

## کاربرد روش تحلیل تم در شناسایی مفهوم چابکی برند\*

عظیم اله زارعی<sup>۱\*</sup>، داوود فیض<sup>۲</sup>، مریم اکبرزاده پاشا<sup>۴</sup>

### چکیده

بی تردید اصلی ترین ماموریت برند، ایجاد و حفظ یک تمایز جذاب و پایدار، با توجه به شرایط و امکانات روز می باشد. امروزه با افزایش تعداد برندها و فشرده تر شدن رقابت بین آنها، برندهایی که دانش تطبیق درست و سریع با تغییرات اثرگذار محیطی را نداشته باشند، زودتر از گردونه تر جیح و انتخاب مصرف کنندگان خارج می شوند. مقاله حاضر، پژوهشی کیفی درباره معنای چابکی در برند است. در فاز نخست، با هدف جمع آوری داده های کیفی، پس از بررسی گسترده ادبیات حوزه برندسازی و انواع چابکی، چارچوبی برای طرح پرسش های مصاحبه های نیمه ساختار یافته با خبرگان تدوین گردید. در ادامه، ۹ نفر از کارشناسان دانشگاهی و اجرایی با سابقه در حوزه بازاریابی و برندسازی ایران از طریق روش نمونه گیری هدفمند (گلوله برفی) انتخاب شدند. مصاحبه های ترانویسی شده، در فاز دوم به کمک نرم افزار ان ویوو و با روش تحلیل تماتیک استقرایی شش مرحله ای کلارک و براون، کدگذاری گردید. در تحلیل تم استقرایی که به طور منطقی تم های از قبل تعریف شده ای وجود ندارد، الگوها در طول تحلیل و با قرار دادن کدهای باز یا تم های فرعی شبیه به هم در یک تم اصلی، آشکار می شوند. به طور خلاصه، در پژوهش جاری از مجموع ۲۳۹ کد باز و ۲۴ تم فرعی، ۳ تم اصلی محرک ها، الزامات، و ویژگی های سازگاری برند، شناسایی شد و مبنای تعریف مفهوم نوینی به نام چابکی برند قرار گرفت. بر این اساس، چابکی برند یعنی سازگاری عملکردی-ارتباطی هوشمندانه، پیوسته، هویت محور و سریع برند در برابر محرک های معنادار و قابل اعتنا که به واسطه ی پنج قابلیت اساسی انعطاف نسبی، پاسخگویی کارآمد، حسگری هوشمندانه، قدرت پیش بینی و یادگیری برند به دست می آید.

**واژگان کلیدی:** برند، تحلیل تماتیک، چابکی برند، سازگاری، محرک های معنادار.

\* شناسه این مقاله بخشی از نتایج رساله دوره دکتری تخصصی مدیریت بازاریابی بین الملل نویسنده سوم، با عنوان «طراحی مدل چابکی برند (مورد مطالعه: صنعت TCI ایران)» می باشد که در دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان ارائه شده است.

۱. شناسه دیجیتال 10.22051/BMR.2019.17201.1386

۲. (نویسنده مسئول) دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، a\_zarei@semnan.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، Feiz1353@semnan.ac.ir

۴. دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازاریابی بین المللی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، kbarzadeh@semnan.ac.ir

## مقدمه

امروزه، برند از یک موجودیت ساده با کاربردی محدود که غالباً توسط یک بازیگر (خالق آن) ایجاد، تفسیر و کنترل می‌شود، به موجودی پیچیده با چندین بُعد و کارکرد تبدیل شده است که از بازیگران مختلف مانند مدیران برند، مصرف‌کنندگان، رسانه، پژوهشگران بازار و فناوری، تاثیر می‌پذیرد. رویکرد جدید به برندینگ، علاوه بر همپوشانی با مفهوم سنتی برند، شامل ویژگی‌های ملموس و قابل مشاهده مانند اسم یا رنگ، بر ویژگی‌های غیرملموس مانند انتظارات درباره سودمندی یا مطلوبیت<sup>۱</sup> برند و ذهنیت‌گرایی مصرف‌کننده تاکید دارد (داوکیک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

