

واکاوی مفهوم «استراتژی سبد برند» مبتنی بر مرور نظام‌مند^{۱*}

شهریار عزیزی^۲، منیژه قره‌چه^۴، سید محمود حسینی^۵، فرزاد ترکمانی^۶

چکیده

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

واژگان کلیدی: برند، سبد برند، استراتژی سبد برند، مدیریت سبد برند.

۱. شناسه دیجیتال 10.22051/bmr.2019.28557.1867

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

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

۴. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

۵. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

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

۱- مقدمه

کاتلر برند را هرگونه نام، نشان، سمبل یا ترکیبی از این عوامل که کالاها و خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان را از دیگر رقبا متمایز می‌کند، تعریف کرده است (کاتلر^۱، ۲۰۰۳، ۱۶۲). امروزه برندها نقش مهم و ارزشمندی در توسعه فضای کسب‌وکار و تجارت جهانی دارند. در تأیید این مدعا، راپر و دیویس^۲ (۲۰۱۰) اشاره کرده‌اند که توجه به مفاهیمی همچون برند، برندسازی و استراتژی برندسازی موجب دستیابی به جایگاهی مناسب برای کسب‌وکار در ذهن مشتریان می‌شود (راپر و دیویس، ۲۰۱۰). بر همین اساس، در سال‌های گذشته، شرکت‌های مختلف به منظور افزایش فروش و سهم بازار، به توسعه برندهای متنوع و متفاوت در بازارهای یکسان و متفاوت پرداخته‌اند (مورگان و رگو^۳، ۲۰۰۹). به طوری که اکنون، برندها دیگر نه به عنوان پاسخی منفرد به تقاضای مصرف‌کننده، بلکه به عنوان بخشی از یک کُل (که همان سبد برند است) شناخته می‌شوند (کایلان^۴، ۲۰۰۹). در سالیان گذشته، پژوهشگران مختلفی به بحث سبد برند ورود کرده‌اند. با این وجود، شاید کمتر عبارتی مثل این گفته‌ی «بریکسندورف و کِلر»^۵ (۲۰۱۷) مفهوم نهفته در آن را تبیین می‌کند: «سبد برند مجموعه‌ای از برندها و خطوط برند است که توسط یک شرکت برای فروش به خریداران عرضه می‌شود». به تعبیر دیگر، سبد برند، کلیه‌ی برندهای تحت تملک و مورد ارائه‌ی سازمان اعم از کالا و خدمات، خواه فعال و خواه غیرفعال، شامل برندهای مادر، برندهای پشتیبانی‌کننده، زیربرندها، برندهای مشارکتی و برندهای شرکتی را در برمی‌گیرد (گودی و لای^۶، ۲۰۱۱). از طرفی، استراتژی سبد برند ساختار سبد برند و نقش‌ها، گستره و روابط بین برندهای تشکیل‌دهنده سبد برند را تبیین می‌کند (آکر^۷، ۲۰۰۹). به این ترتیب، استراتژی مدیریت سبد برند، شامل تصمیمات مربوط به حوزه و ترکیب سبد برند و نیز ساختار سبد می‌شود و به سؤالاتی از قبیل این‌که: چه برندهایی برای دستیابی به

۱. Kotler
۲. Roperand Davies
۳. Morgan and Rego
۴. Chailan
۵. Brexendorf and Keller
۶. Godey and Lai
۷. Aaker

اهداف سازمانی نیاز هستند، این برندها چگونه با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و وظایف هر یک از این برندها در سبد برند چگونه است، پاسخ می‌دهد (هاس و همکاران^۱، ۲۰۱۴).

پدیده‌ی مدیریت سبد برند و به‌طور خاص استراتژی سبد برند، در ادبیات بازاریابی، مفهومی رو به تکامل محسوب شده و شاید بتوان عمده‌ی مطالعات منسجمی که در این حوزه انجام‌شده را مربوط به ۱۵ سال اخیر دانست. در همین راستا، هیل و همکاران^۲ (۲۰۰۵) تأکید می‌کنند که موضوع «مدیریت سبد برند» به‌اندازه‌ی برخی از اجزای آن نظیر «بسط برند» یا «ایجاد برند» مورد بررسی و تحلیل پژوهشگران واقع نشده است.

مطالعات مختلف نیز نشان می‌دهد در رابطه با ابعاد مختلف استراتژی سبد برند و موضوعات مرتبط با آن، تفاوت‌های جدی بین دیدگاه پژوهشگران وجود دارد. به‌عنوان مثال، در رابطه با مقوله‌ی استراتژی مدیریت سبد برند، درحالی‌که مورفی (۱۹۸۷) و اولینز (۱۹۸۹)، مفهوم استراتژی سبد برند را تحت عنوان هویت سازمان قلمداد می‌کنند، کاپفر (۱۹۹۲ و ۱۹۹۸) و لافورت و ساندرز (۱۹۹۴ و ۲۰۰۷) آن را ساختاری برای برندها می‌دانند. در مقابل آکر (۱۹۹۶) و آکر و یوآخیم تالر (۲۰۰۰) مفهوم استراتژی سبد برند را معادل معماری برند در نظر می‌گیرند. از سوی دیگر، در رابطه با ابعاد و عناصر استراتژی سبد برند، در کنار برخی اشتراک نظرها مانند گستره‌ی سبد برند، در رابطه با برخی عوامل دیگر بین پژوهشگران اختلاف نظر جدی وجود دارد. به‌عنوان مثال، وانگ و چونگ (۲۰۱۵) و مورگان و رگو (۲۰۰۹)، رقابت داخلی را عاملی مهم در ابعاد و عناصر استراتژی سبد برند می‌دانند، درحالی‌که بریکسندورف و کالر (۲۰۱۷)، از روابط برند در این خصوص به‌عنوان بُعدی مهم و تأثیرگذار یاد می‌کنند. همچنین، در رابطه با عوامل مؤثر بر استراتژی سبد برند نیز به‌طور مثال، درحالی‌که داموسیو و همکاران (۲۰۱۱) نگاهی جامع به این مقوله داشته و عوامل درونی را در کنار عوامل بیرونی تحلیل می‌کنند، باروایز و رابرتسون (۱۹۹۲) و وازاداراجان و همکاران (۲۰۰۶) بر عوامل درونی تأکید بیشتری دارند.

۱. Haas et al.

۲. Hill et al.

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

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

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

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تئوری سبد (پورتفولیو)^۱ برای اولین بار در سال ۱۹۵۲ در علم اقتصاد توسط «مارکوویتز»^۲ به عنوان ابزاری برای حداکثر سازی سرمایه‌گذاری‌های مالی استفاده

۱. Portfolio Theory

۲. Markowitz

شد. بر این اساس هدف از تشکیل سبد مالی حداقل کردن میزان ریسک بین پروژه‌های مد نظر برای سرمایه‌گذاری است (وانگ و چونگ^۱، ۲۰۱۵). با این وجود در بازاریابی و مدیریت برند، واژه «سبد برند» به مفهوم امروزی، برای اولین بار در سال ۱۹۹۲ با مقاله «باروایز و رابرتسون»^۲ وارد ادبیات شد. این دو پژوهشگر تشکیل سبدهای از برندها را ابزاری برای موفقیت کسب‌وکار عنوان کرده و مهم‌ترین مزیت آن را توسعه فعالیت در بازارهای بین‌المللی، پاسخگویی به نیازهای بخش‌های مختلف بازار و ... معرفی کردند. تا سال ۲۰۰۶ تمامی مطالعات انجام‌شده در حوزه سبد برند و مدیریت آن (که تعداد آن‌ها مجموعاً کمتر از ۲۰ مورد مقاله شاخص بود) صرفاً جنبه تئوریک داشته و باهدف مفهوم‌شناسی این پدیده انجام‌شده‌اند؛ اما روند فزاینده مطالعات در این حوزه از ابتدای سال ۲۰۰۶ و با مطالعات «آکر»، «واراداران و همکارانش»^۳ و همچنین «اوگلا»^۴ شروع و تحلیل اجزای سبد برند، روابط بین برندهای زیرمجموعه با برند مادر و ... مورد توجه قرار گرفت. لافورت و ساندرز (۲۰۰۷) از اولین پژوهشگرانی بودند که موج جدید مفهوم‌شناسی سبد برند را با بحث در رابطه با ساختار برند بنیان نهادند. در ادامه، نگاه سلسله‌مراتبی به تدریج به نگاهی غالب در رابطه با استراتژی سبد برند تبدیل شد و پژوهشگرانی چون کالر (۲۰۰۸)، اسرینیواسان و فورنیر (۲۰۱۶) و بریکسندورف و کالر (۲۰۱۷) با پرداختن به تعابیر و مفاهیمی چون سلسله‌مراتب برند و استراتژی معماری برند این مسیر را ادامه دادند.

