جدید برای محصول (کالا)
آسپرین بایر امروزه برای رقیق شدن خون، توصیه می‌شود. (در یک بازار مسطح آمریکا) امروزه، ویرایش خود را برای قسمت‌های دیگر جهان، وسعت داده است.	ورود به بازارهای جدید
اولد اسپایس، لوازم آرایش مردانه، یکبار دیگر به عنوان برندی برای مشتریان جوان‌تر قرار گرفت.	جایگاه‌سازی مجدد برند
زیراکس با زیان و از دست دادن سهم بازار انبوه در بازار فتوکپی به وسیله تبدیل شدن به تأمین‌کننده افسانه‌ای خدمات بزرگ به مشتریان مقابله کرد و جایزه مالکوم بالدريج را از آن خود کرد.	اصلاح و بهبود خدمت یا کالا
IBM تعدادی از خدمات برون سپاری را اضافه کرد.	تقویت و تکمیل کردن خدمت یا کالا
مایکروسافت شروع به کار بر روی ورژن بعدی ویندوز و مایکروسافت آفیس، فقط به عنوان جدیدترین نسخه‌ها شده، نمود.	تداوم ساخت محصولات منسوخ
بازارهای پوشاک هرلی دیوید سون و لوازم جانبی آن، بازارهای کفش و لباس کاترپیلار	گسترش برند



References :

- 1- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of the Brand Name*. The Free Press, New York.
- 2- Aaker, D.A. (1996) Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review* **38**(3), 102–112.
- 3- Aaker, D.A. (1997) Should you take your brand to where the action is? *Harvard Business Review* **Sept–Oct**, 135–143.
- 4- Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E. (1999) The lure of global branding. *Harvard Business Review* **Nov–Dec**, 137–144.
- 5- Aaker, D.A. and Jacobson, R. (1994) Study shows brand-building pays off for stockholders. *Advertising Age* **July 18**, 18.
- 6- Ambler, T. (1996) The case for branding. Stage 1 Report for AIM, London: London Business School, Working Paper, Oct.
- 7- Berthon, P.R., Hulbert, J.M. and Pitt, L.F. (1999) Brand management prognostications. *Sloan Management Review* **40**(Winter), 53–65.
- 8- Blattberg, R.C. and Deighton, J. (1996) Managing marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review* **Jul– Aug**, 136–144.
- 9- *Business Week* (1996) Make it simple. That's P&G's new marketing mantra — and it's spreading. September 9, pp. 56–61.
- 10- Capon, N. and Hulbert, J.M. (2001). *Marketing Management in the 21st Century*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 11- Carbone, L.P. and Haeckel, S.H. (1994) Engineering customer experiences. *Marketing Management* **3**(3), 8–19. Deighton, J. (1999). *Snapple. Harvard Business School Case 9-599-126*. Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- 12- Dickson, P.R. (1992) Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing* **56**(January), 69–83.
- 13- Doyle, P. (1993) Building successful brands: the strategic options. *The Journal of Consumer Marketing* **7**(2), 5–20. *Economist* (1994) Death of the brand manager. April 9, pp.67–68.
- 14- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993) Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* **71**(Sept–Oct.), 134–142.
- 15- Keller, K.L. (1999) Managing brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies. *California Management Review* **41**(3), 102–124.
- 16- Keller, K.L. (2000) The brand report card. *Harvard Business Review* **Jan–Feb**, 147–157. Low, G.S. and Fullerton, R.A. (1994) Brands, brand management, and the brand management system: a critical — historical evaluation. *Journal of Marketing Research* **31**(2), 173–190.
- 17- Morris, B. (1996) The brand's the thing. *Fortune*, **March 4**, 28–38.
- 18- Perrier, R. (1997). *Brand valuation*. Premier, London.
- 19- Peters, T. (1999). *The Brand You 50: Or: Fifty Ways to Transform Yourself from an 'Employee' into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion!* Knopf, New York. Sellers, P. (1993) Brands: it's thrive or die. *Fortune*, **August 23**, 32–36.
- 20- Shocker, A.D., Srivastava, R.K. and Ruekert, R.W. (1994) Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research* **31**(2), 149–158. Schmitt, B.D. (1999). *Experiential Marketing*. Free Press, New York.
- 21- Tauber, E. (1988) Brand leveraging: strategies for growth in a cost-control world. *Journal of Advertising Research* **28**(4), 26–30