از سوی دیگر، برندهای خاص و برجسته مانند کوکاکولا<sup>۳</sup>، نایکی<sup>۴</sup> یا مک‌دونالد<sup>۵</sup> در گذر زمان بهتر از دیگران بقا می‌یابند، زیرا خود را برای تطبیق با تغییرات در نیازها و سبک زندگی مصرف‌کننده به طور دایم نوسازی می‌کنند (موتمنی و شاهرخی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). در مقابل، برندهایی مانند خطوط هواپیمایی پانامریکن ایرلاینز<sup>۷</sup>، پیام‌رسان ایم‌اس‌ان<sup>۸</sup> یا گوشی‌های سونی اریکسون<sup>۹</sup> که چابکی لازم برای زیستن در دنیای کنونی را نداشتند علی‌رغم تداعی‌های مثبتی که سال‌ها در ذهن مصرف‌کنندگان ایجاد کرده بودند، از دور رقابت خارج شدند. (تایفورد<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵؛ روگول<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵). علی‌رغم چنین شرایط ناپایداری، این حقیقت سخت و غیرقابل اغماض که برند باید به وعده‌اش عمل کند همچنان پابرجاست. (نیسینگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵). لذا مهم‌ترین نکته درباره برند، توجه به لزوم استمرار افکار، رفتار، گفتار و ویژگی‌های محوری آن در طول زمان و پیوستگی پویای برند است. زیرا در عمل، فعالیت‌ها و اقدامات

1. Utility

2. Davcik et al.

3. CocaCola

4. Nike

5. McDonald

6. Motameni, Shahrokhi

7. Panamerican Airlines

8. MSN

9. Sony Ericsson

10. Twyford

11. Rogoll

12. Niessing

رقبا، تغییر سوگیری و سلیقه مشتریان، تغییرات محیطی و نیروهای این‌چنینی می‌تواند ماهیت تداعی‌های برند را اغلب به شکل نسبتاً سریعی تغییر داده و منجر به از دست رفتن عملکرد یا ارزش‌های پیشنهادی برند شود، قضاوت‌ها و احساسات نسبت به برند را کم‌تر مثبت نشان دهد و در نتیجه هم‌نوایی با برند را نابود کند. حتی برندهای قوی هم باید به‌طور مداوم، اقدامات مربوط به برندسازی را انجام دهند تا ارزش ویژه خود را حفظ کرده یا افزایش دهند (کلر، ۲۰۰۱) و معنای برند تقویت شود. بر این اساس، برندها برای موفقیت در جوامع کنونی باید برای تغییر، طراحی شوند و متمرکز بر آینده، رو به جلو، و همواره در حال تکامل باشند.

یکی از فرمول‌های موفقیت در فرآیند برندسازی مدرن، «چابکی» به معنای توانایی هم‌خوان ماندن برند در مواجهه با تحولات و تغییرات سریع است. برندها در جستجوی راه‌های جدیدی برای انتقال ارزش و حفظ مرتبط بودن خود هستند تا مطمئن شوند روابطی زنده و معنادار با بازار برقرار نموده‌اند؛ زیرا با افزایش تعداد برندها و فشرده‌تر شدن رقابت میان آن‌ها، برندهایی که دانش تطبیق درست و سریع با محرک‌های قابل‌اعتنا را نداشته باشند از گردونه ترجیح و انتخاب مصرف‌کنندگان خارج می‌شوند. با وجود اهمیت این بحث، تا کنون پژوهش دانشگاهی برای شناسایی مفهوم چابکی برند صورت نگرفته است؛ این در حالی است که علی‌رغم تغییر محسوس رویکرد ادبیات برندسازی از حالت ایستا به پویا، جای خالی چابک‌سازی، در نظریه‌پردازی برند مشهود است؛ تنها در پژوهشی که توسط شرکت معتبر لندر<sup>۱</sup> انجام گرفت، به ویژگی‌های برندهای چابک اشاره شده و تاکنون تعریف عمیقی از مفهوم چابکی برند ارائه نشده است. هدف از پژوهش جاری، تبیین مفهوم مذکور با رویکردی کیفی و از منظر خبرگان ایرانی حوزه بازاریابی و برندسازی می‌باشد. در این راستا، دو پرسش اساسی وجود دارد: نخست آنکه واژه چابکی در برند - که موجودیتی دو بُعدی (دارای دو جزء ملموس و غیرملموس) است - چه معنایی می‌تواند داشته باشد؟ و دیگر اینکه یک برند برای رسیدن به چابکی چه قابلیت‌هایی باید داشته باشد؟ این پژوهش، به

