

Received on: 09/06/2024

Accepted on: 10/08/2024

Designing a Roadmap for Branding a Holding Company (Case Study: Golrang Industrial Group)

DOI: 10.22070/cs.2025.20202.1421

Simin Nasrolahi Vosta¹ , Asadollah Kordnaeij^{2*} ,
Asghar Moshabbaki Esfahani³  and Hamid Reza Yazdani⁴ 

1. Ph.D. Candidate in Marketing Management, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (Email: simin_nasrolahi@modares.ac.ir)
2. Professor, Department of Business Management, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)
3. Professor, Department of Business Management, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (Email: moshabak@modares.ac.ir)
4. Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (Email: hryazdani@ut.ac.ir)

*Email: naeij@modares.ac.ir

Abstract

Aim and introduction: Brand management strategies within holdings necessitate a deep understanding of brand concepts and holding-wide activities. The greater the alignment between the support programs of the holding and its Strategic Business Units (SBUs), the more positive the impact on brand identity creation, feedback, and coordinated communications for both the holding and its SBUs. Recognizing the holding's need for a comprehensive brand roadmap to secure favorable market positions for each business and addressing the existing research gap, this study aims to develop such a roadmap through a multi-stage approach.

Methodology: From a research-philosophical standpoint, the approach to holding brand roadmapping is pragmatic. The methodological orientation is inquisitive, the research strategy is a case study, and the design is a simple exploratory mixed-methods type. Temporally, the study is cross-sectional. Data collection tools included semi-structured interviews and an expert-driven Best–Worst Method (BWM) questionnaire. The target population consisted of branding and marketing experts and managers at the Golrang Industrial Group, selected through purposive and theoretical judgment sampling. Fourteen interviews were conducted until theoretical saturation was reached, and 12 experts completed the BWM questionnaire. To assess interview reliability, a test–retest technique was applied. In the first phase, a case study of Golrang was used to extract roadmap components. In the second phase, the BWM technique determined factor priorities at each level.

Finding: The results revealed a three-level roadmap:

1. **Level 1: Branding Objectives:** From 52 final codes, 12 core concepts emerged— such as enhancing financial performance, brand prominence, brand equity, brand trust, corporate reputation, value creation and growth, strategic positioning, bargaining power, brand perceptions, economies of scale and diversity, and market intelligence. These objectives focused on differentiation, improved brand positioning, and the creation of economic value.

Journal of Business Strategies

Received on: 09/06/2024

Accepted on: 10/08/2024

*Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtyfirst Year
No.23
Spring & Summer
2024*

2. **Level 2: Branding Strategies & Tactics:** From 62 final codes, seven key concepts were identified: brand-portfolio strategies, branding strategies, brand management, brand extensions, brand initiatives, stakeholder collaboration, and social media management. The aggregated strategies and tactics encompassed brand architecture, brand engagement, and brand ingenuity.
3. **Level 3: Influential Internal & External Factors:** A total of 112 final codes were consolidated into 32 concepts, including organizational resources and capabilities, customer knowledge, competition intensity, financial investment, organizational culture, brand policy, corporate governance, branding expertise, internal changes, national and international partnerships, market characteristics, strategic intelligence, inter-organizational relationships, innovation strategy, brand development strategy, globalization, customer-centric culture, sustainability issues, national and international regulations, technological trends, political and economic factors, and government industrial policies. Ultimately, six main factor categories were identified: macro-environment, market and competition, organizational capabilities, intra-organizational behaviors and interactions, organizational growth and development, and organizational brand-portfolio management.

Discussion and Conclusion: Possessing dynamic capabilities in product development, branding, and globalization accelerates a holding company's progress. Holdings must master the capabilities related to their client brands and either reinforce or re-examine their organizational culture. To strengthen their competitive market position, they should pursue a robust innovation strategy. Financial investment plays a significant role in adopting brand-innovative strategies; for instance, luxury groups such as LVMH, Gucci, Prada, and Richemont have invested millions of dollars to develop comprehensive corporate brand identities. Depending on their strategic orientation along the dual dimensions of innovation and branding, holdings can prioritize various pathways. In addition to innovation, they must cultivate strong, unique connections in consumers' minds, which requires sustained investment in branding. Internal factors—such as lack of focus, insufficient marketing investment, and managerial leadership style—can impede the development of holding brands and should be addressed.

Additionally, national and international partnerships or alliances within supply chains can help create, strengthen, or discontinue brands. Holdings aiming for globalization must undergo structural and process changes. It is recommended that holdings use their brand as a tool to align employees, ensuring the brand is delivered as intended. Notably, given the diversity and scale of holding activities, their stakeholder base is extensive, making stakeholder-brand collaboration crucial. For example, a holding company seeking to involve its shareholders in brand development should engage these and other stakeholders in product and service innovations. Therefore, holding managers should use the brand to inform, design, and manage not only the customer experience but also interactions with business partners, investors, and other stakeholders. To realize the potential benefits of CSR-oriented brand development, holdings must actively communicate and engage in dialogue with both primary and secondary stakeholders. Finally, depending on the brand architecture, holdings can adopt branded house, endorsement, or house-of-brands strategies. Moreover, given the widespread use of co-branding and co-creation among holdings, these strategies emerge as significant approaches to branding for them.

Keywords: Brand Roadmap, Branding, Brand Architecture, Holding.

طراحی نقشه راهی برای برندسازی هلدینگ (مورد کاوی: گروه صنعتی گلرنگ)^۱

نویسندگان: سیمین نصرالهی وسطی^۱ ID، اسداله کردنائیج^۲ ID،

اصغر مشکی اصفهانی^۳ ID و حمیدرضا یزدانی^۴ ID

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

(simin_nasrolahi@modares.ac.ir)

۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

(moshabak@modares.ac.ir)

۴. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

(hryazdani@ut.ac.ir)

* Email: naeij@modares.ac.ir

DOI: 10.22070/cs.2025.20202.1421

چکیده

با توجه به نیاز هلدینگ‌ها به نقشه راه برند برای کسب موقعیت مناسب در بازارهای رقابتی هر یک از کسب‌وکارهای‌شان و همچنین شکاف تحقیقاتی موجود در این زمینه، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکردی چندمرحله‌ای، به تدوین چنین نقشه راهی می‌پردازد. روش این پژوهش، آمیخته اکتشافی متوالی است. در مرحله اول مطالعه‌ای موردی بر روی گروه صنعتی گلرنگ انجام شد تا مؤلفه‌ها و عناصر نقشه راه استخراج شود. در مرحله دوم، برای تعیین اولویت عوامل موجود در هر سطح، از تکنیک بهترین-بدترین استفاده گردید. جامعه هدف پژوهش شامل خبرگان برندسازی و بازاریابی در گروه صنعتی گلرنگ بود. در مجموع، با روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند و تا رسیدن به حد اشباع نظری، با ۱۴ نفر مصاحبه انجام شد. همچنین، ۱۲ خبره در تکمیل پرسشنامه بهترین-بدترین مشارکت داشتند. نتایج پژوهش نشان داد که نقشه راهی با سه سطح طراحی شده است: سطح اول به شناسایی اهداف برندسازی، سطح دوم به شناسایی استراتژی‌ها و تاکتیک‌های برندسازی و سطح سوم به شناسایی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر برندسازی هلدینگ‌ها اختصاص یافت. بر این اساس، در سطح اول، اهداف شامل ایجاد تمایز، بهبود جایگاه برند و خلق ارزش اقتصادی بودند. در سطح دوم، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های برندسازی در هلدینگ‌ها شامل معماری برند، تعامل برند و نبوغ برند شناسایی شدند. در نهایت، در سطح سوم، عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی چندگانه مشخص گردید که شامل محیط کلان سازمان، بازار و رقابت، مدیریت توانمندی‌های سازمانی، رفتارها و تعاملات درون‌سازمانی، رشد و توسعه‌سازمانی و مدیریت پورتنوی برندهای سازمان بودند.

کلیدواژه‌ها: نقشه راه، برندسازی، معماری برند، هلدینگ.

نشریه علمی
راهبردهای
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۶۴-۳۷

- دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۱۹
- پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۲۰

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtyfirst Year
No.23
Spring & Summer
2024

نشریه علمی

دانشگاه شاهد

سال سی و یکم - دوره ۲۱

شماره ۲۳

بهار و تابستان ۱۴۰۳

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

مقدمه

برای برخی از مدیران هلدینگ‌ها، طراحی و پیاده‌سازی یک استراتژی منسجم برندسازی، برنامه‌ای جانبی یا غیرضروری تلقی می‌شود؛ موضوعی که معمولاً تمایل چندانی به اندیشیدن درباره آن ندارند (سوتورث و کیم،^۱ ۲۰۱۵). پژوهش‌ها نشان داده‌اند هلدینگ‌هایی که در عملیات برندسازی خود سرمایه‌گذاری کرده و موفق به ایجاد برندهای قوی شده‌اند، در مقایسه با رقبای خود از فروش و سود بیشتری برخوردار بوده‌اند (بورلند،^۲ ۲۰۲۱، ۳۷۳-۳۷۵؛ ملوار و همکاران،^۳ ۲۰۱۲). استراتژی‌های مدیریت برند هلدینگ‌ها مستلزم درک عمیق مفاهیم برند و شناخت دقیق فعالیت‌های هلدینگ است (استوارت،^۴ ۲۰۱۸). در این میان، نقشه راه برند، به‌عنوان راهنمایی برای اجرای استراتژی‌های برند در هلدینگ‌ها عمل می‌کند. این نقشه همانند راهنمایی گام‌به‌گام، مسیر حرکت از موقعیت فعلی بازار به جایگاه مطلوب را ترسیم می‌کند (اشتوبا و همکاران،^۵ ۲۰۲۰). در ادبیات برندسازی، تاکنون نقشه راه برند برای هلدینگ‌ها ارائه نشده است و به‌طور کلی، مطالعات موجود در این زمینه بسیار اندک‌اند (والستر،^۶ ۲۰۰۴؛ روی و بانرجی،^۷ ۲۰۱۲؛ هیلتون،^۸ ۲۰۱۹). درواقع، ادبیات نظری برندسازی در ساختارهای چندلایه و شبکه‌ای هلدینگ‌ها هنوز به‌طور کافی توسعه نیافته است. درحالی‌که نظریه‌های موجود عمدتاً بر بنگاه‌های منفرد یا برندهای محصول‌محور تمرکز دارند، پیچیدگی‌های ساختاری، تنوع کسب‌وکارها و ناهمگونی بازارهای هدف در هلدینگ‌ها، این چارچوب‌های سنتی را ناکارآمد می‌سازد. به بیان دیگر، اگرچه هلدینگ‌ها به‌عنوان کنشگران محوری در زیست‌بوم‌های پیچیده کسب‌وکار شناخته می‌شوند، اما ادبیات علمی در حوزه برندسازی هنوز نتوانسته پاسخی نظری و کاربردی برای چالش‌های خاص این ساختارها ارائه دهد. هلدینگ‌ها با مواجهه با تنوع افقی و عمودی در برندهای زیرمجموعه خود، تفاوت‌های بنیادینی با بنگاه‌های سنتی دارند؛ درحالی‌که نظریه‌های غالب مدیریت برند همچنان در چارچوب‌های تک‌سازمانی و ساده‌سازی شده باقی مانده‌اند.

یکی از شکاف‌های اساسی در این حوزه، فقدان نقشه راه نظری و کاربردی برای طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌های برندسازی در سطح هلدینگ است؛ نقشه‌ای که بتواند به‌طور هم‌زمان انسجام هویتی برند مادر، استقلال برندهای زیرمجموعه و هم‌افزایی بین برندی را مدیریت کند. این خلأ نظری نه تنها مانع توسعه نظری در مدیریت برند هلدینگ‌ها محسوب می‌شود، بلکه به‌صورت مستقیم به بلا تکلیفی و استراتژی گریزی در سطوح عملیاتی نیز منجر شده است. از این رو، ضرورت دارد تا با رویکردی میان‌رشته‌ای و مبتنی بر ترکیب نظریه‌های هویت‌سازمانی، معماری برند و حکمرانی شرکتی، چارچوب مفهومی و نقشه راهی قابل اتکا برای برندسازی در هلدینگ‌ها طراحی شود. در غیاب چنین چارچوبی، مسائلی مانند تداخل یا تعارض برندها، هم‌افزایی ناموفق، بی‌هویتی برند کلان و سردرگمی ذی‌نفعان تشدید می‌شود. این خلأ نظری نه تنها باعث افت عملکرد برندهای هلدینگ می‌شود، بلکه به شکل‌گیری شکاف مفهومی میان نظر و عمل نیز انجامیده است. از این رو، لازم است چارچوبی نظری نوآورانه تدوین گردد تا با تلفیق مفاهیمی چون هویت‌سازمانی، معماری برند و پویایی‌های سازمانی، امکان طراحی نقشه راهی نظام‌مند برای مدیریت برند در هلدینگ‌ها فراهم شود.

برخی مطالعات در حوزه نقشه راه برند، شاخص‌ها و اجزای آن را برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مطرح کرده‌اند. برای مثال، روی و بانرجی (۲۰۱۲) چارچوبی ابتکاری در قالب ماتریسی با ابعاد میزان خلاقیت محصول و میزان بازارمحوری در سطوح پایین و بالا ارائه کرده‌اند. رابرتسون (۲۰۱۳) نیز چهار مؤلفه را به‌عنوان عناصر کلیدی نقشه راه برند معرفی می‌کند: الف. چشم‌انداز برند ب. هدف برند ج. ایده برند و د. متصل‌کننده‌ها به مصرف‌کننده. همچنین هیلتون (۲۰۱۹) معتقد است نقشه راه برند شامل مراحل ساخت بنیان برند، ساخت و نگهداری برند است. درواقع، هیچ پیشینه‌ای در مورد نقشه راه برند برای هلدینگ‌ها وجود ندارد و ادبیات این حوزه، از این نظر، از غنای لازم برخوردار نیست. بنابراین، با توجه به شکاف تحقیقاتی موجود، پژوهش حاضر درصدد است نسبت به تدوین چنین نقشه راهی اقدام کند.