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

۱. Wang and Chung

۲. Barwise and Robertson

۳. Varadarajan et al.

۴. Ugglå

سایمونز و همکاران (۲۰۰۰) و واراداراجان و همکاران (۲۰۰۶) با تأکید بیشتر بر عوامل داخلی، به واکاوی بیشتر این مقوله پرداخته‌اند و در برخی موارد مانند کارولینو و جونیور (۲۰۱۸) نیز، تفاوت بین استراتژی سبد برند و معماری برند واکاوی و تحلیل شده است.

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

۳- روش‌شناسی پژوهش

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

۱. Okoli and Schabram

۲. Iden et al.

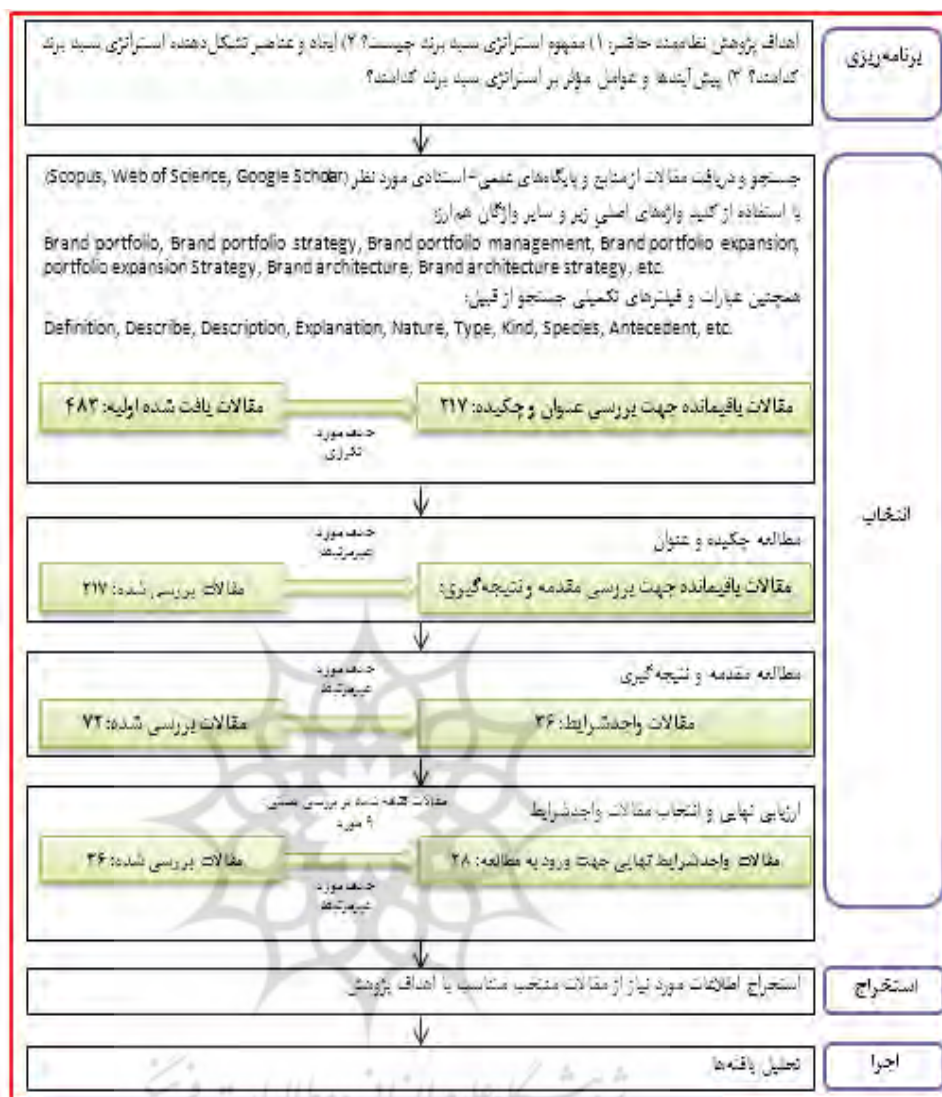
۳. Silva

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

۱. Norris and Oppenheim

۲. Quinones and Rusu

۳. Thematic analysis



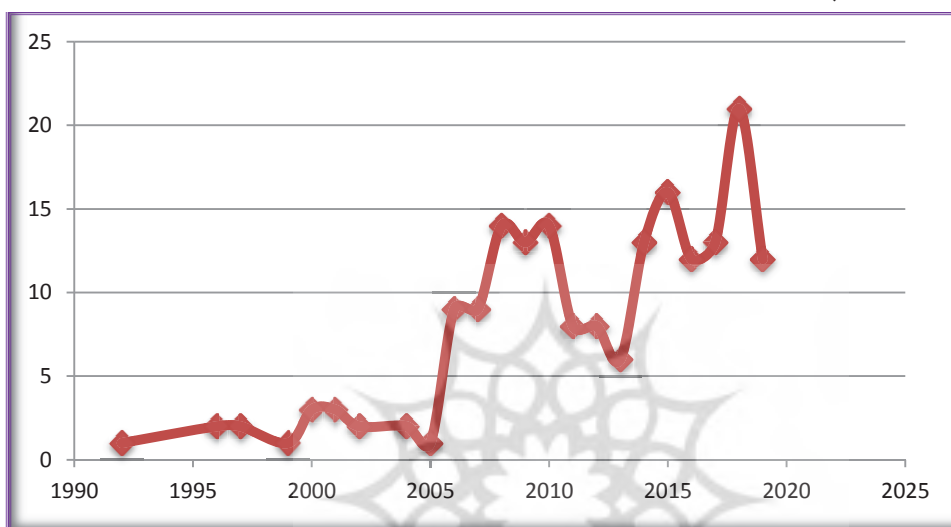
شکل ۱. فرآیند انجام پژوهش

(برگرفته از الگوی استاندارد «اوکولی و شابران، ۲۰۱۰؛ آیدن و همکاران، ۲۰۱۶ و سیلوا، ۲۰۱۵»)