1. Keller  
2. Landor

دنبال شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق در راستای توسعه‌ی الگوهای نظری برای پژوهش‌های تجربی آتی و با نمونه‌های آماری بزرگ است.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- برند چیست؟

ریشه‌ی تئوری‌های کنونی برندینگ را باید در اواسط قرن بیستم جستجو کرد که عمدتاً به‌واسطه‌ی توسعه تجارت در رسانه‌های جمعی شکل گرفت (فارکوهار<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵ به نقل از همپ و لیندبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). واژه‌ی «برند»، از سال ۱۹۲۲ به‌صورت یک اصطلاح ترکیبی (نام برند) - که به‌معنای یک نام تجاری یا نام اختصاصی بود - وارد بازاریابی شد (استرن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶ به نقل از باستوس و لوی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). توسعه‌ی نظری این واژه تا کنون متوقف نشده است و اجماعی بر یک تعریف از برند دیده نمی‌شود (گابوت و جونز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹ به نقل از داوکیک و همکاران، ۲۰۱۵). مجموعه تعاریف ارائه‌شده از برند را می‌توان در دو بخش دسته‌بندی نمود: تعاریف متمرکز بر جلوه دیداری برند و تعاریف متمرکز بر اساس و جوهره‌ی برند.

درحالی‌که برخی، برند را تنها یک نام، نماد، طرح یا ترکیبی از این موارد برای شناساندن و متمایز کردن محصول یک سازمان می‌دانند (دویل<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲ به نقل از دین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸؛ انجمن بازاریابی آمریکا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸، فارکوهار، ۱۹۸۹) و بر دید سخت‌افزاری از این مقوله تأکید دارند، دسته‌ای دیگر جایگاه ارزشمندتری برای برندها قایلند و آن‌ها را دارایی راهبردی کسب‌وکارها و منبع ایجاد مزیت رقابتی بادوام برمی‌شمارند (روگول، ۲۰۱۵؛ راجاگوپال<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸؛ چاتوپادیای و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹ به نقل از قاسمی و درزیان، ۱۳۹۱) که در طول زمان، کامل و معنادار می‌شوند.

1. Farquhar
2. Hampf, Lindberg
3. Stern
4. Bastos, Levy
5. Gabbott, Jevons
6. Doyle
7. Dinnie
8. American Marketing Association (AMA)
9. Rajagopal
10. Chattopadhyay et al

بر این اساس، برند، مقوله‌ای ایستا و محدود به یک هویت دیداری نمی‌باشد، بلکه سازه‌ای چندبُعدی و زنده است (دچرناتونی و ریلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸) که از طریق تبادل معنای هم‌آفریده‌شده، برای مشارکت‌کنندگان مستقیم و غیرمستقیم، جامعه، و محیط بزرگ‌تر ارزش‌آفرینی می‌کند (کونجو و وولیسکرافت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ ایگلسیاس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳ به نقل از داوکیک و همکاران، ۲۰۱۵). برندها نه تنها مجموعه تداعیهای معانی شناختی ثابت هستند، بلکه موضوعاتی پویا می‌باشند که عوالم اجتماعی متشکل از داستان‌ها را گسترش می‌دهند. آن‌ها موجودیت‌های اجتماعی هستند که در اجتماعات تجربه می‌شوند، شکل می‌گیرند و تغییر می‌کنند (براون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳)؛ در نتیجه یک برند مدرن، برای بقا و محافظت از خود، باید از توان همزیستی با جوامع انسانی و رقابت با برندهای هم‌تراز برخوردار باشد.