1. Southworth and Kim
2. Beverland
3. Melewar et al.
4. Stuart
5. Shtovba et al.

گلرنگ، به عنوان یک هلدینگ با شبکه‌ای متنوع از برندها در حوزه‌هایی همچون کالاهای تند مصرف، داروسازی، فناوری و خرده‌فروشی، بستری منحصربه‌فرد برای واکاوی چگونگی پیاده‌سازی معماری برند، مدیریت هم‌افزایی درون‌گروهی و راهبردهای هویتی برند مادر فراهم می‌آورد. این گروه صنعتی، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین هلدینگ‌های خصوصی ایران، با چالش‌های چندلایه و درهم‌تنیده‌ای در حوزه برندسازی مواجه است که ریشه در ساختار چندبخشی، رشد شتابان و پراکندگی استراتژیک آن دارد. نخستین چالش، عدم وضوح در معماری برند است؛ گلرنگ هم‌زمان از برندهای مستقل، وابسته و زیر چتر برند مادر استفاده می‌کند، بی‌آنکه چارچوب روشنی برای تعیین سطح یکپارچگی یا تمایز میان آن‌ها وجود داشته باشد. این ابهام، نه تنها موجب سردرگمی مصرف‌کنندگان در درک ارتباط بین برندها می‌شود، بلکه استراتژی‌های ارتباطات بازاریابی را نیز ناکارآمد می‌سازد. دوم، چالش توازن میان استقلال عملیاتی شرکت‌های تابعه و انسجام هویتی برند کلان است. بسیاری از شرکت‌های زیرمجموعه در حوزه‌های کاملاً متفاوتی فعالیت می‌کنند (از FMCG تا دارو و فناوری) که یکپارچه‌سازی آن‌ها زیر چتر یک برند مادر، بدون تداخل هویتی یا استراتژیک، نیازمند سیاست‌های برندسازی دقیق و چند سطحی است که فعلاً تدوین نشده‌اند. سوم، نبود حکمرانی متمرکز برند به عنوان چالش ساختاری دیگر مطرح است؛ تصمیم‌گیری‌های مرتبط با برند اغلب در سطح شرکت‌های تابعه و بدون ملاحظات سامانه‌ای انجام می‌شود که این مسئله می‌تواند به واگرایی برند و کاهش سرمایه معنوی برند گلرنگ در سطح کلان منجر شود. در نهایت، فقدان شفافیت در سیاست‌های انتقال سرمایه نمادین بین برندها (مانند استفاده از اعتبار برند گلرنگ برای برندهای نوپا یا ناشناخته) باعث شده فرصت‌های بالقوه هم‌افزایی میان برندها به درستی فعال نشوند.

مجموع این چالش‌ها، ضرورت طراحی یک نقشه راه جامع و مبتنی بر نظریه‌های معماری برند و هویت‌سازمانی را برای مدیریت استراتژیک برند در این هلدینگ بیش‌ازپیش برجسته می‌سازد. یک شکاف تجربی عمیق نیز در مستندسازی و تحلیل سازوکارهای واقعی تصمیم‌گیری در زمینه برندسازی این هلدینگ وجود دارد. این شکاف تجربی موجب شده سیاست‌گذاری برند در چنین هلدینگ‌هایی بیشتر به صورت واکنشی و بر پایه آزمون و خطا پیش برود تا بر مبنای الگویی نظری، داده‌محور و استراتژیک. بنابراین، انجام مطالعه‌ای تجربی و عمیق با استفاده از رویکردهای کیفی مانند مطالعه موردی، می‌تواند نه تنها به بومی‌سازی مفاهیم نظری در بستر ایران کمک کند، بلکه به توسعه الگوهای تجربی نادر و درعین حال حیاتی در حوزه برندسازی هلدینگ منجر شود.

به طور کلی، این مطالعه به چهار سؤال اساسی پاسخ می‌دهد: ۱. هلدینگ‌ها چه اهدافی را از برندسازی دنبال می‌کنند؟ ۲. هلدینگ‌ها برای برندسازی از چه استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی استفاده می‌کنند؟ ۳. چه عوامل درونی و بیرونی بر برندسازی در هلدینگ‌ها مؤثر است؟ ۴. اولویت و اهمیت هر یک از مؤلفه‌های موجود در نقشه راه چند سطحی برندسازی هلدینگ به چه میزان است؟

مبانی نظری پژوهش

انجمن بازاریابی آمریکا (۲۰۱۰)^۱ برند را این گونه تعریف می‌کند: «یک اصطلاح، علامت، نشان، نماد، طرح یا ترکیبی از این‌ها که برای شناسایی کالاها و خدمات یک تولیدکننده یا فروشنده و تمایز دادن آن‌ها از کالاها و خدمات رقبا به کار می‌رود.» برای ایجاد و گسترش برند، راهبردهای متعددی وجود دارد که یک شرکت می‌تواند اتخاذ کند. اساس انتخاب راهبرد بر یک موضوع متمرکز است؛ که عبارت است از اینکه تا چه حد برند شرکت باید با برند محصول یا خدمات ارتباط داشته باشد (ژو و همکاران^۲، ۲۰۲۱). چهار سطح مهم برندسازی یا راهبردهای تجاری که شرکت‌ها می‌توانند انتخاب کنند، عبارت‌اند از:

الف. برندسازی محصول: این راهبرد برندسازی مستلزم ارائه یک برند اختصاصی به یک محصول خاص است، چه با نام شرکت همراه باشد و چه نباشد. این راهبرد به برند اجازه می‌دهد تا معیارها، هویت و موقعیت‌یابی خاص خود را داشته باشد.

1. American Marketing Association (AMA)

2. Zhu et al.

در نتیجه، زمانی که شرکت محصول جدیدی به بازار عرضه می‌کند، آن محصول یک برند جدید است که می‌تواند برای بخش خاصی از بازار طراحی شده باشد (دیپا و بارال^۱، ۲۰۲۱).

ب. برندسازی خط محصول: در این روش، محصولات با هویت اساسی مشابه و تحت برند مشابهی ظاهر شده، اما توان‌های متفاوتی دارند. محصولات گوناگون به‌وضوح به مفهوم برند اولیه نزدیک هستند. یکی از ویژگی‌های این راهبرد، نظام‌های سنجش آگهی و ترویج است و گسترش هر یک از خطوط جدید، موقعیت برند و وجهه آن را تقویت می‌کند. این خط به حمایت از این گروه در مقابل آسیب ویرانگر کمک می‌کند (برودی و بنسون ری^۲، ۲۰۱۶).

ج. برندسازی دامنه محصول: برندهای دامنه‌ای، یک نام واحد و فقط یک وعده به گروهی از محصولات خود اعطا می‌کنند که سطح توانایی یکسانی دارند. راهبرد این نوع برندسازی این است که تعدادی از محصولات یا خدمات در گروه وسیعی تحت یک برند با یکدیگر گروه‌بندی شوند و با یک هویت اصلی ترویج شوند. برخلاف محصولات با برند خطی این محصولات که طیفی از برند را در برمی‌گیرند اساساً همان اعمال را در سطوح عملیاتی متفاوتی اجرا می‌کنند (کرانن و همکاران^۳، ۲۰۱۲).

د. برندسازی شرکتی:^۴ اساساً این نوع برندسازی شرکتی به دو شیوه انجام می‌شود. یک روش این است که شرکت تصمیم می‌گیرد از نام خود برای ترویج برند اصلی استفاده کند که گاهی برندسازی چتری یا یکپارچه خوانده می‌شود. در این روش، محصول یا خدمت ارائه‌شده به‌طور جداگانه یا به‌اندازه برند شرکتی، برندسازی نمی‌شود؛ یعنی یک برند از چندین محصول در بازارهای مختلف- هر یک با ارتباطات و وعده‌ای مختص به خود؛ حتی گاهی با مؤسسه تبلیغاتی خاص خود- حمایت می‌شود. باین‌حال، هر محصول نام کلی خود را حفظ می‌کند. دلیل اصلی استفاده از روش دوم برای برندسازی شرکت، لزوم برطرف کردن نگرانی‌های مصرف‌کنندگان درباره اعتبار و کیفیت محصول است. در این روش برند محصول ارزش زیادی دارد، اما توسط شرکت مادر، بر نشان کیفی و اعتباری محصول صحنه گذاشته می‌شود. برند محصول از هر نظر به لحاظ عملی خود را حمایت می‌کند، اما برند شرکت تأیید آن را ضمانت می‌کند. این راهبرد برندسازی گاهی برندسازی خانگی یا توافقی خوانده می‌شود. این روش، روش متداول برندسازی شرکت‌های چندملیتی است (کوزینتس^۵، ۲۰۲۲).

د. برندسازی حمایت‌کننده: برند حامی، محصولات کاملاً متنوعی را که تحت برندهای محصولی، برندهای خط یا دامنه محصولی گروه‌بندی شده‌اند، تأیید می‌کند. غیرازاین، هر محصول، آزاد است که اصالت خود را نشان دهد: از این‌رو نمادها و اسامی بسیار گوناگونی دارند (پاسوان و همکاران^۶، ۲۰۲۱). نمونه این نوع برندسازی را می‌توان در محصولات شوینده‌ای ایرانی مانند پاکسان و تولی پرس مشاهده کرد.

افزون بر این، انواع مختلفی از استراتژی‌های معماری برند وجود دارد که هرکدام مزایا و معایب خاص خود را دارند. بهترین نوع استراتژی برای یک شرکت خاص به عوامل مختلفی مانند اندازه شرکت، رقابت، سبد محصولات و خدمات ارائه‌شده و بازار هدف آن بستگی دارد. چهار نوع متداول معماری برند عبارت‌اند از: خانه^۷ برند شده^۸، خانه^۹ برند تائید شده^۹ و معماری برند ترکیبی^{۱۰}. در معماری خانه برند شده، یک برند بزرگ‌تر به‌عنوان برند مادر، در مرکز توجه قرار می‌گیرد. تمامی برندهای زیرمجموعه به‌عنوان یکی از اجزای برند مادر تعریف می‌شوند. در این نوع از معماری برند معمولاً هویت برندهای زیرمجموعه کاملاً متأثر از برند مادر است و در اغلب موارد نام آن‌ها با اضافه کردن پسوندی به نام برند مادر ساخته می‌شود که نشان‌دهنده زمینه فعالیت آن‌هاست و لوگوی آن‌ها نیز معمولاً با ایجاد تغییری در لوگوی برند مادر ساخته می‌شود.

1. Deepa and Baral
2. Brodie and Benson-Rea
3. Keränen
4. Corporate branding
5. Kozinets
6. Paswan et al.
7. Branded House
8. House of Brands
9. Endorsed Brand
10. Hybrid Architecture

در این نوع استراتژی معماری برند ارتباط برندهای زیرمجموعه و برند مادر کاملاً نزدیک، شفاف و واضح است. نام همه زیر برندها در پیوند با برند مادر است. این ارتباط نزدیک و هماهنگی به جز نام برند، در لوگو، بسته‌بندی و ارتباطات برند نیز دیده می‌شود. برند اصلی تسلط بسیاری به همه برندهای فرعی دارد و به عنوان یک چتر یا آلفا برند شناخته می‌شود (برکزندورف و کلر^۱، ۲۰۱۷). معمولاً نام‌گذاری چنین برندهایی به شکل (برند مادر + فعالیت عملکردی برند) است. برندهای معروفی مانند فلدکس، اپل، سامسونگ، جنرال الکتریک، اسنپ و اسمیتسونیان^۲ از این نوع معماری برند استفاده می‌کنند (گابریلی و باقی^۳، ۲۰۱۶).

در مقابل، در معماری خانه برندها، هر برند زیرمجموعه هویتی مستقل و منحصر به فرد دارد. در این ساختار نام و لوگوی برندهای زیرمجموعه شباهت قابل توجهی با سایر برندهای مجموعه و برند مادر ندارند و در برخی موارد حتی ممکن است مصرف‌کنندگان، از ارتباط آن‌ها با یکدیگر یا با شرکت اصلی آگاه نباشند. برند مادر در این حالت معمولاً نقش یک هلدینگ را دارد که مجموعه‌ای از برندها را مدیریت می‌کند و گاه تنها سرمایه‌گذاران از وجود آن اطلاع دارند. نام، لوگو و سبک ارتباطات این برندها کاملاً مشخص است و با برند اصلی ارتباط نزدیک ندارند. این استراتژی به برند اصلی اجازه می‌دهد تا در پشت‌صحنه فعالیت کند و تنها برندهای فرعی به عنوان نماینده برند در بازار حضور داشته باشند. مزایای این مدل این است که برندهای فرعی می‌توانند به بازارهای خاص خود توجه کنند، تنوع بیشتری در برندها به وجود می‌آید و امکان خرید و فروش یا ادغام برندهای دیگر وجود دارد. در معماری برند، شیوه‌ای برای محافظت برند اصلی از گزند برندهای زیرمجموعه تعبیه شده است که از آسیب برندهای زیرمجموعه به یکدیگر، جلوگیری می‌کند. خانه برندها به برند اصلی اجازه می‌دهد که برندهای زیرمجموعه نیز در یک بخش با یکدیگر به رقابت سالم بپردازند (استرینگر^۴، ۲۰۱۴).