۴- یافته‌های پژوهش

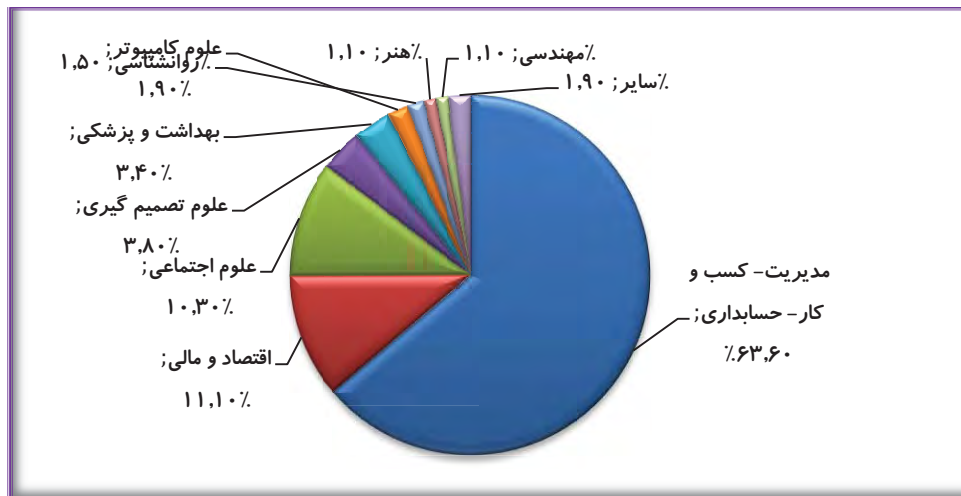
۴-۱- تحلیل توصیفی مطالعات

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



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

تحلیل روند مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که مطابق انتظار بیشترین مقالات چاپ‌شده در خصوص مفاهیم سبد برند، استراتژی سبد برند و ... مربوط به حوزه مدیریت و کسب‌وکار می‌باشد به‌نحوی که این حوزه با بیش از ۶۳٪ از مقالات چاپ‌شده، با اختلاف بالا در جایگاه اول قرار گرفته است. پس‌از این حوزه به ترتیب بیشترین مقالات در اقتصاد و مالی، علوم اجتماعی، علوم تصمیم‌گیری و ... به چاپ رسیده است.



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

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

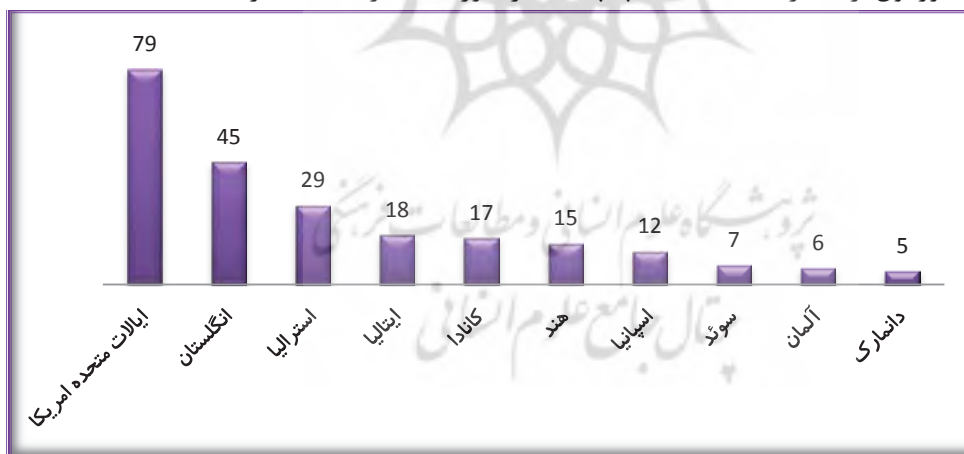
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۴. ده مجله‌ای که بیشترین تعداد مقالات سید برند را منتشر کرده‌اند

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

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



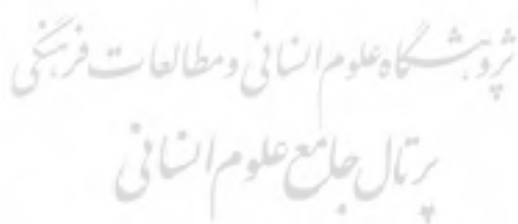
شکل ۵. سهم کشورها از تعداد مقالات چاپ شده در خصوص سید برند

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

۲-۴- نتایج تحلیل محتوا

مفهوم استراتژی سبد برند

در تعداد قابل توجهی از مقالات بررسی شده در این پژوهش، توصیف و تحلیل نویسندگان از مفهوم «استراتژی سبد برند» متفاوت بوده است. حتی در ابتدا از مفاهیم و واژگان مختلفی برای توصیف مفهوم استراتژی سبد برند استفاده می شد (در جدول زیر به بخشی از سیر تحول مفهوم استراتژی سبد برند اشاره شده است). شروع این بحث از آنجا بود که شهرت و محبوبیت مفاهیمی همچون توسعه برند و «برندگذاری چتری»^۱ در دهه ۱۹۹۰ زمینه ساز انجام مطالعات گسترده ای در این حوزه شد (آکر و کلر، ۱۹۹۰؛ نیجسن و هارتمن^۲، ۱۹۹۴؛ شینین^۳، ۱۹۹۸ و ...). به دنبال آن، مطالعات جامعی در خصوص مفهوم و ارزش «برند شرکت» انجام شد (بالمر و گری^۴، ۲۰۰۳ و ...). در این مطالعات آنچه به وضوح مورد توافق همگان بود، ارزشمند بودن یک هویت شرکتی شفاف بود اما در خصوص نحوه ارتباط این هویت شرکتی با برندهای محصولات و عناصر درونی سبد برند، اختلافات بنیادین بین پژوهشگران مختلف وجود داشت. این امر منجر به این شد که پژوهشگران به مرور زمان چارچوبی را شکل دهند که ساختار و استراتژی سبد برند و روابط فی مابین آن ها را توصیف نماید (جدول ۱).



۱. Umbrella Branding
۲. Nijssen and Hartmann
۳. Sheinin
۴. Balmer and Gray

جدول ۱. بخشی از سیر تحول مفهوم استراتژی سید برند

(منبع: پژوهشگران - برگرفته از مطالعات مختلف)

عناصر متشکله	تعبیر از استراتژی سید برند تحت عنوان ...	نام پژوهشگر و سال
- سیستم غالب شرکت، سیستم غالب برند، سیستم متعادل و سیستم ترکیبی	هویت سازمان (Organization Identity)	مورفی ^۱ (۱۹۸۷)
- هویت یکپارچه (یک نام برای همه)، هویت تأییدشده (نام‌های مرتبط با برند اصلی) و هویت نام‌گذاری شده (نام‌های کاملاً متفاوت)	هویت شرکت (Corporate Identity)	اولینز ^۲ (۱۹۸۹)
- برند محصول، برند خطی، محدوده برند، برند چتری، برند منبع و برند تأییدکننده	ساختار برند (Brand Structure)	کاپفر ^۳ (۱۹۹۲، ۱۹۹۸)
- تسلط شرکت (Corporate Dominant): برندهای شرکت (Corporate Brands) و برندهای خانه (House Brands) - برندهای ترکیبی (Mixed Brands): برندهای دوگانه (Dual Brands) و برندهای تأییدشده (Endorsed Brand) - تسلط برند (Brand Dominant): برندهای انفرادی (Mono Brands) و برندهای پنهان (Furtive Brands)	ساختار برند (Brand Structure)	لافت و ساندرز ^۴ (۱۹۹۴)
برند راهبر، برند تأییدکننده، برند استراتژیک، برند زیرمجموعه، مزایای برند و گلوله نقره‌ای ^۵	سیستم برند (Brand System)	آکر (۱۹۹۶)
خانه برندها (House of Brands)، برندهای تأییدشده (Endorsed Brands)، برندهای زیرمجموعه (Sub Brand) و خانه برندی (Branded House)	معماری برند (Brand Architecture)	آکر و یواخیم‌تالر ^۶ (۲۰۰۰)
«تجسم کردن اجزای برند» و «تعامل اجزای برند جهت خلق ارزش جدید»	مولکول سید برند (Brand Portfolio Molecule)	هیل و لیدرر ^۷ (۲۰۰۱)
هم‌افزایی (Synergy)، قدرت نفوذ (Leverage)، ارتباط	اهداف سید برند (Brand Portfolio Objectives)	آکر (۲۰۰۴)