## ۲-۲- چابکی برند

برند در نتیجه‌ای انجام یک‌سری اقدامات ثابت در زمان مشخص و نسبتاً طولانی شکل می‌گیرد؛ ثبات برند در درازمدت، مزایایی دارد که نباید به بهای به‌روزشدن سریع برند در دنیای پر از برند امروز نادیده انگاشته شود. ثبات چشم‌انداز و جایگاه برند در ذهن مشتری امکان شکل‌گیری موثر برند در طول زمان را فراهم می‌آورد. همچنین برندی که به‌طور راهبردی طراز شده باشد می‌تواند در طول دهه‌ها ارزش مورد نظر را انتقال دهد (نیسینگ و آکر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). مدیران اجرایی و راهبرد موسسه پژوهشی لندر در مقاله‌ای با عنوان برند چابک<sup>۶</sup>، مهم‌ترین مانع چابک شدن برندها را، ذهنیت مدیران آن و تقدیس برند برمی‌شمارند. پژوهش این موسسه درباره برندهای چابک، نشان می‌دهد که برای موفقیت در دنیای امروز، برندها بایستی از طریق دو استراتژی متضاد ارج نهادن به اصول هنری و تغییر برای تازه و مرتبط باقی ماندن، از پارادوکس چابکی استقبال کنند (جاکوبز و اوردهال<sup>۷</sup>،

1. De chernatony, Riley

2. Conejo, Wooliscroft

3. Iglesias et al

4. Brown et al.

5. Niessing, Aker

6. The agile Brand

7. Jacobs, Ordahl

۲۰۱۴). نکته بسیار مهم در چابکی برند، داشتن تکاملی هدفمند بر مبنای اصول برند و پرهیز از هرگونه شتابزدگی در تطبیق با تغییرات است. بدون داشتن برنامه و تنظیمات مبتنی بر پژوهش‌های مناسب، تلاش‌ها برای چابکی مساوی است با شکنندگی بیش‌تر در تحلیل‌های مالی. باید مجموعه‌ای از ارزش‌های اصلی را برای برند تعریف کرد و از آن‌ها حمایت نمود (جاکوپز و اوردهال، ۲۰۱۴).

لندر به‌عنوان نخستین و تنها موسسه‌ای که به رتبه‌بندی برندهای چابک دنیا پرداخته است، ویژگی‌های مرتبط با چابکی را رهبری و راستین بودن برند می‌داند. مُراد از رهبری، روزآمدی و الهام‌بخشی برند است که اصولاً موجب تمایز برند می‌شود و مقصود از راستین بودن، اعتبار و بهترین بودن است؛ این ویژگی، پیشران مرتبط بودن یا مفید بودن برای مصرف‌کننده می‌باشد. شش ویژگی مهمی که می‌توانند این دو خاصیت را در برند به‌وجود آورند عبارتند از: تطبیق‌پذیری، پایبندی به اصول، باز بودن و استقبال از نوآوری، پاسخگویی، جهانی بودن، انتخاب و حضور در چند کانال ارتباطی (لندر، ۲۰۱۵). مدیران برند پراکتر اند گمبل<sup>۱</sup>، حرکت از سمت بازاریابی به برندینگ را عاملی در راستای شفافیت و چابکی برمی‌شمارند؛ زیرا این کار مزایای بسیاری از جمله یکپارچه‌سازی منابع برند، تمرکز روی تحویل نتایج بهتر برند و کسب‌وکار، شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای اخذ تصمیم‌های سریع‌تر و ساده‌سازی ساختارها جهت افزایش خلاقیت و اجرای بهتر طرح‌ها را به همراه می‌آورد (مک النی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). سیمون وارد<sup>۳</sup> مدیر اجرایی یک شرکت مشاوره برندینگ معتقد است برندینگ چابک، محصول اندیشه چابک است. چابکی تفکر و فرآیندها می‌تواند در بازه وسیعی از فعالیت‌های مربوط به طراحی برند اعمال شود؛ از برندینگ شرکت، محیط خرده‌فروشی و پروژه‌های نوآورانه گرفته تا بسته‌بندی و کارکنان داخلی. این امر نیازمند دریافت بازخورد سریع‌تر، از جانب مشتریان واقعی است؛ طراحی چابک نیازمند ذهن متفاوت و فرهنگ سازمانی متفاوت است (وارد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، دِسپارک<sup>۵</sup> چابکی برندها