از سوی دیگر، هویت مستقل برندها در این روش این امکان را فراهم می‌کند که طراحی هویت هر برند به شکلی باشد که بخشی از مخاطبان را پوشش دهد که دیگر برندها به آن نپرداخته‌اند. این موضوع باعث می‌شود گستره مخاطبان مجموعه افزایش یابد، اما جایگاه‌سازی و جذب مخاطب باید برای هر برند زیرمجموعه به صورت کاملاً مستقل انجام شود. موضوعی که می‌تواند هزینه‌های فعالیت‌های ارتباطی را به خصوص در ابتدای کار به شدت افزایش دهد. شرکت جنرال موتورز نمونه‌ای مناسب از این نوع معماری برند است که برندهای مستقلی مانند شورلت، هامر، کرایسلر، کادیلاک، جیپ، مزدا، اوپل، بیوک و نظایر آن را در زیر مجموعه خود دارد و همگی زیر یک برند اصلی به نام جنرال موتورز فعالیت می‌کنند (اورلی و فورلانی^۵، ۲۰۱۶).

در معماری برندهای تأیید شده، هر برند زیرمجموعه ضمن برخورداری از هویت مستقل، نام و لوگوی تجاری منحصر به فردی دارد، اما در عین حال بر ارتباط آن با یکدیگر و به ویژه با برند مادر تأکید می‌شود. به عبارت دیگر، مصرف‌کنندگان به خوبی آگاه‌اند که این برندها زیرمجموعه برند مادر هستند. به تعبیر ساده‌تر، در این نوع استراتژی معماری برند، برند مادر برندهای زیرمجموعه خود را تأیید می‌کند. مدل برندهای تأیید شده زمین میانه‌ای در بین دو مدل دیگر را انتخاب می‌کند. در این رویکرد، تأثیر متقابل برندهای زیرمجموعه (چه مثبت و چه منفی) به اندازه مدل خانه برند نیست و در عین حال، جایگاه‌سازی و جذب مخاطب برای برندهای جدید نیز به دشواری مدل خانه برندها نخواهد بود. در این استراتژی، الگوی کلی حرکت به سوی استقلال هویت برند زیرمجموعه است با اشاره‌هایی مستقیم یا غیرمستقیم به برند مادر. این استراتژی معمولاً با اهدافی مانند اهداف زیر اتخاذ می‌شوند (آزبرگ، ۲۰۱۸):

- ✓ عدم تأثیرگذاری یک برند بر برندهای مادر
- ✓ استقلال و توسعه کسب و کار برند زیرمجموعه
- ✓ حضور برند با هویت جدید در بازار جدید و کاهش ریسک اعتبار

برای نمونه، برند تویوتا که یک برند لوکس محسوب نمی‌شود، برای ورود به بازار خودروهای لوکس، برند لکسوس را معرفی کرد. در حالت اول، اگر یکی از زیرمجموعه‌ها عملکرد ضعیفی داشته باشد، تمام برندها تحت تأثیر قرار می‌گیرند. برای مثال، اگر اسنپ‌باکس ضعیف عمل کند، این حس منفی می‌تواند بر کل برند اسنپ سایه بیندازد. درحالی‌که در یک ساختار تأییدشده، اگر پلی‌استیشن^۱ عملکرد ضعیفی داشته باشد، تأثیر منفی چندانی بر فروش تلویزیون براویا^۲ سونی نمی‌گذارد. همچنین، یک کاربر پلی‌استیشن لزومی ندارد از سایر محصولات سونی استفاده کند. همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، تأییدیه از سازمان مادر دارای طیف مختلف است. برای مثال، شرکت سونی پیکچرز^۳ کاملاً تحت تأیید برند سونی است، درحالی‌که محصولات مانند واکمن^۴ یا پلی‌استیشن تأییدیه مستقیم ندارند. این مدل در هلدینگ‌هایی که بازار هدف متنوعی دارند، بسیار رایج است. در این الگو، معمولاً ارتباط با برند مادر نه با اشاره بصری، بلکه با عباراتی مانند «Powered by» یا «From» و درج نام برند مادر مشخص می‌شود (استرینگر، ۲۰۱۴).

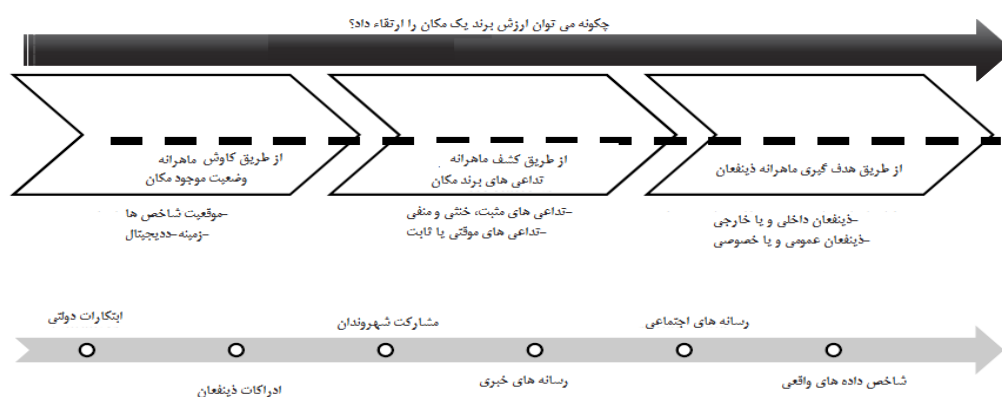
مدل هیبریدی، درواقع تلفیقی از تمام روش‌های پیشین است. در این مدل، برخی از برندهای زیرمجموعه بر مبنای مدل خانه برند طراحی می‌شوند، برخی هویتی کاملاً مستقل دارند و ارتباط آن‌ها با برندها چندان شناخته‌شده نیست و درنهایت تعدادی از برندهای زیرمجموعه نیز در عین داشتن هویتی مستقل، به‌طور مشخص به‌عنوان زیرمجموعه‌های برند مادر شناخته می‌شوند. برندهایی مانند پپسی، آمازون و کوکاکولا از این استراتژی ترکیبی برای گسترش برند خود استفاده می‌کنند. معمولاً زمینه به‌کارگیری استراتژی ترکیبی هنگامی فراهم است که یک برند مشهور و قدرتمند، محصول خود را روانه‌ی بازار کرده است و تمایل دارد کسب‌وکار خود را با تولید محصولات متفاوت، گسترش داده یا به‌طور مستقل به بخش‌های جدیدی از بازار ورود کند (برکزندورف و کلر، ۲۰۱۷). به‌عنوان نمونه‌ای از مدل هیبریدی می‌توان به شرکت گوگل اشاره کرد. تقریباً اغلب محصولات و خدمات گوگل، مشابه اپل با حرف G و یا عبارت Google در ابتدای نامشان مشخص می‌شوند Gpay، Gmail و Google Playstore اما برخی موارد مانند Youtube و Waze باوجود آن‌که توسط گوگل خریداری شده‌اند به دلیل آن‌که به‌تنهایی هویت قدرتمندی داشته‌اند، هنوز هم هویت مستقل خود را حفظ کرده‌اند.

پیشینه تجربی

مرور ادبیات نشان می‌دهد که مطالعات خارجی اندکی در زمینه تدوین نقشه راه برند انجام شده است. علاوه بر این، تاکنون در داخل کشور نیز پژوهشی در این زمینه صورت نگرفته است. به‌عنوان نمونه، تمپورانو-گارسیا و همکاران^۵ (۲۰۲۳) در مطالعه خود بر روی ۱۲۰ شرکت خانوادگی در کشور شیلی نشان دادند که مدیریت برند تأثیر مثبتی بر جهت‌گیری در ایجاد پیوندهای اجتماعی، احیای پیوندهای خانوادگی و شناخته شدن شرکت‌های خانوادگی دارد. نتایج این پژوهش تأیید می‌کند که جهت‌گیری برند موجب بهبود عملکرد می‌شود. السایل و همکاران^۶ (۲۰۲۳) به بررسی چگونگی تأثیرگذاری پنج مدل مختلف حکمرانی چند سطحی (MLG) بر عملکرد برندسازی مکان^۷ (PB) در عربستان سعودی پرداختند. نتایج نشان داد که مدل‌های گوناگون MLG به‌صورت متفاوتی بر عملکرد PB اثر می‌گذارند؛ به‌طوری‌که دسترسی مستقیم به رهبری مرکزی و منابع، عملکرد برندسازی را بهبود می‌بخشد، درحالی‌که خصوصی‌سازی انعطاف‌پذیری را با اثرات مثبت مشابهی ارتقا می‌دهد. پادلا و همکاران^۸ (۲۰۲۲) رویکردی ترکیبی و مفهومی برای ادغام دیدگاه‌های پژوهشی موجود در حوزه برندسازی ارائه کردند. چارچوب مفهومی پیشنهادی آنان، ورودی‌های برند، خروجی‌ها، نتایج و بازخوردها را در قالب یک نظام برند مشخص می‌سازد. این چارچوب، پیچیدگی و پویایی شکل‌گیری ارزش برند را در میان بازیگران برند در محیط برندسازی پیکربندی

1. Playstation
2. Bravia
3. Sony Pictures
4. Walkman
5. Temprano-García et al.
6. Alsayel et al.
7. Place branding
8. Padela et al.

می‌کند. در پژوهش توتولی و آلهارثی^۱ (۲۰۲۲) تأثیر برندسازی شرکتی بر عملکرد شرکت‌های فعال در صنعت هتلداری عمان (در بورس اوراق بهادار مسقط MSX) مورد ارزیابی قرار گرفت. تأثیر برندسازی شرکتی بر عملکرد شرکت با بازده دارایی (ROA) و بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) و در مرحله دوم، مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی^۲ (PLS-SEM) ارزیابی گردید. یافته‌ها نشان داد که بازاریابی هوشمندانه مبتنی بر وب در فرایند برندسازی شرکت‌های هتلداری، عملکرد شرکت را بهبود می‌دهد. همچنین مشخص شد که برندسازی شرکتی در وب‌گاه‌های آژانس‌های مسافرتی و وب‌گاه‌های اختصاصی هتل‌ها می‌تواند به افزایش سودآوری کسب‌وکارها کمک کند. افزون بر این، میان فعالیت‌های برندسازی شرکتی در صنعت هتلداری نوعی هم‌افزایی وجود دارد؛ ازجمله ارائه روایت‌های جدید از هتل، ایده ایجاد برنامه‌های وفاداری زیربنایی، نمایش برتری در مهمان‌نوازی و خدمات و ارائه اطلاعات به‌موقع درباره امکانات در دوران شیوع کووید-۱۹. ماریوتا و گیرالدی (۲۰۲۱) نقشه راه ارزش ویژه برند را در قالب سه مسیر مبتنی بر پیشران‌های ارزش، به‌عنوان علائم و نمادهای مسیر (یعنی تأثیرات بالقوه یا متغیرهای اصلی ارزش یک برند مکان) پیشنهاد کردند. از دیدگاه استراتژیک، این عوامل باید به‌طور مستمر پایش شوند و با فعالیت‌های برندسازی مکان در جهت افزایش ارزش یک شهر، منطقه یا کشور، همسو باشند. پیشران‌های ارزش برای ارزش ویژه برند مکان شامل ابتکارات دولتی، شاخص‌های داده‌های واقعی، ادراکات ذی‌نفعان، رسانه‌های اجتماعی، درگیری ذهنی ساکنان و رسانه‌های جدید است.



شکل ۱. نقشه راه ارزش ویژه برند مکان پیشنهادی ماریوتا و گیرالدی (۲۰۲۱)

پاسوان و همکاران^۳ (۲۰۲۱) یک گونه‌شناسی استراتژیک پیشنهاد کردند که برندسازی و نوآوری (BI) را از منظر قابلیت دوگانه (دوستوانی) سازمانی یکپارچه می‌سازد. این پژوهش با تلفیق ادبیات BI، قابلیت دوگانه سازمانی و دیدگاه مبتنی بر منابع و دانش، نشان می‌دهد که شرکت‌ها بسته به جهت‌گیری استراتژیک غالب خود می‌توانند در فعالیت‌های نوآوری و برندسازی به شیوه‌های مختلف در دو بُعد قابلیت دوگانه عمل کنند. چهار جهت‌گیری پیشنهادی برندسازی-نوآوری عبارتند از: نوآوری کم × برندسازی کم، نوآوری کم × برندسازی بالا؛ نوآوری بالا × برندسازی کم × نوآوری بالا × برندسازی بالا. هیلتون (۲۰۱۹) مطالعه‌ای را باهدف تدوین نقشه راه برندسازی صنعت ساخت‌وساز HPAC در خوشه املاک و مستغلات و ساخت‌وساز انجام داد. به‌زعم محقق، نقشه راه برندسازی صنعت بر اساس مدل هم‌راستایی VCI شکل می‌گیرد، زیرا چشم‌انداز سازمان، فرهنگ موجود و تصاویر ذهنی ذی‌نفعان را با یکدیگر تلفیق می‌کند. در فرایند تدوین این نقشه راه، شش گروه ذی‌نفعان همراه با اهداف برند مرتبط با آن‌ها، همسویی پیام‌ها و همچنین ابزارهای ارتباطی ترکیبی که تعامل با برند صنعتی را تسهیل می‌کنند، شناسایی شدند. نقشه راه نهایی شامل استقرار بنیان برند، ساخت برند و نگهداری آن است. روی و بانرجی (۲۰۱۲) نیز نقشه راهی برای برندسازی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در بخش B2B پیشنهاد کردند.