۱. Murphy

۲. Olins

۳. Kapferer

۴. Laforet and Saunders

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

۶. Aaker and Joachimsthaler

۷. Hill and Lederer

عناصر متشکله	تعبیر از استراتژی سبد برند تحت عنوان ...	نام پژوهشگر و سال
(Relevance)، برندهای قدرتمند (Strong Brands) و شفافیت (Clarity)		
- برندگذاری شرکت (Corporate Branded): نام شرکت (Corporate Name) و برندهای خانه (House Brands) - تأییدشده (Endorsed): نام شرکت (Corporate Name) - نام خانه (House name) و برند فامیلی / سوپربرند (Family/Super Brand) - برند دوگانه - روابط افقی (Dual Brand): برند شرکت، خانه، فامیلی + محصول (Corporate, House, Family Brand + product) - محصول ۲ (Product brand 1 + Product brand 2) - برندگذاری چندگانه - ترکیبی از روابط افقی و عمودی بین نامها (Multi Branded): برند چندگانه تأییدشده (Endorsed Multi Brand) و برند سه گانه (Triple Brand) - برندگذاری (Branded): برند انفرادی (Mono Brand) و برند پنهان (Furtive Brand)	ساختار برند (Brand Structure)	لافت و ساندرز (۲۰۰۷)
برند شرکتی (Corporate Brand)، برند فامیلی (Family Brand)، برند انفرادی (Individual Brand) و برند اصلاح شده (Modifying Brand)	سلسله مراتب برند (Brand Hierarchy)	کلر (۲۰۰۸)
خانه برندی (Branded House)، برندگذاری زیرمجموعه (Sub-Branding)، برندگذاری تأییدشده (Endorsed Brand)، خانه برندها (House of Brands) و برندگذاری ترکیبی (Hybrid Branding)	استراتژی معماری برند (Brand Architecture Strategy)	اسرینیواسان و فورنیر ^۱ (۲۰۱۶)
سبد برند (Brand Portfolio) و سلسله مراتب برند (Brand hierarchy)	استراتژی معماری برند (Brand Architecture Strategy)	بریکسندورف و کلر (۲۰۱۷)

یکی از اولین چارچوب‌های پیشنهادی در این زمینه توسط مورفی (۱۹۸۷) و اولینز (۱۹۸۹) مطرح شد که مورفی استراتژی سبد برند را در قالب مفهوم هویت سازمان و اولینز نیز آن را به صورت چارچوبی حاصل از هویت شرکت تبیین نمود. لافرت و ساندرز در سال ۱۹۹۴ اشاره می‌کنند که الگوهای پیشنهادی توسط مورفی (۱۹۸۷) و اولینز (۱۹۸۹) برخی از پیچیدگی‌های ذاتی در ساختار برند، به‌ویژه در میان پدیده‌های حاشیه‌ای و تفاوت‌های جزئی ارتباطات با برند اصلی را در نظر نمی‌گیرند. لذا این دو پژوهشگر در سال ۱۹۹۴ و پس از آن در سال ۲۰۰۷ بر اساس تحلیل محتوای اطلاعات مربوط به ۴۰۰ برندی که محصولاتشان را از طریق فروشگاه‌های «تسکو و سینسبوری» عرضه می‌کردند و مصاحبه با مدیران ارشد شرکت‌های مختلف، به پیشنهادهایی در خصوص استراتژی سبد برند دست یافتند که ضمن در نظر گرفتن پیچیدگی‌های فی‌مابین، روابط افقی و عمودی میان برندهای موجود در سبد با یکدیگر و با برند مادر را تشریح می‌کرد (جدول بالا). در همین حین، آکر (۱۹۹۶) نقش‌های مختلفی که یک برند می‌تواند در یک سبد برند بازی کند را در قالب شش مفهوم کلی تحت عنوان برند راهبر، برند تأییدکننده، برند استراتژیک، برند زیرمجموعه، مزایای برند و گلوله نقره‌ای بیان کرد. مطالعات در این حوزه به همین شکل ادامه یافت و الگوهایی با عناوین متفاوت توسط پژوهشگران مختلف (کلر، ۲۰۰۸، بریکسندورف و کلر، ۲۰۱۷ و ...) ارائه شد و همچنان نیز در حال تکمیل است. با این وجود شاخصی که می‌توان در اکثر غریب به‌اتفاق تعاریف ارائه‌شده از استراتژی سبد برند آن را مشاهده نمود، این است که این پدیده یک مفهوم استراتژیک است که می‌تواند به‌طور کلی به کنترل یک گروه از برندها، هم‌افزایی بین برندها و ایجاد یک استراتژی برند مؤثرتر کمک کند.

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

ابعاد و عناصر متشکله استراتژی سبد برند

در خصوص ابعاد استراتژی سبد برند چند پژوهش شاخص انجام شده است که سایر پژوهش‌ها در تأیید یا تکمیل آن‌ها گام برداشته‌اند. از جمله این موارد می‌توان به الگوهای پیشنهادی آکر (۲۰۰۴)، مورگان و رگو (۲۰۰۹)، وانگ و چونگ (۲۰۱۵)، بریکسندورف و کلر (۲۰۱۷) و ... اشاره کرد (جدول زیر). با این وجود، بررسی نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که در مقایسه با مطالعات دیگر، پژوهش «وانگ و چونگ» در سال ۲۰۱۵ از جامعیت بیشتری برخوردار است (چراکه ابعاد پیشنهادی ایشان برآیند و تکمیل‌کننده مطالعاتی است که پژوهشگران دیگر از جمله مورگان و رگو، ۲۰۰۹؛ آکر، ۲۰۰۴؛ چینتاگونتاً، ۱۹۹۴؛ پورتر^۲، ۱۹۸۰ و ... در این خصوص انجام داده‌اند). در جدول ۲ خلاصه‌ای از مهم‌ترین مطالعات انجام‌شده باهدف شناسایی ابعاد و عناصر استراتژی سبد برند ارائه شده است.

جدول ۲. ابعاد و عناصر استراتژی سبد برند (منبع: پژوهشگران - برگرفته از مطالعات مختلف)

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

۱. Chintagunta

۲. Porter

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

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

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

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

(منبع: پژوهشگران - برگرفته از مطالعات مختلف)

مطالعات پشتیبانی‌کننده	گزاره‌های کلیدی در خصوص ابعاد استراتژی سبد برند	حوزه کلی
(کارولینو و جونیور ^۱ ، ۲۰۱۸)؛ (وانگ و چونگ، ۲۰۱۵)؛ (رامانانان و پورانی ^۲ ، ۲۰۱۴)؛ (داموسیو و همکاران ^۳ ، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و رگو، ۲۰۰۹)؛ (آکر، ۲۰۰۴)؛ (آکر و یواخیم-تالر، ۲۰۰۰)؛ (کاپفر، ۱۹۹۴)	افزایش منافع و سودآوری به واسطه افزایش تعداد برندها در سبد	تعداد برندهای موجود در سبد
(هیل و همکاران، ۲۰۰۵)؛ (لافرت و ساندرز، ۱۹۹۹)؛ (هیل و لیدر، ۲۰۰۱)	کاهش اثربخشی به واسطه افزایش تعداد برندها در سبد	سبد
(جیانگ و همکاران ^۴ ، ۲۰۰۲)؛ (سیچمن و دیامانتوپولوس ^۵ ، ۲۰۱۳)	تضعیف وفاداری مشتریان به برند و افزایش هزینه رقابت، به واسطه افزایش تعداد برندهای سبد	
(بریکسندورف و کلر، ۲۰۱۷)؛ (تالای و همکاران ^۶ ، ۲۰۱۵)؛ (داموسیو و همکاران، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و رگو، ۲۰۰۹)؛ (آکر، ۲۰۰۴)	افزایش سودآوری در ازای کاهش هزینه‌های ناشی از مقیاس و توزیع ریسک، به واسطه حضور در بخش‌های مختلف بازار	تعداد بخش‌های بازار

۱. Carolino and Junior
۲. Ramanathan and Purani
۳. Damoiseau et al.
۴. Jiang et al.
۵. Sichtmann and Diamantopoulos
۶. Talay et al.