1. Procter, Gamble
2. McEleny
3. Simon Ward
4. Ward
5. Despark

را در توانایی پاسخ و واکنش سریع آن‌ها به تغییرات در رفتار و انتظارات مشتری می‌داند. از این دیدگاه، برجسته بودن در یک بازار شلوغ، آمادگی برای نوآوری سریع و کارآمد در پاسخ به تقاضای مشتری، و توان به‌کارگیری کانال‌های جدید، از لوازم ضروری در یک بازار جهانی دیجیتال به‌شمار می‌روند (دسپارک، ۲۰۱۴). از این دیدگاه بهترین برندها، ویژگی‌های چابک بودن را دارند؛ آن‌ها تشخیص می‌دهند که باید خودشان را به سرعت پیشروی کسب‌وکار مدرن، برسانند. آن‌ها باید برای انعطاف‌پذیر بودن، طراحی و ساخته شوند (تایفورد، ۲۰۱۵). اما آکر در نگاهی کل‌گرایانه، چابکی برند را نوعی چابکی راهبردی معرفی می‌کند که باید با سازمان عرضه‌کننده‌ی برند مرتبط دانست. چابک بودن از لحاظ راهبردی در فضای کنونی، یک ویژگی سازمانی است که باید پرورش داده شود. چنین سازمانی باید از چهار دارایی یا قابلیت مهم برخوردار باشد: راهبرد انعطاف‌پذیر، فرآیندهای حس کردن بازار، توان شناسایی و چارچوب‌بندی مسایل راهبردی، و قابلیت پاسخگویی سریع راهبردی (آکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

با توجه به آنچه گفته شد، چابکی برند از نظر اغلب فعالان این حوزه، توان واکنش سریع و درست برند در برابر فرصت‌ها و تهدیدهای موجود می‌باشد؛ به‌گونه‌ای که تغییر ماهوی در اصول حاکم بر برند، به‌وجود نیاید و برند بتواند به حیات خود در فضای پرآشوب دنیای امروز ادامه دهد. در جهانی که به‌سرعت در حال تغییر است، توانایی استفاده سریع از فرصت‌های جدید و دور شدن از مدل‌های قدیمی کسب‌وکار برای بنگاه‌ها الزامی است؛ تا همخوانی خود را با محیط حفظ کنند (بیشاپ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

### ۳- روش پژوهش

پژوهش جاری از حیث هدف، توسعه‌ای است زیرا شناسایی مفهوم چابکی برند، ماهیتی اکتشافی دارد؛ همچنین از نظر نوع داده‌ها، یک پژوهش کیفی می‌باشد. از میان روش‌های مختلف جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش کیفی (اعم از مصاحبه، گروه کانونی، تکنیک دلفی و سایر روش‌ها)، به‌دلیل عدم امکان هماهنگی با تعدادی

1. Aaker

2 Bishop

از خبرگان جهت حضور همزمان در جلسه‌ای مشترک و عدم آگاهی پژوهشگر از میزان دانش و ذهنیت خبرگان داخلی نسبت به موضوعات نوین در برندینگ، روش مصاحبه انتخاب گردید. در این پژوهش، به دلیل جدید بودن موضوع مصاحبه (چابکی برند)، نبود زمان کافی برای گپ‌وگفتی طولانی با خبرگان، و ترجیح آن‌ها به طرح پرسش‌هایی مشخص و جهت‌دار به دلیل نداشتن ذهنیت قبلی درباره‌ی موضوع، روش مصاحبه‌ی نیمه‌ساخت‌یافته انتخاب و اجرا شد. پس از مرور عمیق ادبیات برندسازی و با توجه به پرسش اصلی پژوهش، پروتکل و پرسش‌های باز اصلی مصاحبه طراحی گردید (جدول ۱)؛ همچنین با توجه به ماهیت نیمه‌ساختاریافته‌ی مصاحبه، ضمن تحلیل پاسخ‌ها و به‌منظور روشن‌تر شدن توضیحات ارائه‌شده از سوی خبرگان، پرسش‌های دیگری طرح گردید. در پایان هر مصاحبه نیز از افراد درخواست شد تا نظر و استنباط کلی و نهایی خود از موضوع بحث را بیان کنند و تعریفی از چابکی برند ارائه دهند. تمامی مصاحبه‌ها در زمان و مکان رسمی (دفتر کار) مورد تایید خبره انجام گرفت. متوسط زمان انجام مصاحبه‌ها، با توجه به مشغله‌ی کاری افراد و فشردگی برنامه‌های از پیش تنظیم‌شده‌ی آن‌ها، یک ساعت بوده است. در ابتدای هر مصاحبه، ضمن بیان هدف پژوهش تاکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های پژوهش و مقالات منتشره مشخص نخواهد شد. پس از کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان و موافقت آن‌ها، مصاحبه‌ها ضبط و در همان روز ترانویسی و کدگذاری شد. جامعه آماری این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است: الف) مشاوران غیردانشگاهی ایده‌پرداز، خوشنام و با سابقه‌ی بیش از یک دهه فعالیت در حوزه مسایل بازاریابی و برندینگ (ترجیحاً با مدرک دکترا از دانشگاه‌های مطرح اروپایی و آمریکا) و ب) استادان و خبرگان دانشگاهی فعال و خوشنام در حوزه بازاریابی و برندینگ. مشخصات نمونه آماری این پژوهش در جدول ۲ بیان شده است.