1. Thottoli and Al Harthi
2. Partial least squares
3. Paswan et al.

آنان «چارچوب ابتکاری برند» را طراحی کردند که شامل دو بُعد «درجه حیاتی بودن محصول» و «درجه بازار گرایی» است. این ابعاد در قالب یک ماتریس با دو سطح بالا و پایین برای هر کدام ارائه شدند. هدف از این ماتریس تصمیم‌گیری، هدایت SMEهای فعال در بخش B2B برای انتخاب ابتکارات لازم در مسیر برندسازی است.

زیاد میزان حیاتی بودن محصول کم	C 3: برندسازی فرآیند	C 4: برندسازی شرکتی
	C 1: برندسازی پاسخگو	C 2: برندسازی اعتبار

چانگ (۲۰۰۹) نقشه کسب‌وکارها باید با توجه پایین نوع استراتژی برندسازی در بازارهای کردند که عبارت‌اند از:

بر اساس این مدل، ح عدم قطعیت بالا و ند نقشه راهی برای سازی صنعتی پیشنهاد ب صنعتی و استراتژی

شکل ۲. چارچوب ابتکاری برندسازی پیشنهادی روی و بانرجی (۲۰۱۲)

خلق ارزش پیوند بخورد ۲. تأکید بر رویکرد برندسازی شرکتی ۳. توجه به نقش برند در فرایند خرید سازمانی ۴. ایجاد برند شرکت بر پایه عوامل ناملموسی همچون تخصص، صداقت، سهولت در انجام تجارت و دوست‌داشتنی بودن ۵. پرهیز از استراتژی ارتباطات شرکتی و استراتژی برند ۶. اطمینان از اینکه پیشنهاد ارزش پایه برای تمامی بازیگران مهم در واحد تصمیم‌گیری و فرایند تصمیم‌گیری مناسب است.

بر اساس تحلیل پیشینه پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که بیشتر مطالعات انجام شده در زمینه برندسازی، عمدتاً به حوزه‌هایی همچون کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، شرکت‌های خانوادگی، برندهای شرکتی یا مقاصد گردشگری و مکانی اختصاص یافته‌اند. درواقع، تنها مطالعات محدودی به تدوین نقشه راه برندسازی به‌طور اعم (روی و بانرجی، ۲۰۱۲، رابرتسون^۱، ۲۰۱۳؛ ازسومر و همکاران، ۲۰۱۲؛ هیلتون، ۲۰۱۹؛ چانگ، ۲۰۰۹) پرداخته‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

ازنظر فلسفه پژوهش، رویکرد این مطالعه نسبت به نقشه راه برندسازی در هلدینگ، از نوع پراگماتیسمی^۲ است. از نظر رویکرد، پژوهش از نوع استفهامی^۳؛ از نظر استراتژی پژوهش از نوع مطالعه موردی، از نظر انتخاب روش از نوع آمیخته ساده، از نظر افق زمانی از نوع مقطعی و از نظر ابزار گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه خبره‌محور بهترین-بدترین استفاده شده است.

با توجه به اینکه استراتژی پژوهش از نوع مطالعه موردی است، از این‌رو، گروه صنعتی گلرنگ به‌عنوان مورد پژوهش انتخاب شد. دلیل این انتخاب، تجربه و سابقه طولانی این گروه در زمینه برندسازی در طیف متنوعی از کسب‌وکارهاست. جامعه هدف شامل خیرگان و مدیران حوزه برندسازی و بازاریابی با حداقل ۳ سال سابقه فعالیت در گروه صنعتی گلرنگ بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و نظری انتخاب شدند. در مجموع، با ۱۴ نفر مصاحبه انجام شد تا اشباع نظری

1. Robertson
2. Pragmatim
3. Abductive approach

حاصل گردد. افزون بر این، برای تکمیل داده‌ها، از کارشناسان و مدیران بازاریابی گروه صنعتی گلرنگ و سایر خبرگان این حوزه خواسته شد پرسشنامه تهیه‌شده را تکمیل کنند. به گفته رضایی (۲۰۱۵)، در روش BWM که مبتنی بر نظر خبرگان است، تعداد ۵ تا ۱۰ خبره کفایت می‌کند. در مجموع، ۱۲ خبره پرسشنامه BWM را تکمیل کردند. انتخاب خبرگان با روش قضاوتی هدفمند صورت گرفت.

برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها، از تکنیک پایایی باز آزمون استفاده شد. شاخص ثبات یا پایایی باز آزمون به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد (باون و باون^۱، ۲۰۰۸). در این روش، تعدادی از مصاحبه‌ها و مقالات به صورت نمونه انتخاب شده و هر یک در بازه زمانی ۵ تا ۳۰ روز دوباره کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای حاصل با یکدیگر مقایسه شده و میزان قدرت ثبات کدگذار ارزیابی می‌شود. در نهایت، از فرمول زیر برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها استفاده شد:

$$\text{درصد پایایی آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

چنانچه ضریب پایایی محاسبه‌شده در مورد یک مصاحبه، ۶۰ درصد یا بیشتر باشد، آنگاه می‌توان اظهار داشت که پایایی کدگذاری‌های تحقیق، مورد تأیید است. در مجموع از بین مصاحبه‌های انجام‌شده، سه مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و توسط پژوهشگران در دو نوبت کدگذاری شدند. نتایج حاصل از کدگذاری در جدول ۱ ارائه شده است. تعداد کل کدهایی که پژوهشگران ثبت کردند، برابر ۹۳، تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۲ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر با ۹ است. پایایی باز آزمون برای مصاحبه‌های این پژوهش برابر، ۹۰/۳ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، بنابراین درصد پایایی باز آزمون در این پژوهش مورد تأیید است.

جدول ۱. محاسبه پایایی باز آزمون مصاحبه‌ها (شاخص ثبات)

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی آزمون (درصد)
۱	E1	۳۲	۱۴	۴	۸۷/۵٪
۲	E6	۲۷	۱۲	۳	۸۸/۹٪
۳	E11	۳۴	۱۶	۲	۹۴/۱٪
	کل	۹۳	۴۲	۹	۹۰/۳٪

با توجه به اینکه پرسشنامه نهایی توسط خبرگان در نمونه تعیین‌شده، تکمیل می‌شود، به منظور اطمینان از قابل فهم بودن آن برای این افراد، پرسشنامه اولیه توسط سه نفر از خبرگان صنعت تکمیل گردید و نظرات آنان در مورد سؤالات و ابهامات موجود بررسی شد. به منظور سنجش پایایی و سازگاری پرسشنامه روش بهترین-بدترین، از شاخص سازگاری استفاده گردید. در صورتی که پرسشنامه‌ها و قضاوت‌های خبرگان سازگار باشد، شاخص سازگاری این روش باید کم‌تر از ۰/۳۵ باشد (سعیدی و عندلیب، ۱۳۹۷). از آنجاکه پژوهش حاضر ماهیتی آمیخته دارد، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش کیفی و کمی انجام می‌گیرد. در بخش کیفی، برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از تکنیک تحلیل مضمون و در بخش کمی از تکنیک بهترین-بدترین استفاده شد.

تحلیل مضمون برای شناسایی الگوهای موجود در داده‌های کیفی به کار می‌رود و فرایند آن در سه مرحله انجام می‌شود: الف. تجزیه و توصیف متن ب. تشریح و تفسیر متن و ج. یکپارچه‌سازی مجدد متن. به منظور وزن دهی و تعیین اهمیت هر یک از مفاهیم و مؤلفه‌های مدل چند سطحی برندسازی در هلدینگ، از روش

بهترین-بدترین استفاده گردید. در این روش، مجموعه‌ای از گزینه‌ها با توجه به چند شاخص ارزیابی می‌شوند تا بهترین گزینه انتخاب شود. طبق روش بهترین-بدترین که توسط رضایی (۲۰۱۵) ارائه شده است، بهترین و بدترین شاخص توسط تصمیم‌گیرنده مشخص می‌شود و مقایسه زوجی بین هر یک از این دو شاخص (بهترین و بدترین) و دیگر شاخص‌ها صورت می‌گیرد. سپس یک مسئله حداکثری-حداقلی برای مشخص کردن وزن شاخص‌های مختلف فرموله و حل می‌گردد. مراحل محاسبه وزن معیارها با استفاده از روش بهترین-بدترین به شرح زیر است:

گام اول: تعیین مجموعه‌ای از معیارهای تصمیم: در این گام، مجموعه‌ای از معیارها (C1، C2، ...، Cn) که باید در تصمیم‌گیری مدنظر قرار گیرد، مشخص می‌شود.

گام دوم: در این گام بهترین (مطلوب‌ترین/مهم‌ترین) و بدترین (کم‌اهمیت‌ترین/حداقل مطلوبیت) شاخص تعیین می‌شود. در این مرحله، هیچ‌گونه مقایسه‌ای صورت نخواهد گرفت.

گام سوم: خبرگان میزان ارجحیت بهترین معیار را نسبت به سایر معیارها با استفاده از اعداد ۱ تا ۹ تعیین می‌کنند. بردار ارجحیت بهترین معیار نسبت به سایر معیارها به صورت $AB = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn})$ نمایش داده می‌شود. در این بردار، a_{Bj} نشان‌دهنده ارجحیت بهترین شاخص (B) نسبت به شاخص (i) است و بدیهی است که $a_{BB}=1$ می‌باشد.

گام چهارم: میزان ارجحیت سایر معیارها نسبت به بدترین معیار با استفاده از اعداد ۱ تا ۹ تعیین می‌شود. بردار ارجحیت سایر معیارها نسبت به بدترین معیار به صورت $AW = (a_{1w}, a_{2w}, \dots, a_{nw})$ نمایش داده می‌شود. در این بردار، a_{jw} ارجحیت معیار (j) نسبت به بدترین معیار (W) است و به‌طور طبیعی $a_{ww}=1$ می‌باشد.

گام پنجم: وزن‌های بهینه را پیدا کنید ($W_1, W_2, \dots, W_n$). برای تعیین وزن بهینه هر یک از شاخص‌ها، زوج‌های $\frac{W_j}{W_w} = a_{jw}$ و $\frac{W_B}{W_j} = a_{Bj}$ تشکیل شده، سپس برای برآورده کردن این شرایط در همه‌ها، باید راه‌حلی پیدا شود تا عبارت‌های $\left| \frac{W_j}{W_w} - a_{jw} \right|$ و $\left| \frac{W_B}{W_j} - a_{Bj} \right|$ را برای همه‌های که حداقل شده است، حداکثر کند. با توجه به غیر منفی بودن وزن‌ها و مجموع آن‌ها، می‌توان مدل را به‌صورت زیر فرموله کرد:

$$\min \max_j \left\{ \left| \frac{W_B}{W_j} - a_{Bj} \right|, \left| \frac{W_j}{W_w} - a_{jw} \right| \right\}$$

$$\sum W_j = 1$$

$$W_j \geq 0, \text{ for all } j$$

همچنین، مدل زیر معادل مدل فوق است:

$$\text{Min } \xi$$

$$\text{s.t.}$$

$$\left| \frac{W_B}{W_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi, \text{ for all } j$$

$$\left| \frac{W_j}{W_w} - a_{jw} \right| \leq \xi, \text{ for all } j$$

$$\sum j W_j = 1$$

$$W_j \geq 0, \text{ for all } j$$

البته مدل خطی تابع فوق نیز به‌صورت زیر ارائه شده است و در این پژوهش اوزان شاخص‌ها با استفاده از مدل خطی به

دست می‌آید.

 $Min \xi$

s.t.

$$|W_B - a_{Bj} W_j| \leq \xi, \text{ for all } j$$

$$|W_j - a_{jw} W_w| \leq \xi, \text{ for all } j$$

$$\sum j W_j = 1$$

$$W_j \geq 0, \text{ for all } j$$

با حل مدل فوق، مقادیر بهینه $(W_1^*, W_2^*, \dots, W_n^*)$ و ... به دست می‌آید.

با استفاده از ξ^* به دست آمده، نرخ سازگاری محاسبه می‌گردد. روشن است که مقدار ξ^* کوچک‌تر نشان‌دهنده نرخ سازگاری بالاتری است. از آنجاکه $a_{BW} \times a_{Bj} \times a_{jw} \times \dots = a_{BW}$ و $a_{BW} \in [1, 2, 3, 4, \dots, 9]$ می‌توان حداکثر مقدار ξ را به دست آورد. با استفاده از شاخص‌های سازگاری موجود در جدول زیر و فرمول ارائه شده، می‌توان نرخ سازگاری را محاسبه کرد. هر چه مقادیر نرخ سازگاری به صفر نزدیک‌تر باشد، نتایج سازگاری بیشتری دارد.