مطالعات پشتیبانی‌کننده	گزاره‌های کلیدی در خصوص ابعاد استراتژی سبد برند	حوزه کلی
(شاه ^۱ ، ۲۰۱۵)؛ (سیچمن و دیامانتوپولوس، ۲۰۱۳)؛ (گالونی ^۲ ، ۲۰۰۵)؛ (آکر و کلر، ۱۹۹۰)؛ (مورین ^۳ ، ۱۹۹۹)؛ (کاپفر، ۱۹۹۴)؛ (آکر، ۲۰۰۴)؛ (آکر و یوآخیم‌تالر، ۲۰۰۰)	تضعیف برند و افزایش وابستگی موفقیت شرکت به ادراک مشتریان از متناسب بودن بخش‌های بازار-محصول، به‌واسطه حضور در بخش‌های مختلف بازار	
(گودی و لای، ۲۰۱۱)؛ (کاپفر، ۱۹۹۴)	کاهش حاشیه سود حاصل از اعضای کانال توزیع و مشتریان، به‌واسطه افزایش رقابت داخلی در سبد	رقابت داخلی در سبد برند
(مونگا و جان ^۴ ، ۲۰۱۰)	افزایش هزینه‌های تبلیغات به‌واسطه همپوشانی تقاضا میان برندهای یک سبد	
(لافت و ساندرز، ۱۹۹۹)؛ (لیو و هیو ^۵ ، ۲۰۱۱)	گیج شدن و گمراهی مشتریان از ویژگی‌ها و مزایای برند اصلی به‌واسطه افزایش رقابت بین برندها در داخل سبد	
(بریکسندورف و کلر ^۶ ، ۲۰۱۷)؛ (آزبرگ ^۷ ، ۲۰۱۸)؛ (اردم و چانگ ^۸ ، ۲۰۱۲)؛ (مورگان و رگو، ۲۰۰۹)؛ (کارولینو و جونبور، ۲۰۱۸)؛ (آزبرگ، ۲۰۱۸)؛ (داموسیو و همکاران، ۲۰۱۱)؛ (کایلان، ۲۰۰۸)	کاهش کارایی امور اجرایی به دلیل افزایش اقدامات تکراری ناشی از رقابت داخل سبد برند	
(هسو و همکاران ^۹ ، ۲۰۱۶)؛ (فینبرگ و همکاران ^{۱۰} ، ۱۹۹۲)	ایجاد موانع برای ورود رقبای جدید به‌واسطه افزایش رقابت بین برندها در داخل سبد	
(بهارادواج و همکاران ^{۱۱} ، ۲۰۱۱)؛ (آکر و کلر، ۱۹۹۰)؛ (اسمیت و پارک ^{۱۱} ، ۱۹۹۲)؛ (کارولینو و جونبور، ۲۰۱۸)؛ (هسو و همکاران، ۲۰۱۶)؛ (مورگان و رگو، ۲۰۰۹)	کاهش ریسک ناشی از خروج مشتریان و تغییر رفتار ایشان به‌واسطه افزایش رقابت بین برندها در داخل سبد	کیفیت ادراکی
	افزایش ارزش برند از طریق کاهش ریسک مشتریان به‌واسطه ادراک ایشان از کیفیت بالای برند	
	افزایش ارزش برند اصلی به‌واسطه ادراک مشتریان از کیفیت بالای برندهای زیرمجموعه سبد	

۱. Shah

۲. Galloni

۳. Morrin

۴. Monga and John

۵. Liu and Hu

۶. Asberg

۷. Erdem and Chang

۸. Hsu et al.

۹. Feinberg et al.

۱۰. Bharadwaj et al.

۱۱. Smith and Park

مطالعات پشتیبانی‌کننده	گزاره‌های کلیدی در خصوص ابعاد استراتژی سبد برند	حوزه کلی
(وانگ و همکاران ^۱ ، ۲۰۱۹)؛ (سیواکومار و راج ^۲ ، ۱۹۹۷)	افزایش اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی به‌واسطه ادراک مشتریان از کیفیت بالای برند (در مقایسه با ادراک ایشان از پایین بودن کیفیت برند)	
(رامانان و پورانی، ۲۰۱۴)؛ (سیواکومار و راج، ۱۹۹۷)	کاهش کمتر تقاضا در ازای افزایش قیمت به‌واسطه ادراک مشتریان از کیفیت بالای برند	
(کارولینو و جونیور، ۲۰۱۸)؛ (بهارادواج و همکاران، ۲۰۱۱)؛	کاهش هزینه‌های تبلیغات به‌واسطه ادراک مشتریان از کیفیت بالای برند	
(مورگان و رگو، ۲۰۰۹)؛ (دودز و همکاران ^۳ ، ۱۹۹۱)	ادراک مشتریان از قیمت، اصلی‌ترین عامل در انتخاب برند و رفتارهای پس از خرید است	
(چادهوری و هولبروک ^۴ ، ۲۰۰۱)	افزایش رضایت و وفاداری مشتریان به‌واسطه ادراک ایشان از پایین بودن قیمت برندهای موجود در سبد	قیمت ادراکی
(کارولینو و جونیور، ۲۰۱۸)؛ (آکر، ۱۹۹۱)	افزایش فروش، سهم بازار و سودآوری به‌واسطه ادراک مشتریان از پایین بودن قیمت برندهای موجود در سبد	
(تالای و همکاران، ۲۰۱۵)؛ (وانگ و چونگ، ۲۰۱۵)	بهبود عملکرد شرکت و ارتقاء تعاملات با مشتریان به‌واسطه تنوع جغرافیایی (فعالیت در کشورها و قاره‌های مختلف)	موقعیت جغرافیایی سبد برند
(لی و همکاران ^۵ ، ۲۰۱۲)	ادراک و احساس مشابه مشتریان از برند اصلی و برندهای زیرمجموعه به‌واسطه افزایش درصد تشابه کلمات برند زیرمجموعه با برند اصلی	
(یورکستون و منون ^۶ ، ۲۰۰۴)	تقویت هویت برند اصلی از طریق تشابه آوایی آن با برندهای زیرمجموعه، به‌واسطه افزایش درصد تشابه کلمات برند زیرمجموعه با برند اصلی	عناصر بصری سبد برند
(وانگ و چونگ، ۲۰۱۵)؛ (لابرکیو و میلن ^۷ ، ۲۰۱۳)؛ (پارک و همکاران ^۸ ، ۲۰۱۳)	کمک به مشتریان برای تشخیص هویت برند اصلی و تمایز قائل شدن بین آن با سایر برندها، به‌واسطه افزایش درصد تشابه رنگ لوگوی برند زیرمجموعه با برند اصلی	

۱. Wang et al.

۲. Sivakumar and Raj

۳. Dodds et al.

۴. Chaudhuri and Holbrook

۵. Le et al.

۶. Yerkston and Menon

۷. Labrecque and Milne

۸. Park et al.

پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر استراتژی سید برند

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

جدول ۴. مهم‌ترین پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر استراتژی سید برند

(منبع: پژوهشگران - برگرفته از مطالعات مختلف)

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

همان‌طور که مشاهده می‌شود پژوهشگران مختلف از جنبه‌های متفاوتی به عوامل مؤثر بر شکل‌گیری استراتژی سید برند پرداخته‌اند. عوامل درون‌سازمانی بیشترین توجه را در بین پژوهشگران به خود اختصاص می‌دهد و در این میان، عوامل مرتبط با برند و عوامل مرتبط با عملکرد شرکت در بخش‌های مختلف از جمله پرتکرارترین عوامل به شمار می‌آیند. در مقابل مواردی چون عوامل مربوط به رقبا و عوامل مربوط به شرایط بازار و صنعت مورد فعالیت، توجه کمتری را از سوی پژوهشگران به خود معطوف داشته‌اند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