### جدول ۱. پرسش‌های اصلی مصاحبه

نخستین چیزی که با شنیدن اصطلاح «چابکی برند» به ذهنتان می‌رسد چیست؟
یک برند در مواجهه با چه چیزهایی باید در خود تغییراتی اعمال نماید؟
یک برند به‌عنوان موجودیتی زنده با دو بُعد ملموس و غیرملموس، چگونه و با در نظر گرفتن چه ملاحظاتی باید تغییر کند؟
شایستگی‌های اصلی یک برند چابک چیست؟ برند چابک چه تفاوت‌های محوری با برند معمولی دارد؟
سریع بودن برند به چه معناست؟
تعریف نهایی شما از چابکی برند چیست؟

با اینکه راهبرد عمومی در همه‌ی روش‌های کیفی، نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد، این راهبرد خود دربرگیرنده‌ی شیوه‌های متعددی از جمله نمونه‌گیری گلوله‌ی برفی است (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۵). این روش، برای یافتن مطلعین کلیدی پراطلاعات مناسب است؛ و مستلزم استفاده از افراد آگاه یا مشارکت‌کنندگان اولیه برای شناسایی موارد اضافه است (محمدپور، ۱۳۹۲ به نقل از اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۵). اطلاعات عمیق و تحلیلی برگرفته از تعداد اندک افراد نیز می‌تواند بسیار ارزشمند باشد؛ به‌ویژه اگر مشارکت‌کنندگان از جدیدترین مباحث موجود در حوزه‌ی برندسازی آگاه باشند و ذهن خلاق و نظریه‌پردازی داشته باشند. بر این اساس، فرآیند مصاحبه‌ها، با یکی از مدرسان و مشاوران برجسته‌ی برندسازی ایران آغاز گردید و در ادامه، با توجه به شناخت ایشان از دیگر فعالان این حوزه، آزمودنی‌های دیگری معرفی شدند. به این ترتیب، به تدریج بر تعداد آزمودنی‌ها افزوده شد و این کار تا رسیدن به نقطه کفایت داده‌ها ادامه یافت. جمع‌آوری داده‌ها پس از ۹ مصاحبه و با رسیدن به نقطه‌ی اشباع -یعنی زمانی که مصاحبه‌ی جدید، بینش جدیدی ایجاد نکند (پرندرگاست و مگی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳ به نقل از اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۵)- ادامه یافت. در ادامه، برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، روش تحلیل تم مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل تم روشی انعطاف‌پذیر، نسبتاً آسان و سریع برای شناسایی، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌ها است. این روش، مجموعه داده‌های گردآوری‌شده را سازماندهی و در قالب جزییات ارزشمند توصیف می‌کند

(بویاتزیس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸ به نقل از کلارک و براون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). هر تم دربردارنده چیزهای مهمی درباره داده‌های مرتبط با پرسش پژوهش می‌باشد و بیانگر سطحی از پاسخ یا معنای دارای الگو در درون مجموعه داده‌هاست (کلارک و براون، ۲۰۰۶).