جدول ۲. شاخص سازگاری با استفاده از روش بهترین-بدترین

۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	a_{BW}
۵/۲۳	۴/۴۷	۳/۷۳	۳/۱۰۰	۲/۳۰	۱/۶۳	۱/۱۰۰	۰/۴۴	۰/۱۰۰	شاخص سازگاری

$$\text{نرخ سازگاری} = \frac{\xi^*}{\text{شاخص سازگاری}}$$

یافته‌ها

۱. سطوح نقشه راه برندسازی

مصاحبه‌ها باهدف تعیین اجزا و مؤلفه‌های نقشه راه برندسازی تحلیل شد تا مفاهیم و مؤلفه‌های سطوح این نقشه راه، بر اساس دیدگاه خبرگان گروه صنعتی گلرنگ، شناسایی گردد. میانگین سابقه کاری مصاحبه‌شوندگان در گروه صنعتی گلرنگ ۱۱ سال و میانگین سنی آنان ۴۳ سال بود. از بین آن‌ها، ۱۱ نفر دارای مدرک دکتری و ۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. تمامی مصاحبه‌شوندگان در سطوح مدیریت میانی و عملیاتی در بخش‌های بازاریابی و فروش ستاد گروه صنعتی گلرنگ و شرکت‌های تابعه آن مشغول به فعالیت بودند. هر مصاحبه‌ها حاوی تعداد متفاوتی از گزاره‌های کلامی معنادار بود؛ به‌طوری‌که در یک مصاحبه ۱۲ گزاره معنادار و در مصاحبه‌ای دیگر تنها ۴ گزاره کلامی معنادار استخراج شد. درکل، هر مصاحبه به‌طور میانگین حدود ۵ گزاره معنادار داشت. بعد از استخراج گزاره‌های معنادار، کدگذاری انجام شد. در این مرحله، مقوله‌ها دسته‌بندی شدند و به مقوله‌های مشابه، کد یکسانی اختصاص یافت. هر مقوله می‌توانست حاوی یک یا چند کد باشد. همچنین، برخی کدها ممکن است تکراری باشند که درنهایت در مرحله اول کدگذاری همه آن‌ها فهرست شده و سپس موارد تکراری و هم‌معنا حذف شدند.

درمجموع، از ۱۴۵ گزاره کلامی معنادار منتخب، ۲۱۹ کد استخراج شد که پس از حذف موارد تکراری، ۱۴۷ کد نهایی و ۳۴ خرده مقوله (مفهوم) به دست آمد. برای پاسخ به سؤال اول پژوهش، ۵۲ کد نهایی در رابطه با اهداف برندسازی در هلدینگ‌ها شناسایی شد. در مرحله بعد، مجموعه‌ای از مفاهیم ایجاد شد و پس از مرور کدها، ۱۲ مفهوم شامل «بهبود عملکرد مالی برند»، «ایجاد برجستگی برند»، «ارتقا ارزش ویژه برند»، «افزایش اعتماد به برند تقویت برند»، «افزایش شهرت شرکت»، «رشد ارزش آفرینی»، «تقویت موقعیت استراتژیک برندها»، «افزایش قدرت چانه‌زنی»، «بهبود ادراکات از برند»، «دستیابی به

صرفه‌های مقیاس و تنوع» و «دستیابی به هوشمندی بازار» به عنوان اهداف برندسازی در هلدینگ‌ها به دست آمد. در جدول ۳، کدهایی که مفاهیم از آن‌ها استخراج شده و منابع هر یک از آن‌ها، ارائه شده است.

جدول ۳. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال اول /اهداف برندسازی در هلدینگ

مفاهیم	کدهای نهایی
بهبود عملکرد مالی برند	بهبود ROA (بازده دارایی)، ROE (بازده حقوق صاحبان سهام)، ROC (بازده سرمایه)
	ایجاد پیوند قوی عملکرد غیرمالی با مالی
	افزایش فروش
	دستیابی به ثبات سود بیشتر
	سودآوری پایدار و مستمر

ادامه جدول ۳. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال اول /اهداف برندسازی در هلدینگ

مفاهیم	کدهای نهایی
بهبود عملکرد مالی برند	افزایش سهم بازار در صنایع و محصولات مختلف
	افزایش قیمت سهام
	منتفع شدن ذی‌نفعان
ایجاد برجستگی برند	شکل‌گیری هویت متمایز و قوی برند
	افزایش ارزش برند در بخش‌های جدید
	ایجاد شخصیت منحصر به فرد برند
	رتبه‌بندی برند بهبود یافته
ارتقا ارزش ویژه برند	ارتقاء اعتبار و شهرت برند
	ایجاد و بهبود تصویر ذهنی مطلوب
	ایجاد وفاداری به برند به مقرون به صرفه‌ترین روش
	بهبود اعتماد مصرف‌کنندگان به شرکت‌ها و برندها
افزایش اعتماد به برند	جذب و نگهداشت مشتری
	توسعه اعتماد مشتری
	نظارت بر برندهای استراتژیک کلیدی
تقویت برند	احیاء، حفظ یا ادغام برندها
	اجازه دادن به برندها برای گسترش در محصولات و بازارها
	شهرت شرکت مطلوب
افزایش شهرت شرکت	افزایش آگاهی از برند
	خوش‌نامی
	دستیابی به شهرت مثبت از نظر کیفیت، قابلیت اطمینان و قابل اعتماد بودن
	ارائه انواع پیشنهادها با ارزش
رشد ارزش آفرینی	محصولات با کیفیت بهتر که در قفسه‌های فروشگاه‌ها با قیمت نسبتاً بالاتر ظاهر می‌شوند

تأمین نیازهای ناهمگن و بی ثبات مصرف کنندگان
خلق ارزش پایدار برای مشتری
ایجاد مزیت رقابتی پایدار
بقاء و توسعه کسب و کار
خلق ارزش سهامداران
افزودن ارزش به مجموعه گسترده ای از کسب و کارها
تشویق به پایداری به ارزش های مشترک
ایجاد هم افزایی

ادامه جدول ۳. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال اول / اهداف برندسازی در هلدینگ

مفاهیم	کدهای نهایی
تقویت موقعیت استراتژیک برندها	ایجاد، ارتقا و تثبیت جایگاه مسلط برند در بازار
	افزایش رقابت پذیری
	رهبری بازار
	خروج برخی رقبا از صنعت
	هدف قرار دادن جایگاه های بازار و موقعیتیابی سود
افزایش قدرت چانه زنی	به دست آوردن قدرت چانه زنی بیشتر
	دستیابی به قدرت چانه زنی در مقابل ذی نفعان مختلف خود
بهبود ادراکات از برند	افزایش درک مصرف کنندگان از کیفیت و اصالت محصول
	تحریک تصمیمات خرید توسط پیشران های برند
	افزایش تقاضاها
	تبلیغات دهان به دهان تقویت شده
دستیابی به صرفه های مقیاس و تنوع	دستیابی به صرفه مقیاس
	دستیابی به صرفه تنوع
	تأثیر یادگیری در توسعه قابلیت های مدیریت تخصصی
	اثر سرریز ^۱
دستیابی به هوشمندی بازار	توسعه توانایی های تحقیقات بازار
	ارائه فرصت های بازار بلندمدت به شرکت ها

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش (استراتژی های برندسازی در هلدینگ ها)، در نهایت ۶۲ کد نهایی استخراج شد. از تحلیل این کدها، هفت مفهوم اصلی برای استراتژی های برندسازی در هلدینگ ها شناسایی گردید که عبارت اند از: «استراتژی های پورتفوی برند»، «استراتژی های برندسازی»، «مدیریت برند»، «مکمل های برند»، «ابتکارات برند»، «همکاری با ذی نفعان» و «مدیریت رسانه های اجتماعی». در جدول ۴، کدهای تشکیل دهنده هر یک از این مفاهیم ارائه شده است.

1. Spillover effect

جدول ۴. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال دوم / استراتژی‌های برندسازی در هلدینگ

مفاهیم	کدهای نهایی
استراتژی‌های پرتفوی برند	خانه برندها، برندهای تأیید شده، زیر برندها و خانه برند شده
	برندسازی در زیرمجموعه‌های هلدینگ مادر
	راهبری هزینه‌های برندسازی توسط هلدینگ مادر
	عدم برندسازی هلدینگ مادر
	توسعه برند بین‌المللی
	معماری برند بین‌المللی منسجم
	گسترش پورتفوی برند

ادامه جدول ۴. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال دوم / استراتژی‌های برندسازی در هلدینگ

مفاهیم	کدهای نهایی
استراتژی‌های برندسازی	استراتژی برندسازی مبتنی بر خانواده
	برندسازی گذشته‌نگر و استفاده از نوستالژی
	استراتژی برندسازی مجدد
	هم‌راستایی استراتژی برندسازی با چشم‌انداز
	تغییر استراتژی برندسازی با توجه به اقتضائات
	برندسازی از پایین به بالا
	بازطراحی شخصیت برند با نگاه انسان‌محوری
	استراتژی تنوع برند
	پایدارسازی برندها در دوران ثبات
	هم‌آفرینی یا برندسازی مشارکتی
	استراتژی‌های تلنگر مانند بازی‌وارسازی
مدیریت برند	خرید و ادغام افقی برندهای رقیب
	خرید و ادغام عمودی برندها
	فروش یک برند
	حذف برندهای ناموفق
	استقلال برندهای محصولات از یکدیگر
	تغییر نام برند
	تمرکز بر برندسازی محصولات
	برندسازی چندگانه در بخش‌های مختلف بازار
	توسعه برندها متناسب با شرایط اقتصادی
	ثبات برند با تأیید کمیته برند
	راه‌اندازی یک برند جدید

متنوع سازی جغرافیایی برندها	مکمل های برند
توسعه برند از طریق اعطای مجوز برند	
طراحی و راه اندازی برنامه های کاربردی	
رویدادهای نوآورانه روابط عمومی مانند نمایشگاه ها	
تمرکز شدید بر تبلیغات برند به جای نوآوری	
ایجاد کانال های فروش مویرگی	
استفاده از تکنیک های بازاریابی تجربی	
استفاده از فروشگاه های شاخص برای ملموس بودن برند	

ادامه جدول ۴. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال دوم / استراتژی های برندسازی در هلدینگ

مفاهیم	کدهای نهایی
ابتکارات برند	کنشگری برند
	استفاده استراتژیک از ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکتی
	شکل دادن به روایات و ایجاد ضد روایت
	شناسایی نقاط قوت و ضعف موقعیت اسطوره ای یک برند
	استفاده از عناصر آگاهی، ترجیح و اعتقاد
	درگیر شدن در فعالیتهای نوآوری و برندسازی به روشی دو سوتوان
	تمرکز بر کیفیت
	ورود شرکت به بورس
	سرمایه گذاری در کسب و کارهای جدید صاحب برند
	انجام تحقیقات بازار برای شناسایی شکاف بازار
	شفافیت و جامعیت طراحی و عملیات
	مشتری محوری
	ورود به کسب و کارهای جدید
	اتخاذ رویکرد فرهنگی برای برندسازی
همکاری با ذی نفعان	تکنیک های گفتگویی و ویژگی های واژگانی - دستوری مورد استفاده برای برندسازی
	تعامل شدید با سهامداران اولیه و ثانویه برای ایجاد برند
	ایجاد روابط بلندمدت با سهامداران کلیدی
	شناسایی و مدیریت ذی نفعان برند
	مشارکت/همکاری با آژانس های خارجی، تأثیرگذاران و سایر برندها
	استفاده از آژانس های تبلیغاتی و گروه های تولید محتوی
مدیریت رسانه های اجتماعی	درگیر کردن متخصصان و بازیگران جامعه برای تبلیغ برند
	استفاده از رسانه های اجتماعی در داخل یا استخدام آژانسی برای مدیریت حساب های رسانه های اجتماعی

کمپین‌های بازاریابی دیجیتال	
محتوای جذاب رسانه‌های اجتماعی	

در جدول ۵، کدهای نهایی استخراج‌شده مربوط به سؤال سوم پژوهش (عوامل مؤثر بر برندسازی در هلدینگ‌ها) ارائه شده است. در مجموع، ۱۱۲ کد نهایی و ۳۲ مفهوم شامل «منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی»، «دانش مشتری»، «شدت رقابت»، «سرمایه‌گذاری مالی»، «فرهنگ سازمانی»، «سیاست برندسازی»، «حکمرانی شرکتی»، «تخصص در زمینه برندسازی»، «تغییرات درون‌سازمانی»، «مشارکت ملی و بین‌المللی»، «سرمایه‌گذاری مالی»، «فرهنگ سازمانی»، «سیاست برندسازی»، «حکمرانی شرکتی»، «تخصص در زمینه برندسازی»، «تغییرات درون‌سازمانی»، «مشارکت ملی و بین‌المللی»، «مختصات بازار»، «هوشمندی استراتژیک»، «ائتلاف‌های ملی و بین‌المللی»، «مدیریت روابط میان سازمانی»، «طرح سازمانی»، «استراتژی نوآوری»، «استراتژی توسعه برند»، «تجارت جهانی شده»، «فرهنگ مشتری»، «موضوعات پایداری»، «قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی»، «روندهای فناورانه»، «موضوعات سیاسی»، «موضوعات اقتصادی» و «سیاست‌های دولت در زمینه صنایع» شکل گرفت. در جدول ۵ کدهای نهایی مرتبط با مفاهیم ارائه شده است.