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

از تحلیل تعدادی پژوهش‌های انجام‌شده در سالیان مختلف و محاسبه روند این مطالعات مشخص شد که از ابتدای سال ۲۰۰۶ میلادی روند صعودی انجام پژوهش در خصوص سبد برند (و مفاهیم مرتبط به آن همچون استراتژی سبد برند، معماری برند، توسعه برند و...) شروع شده و به‌طور تدریجی، بررسی جوانب مختلف این پدیده در حوزه‌های مختلف علمی به‌صورت تخصصی و با نرخ فزاینده‌ای ادامه یافته است. فارغ از هر مسئله‌ای، تعداد پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص سبد برند (به‌ویژه استراتژی سبد برند) حاکی از اهمیت روزافزون این پدیده و تلاش پژوهشگران مختلف برای تبیین مفهوم آن، پی بردن به جوانب مختلف پیرامون آن

و به‌ویژه استراتژی‌های مدیریت برندهای موجود در سبد دارد. علاوه بر این مشخص شد که بیشترین تعداد مطالعات انجام‌شده در خصوص استراتژی سبد برند (و مفاهیم نزدیک به آن) مربوط به حوزه مدیریت و کسب‌وکار بوده است که این خروجی کاملاً متناسب با ماهیت کسب‌وکاری، استراتژیک و بازاریابی استراتژی سبد برند است. با این وجود در سالین اخیر مشاهده می‌شود که دامنه و گستره مطالعات مربوط به سبد برند به حوزه‌های دیگر از جمله اقتصاد و مالی، علوم اجتماعی، علوم تصمیم‌گیری و ... نیز تعمیم‌یافته و مقالات بسیاری در خصوص این مفهوم در مجلات تخصصی مربوط به این حوزه‌ها به چاپ رسیده است که این امر حکایت از پی بردن به اهمیت پرداختن به مفهوم پورتفولیو و ساختارمند نمودن فرآیند مواجهه با آن در شاخه‌های مختلف علمی دارد. در تأیید این مدعا می‌توان به دو نمونه از مجلاتی که هم از منظر تعداد و هم از جهت تنوع بیشترین تعداد مقالات مرتبط در آن‌ها به چاپ رسیده است اشاره کرد که عبارت‌اند از: *Journal of Brand Management* و *Journal Of Product And Brand Management* که هر دو در فضای مدیریت و کسب‌وکار به انتشار مقاله می‌پردازند. این مسئله حکایت از این دارد که علیرغم توجه به مفهوم پورتفولیو در علوم مختلف، با این وجود مطابق با انتظار، بیشترین مقالات منتشره مربوط به حوزه مدیریت و کسب‌وکار می‌باشد. یکی دیگر از مواردی که به‌ویژه در مطالعات مرور نظام‌مند مدنظر پژوهشگران قرار می‌گیرد، پراکندگی مطالعات و سلايق کشورهای مختلف در پژوهش در خصوص موضوع موردبررسی است. این مهم در این پژوهش نیز مدنظر قرار گرفت و مشخص شد که بیشترین مقالات چاپ‌شده در خصوص سبد برند مربوط به ایالات‌متحده امریکا بوده و نکته جالب‌توجه اینک از بین کشورهای آسیایی تنها هند در بین ۱۰ کشور برتر دنیا از این حیث قرار گرفته است. قاعدتاً این مسئله حکایت از اهمیت بسیار بالای کشورهای توسعه‌یافته بلوک غرب برای مبحث سبد برند و تلاش‌های علمی ایشان به‌منظور شفافیت هر چه بیشتر این پدیده و ارائه راهکارهایی به‌منظور مدیریت نمودن بهینه آن دارد.

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

ابعاد و عناصر متشکله آن و همچنین پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر آن نیز بررسی دقیقی ارائه نمودند که چکیده‌ی آن در شکل ذیل آورده شده است.



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

در ادامه به نکاتی چند در همین راستا اشاره می‌شود: (۱) پس از گذشت ۱۰ تا ۱۵ سال از توجه فزاینده به مفهوم «سبد برند» (و مفاهیم پیرامونی آن از جمله استراتژی سبد برند)، همچنان تلقی‌های مشابهی از این مقوله وجود ندارد و حتی در پژوهش‌های متأخرتر نیز، نمی‌توان روح یکسانی در برداشت پژوهشگران از سبد برند مشاهده نمود. در نتیجه مقوله‌ی سبد برند، پدیده‌ای در حال تکوین و تکامل می‌باشد و به لحاظ چارچوب مفهومی، هنوز به انسجام و یکپارچگی لازمه نرسیده است. (۲) در خصوص ابعاد و عوامل تشکیل‌دهنده استراتژی سبد برند، تنها نقطه مشترک بین تمامی پژوهشگران این است که استراتژی سبد برند یک پدیده چندبُعدی پیچیده است و ولی در خصوص جزئیات برخی از بُعدها اختلاف نظر شدید بین پژوهشگران وجود دارد. به‌نحوی که به‌عنوان مثال برخی از پژوهشگران افزایش تعداد برندهای

زیرمجموعه یک سبد برند را امری مثبت و در راستای افزایش منافع سازمان و مشتریانش دانسته (کارولینو و جونیور، ۲۰۱۸؛ وانگ و چونگ، ۲۰۱۵؛ مورگان و رگو، ۲۰۰۹ و ...) اما برخی دیگر در رویکرد کاملاً متفاوت، آن را اتفاقی مثبت برای برند نمی‌دانند (سیچمن و دیامانتوپلوس، ۲۰۱۳؛ گالونی، ۲۰۰۵؛ هیل و همکاران، ۲۰۰۵ و ...) (۳). اغلب پژوهش‌های پیشین، مقوله‌های «معماری برند» و «سبد برند» را یکسان در نظر گرفته و یا تنها به یکی از آن دو توجه نموده‌اند. در این بین پژوهش‌های اندکی این تفاوت را برجسته نموده و مورد بحث قرار داده‌اند. البته به جز دو مورد (کایلان، ۲۰۰۹ و کارولینو و جونیور، ۲۰۱۸)، عمدتاً این مسئله در پژوهش‌ها، به‌عنوان محور بررسی علمی قرار نگرفته است. (۴) همچنین، پژوهشگران در رابطه با استراتژی‌های مدیریت سبد برند نیز رویکرد یکسانی اتخاذ نموده‌اند. برخی گزینه‌های مربوط به «رشد» (مانند بسط و خرید برند)، برخی نیز گزینه‌های «محدودسازی» (مانند توقف و فروش) و البته برخی انتخاب‌های زیرمجموعه‌ی «بهبودی» (نظیر تغییر جایگاه‌ها و تغییر نقش‌ها) را مورد تحلیل قرار داده‌اند. به‌طور مشخص، به جز یک مورد (آکر، ۲۰۰۹)، پژوهش‌های پیشین عمدتاً نگاهی جامع به مسئله‌ی استراتژی‌های مدیریت سبد برند و گزینه‌های تصمیم‌گیری در خصوص آن نداشته و هر یک تنها برخی از این ابعاد را مدنظر قرار داده‌اند. (۵) در بین مطالعات پیشین در حوزه‌ی سبد برند، به‌ندرت نمونه‌هایی از ساخت و تبیین مدل‌های استراتژی ساز به چشم می‌خورد. به‌عبارت‌دیگر، در مجموع می‌توان اظهار داشت، این پژوهش‌ها بیشتر در راستای توصیف استراتژی سبد برند گام برداشته‌اند تا در راستای تبیین مکانیسم‌های ساخت آن. (۶) نمونه‌های انگشت‌شماری از پژوهش‌های پیشین، به پیشایندهای استراتژی/مدیریت سبد برند پرداخته و از این‌بین، ندرتاً استراتژی‌های بالادستی (نظیر استراتژی شرکتی، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی) را به‌عنوان پیشایندهایی برای استراتژی سبد برند مورد پردازش قرار داده‌اند. (۷) چگونگی تعامل و اثرگذاری متقابل استراتژی‌های بالادستی (نظیر استراتژی شرکتی، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی) نیز به‌تبع، کمتر مورد تحلیل و بررسی جامع واقع شده است.