### جدول ۲. ویژگی‌های نمونه آماری پژوهش

ردیف	تخصص و تجربه	تجربه کاری
۱	دکترای حرفه‌ای مدیریت کسب‌وکار از دانشگاه لولئا <sup>۳</sup> سوئد، مدرس، مولف، استراتژیست، مشاور، سخنران و کارآفرین در زمینه برندینگ، طراح کمپین‌های ارتباطی	۱۷ سال
۲	دکترای مدیریت از دانشگاه برادفورد <sup>۴</sup> انگلستان، مدرس، پژوهشگر و مشاور در امور مدیریت، بازاریابی، صادرات، تبلیغات و مدیریت استراتژیک، مولف، سخنران، کارآفرین	۳۴ سال
۳	دکترای مدیریت بازاریابی از دانشگاه تهران، مدرس، مولف، مترجم، مشاور و سخنران در حوزه برندینگ و بازاریابی، طراح کمپین‌های ارتباطی، عضو بنیاد ملی نخبگان	۱۱ سال
۴	دکترای بازاریابی و برندسازی از دانشگاه رن <sup>۵</sup> فرانسه، کارآفرین، مشاور، مدرس، سخنران، در زمینه برندینگ، عضو کمیته علمی برند ایران در سازمان توسعه تجارت ایران، مدیر علمی طرح ملی ارزیابی برندهای ایرانی	۱۸ سال
۵	دکترای مدیریت از دانشگاه تهران، مدرس، مولف، مشاور و سخنران در حوزه برندینگ و بازاریابی، طراح کمپین‌های ارتباطی	۱۵ سال
۶	دکترای مدیریت بازرگانی بین‌الملل از دانشگاه تربیت مدرس، مولف، مدرس مشاور و سخنران در حوزه برندینگ و بازاریابی، طراح کمپین‌های تبلیغاتی، استراتژیست	۱۴ سال
۷	دکترای مدیریت بازاریابی از دانشگاه آمریکایی در دبی <sup>۶</sup> ، مدرس، مشاور، سخنران در حوزه بازاریابی، برندسازی، فروش، شبکه توزیع، زنجیره تامین، تبلیغات و ارتباطات یکپارچه بازاریابی، کارآفرین	۱۶ سال
۸	کارشناس ارشد مدیریت اجرایی از دانشگاه تهران، پژوهشگر، مدرس، مترجم، مشاور در حوزه بازاریابی، عضو کمیته ارزیابی فنی برند سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی، عضو انجمن صنفی تحقیقات بازار ایران	۱۲ سال
۹	دکترای بازاریابی و تبلیغات از دانشگاه ایندیانا <sup>۷</sup> آمریکا، مدرس، پژوهشگر، مولف، مشاور، سخنران در حوزه بازاریابی	۳۳ سال

1. Boyatzis
2. Braun, Clarke
3. Lulea
4. Bradford
5. Rennes
6. American University in Dubai
7. Indiana

دو روش برای رسیدن به تم‌ها وجود دارد: روش استقرایی و روش قیاسی. در روش استقرایی یا پایین به بالا، تم‌های شناسایی شده، ارتباط محکمی با خود داده‌ها دارند (پاتون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰ به نقل از کلارک و براون، ۲۰۰۶). در این شیوه، داده‌های متنی یا غیرمتنی، کدگذاری شده و کدهای شبیه به هم در یک تم قرار می‌گیرند؛ پس به‌طور منطقی، تم‌های از قبل تعریف‌شده‌ای وجود ندارد و الگوها در طول تحلیل آشکار می‌شوند. از این‌رو تحلیل تم استقرایی، شباهت‌هایی با نظریه داده‌بنیاد دارد. اما در روش قیاسی یا بالا به پایین، پژوهشگر پیش از کدگذاری، تم‌هایی را تعریف می‌کند و سپس کدها را به تم‌های موجود نسبت می‌دهد. لذا می‌توان گفت که تحلیل تم استقرایی، داده‌محور است و تحلیل تم قیاسی، پژوهشگر محور (کلارک و براون، ۲۰۰۶). در این پژوهش از روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای کلارک و براون استفاده شده است؛ مراحل انجام کار به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- **آشنایی پژوهشگر با داده‌های جمع‌آوری شده:** پس از ترانویسی داده‌ها همراه با جزییات توصیفی (از جمله نحوه ابراز احساسات مصاحبه‌شونده در مواجهه با پرسش‌ها، شرایط محیطی و غیره)، کار مطالعه‌ی چندباره آن‌ها و نوشتن ایده‌های اولیه توسط پژوهشگر آغاز می‌شود. در این مرحله، بازخوانی مکرر داده‌های کیفی با هدف جستجوی معانی و الگوها صورت می‌پذیرد.
- ۲- **ایجاد کدهای اولیه (سطح اول):** پس از آشنایی پژوهشگر با داده‌ها، کدگذاری اولیه آغاز می‌شود؛ به این ترتیب که ویژگی‌های جالب داده‌ها به شیوه‌ای سیستماتیک و با توجه به مجموعه‌ی آن‌ها کدگذاری می‌شود؛ هر کد می‌تواند شامل یک یا چند کلمه، عبارت، جمله یا پاراگراف باشد. کدهای استخراج‌شده، یا به‌طور مستقیم در صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان بیان شده بود؛ و یا به شکل تلویحی، توسط پژوهشگر از متن مصاحبه‌ها استخراج شدند. در این مرحله، ۲۳۹ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء گردید. بخشی از کدهای اولیه‌ی مصاحبه دوم در جدول ۳ ارائه شده است.
- ۳- **جستجوی تم‌ها:** در این مرحله، پژوهشگر به شناسایی تم‌های بالقوه می‌پردازد؛ به عبارت دیگر باید تصمیم بگیرد که کدام کدهای سطح اول را