جدول ۵. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال سوم /عوامل مؤثر بر برندسازی در هلدینگ

مفاهیم	کدهای نهایی
منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی	دسترسی به منابع
	نقاط قوت شرکت
	کمیابی منابع و شایستگی‌ها
	شایستگی‌های محوری
	قابلیت‌های پویا
	موجودی کالا
	تحقیق و توسعه
	منابع انسانی مستعد
	قابلیت‌های محوری
دانش مشتری	نیاز، سلیقه و خواست مصرف‌کننده
	ترجیحات مصرف‌کننده
	تجربه در درک رفتار مصرف‌کننده و هدایت تصمیمات مدیریتی
	سطح انتظارات مشتریان
	ویژگی‌ها، منافع و ارزش‌های مصرف‌کننده
	شناخت مخاطبان
شدت رقابت	رقابت میان شرکت‌ها و برندها
	ورود رقبای جدید
	متمایز بودن
	نوع و میزان رقابت بین رقبای صنعت
سرمایه‌گذاری مالی	سرمایه‌گذاری در برند

سرمایه‌گذاری در بازاریابی	فرهنگ‌سازمانی
امکان دریافت تسهیلات بانکی	
تخصیص بودجه برای فعالیت‌های برندسازی	
توان تأمین مالی	
مالکیت بر شرکت‌های تولیدی و فروش	
سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی	
سرمایه‌گذاری بلندمدت پایدار	
فرهنگ شرکت	فرهنگ‌سازمانی
ارتباطات درون‌سازمانی	

ادامه جدول ۵. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال سوم / عوامل مؤثر بر برندسازی در هلدینگ

مفاهیم	کدهای نهایی
فرهنگ سازمانی	ارزش‌های محوری سازمان
	مشارکت کارکنان
	رنسانس فرهنگی
سیاست برندسازی	شدت حذف برند
	همسویی پیرامون برند
	دارایی‌های خاص برند در طبقه محصول
	نقش بنیان‌گذار برند
	توسعه برند در بازارهای بین‌المللی
حکمرانی شرکتی	تجربه تفکر کل‌نگر
	مسئله عاملیت
	سبک رهبری مدیریتی
	تفکر بنیان‌گذاران و مدیران ارشد
	حمایت مدیران ارشد
	مکانیزم‌های حکمرانی
تخصیص در زمینه برندسازی	عامل بازاریابی
	مشاوران بازاریابی
تخصیص در زمینه برندسازی	گروه‌های برندسازی و بازاریابی
	دسترسی به کلان داده‌ها در مورد گزینه‌های برندسازی
	دانش خاص و مهارت در زمینه برندسازی در صنایع مختلف
	فرایند حرفه‌ای‌گرایی مستمر به عنوان فعالیت برندسازی
تغییرات درون‌سازمانی	عدم قطعیت نهادی
	تغییرات مفراط در فرایندها و ساختارهای سازمانی

مشارکت‌های داخلی (درون‌مرزی)	مشارکت ملی و بین‌المللی
توافقات اعطای مجوز (لیسانس)	
مشارکت خارجی	
اندازه بازار	مختصات بازار
فزونی عرضه از تقاضا	
تحقیقات بازار برای شناسایی شکاف بازار	
هوش کسب‌وکار	هوشمندی استراتژیک
قابلیت گردآوری و تحلیل داده	
وجود داده و اطلاعات منظم	

ادامه جدول ۵. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال سوم / عوامل مؤثر بر برندسازی در هلدینگ

مفاهیم	کدهای نهایی
ائتلاف‌های ملی و بین‌المللی	سرمایه‌گذاری مشترک
	ائتلاف‌های داخلی (درون‌مرزی)
	ائتلاف‌های بین‌المللی
مدیریت روابط میان سازمانی	هم‌افزایی‌های شرکتی
	روابط بین سازمانی
	به اشتراک‌گذاری منابع استراتژیک در واحدهای کسب‌وکار مختلف
	مدیریت رابطه با شرکای تجاری
طرح سازمانی	تنوع کسب‌وکارهای هلدینگ
	قوانین و هنجارهای سازمانی
	اندازه هلدینگ
	ساختار و فرایندهای سازمانی
استراتژی نوآوری	نوآور بودن
	گرایش به نوآوری
استراتژی توسعه برند	ارزش یا ریسک‌های توسعه برند در بازارهای بین‌المللی
	لزوم توسعه برند
تجارت جهانی شده	جهانی‌شدن
	بین‌المللی‌شدن
فرهنگ مشتری	آگاهی فرهنگی از مشتریان
	فرهنگ مصرفی
	ارزش‌های اجتماعی
موضوعات پایداری	روندهای جهانی پایداری
	مطالبات زیست‌محیطی

حساسیت‌های جامعه به موضوعات زیست‌محیطی	
محصولات محیط‌زیست دوست	
الزامات زیست‌محیطی	
مقررات	قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی
حقوق مصرف‌کننده	
قوانین تجارت بین‌المللی	
محدودیت‌های قانونی	
تغییرات مقررات	

ادامه جدول ۵. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال سوم / عوامل مؤثر بر برندسازی در هلدینگ

مفاهیم	کدهای نهایی
روندهای فناورانه	واکنش دادن به فناوری‌های نوین
	استانداردهای فناوری
	پیشرفت ابزارهای بازاریابی دیجیتال
	پیشرفت در فناوری‌های تحلیل داده
	تغییرات فناورانه
موضوعات سیاسی	رویدادهای سیاسی
	ریسک‌های سیاسی
	ملی‌گرایی
	تحریم‌های بین‌المللی
	ثبات سیاسی
موضوعات اقتصادی	بحران اقتصادی
	تغییر در شرایط بازار
	نابسامانی‌های اقتصادی
	نوسان ارز
	طبقات اقتصادی جامعه
	قدرت خرید مردم
سیاست‌های دولت در زمینه صنایع	سیاست‌های تجاری
	قیمت‌گذاری دستوری
	سیاست صنعتی دولت
	سیاست‌های حمایتی دولت
	تحریم برندهای خارجی

با توجه به پاسخ‌های ارائه‌شده به سه سؤال مرتبط با مؤلفه‌های نقشه راه برندسازی در هلدینگ‌ها در بخش مرور ادبیات، نتایج در جدول ۶ خلاصه شده است. این جدول مفاهیم مربوط به سطوح سه‌گانه نقشه راه برندسازی در هلدینگ‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه، نقشه راه در سه سطح تدوین شده است، در سطح اول به مقوله اهداف برندسازی، در سطح دوم به استراتژی‌ها و تاکتیک‌های برندسازی و در سطح سوم و چهارم به عوامل مؤثر بر برندسازی پرداخته شده است.

در سطح اول، سه هدف اصلی شامل «خلق ارزش اقتصادی»، «بهبود جایگاه برند» و «ایجاد تمایز در برند» شناسایی شد. در سطح دوم (استراتژی‌ها)، سه استراتژی کلیدی یعنی «معماری برند»، «تعامل برند» و «نبوغ برند» استخراج گردید. در سطح سوم (عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر برندسازی)، «مدیریت توانمندی‌های سازمانی»، «رفتارها و تعاملات درون‌سازمانی»، «رشد و توسعه سازمانی» و «مدیریت پورتفوی برندهای سازمان» به عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر برندسازی در هلدینگ‌ها تعیین شدند.

در نهایت، در سطح چهارم، (عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر برندسازی)، «محیط کلان سازمان» و «بازار و رقابت» به عنوان مؤلفه‌های کلیدی شناسایی گردید. گفتنی است طراحی نقشه راه برندسازی در هلدینگ‌ها مستلزم وجود پیش‌نیازهایی در قالب اهداف است؛ این پیش‌نیازها زمینه‌ساز شکل‌گیری استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی می‌شوند که خود تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی قرار دارند.

جدول ۶. مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی مربوط به سطوح نقشه راه برندسازی در هلدینگ‌ها

سطوح نقشه راه	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
سطح چهارم	عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر برندسازی	محیط کلان سازمان	موضوعات سیاسی
			موضوعات اقتصادی
			موضوعات پایداری
			قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی
			سیاست‌های دولت در زمینه صنایع
			روندهای فناوریانه
			تجارت جهانی شده
			فرهنگ مشتری
سطح سوم	عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر برندسازی	بازار و رقابت	هوشمندی استراتژیک
			شدت رقابت
			مختصات بازار
		مدیریت توانمندی‌های سازمانی	منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی
			تخصص در زمینه برندسازی
			فرهنگ سازمانی
			طرح سازمانی
			دانش مشتری
		رفتارها و تعاملات درون‌سازمانی	تغییرات درون‌سازمانی
			مدیریت روابط میان سازمانی
			حکمرانی شرکتی
		رشد و توسعه سازمانی	ائتلاف‌های ملی و بین‌المللی
			مشارکت ملی و بین‌المللی

سرمایه گذاری مالی	مدیریت پورتفوی برندهای سازمان		
استراتژی توسعه برند			
استراتژی نوآوری			
سیاست برندسازی			
استراتژی های پرتفوی برند	معماری برند	استراتژی ها و تاکتیک ها	سطح دوم
استراتژی های برندسازی			
مدیریت برند			
مکمل های برند	نبوغ برند		
ابتکارات برند			

ادامه جدول ۶. مفاهیم، مقوله های فرعی واصلی مربوط به سطوح نقشه راه برندسازی در هلدینگ ها

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	سطوح نقشهٔ راه
همکاری با ذی‌نفعان برند	تعامل برند		
مدیریت رسانه‌های اجتماعی			
بهبود عملکرد مالی برند	خلق ارزش اقتصادی	اهداف	سطح اول
دستیابی به صرفه‌های مقیاس و تنوع			
رشد ارزش‌آفرینی			
افزایش قدرت چانه‌زنی	بهبود جایگاه برند		
دستیابی به هوشمندی بازار			
تقویت برند			
بهبود ادراکات از برند			
ایجاد برجستگی برند			
افزایش اعتماد به برند	ایجاد تمایز در برند		
تقویت موقعیت استراتژیک برندها			
ارتقاء ارزش ویژه برند			
افزایش شهرت شرکت			

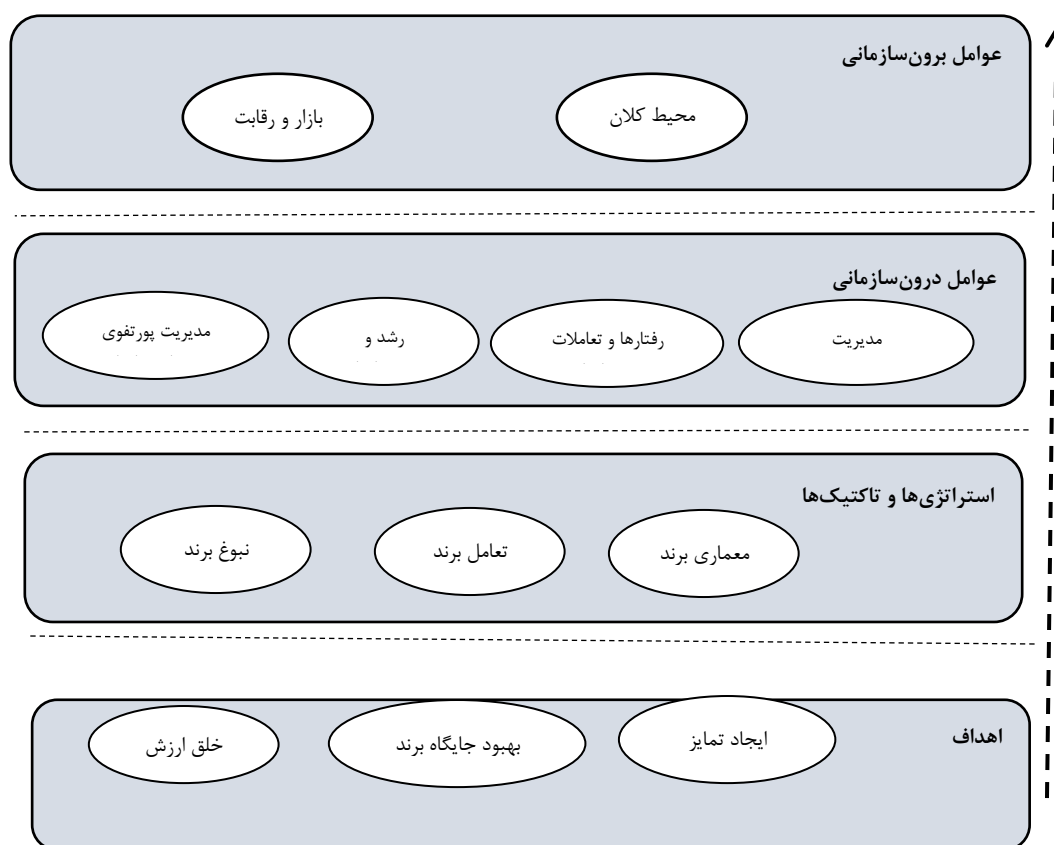
با توجه به جدول فوق، می توان چارچوب نقشه راه برندسازی در هلدینگ ها را مطابق شکل ۳ ترسیم کرد. عوامل تأثیرگذار بر برندسازی، بر استراتژی های برندسازی هلدینگ ها اثرگذار هستند و این استراتژی ها و تاکتیک ها به نوبه خود در تحقق اهداف شناسایی شده نقش آفرینی می کنند. اساساً، دستیابی به اهداف برندسازی مستلزم استراتژی های دقیق و هوشمندانه- ای است که این استراتژی ها نیز تحت تأثیر عوامل درون و برون سازمانی قرار می گیرند.

۲. اهمیت مفاهیم و مؤلفه های نقشه راه

به منظور پاسخ گویی به سؤال چهارم پژوهش، از تکنیک بهترین-بدترین استفاده شد. با توجه به نیاز این روش به تجربه و دانش کافی برای رتبه بندی، بهره گیری از دیدگاه ها و نظرات خبرگان ضروری بود. همچنین، با در نظر گرفتن محدود بودن

تعداد خبرگان مطلع در حوزه برندسازی هلدینگ‌ها و ماهیت خبره‌محور روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، استفاده از این روش مناسب تشخیص داده شد. در میان روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، روش بهترین-بدترین برای این رتبه‌بندی انتخاب گردید.