با توجه به توضیحات مطروحه و تحلیل‌های ارائه‌شده به نظر می‌رسد کاستی‌های قابل توجهی در حوزه مطالعات مربوط به سبد برند و به‌صورت ویژه استراتژی سبد

برند وجود دارد که ذیلاً در قالب پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی دسته‌بندی می‌شود: ۱) تقویت و شکل‌دهی یک الگوی استراتژی ساز برای هدایت توأمان معماری برند و سید برند. ۲) شفاف‌سازی بیشتر و تقویت دانش موجود از مفاهیم بنیادینی چون معماری برند، سید برند و استراتژی سید برند، به‌نحوی که بتوان مفاهیم نهفته درون هر یک از این عبارات را در یک پیکره‌ی منسجم تحلیل نموده و به کار بست. ۳) شکل‌دهی نگاهی جامع و یکپارچه در بررسی گزینه‌های تصمیم‌گیری در رابطه با عناصر سید برند، به‌نحوی که گزینه‌های مختلف و متنوع در این حوزه در کنار یکدیگر لحاظ شده و به‌صورت یک پیکره‌ی واحد، مبنای عمل قرار گیرد. ۴) تقویت دانش موجود از ارتباط استراتژی‌های بالادستی شامل استراتژی شرکتی، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی (به‌عنوان پیشایند) با مقوله‌ی استراتژی مدیریت سید برند. ۵) تبیین دقیق و شفاف چگونگی برهم‌کنش، تعامل و اثرگذاری استراتژی‌های بالادستی شامل استراتژی شرکتی، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی (به‌عنوان پیشایند) بر مقوله‌ی «استراتژی مدیریت سید برند».

علاوه بر این پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه‌ی سید برند، استراتژی سید برند و معماری برند، ندرتاً بر تدوین مدل‌های بومی متمرکز شده‌اند. در بسیاری از آن‌ها ویژگی‌ها و مؤلفه‌های ضروری برای شکل‌دهی یک مدل بومی متبلور نشده و همین امر، محدودیت‌های قابل‌توجهی را در هنگام به‌کارگیری نتایج این پژوهش‌ها پیش رو قرار می‌دهد. از این رو، ملاحظه می‌شود که سازمان‌های چند برندی ایرانی، ندرتاً از مدل‌های ساخت استراتژی سید برند بهره‌گرفته‌اند. طبیعتاً انجام پژوهش‌هایی باهدف رفع این نواقص، به‌واسطه‌ی برخورداری از جنبه‌های کاربردی، برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان صنایع قابل به‌کارگیری می‌باشد^۱. درنهایت لازم به ذکر است که در انجام این پژوهش پژوهشگران با محدودیت‌هایی مواجه بوده‌اند که ازجمله مهم‌ترین آن‌ها عدم دسترسی کامل به بخشی از مقالات و پژوهش‌های انجام‌شده در برخی از مجلات و پایگاه‌های اطلاعاتی بوده است که در این زمینه یا مقالات مربوطه به‌ناچار از فرآیند پژوهش خارج شدند و یا به بررسی چکیده آن‌ها اکتفا شد.

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

فهرست منابع^۱

- Aaker, D. and Keller, J. (۱۹۹۰). Consumer Evaluation of Brand Extensions, *Journal of Marketing*, ۵۴(۱), pp. ۲۷-۳۳.
- Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. (۲۰۰۰). The Brand Relationship Spectrum: the key to the brand architecture challenge, *California management review*, ۴۲(۴), ۸-۲۳.(SR).
- Aaker, D.A. (۱۹۹۶). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (۲۰۰۴). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Simon and Schuster.
- Aaker, D.A. (۲۰۰۶). *Brand Portfolio Strategy*, *Strategic Direction*, ۲۲(۱۰), ۱۴۲-۱۵۷. (SR).
- Asberg, P. (۲۰۱۸). A dualistic view of brand portfolios: the company's versus the customers' view, *Journal of Consumer Marketing*, ۳۵(۳), ۲۶۴-۲۷۶. (SR).
- Balmer, John M.T. and Gray, Edmund R. (۲۰۰۳). Corporate brands: what are they? What of them? *Journal of Marketing*, ۳۷(۷/۸), pp. ۹۷۲-۹۹۷.
- Barwise, P. & Robertson, T. (۱۹۹۲). Brand portfolios. *European Management Journal*, ۱۰(۳), ۲۷۷-۲۸۵. (SR).
- Bharadwaj, S. Tuli, K.R. & Bonfrer, A. (۲۰۱۱). The impact of brand quality on shareholder wealth. *Journal of Marketing*, ۷۵, ۸۸-۱۰۴
- Brexendorf, T.O. & Keller, K.L. (۲۰۱۷). Leveraging the corporate brand: The importance of corporate brand innovativeness and brand Architecture, *European Journal of Marketing*, ۵۱(۹/۱۰), ۱۵۳۰-۱۵۵۱.(SR).
- Carolino, E. & Junior, S.S. (۲۰۱۸). Brand portfolio strategy and brand architecture: A comparative study, *Cogent Business & Management*, ۵, ۱-۱۰.(SR).

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

- Chailan, C. (۲۰۰۸). Brands portfolios and competitive advantage: An empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, ۱۷(۴), ۲۵۴-۲۶۴. (SR).
- Chailan, C. (۲۰۰۹). Brand architecture and brands portfolio: a clarification. *EuroMed Journal of Business*, ۴(۲), ۱۷۳-۱۸۴. (SR).
- Chailan, C. (۲۰۱۰). From an aggregate to a brand network: a study of the brand portfolio at L'Oréal. *Journal of Marketing Management*, ۲۶(۱-۲), ۷۴-۸۹. (SR).
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M.B. (۲۰۰۱). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, ۶۵, ۸۱-۹۳.
- Chintagunta, P.K. (۱۹۹۴), "Heterogeneous Logit Model Implications for Brand Positioning," *Journal of Marketing Research*, ۳۱ (May), ۳۰۴-۳۱۱.
- Damoiseau, Y. Black, W.C. & Raggio, R.D. (۲۰۱۱). Brand creation vs acquisition in portfolio expansion strategy. *Journal of Product & Brand Management*, ۲۰(۴), ۲۶۸-۲۸۱. (SR).
- Dodds, W.B. Monroe, K.B. & Grewal, D. (۱۹۹۱). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations, *Journal of Marketing Research*, ۲۸, ۳۰۷-۳۱۹.
- Erdem, Tülin and Sue Chang (۲۰۱۲), "A Cross-Category and Cross-Country Analysis of Umbrella Branding for National and Store Brands," *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۴۰ (۱), ۸۶-۱۰۱.
- Feinberg, F.M. Kahn, B.K. & McAlister, L. (۱۹۹۲). Market Share Response When Consumers Seek Variety, *Journal of Marketing Research*, ۲۹, ۲۲۷-۲۳۷.
- Galloni, A. (۲۰۰۵). Inside out: at Gucci, Mr. Polet's new design upends rules for high fashion, *Wall Street Journal*, ۹(۲), ۲۳-۴۱.
- Godey, B. & Lai, C. (۲۰۱۱). Construction of international brand portfolios: impact on local brands. *Journal of Product & Brand Management*, ۲۰(۵), ۴۰۲-۴۰۷. (SR).
- Haas, S. Bakker, D. & Raabe, T. (۲۰۱۴). Development of integrated brand portfolio strategies: a horizontal and vertical integrated planning model. Marketing-trends-congress.com.

- Hill, S. & Lederer, C. (۲۰۰۱). *The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hill, S. Ettenson, R. & Tyson, D. (۲۰۰۵). Achieving the ideal brand portfolio. *Sloan Management Review*, ۴۶(۲), ۸۵-۹۰.
- Hso, L. Fournier, S. & Srinivasan, Sh. (۲۰۱۶). Brand architecture strategy and firm value: how leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns, *Journal of the Academic Marketing Science*, ۴۴, ۲۶۱-۲۸۰. (SR).
- Iden, J. Methlie, L.B. & Christensen, G.E. (۲۰۱۷). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review”, *Technological Forecasting and Social Change*, ۱۱۶, ۸۷-۹۷.
- Jiang, W. Dev. C.S. & Rao, V.R. (۲۰۰۲). Brand extension and customer loyalty: evidence from the lodging industry, ۴۳(۴), ۵-۱۶.
- Kapferer, J.N. (۱۹۹۲) ‘Strategic Brand Management’, Free Press, New York, NY and Kogan Page, London.
- Kapferer, J.N. (۱۹۹۸) ‘Strategic Brand Management’, ۲nd edn, Kogan Page, New York, NY and London.
- Kester, L. Hultinl, E.J. & Griffin, A. (۲۰۱۴). An Empirical Investigation of the Antecedents and Outcomes of NPD Portfolio Success, *Journal of Product Innovation Management*, ۳۱(۶), ۱۱۹۹-۱۲۱۳.(SR).
- Kotler, P. (۲۰۰۳) *Marketing Management*. ۱۱th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Labrecque, L.I. & Milne, G.R. (۲۰۱۳). To be or not to be different: exploration of norms and benefits of color differentiation in the marketplace, *marketing letters*, ۲۴(۲), ۱۶۵-۱۷۶.
- Laforet, S. and Saunders, J. A. (۱۹۹۴). Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do it”, *Journal of Advertising Research*, ۳۴(۵), ۶۴-۷۶. (SR).
- Laforet, S. and Saunders, J. A. (۲۰۰۷). How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers
- Brands from ۱۹۹۴ to ۲۰۰۴, *Journal of marketing Management*, ۲۳(۱-۲), ۳۹-۵۸. (SR).

- Le, A.N. Cheng, J.M. Lee, Y.H. & Jain, M. (۲۰۱۲). Brand extension: using parent brand personality as leverage, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, ۲۴(۴), ۵۹۹-۶۱۸. (SR).
- Liu, X. & Hu, M.Y. (۲۰۱۱). Umbrella brand price premiums: effects of compatibility, similarity, and portfolio size, *Journal of product & brand management*, ۲۰(۱), ۵۸-۶۴.
- Monga, A.B. & John, D.R. (۲۰۱۰). What make brands elastic? The influence of brand concept and styles of thinking on brand extension evaluation, *Journal of marketing*, ۷۴(۳), ۸۰-۹۲.
- Morgan, N. A. & Rego, L.L. (۲۰۰۹). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, ۷۳(۱), ۵۹-۷۴.(SR).
- Morrin, M. (۱۹۹۹). The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes, *Journal of Marketing Research*, ۳۶, ۵۱۷-۵۲۵.
- Morrison, A. & Wensley, R. (۱۹۹۱). Boxing up or boxed in? A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix. *Journal of Marketing Management*, ۷(۲), ۱۰۵-۱۲۹.
- Nijssen, E. J. and Hartmann, D. (۱۹۹۴), "Consumer evaluation of brand extensions: An integration of previous research", *European Marketing Academy Proceedings*, Maastricht.
- Norris, M. & Oppenheim, C. (۲۰۰۷). Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature. *Journal of Informatics*, ۱(۲), ۱۶۱-۱۶۹.
- Okoli, C. & Schabram, K. (۲۰۱۰). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research, *Working Papers on Information Systems*, Sprouts.
- Olins, W. ۱۹۸۹. *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*, Thames and Hudson, London.
- Park, C.W. Eisingerich, A.B. Pol,G. & Park, J.W. (۲۰۱۳). The Role of Brand logos in firm performance, *Journal of business research*, ۶۶(۲), ۱۸۰-۱۸۷.
- Porter, Michael (۱۹۸۰), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

- Quinones, D. & Rusu, C. (۲۰۱۷). How to develop usability heuristics: A systematic literature review”, Computer Standards & Interfaces, ۵۳, ۸۹-۱۲۲.
- Ramanathan, J. & Purani, K. (۲۰۱۴). Brand extension evaluation: real world and virtual world”, Journal of Product & Brand Management, ۲۳(۷), ۵۰۴-۵۱۵. (SR).
- Roper, S. & Davies, G. (۲۰۱۰). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. European Journal of Marketing, ۴۴(۵), ۵۶۷-۵۹۰.
- Saleh Ardestani, A. Parsa, S. Ghasemi, B. (۲۰۱۶): Design and Explanation of the model of effective factors on brand extension strategy success in fast-moving goods, based on qualitative approach of grounded theory, Journal of Brand Management, Alzahra University, ۴(۷) (In Persian)
- Shah, P. (۲۰۱۵). Kill it or keep it? The weak brand retain-or-discard decision in brand portfolio management. Journal of Brand Management, ۲۲ (۲), ۱۵۴-۱۷۲. (SR).
- Sheinin, D. (۱۹۹۸), “Positioning brand extensions: implications for beliefs and attitudes”, Journal of Product and Brand Management, ۷(۲), pp.۱۳۷-۱۴۹.
- Sichtmann, C. & Diamantopoulos, A. (۲۰۱۳). The impact of perceived brand globalness, brand origin image, and brand origin-extension fit on brand extension success. Journal of the Academy of Marketing Science, ۴۱(۵), ۵۶۷-۵۸۵. (SR).
- Silva, M. (۲۰۱۵). A Systematic Review of Foresight in Project Management Literature, Procedia Computer Science, ۶۴, ۷۹۲-۷۹۹.
- Simmons, C.J. Bickart, B.A. & Buchanan, L. (۲۰۰۰). Leveraging equity across the brand portfolio. Marketing Letters, ۱۱(۳), ۲۱۰-۲۲۰.(SR).
- Sivakumar, K. & Raj, S.P. (۱۹۹۷). Quality Tier Competition: How Price Change Influences Brand Choice and Category Choice, Journal of Marketing, ۶۱, ۷۱-۸۴.
- Smith, D.C. and Park, C.W. (۱۹۹۲). The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, Journal of Marketing Research, ۲۹, ۲۹۶-۳۱۳.
- Srinivasan, Sh. & Fournier, S. (۲۰۱۶). Brand Architecture Strategy and Firm Value: How leveraging, separating, and

distancing the corporate brand affects risk and returns, Journal of the Academy of Marketing Science, ۴۴(۲), ۲۶۱-۲۸۰. (SR).

- Talay, M.B. Townsend, J.D. & Yenyurt, S. (۲۰۱۵). Global brand architecture position and market-based performance: the moderating role of culture, Journal of International Marketing, ۲۳(۲), ۵۵-۷۲. (SR)
- Taskin, D.C. & Ozturk, A.G. (۲۰۱۶). The Antecedents of Brand Extension Success and Research on an Apparel Brand, PARADOKS Economics, Sociology and Policy Journal, ۱۱(۱), ۴۸-۶۷. (SR).
- Uggl, H. (۲۰۰۶). The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. European Journal of Marketing, ۴۰(۷/۸), ۷۸۵-۸۰۲. (SR).
- Varadarajan, R. DeFanti, M. P. & Busch, P. S. (۲۰۰۶). Brand portfolio, corporate image, and reputation: Managing brand deletions. Journal of the Academy of Marketing Science, ۳۴(۲), ۱۹۵-۲۰۵. (SR).
- Wang, Y.C. & Chung, Y. (۲۰۱۵). Hotel brand portfolio strategy. International Journal of Contemporary Hospitality Management, ۲۷(۴), ۵۶۱-۵۸۴. (SR).
- Wang, Y.Ch. Qu, H. & Yang, J. (۲۰۱۹). The formation of sub-brand love and corporate brand love in hotel brand Portfolios, International Journal of Hospitality Management, ۷۷, ۳۷۵-۳۸۴. (SR).
- Yorkston, E. & Menon, G. (۲۰۰۴). A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments, Journal of consumer research, ۳۱, ۴۳-۵۱.