پرسشنامه استاندارد روش بهترین-بدترین طراحی و در اختیار ۱۲ نفر از مدیران و کارشناسان بازاریابی و برندسازی قرار گرفت که دارای تجربه عملی و دانشگاهی در این زمینه بودند. پاسخ‌دهندگان به‌طور میانگین دارای ۱۴ سال سابقه کار در گروه صنعتی گلرنگ بودند و میانگین سنی آن‌ها ۴۵ سال بود. از میان آنان، ۶ نفر دارای مدرک دکتری، ۳ نفر دارای کارشناسی ارشد و ۳ نفر کارشناسی بودند. تمامی این افراد در سطوح مدیریت میانی و عملیاتی در بخش‌های بازاریابی و فروش ستاد گروه صنعتی گلرنگ و شرکت‌های تابعه آن فعالیت داشتند. پس از نظرسنجی از ۱۲ نفر خبره در حوزه مرتبط با بازاریابی و برندسازی، عوامل شناسایی‌شده، ارزیابی و وزن‌دهی شدند. سپس با استفاده از داده‌های حاصل از بخش وزن‌دهی پرسشنامه، وزن هر یک از مفاهیم و زیر مؤلفه‌ها محاسبه گردید. جدول ۷، این عوامل را همراه با وزن‌های نهایی به‌دست‌آمده نشان می‌دهد.



شکل ۳. نقشه راه برندسازی در هلدینگ‌ها

جدول ۷. وزن قطعی نهایی زیر مقوله‌ها و مفاهیم در سطوح سه‌گانه نقشه راه برندسازی

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	وزن قطعی زیر مقوله‌ها	مفاهیم	وزن قطعی مفاهیم	رتبه مفاهیم
عوامل برون سازمانی	محیط کلان سازمان	۰/۱۵۲۹	موضوعات سیاسی	۰/۲۴۳۶	۳
			موضوعات اقتصادی	۰/۶۴۸۹	۱

۶	۰/۱۴۹۳	موضوعات پایداری			مؤثر بر برندسازی
۸	۰/۰۸۹۴	قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی			
۵	۰/۲۰۰۴	سیاست‌های دولت در زمینه صنایع			
۴	۰/۲۷۸۹	روندهای فناوریانه			
۲	۰/۳۶۹۱	تجارت جهانی شده			
۷	۰/۱۱۶۳	فرهنگ مشتری			
۱	۰/۵۹۷۳	هوشمندی استراتژیک	۰/۴۶۳۲	بازار و رقابت	
۲	۰/۴۵۷۱	شدت رقابت			
۳	۰/۴۰۱۳	مختصات بازار			

ادامه جدول ۷. وزن قطعی نهایی زیر مقوله‌ها و مفاهیم در سطوح سه‌گانه نقشه راه برندسازی

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	وزن قطعی زیر مقوله‌ها	مفاهیم	وزن قطعی مفاهیم	رتبه مفاهیم
	مدیریت توانمندی‌های سازمانی	۰/۷۰۷۹	منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی	۰/۷۸۰۴	۱
			تخصص در زمینه برندسازی	۰/۶۹۷۸	۲
			فرهنگ سازمانی	۰/۴۸۲۳	۴
			طرح سازمانی	۰/۳۱۴۷	۵
					دانش مشتری
عوامل درون سازمانی مؤثر بر برندسازی	رفتارها و تعاملات درون سازمانی	۰/۳۴۲۱	تغییرات درون سازمانی	۰/۲۴۸۹	۲
			مدیریت روابط میان سازمانی	۰/۰۷۶۴	۳
			حکمرانی شرکتی	۰/۳۱۴۵	۱
	رشد و توسعه سازمانی	۰/۶۴۹۳	ائتلاف‌های ملی و بین‌المللی	۰/۴۴۲۳	۲
			مشارکت ملی و بین‌المللی	۰/۳۴۷۰	۳
			سرمایه‌گذاری مالی	۰/۵۵۲۱	۱
	مدیریت پورتفوی برندهای سازمان	۰/۸۱۷۳	استراتژی توسعه برند	۰/۸۴۱۱	۱
			استراتژی نوآوری	۰/۶۴۸۰	۳
			سیاست برندسازی	۰/۶۹۱۴	۲
استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها	معماری برند	۰/۶۲۱۴	استراتژی‌های پرتفوی برند	۰/۷۰۰۲	۲
			استراتژی‌های برندسازی	۰/۸۱۲۹	۱
			مدیریت برند	۰/۶۲۹۷	۳
	نبوغ برند	۰/۳۲۲۸	مکمل‌های برند	۰/۴۳۶۱	۲
			ابتکارات برند	۰/۳۲۱۶	۳
	تعامل برند	۰/۲۲۱۴	همکاری با ذی‌نفعان برند	۰/۵۲۴۴	۱
			مدیریت رسانه‌های اجتماعی	۰/۲۸۴۳	۴
اهداف	خلق ارزش اقتصادی	۰/۵۰۴۸	بهبود عملکرد مالی برند	۰/۸۸۴۲	۱

۳	۰/۲۴۸۳	دستیابی به صرفه‌های مقیاس و تنوع			
۲	۰/۴۳۶۹	رشد ارزش آفرینی			
۵	۰/۲۵۴۰	افزایش قدرت چانه‌زنی	۰/۴۲۱۷	بهبود جایگاه برند	
۲	۰/۶۲۳۸	دستیابی به هوشمندی بازار			
۳	۰/۵۵۴۲	تقویت برند			
۱	۰/۷۵۳۲	بهبود ادراکات از برند			
۴	۰/۴۴۲۵	ایجاد برجستگی برند			
۲	۰/۶۶۶۳	افزایش اعتماد به برند	۰/۳۱۲۱	ایجاد تمایز در برند	
۳	۰/۵۶۴۴	تقویت موقعیت استراتژیک برندها			
۱	۰/۷۲۳۶	ارتقاء ارزش ویژه برند			
۴	۰/۴۰۳۱	افزایش شهرت شرکت			

در ادامه، اوزان بهینه نهایی و رتبه‌بندی عوامل اصلی نقشه راه برندسازی در هلدینگ‌ها در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۸. اوزان بهینه نهایی و رتبه‌بندی عوامل در سطوح سه‌گانه نقشه راه برندسازی

رتبه	ارزش	عامل	
۶	۰/۱۵۲۹	محیط کلان سازمان	عوامل درون و برون‌سازمانی مؤثر بر برندسازی
۴	۰/۴۶۳۲	بازار و رقابت	
۲	۰/۷۰۷۹	مدیریت توانمندی‌های سازمانی	
۵	۰/۳۴۲۱	رفتارها و تعاملات درون‌سازمانی	
۳	۰/۶۴۹۳	رشد و توسعه سازمانی	
۱	۰/۸۱۷۳	مدیریت پورتفوی برندهای سازمان	
۱	۰/۶۲۱۴	معماری برند	استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها
۲	۰/۳۲۲۸	نبوغ برند	
۳	۰/۲۲۱۴	تعامل برند	
۱	۰/۵۰۴۸	خلق ارزش اقتصادی	اهداف
۲	۰/۴۲۱۷	بهبود جایگاه برند	
۳	۰/۳۱۲۱	ایجاد تمایز در برند	

نتایج نهایی حاصل از اولویت‌بندی و عوامل شناسایی شده در پژوهش با استفاده از تکنیک بهترین-بدترین حاکی از آن است که «عامل مدیریت پورتفوی برندهای سازمان» مهم‌ترین عامل پژوهش در سطح عوامل درون و برون‌سازمانی است. گفتنی است برای اولویت‌بندی عوامل سطوح درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، به دلیل ضرورت تکنیک بهترین-بدترین مبنی بر وجود حداقل ۳ عامل برای اولویت‌بندی، عوامل درون و برون‌سازمانی با یکدیگر در نظر گرفته شده و اولویت‌بندی شد. همچنین، ترکیب این دو سطح امکان مقایسه عوامل درون و برون‌سازمانی در تأثیرگذاری بر برندسازی هلدینگ‌ها را میسر می‌سازد.

پس‌از آن، عامل «مدیریت توانمندی‌های سازمانی» با وزن ۰/۷۰۷۹ در اولویت دوم قرار می‌گیرد. همچنین، عوامل «رشد و توسعه سازمانی» با وزن ۰/۶۴۹۳، «بازار و رقابت» با وزن ۰/۴۶۳۲ و «رفتارها و تعاملات درون‌سازمانی» با وزن ۰/۳۴۲۱ در

اولویت‌های سوم، چهارم و پنجم قرار گرفتند. سرانجام، عامل «محیط کلان سازمان» با وزن ۰/۱۵۲۹ به عنوان کم‌اهمیت عامل در سطح عوامل درون و برون‌سازمانی مؤثر بر برندسازی هلدینگ‌ها شناسایی گردید. در سطح عوامل درون-برون‌سازمانی و در بُعد محیط کلان سازمان، مشخص شد که «موضوعات اقتصادی» با وزنی معادل ۰/۶۴۸۹ مهم‌ترین مفهوم و «قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی» با وزنی معادل ۰/۰۸۹۴ کم‌اهمیت‌ترین مفهوم تلقی می‌شود. در بُعد بازار و رقابت، «هوشمندی استراتژیک» با وزنی معادل ۰/۵۹۷۳ مهم‌ترین مفهوم و «مختصات بازار» با وزنی معادل ۰/۴۰۱۳ به عنوان کم‌اهمیت‌ترین مفهوم تعیین شد. در بُعد «مدیریت توانمندی‌های سازمانی»، عامل «منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی» با وزنی معادل ۰/۷۸۰۴ بالاترین میزان اهمیت و «طرح سازمانی» با وزنی معادل ۰/۳۱۴۷ کم‌اهمیت‌ترین عامل مشخص گردید. در بُعد «رفتارها و تعاملات درون‌سازمانی»، «حکمرانی شرکتی» با وزنی معادل ۰/۳۱۴۵ پراهمیت‌ترین عامل و «مدیریت روابط میان سازمانی» با وزنی معادل ۰/۰۷۶۴ کم‌اهمیت‌ترین عامل شناخته شد. در بُعد «رشد و توسعه سازمانی»، مهم‌ترین عامل «سرمایه-گذاری مالی» بود که وزنی معادل ۰/۵۵۲۱ را به خود اختصاص داد و کم‌اهمیت‌ترین عامل نیز «مشارکت ملی و بین‌المللی» تعیین گردید که وزنی معادل ۰/۳۴۷۰ داشت.

در نهایت، در بُعد «مدیریت پورتفوی برندهای سازمان»، عامل «استراتژی توسعه برند» با وزنی معادل ۰/۸۴۱۱ و عامل «استراتژی نوآوری» با وزنی معادل ۰/۶۴۸۰ به ترتیب مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین عوامل شناخته شدند. در سطح «استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها» و در بُعد «معماری برند» مهم‌ترین عامل «استراتژی‌های برندسازی» با وزنی معادل ۰/۸۱۲۹ و کم‌اهمیت‌ترین عامل «مدیریت برند» با وزنی معادل ۰/۶۲۹۷ تعیین شد. در بُعد ترکیبی «نبوغ و تعامل برند»، عامل «همکاری با ذی‌نفعان برند» با وزنی معادل ۰/۵۲۴۴ دارای بالاترین اهمیت و عامل «مدیریت رسانه‌های اجتماعی» با وزنی معادل ۰/۲۸۴۳ دارای پایین‌ترین اهمیت شناخته شد. سرانجام، در سطح «اهداف» و در بُعد «خلق ارزش اقتصادی»، «بهبود عملکرد مالی برند» با وزن ۰/۸۸۴۲ به عنوان مهم‌ترین عامل و «دستیابی به صرفه‌های مقیاس و تنوع» با وزن ۰/۲۴۸۳ به عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل مشخص گردید. بر اساس نظرات خبرگان در باره مفاهیم مرتبط با «بهبود جایگاه برند»، عامل «بهبود ادراکات از برند» با وزن ۰/۷۵۳۲ به عنوان مهم‌ترین و عامل «افزایش قدرت چانه‌زنی» با وزن ۰/۲۵۴۰ به عنوان کم‌اهمیت‌ترین تعیین شد.

در نهایت، درباره بُعد «ایجاد تمایز در برند» نیز «ارتقاء ارزش ویژه برند» با وزنی معادل ۰/۷۲۳۶ به عنوان مهم‌ترین عامل و «افزایش شهرت شرکت» با وزن ۰/۴۰۳۱ به عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل برآورد گردید. طبق قاعده، هر چه مقادیر نرخ سازگاری به صفر نزدیک‌تر باشد، نتایج سازگاری بیشتر است. در جدول ۹، می‌توان مشاهده کرد که نرخ سازگاری برای تمام عوامل موجود در نقشه راه چند سطحی برندسازی در هلدینگ‌ها در حد قابل قبول است.

جدول ۹. نرخ سازگاری روش بهترین-بدترین برای عوامل در سطوح نقشه راه برندسازی

نرخ سازگاری	عامل	
۰/۲۹	محیط کلان سازمان	عوامل درون و برون‌سازمانی مؤثر بر برندسازی
۰/۰۸	بازار و رقابت	
۰/۱۷	مدیریت توانمندی‌های سازمانی	
۰/۳۵	رفتارها و تعاملات درون‌سازمانی	
۰/۰۶	رشد و توسعه سازمانی	
۰/۴۲	مدیریت پورتفوی برندهای سازمان	
۰/۰۲	معماری برند	استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها
۰/۱۱	نبوغ برند	
۰/۳۰	تعامل برند	
۰/۱۵	خلق ارزش اقتصادی	اهداف

۰/۵۰	بهبود جایگاه برند	
۰/۲۸	ایجاد تمایز در برند	

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت برندسازی در هلدینگ‌ها و با وجود آنکه پژوهش‌های متعددی در زمینه برندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط انجام شده است، مطالعات اندکی به برندسازی در هلدینگ‌ها اختصاص یافته‌اند. از این رو، تدوین مطالعه‌ای به منظور شناسایی نقشه راه برندسازی هلدینگ‌ها ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش حاضر نخستین مطالعه‌ای است که چنین نقشه راهی را برای برندسازی در هلدینگ‌ها ارائه می‌کند و از این طریق به غنی‌سازی ادبیات برندسازی در هلدینگ‌ها کمک می‌کند.

بدین منظور نقشه راهی در سه سطح طراحی شد. در سطح اول به شناسایی اهداف برندسازی، در سطح دوم به شناسایی استراتژی‌ها و تاکتیک‌های برندسازی و در سطح عوامل تأثیرگذار به شناسایی عوامل درون و برون‌سازمانی مؤثر بر برندسازی در هلدینگ‌ها پرداخته شد. بر اساس نتایج، مشخص شد که در سطح اول اهدافی همچون بهبود عملکرد مالی برند، تقویت برند، بهبود ادراکات از برند، افزایش قدرت چانه‌زنی، دستیابی به هوشمندی بازار، ارتقای ارزش ویژه برند، افزایش اعتماد به برند، افزایش شهرت شرکت، رشد ارزش آفرینی، دستیابی به صرفه‌های مقیاس و تنوع و تقویت موقعیت استراتژیک برندها برای هلدینگ‌ها قابل تبیین است. این اهداف در قالب سه مقوله اصلی دسته‌بندی شدند: ایجاد تمایز، بهبود جایگاه برند و خلق ارزش اقتصادی. این یافته‌ها در راستای نتایج مطالعات محققانی همچون تمپورانو-گارسیا و همکاران (۲۰۲۳)، السایل و همکاران (۲۰۲۳)، پادلا و همکاران (۲۰۲۲) و توتولی و آلهارثی (۲۰۲۲) در زمینه پیامدهای برندسازی برای کسب‌وکارها همچون شناخته شدن، بهبود جایگاه برند در بازار، بهبود بازده دارایی و افزایش بازده حقوق صاحبان سهام است. افزون بر این، نتایج نشان داد که در سطح دوم، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های برندسازی در هلدینگ‌ها شامل استراتژی‌های پرتفوی برند، استراتژی‌های برندسازی، مدیریت برند، مکمل‌های برند، ابتکارات برند، همکاری با ذی‌نفعان برند و مدیریت رسانه‌های اجتماعی است. این موارد در ذیل سه استراتژی محوری جای گرفتند: معماری برند، تعامل برند و نبوغ برند. این یافته‌ها نیز با نتایج محققانی همچون ژو و همکاران (۲۰۲۱)، دیپا و بارال (۲۰۲۱)، برودی و بنسون ری (۲۰۱۶)، کران و همکاران (۲۰۱۲) و کوزینتس (۲۰۲۲) در زمینه سطوح مختلف مدیریت برند یا استراتژی‌های تجاری برندسازی که شرکت‌ها می‌توانند انتخاب کنند، همچون برندسازی محصول، برندسازی خط محصول، برندسازی دامنه محصول، برندسازی شرکتی و نیز برندسازی حمایت‌کننده همخوانی دارد. افزون بر این، محققانی مانند پاسوان و همکاران (۲۰۲۱)، گابریلی و باقی (۲۰۱۶)، استرینگر (۲۰۱۴)، آزیبرگ (۲۰۱۸) و برکزندورف و کلر (۲۰۱۷) نیز چهار نوع معماری برند شامل برند شده، خانه برندها، برند تأیید شده و معماری برند ترکیبی را برشمردند که همسو با یافته‌های این پژوهش است. در نهایت، در سطح سوم، عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی چندگانه‌ای شناسایی شد که در پنج گروه اصلی جای گرفتند: محیط کلان سازمان، بازار و رقابت، مدیریت توانمندی‌های سازمانی، رفتارها و تعاملات درون‌سازمانی، رشد و توسعه سازمانی و مدیریت پورتفوی برندهای سازمان. این عوامل کلیدی می‌توانند تلاش‌های هلدینگ‌ها در زمینه برندسازی را تحت تأثیر قرار داده و اثرات قابل توجهی بر تصمیمات مرتبط داشته باشد. با توجه به اینکه در هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین، عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر برندسازی هلدینگ‌ها مورد بررسی قرار نگرفته بود، شناسایی و دسته‌بندی آن‌ها یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های تحقیق حاضر به شمار می‌رود.

پیشنهاد

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان پیشنهادهایی به مدیران هلدینگ‌ها در راستای برندسازی ارائه کرد. نتایج نشان داد که هلدینگ‌ها برای موفقیت در برندسازی نیازمند زیرساخت‌ها و عوامل درون‌سازمانی خاصی هستند. یکی از این عوامل، منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی است. به دلیل کمبود منابع و شایستگی‌هایی مانند دانش مشتری یا تخصص در زمینه

برندسازی که به راحتی قابل گسترش نیستند، اغلب برندسازی با موانعی روبرو می شود. دانش انباشته برندسازی در هلدینگ ها که به طور عمیق با شایستگی های محوری آنها عجین شده است، می تواند به عنوان عاملی تسهیل گر، راه حل های نوآورانه برای انطباق با تغییرات را ممکن سازد. مطابق با یافته ها، برخورداری هلدینگ ها از قابلیت های پویای مرتبط با توسعه محصول، برندسازی و جهانی شدن هلدینگ را تسریع و تسهیل خواهد کرد. بنابراین، هلدینگ ها باید از قابلیت های لازم برای برندهای مشتریان خود برخوردار بوده و بر آنها تسلط داشته باشند. افزون بر این، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در برندسازی هلدینگ ها ایفا می کند و در موارد بسیاری ممکن است نیاز به بازنگری یا تقویت داشته باشد. همچنین، هلدینگ ها برای ایجاد تقویت جایگاه خود در بازار رقابتی باید استراتژی نوآوری را دنبال کنند. به این معنا که یک استراتژی قوی برندسازی تأثیر مستقیمی بر مزیت رقابتی هلدینگ ها و اثرات سرریز بر نوآوری دارد. سرمایه گذاری های مالی بر احتمال اتخاذ استراتژی های نوآورانه برند تأثیرگذار است. به عنوان نمونه، بسیاری از شرکت های عرضه کننده محصولات لوکس، از جمله چهار شرکت برتر ال.وی.ام.اچ، گروه گوچی، پرادا و گروه ریچمونت^۱، میلیون ها دلار برای توسعه هویت برند شرکتی جامع به عنوان بخشی از استراتژی برندسازی خود هزینه کرده اند. یک هلدینگ می تواند بسته به جهت گیری استراتژیک غالب خود در امتداد دو بُعد دوسو توانی، یعنی فعالیت های نوآوری و برندسازی، به طرق مختلف انتخاب کند.

در کنار نوآور بودن، هلدینگ ها نیازمند توسعه ارتباطات قوی و منحصربه فرد در ذهن مصرف کنندگان هستند که این خود مستلزم سرمایه گذاری طولانی مدت پایدار است، به طوری که آگاهی مصرف کننده از برندها و تصاویر ذهنی از آنها نتیجه سرمایه گذاری تاریخی در برندسازی هلدینگ است. به نظر می رسد سه عامل داخلی عدم تمرکز، سرمایه گذاری کم در بازاریابی و سبک رهبری مدیریتی به توضیح عدم موفقیت در توسعه برند هلدینگ ها کمک می کند. در واقع، این عوامل باید در کانون توجه هلدینگ ها قرار گیرند.

هلدینگ ها می توانند در زمینه زنجیره تأمین یا مبادلات تجاری خود با سایر هم تیان صنعتی مشارکت یا ائتلاف های ملی و بین المللی داشته باشند و از این طریق، قادر خواهند بود برندهایی را ایجاد یا تقویت کرده یا در صورت لزوم، حتی از بین ببرند. باید توجه داشت که هلدینگ هایی که هدف جهانی شدن دارند، ضروری است که تغییرات اساسی را در فرایندها و ساختارهای سازمانی خود ایجاد کنند. افزون بر این، به مدیران هلدینگ ها توصیه می شود که از برند به عنوان ابزاری برای همسویی کارکنان خود استفاده کنند و اطمینان یابند که برندهای شان همان طور که قصد دارند عرضه می شود.

از یافته های قابل توجه پژوهش حاضر این است که به دلیل تنوع و حجم بالای فعالیت های هلدینگ ها، تعداد و طیف ذی نفعان آنها نیز گسترده است. بنابراین، همکاری و مدیریت ارتباط با ذی نفعان برند از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به عنوان نمونه، اگر یک هلدینگ بخواهد سهامداران خود را در خلق یک برند مشارکت دهد، توصیه می شود که با آنان و دیگر ذی نفعان برای نوآوری در محصولات و خدمات تعامل کند. از این رو، مدیران هلدینگ ها باید از برند نه تنها برای اطلاع رسانی و طراحی تجربه مشتری، بلکه برای مدیریت نحوه تعامل با هلدینگ با شرکای تجاری، سرمایه گذاران و سایر سهامداران مرتبط با سازمان خود استفاده کنند.

جالب آنکه برای دستیابی به مزایای بالقوه مرتبط با توسعه برند از طریق رویکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی، هلدینگ ها باید به صورت فعال و مستمر در فرایندهای ارتباطی و گفت و گو با ذی نفعان اصلی و ثانویه خود مشارکت کنند. در نهایت، هلدینگ ها با توجه به معماری برند خود می توانند یکی از استراتژی های خانه برند، تأیید برند و خانه برند را انتخاب کنند. همچنین، وقتی به فهرست طولانی هلدینگ هایی که از برندسازی مشترک استفاده می کنند نگاه می کنیم، مشخص می شود که برندسازی مشترک یا هم آفرینی برند یک استراتژی برندسازی مهم برای آنها به شمار می رود.

محدودیت های تحقیق

این پژوهش با محدودیت هایی روبه رو بود. اول آنکه تعداد مطالعات موجود در حوزه برندسازی هلدینگ ها محدود بود؛

چراکه ادبیات برندسازی عمدتاً بر برندسازی محصول یا برندسازی شرکتی متمرکز شده است. دوم آنکه این مطالعه با استراتژی آمیخته اکتشافی متوالی انجام شده که مستلزم گردآوری داده‌ها از دو بستر کیفی و کمی بود. همچنین، دسترسی به خبرگان گروه صنعتی گلرنگ به دلیل مشغله زیاد آنان به سهولت میسر نبود.

منابع

- Alsayel, A., Fransen, J., & de Jong, M. (2023). City branding in a multi-level governance context: Comparing branding performance across five institutional models for urban development in Saudi Arabia. *Journal of Place Management and Development*, 16(2), 267–290. <https://doi.org/10.1108/JPMD-07-2022-0061>
- Beverland, M. (2021). *Brand management: Co-creating meaningful brands* (2nd ed.). Sage Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/brand-management/book284766>
- Bowen, J. T., & Yates, S. (2022). Executing a destination branding strategy: Louisville Tourism's Urban Bourbon Trail. *International Journal of Tourism Cities*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJTC-06-2022-0163>
- Melewar, T. C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2012). Shaping the research agenda for corporate branding: Avenues for future research. *European Journal of Marketing*, 46(5), 600–608. <https://doi.org/10.1108/03090561211235138>
- Padela, S. M. F., Wooliscroft, B., & Ganglmair-Wooliscroft, A. (2023). Brand systems: Integrating branding research perspectives. *European Journal of Marketing*, 57(2), 387–425. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2021-0606>
- Paswan, A. K., Guzmán, F., & Pei, Z. (2021). Innovation-branding: Should all firms be equally ambidextrous? *Journal of Product & Brand Management*, 30(5), 754–767. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2019-2476>
- Robertson, G. (2013). Master brand strategy roadmap. <http://tpgbrandstrategy.com/marketing-articles/branding-articles/building-brand-road-map/>
- Shtovba, S., Shtovba, O., & Filatova, L. (2020). The current state of brand management research: An overview of leaders and trends in branding research over the past 20 years. *The Bottom Line*, 33(1), 1–11. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2019-0106>
- Southworth, S., & Kim, M. (2015). Perceived quality of Asian brands by U.S. consumers: Case of cosmetic brand using age as a moderator. In *International marketing in the fast changing world* (Advances in international marketing, Vol. 26) (pp. 235–253). Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1474-797920150000026011>
- Stuart, H. (2018). Corporate branding and rebranding: An institutional logics perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 96–100. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2016-1198>
- Temprano-García, V., Perez-Fernandez, H., Rodríguez-Pinto, J., Rodríguez-Escudero, A. I., & Barros-Contreras, I. (2023). How to build a brand-oriented family firm: The impact of socioemotional wealth (SEW) dimensions. *Journal of Business Research*, 163, Article 113929. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113929>
- Thottoli, M. M., & Al Harthi, F. N. (2022). Corporate branding and firm performance: A study among Oman hotel industry. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(3), 214–234. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0035>
- Zhu, J., Gruca, T. S., & Rego, L. L. (2021). What drives brand equity? A comprehensive study of price and volume premiums. In V. Kumar & D. W. Stewart (Eds.), *Marketing accountability for marketing and*

non-marketing outcomes (Review of marketing research, Vol. 18) (pp. 75–109). Emerald Publishing.
<https://doi.org/10.1108/S1548-643520210000018004>

Zuo, M., Liu, H., Zhu, H., & Gao, H. (2019). Dynamic property of consumer-based brand competitiveness (CBBC) in human interaction behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 119(6), 1223–1241.
<https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2018-0403>

Rezaei, J. (2015), Best-worst multi-criteria decision-making method, *Omega*, Vol. 53, pp. 49-57.
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009>