در یک دسته یا تم قرار دهد تا ارتباط معنایی درستی با هم داشته باشند. همچنین، کدهای ناقص، نامرتب و تکراری حذف می‌شوند.

۴- **بازبینی تم‌ها:** در گام بعد، پژوهشگر با مرور تم‌ها و بررسی رابطه آن‌ها با کدهای سطح اول و سایر تم‌های سطح دوم، به نقشه تماتیک تحلیل می‌رسد و در واقع با ادغام تم‌های فرعی در تم‌های بزرگ‌تر و سطح بالاتر، ساختار کلی یافته‌ها آشکار می‌شود. در پژوهش جاری، پس از قرار دادن تم‌های مرتبط در یک تم فرعی بزرگ‌تر، در مجموع ۲۴ تم فرعی شناسایی گردید.

۵- **تعریف و نام‌گذاری تم‌ها:** پس از دستیابی به یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها و اصلاح کدهای اختصاصی در هر تم و داستان کلی تحلیل، نوبت به تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی (حاصل از ترکیب تم‌های فرعی سطح آخر) توسط پژوهشگر می‌رسد. نام‌گذاری تم‌های اصلی بر مبنای محتویات تم و صلاحدید پژوهشگر انجام می‌شود. در این مرحله در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم‌های فرعی، سه تم اصلی شناسایی گردید که در زمینه مورد نظر پژوهش، قابل تبیین می‌باشد (خلاصه یافته‌ها در جدول ۴ آمده است).

۶- **گزارش نویسی:** در این مرحله که پژوهشگر با مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای پژوهش مواجه است، با توجه به ادبیات موضوع و پرسش پژوهش، یک گزارش علمی-تحلیلی تولید می‌کند. در بخش ۴، به تفصیل در این‌باره بحث خواهد شد.

شایان ذکر است که تمامی مراحل تحلیل، به کمک نرم‌افزار ان‌وی‌وو<sup>۱</sup> (نسخه ۱۰) انجام گرفته است.

### جدول ۳. نمونه کدهای اولیه مصاحبه شماره ۲

عنوان کد	محتوای کد
تشخیص درست بینش بازار	به نظرم مهم‌ترین نکته در چابکی این است که برند، بینش <sup>۱</sup> بازار را به خوبی تشخیص بدهد
سازگاری با فرهنگ روز	یعنی با مدرن دی کالچر <sup>۲</sup> همواره تطبیق داشته باشد
شرکای تجاری مطمئن	بلافاصله با تغییراتی که برند در جایگاه خودش در بازار می‌خواهد بدهد، این‌ها (شرکا) خودشان را تطبیق بدهند، توجیه بشوند و این‌ها هم سریع تغییر نکنند. یعنی من بعضی مواقع می‌خواهم برندم چابک باشد ولی پیمانکاران و ذی‌نفعانم نمی‌گذارند. مثلاً خیلی دوست دارم در زمان مناسب این محصول را روانه بازار کنم اما شرکت بسته‌بندی که باید پکیج را بزند، طول می‌دهد و این تاثیر می‌گذارد. باید شرکا و ذی‌نفعانم با آن سرعت من انتخاب بشوند.
کارکنان آشنا با هویت و ارزش‌های برند	این چیزی که شما دارید می‌گویید برای یک برند چابک، هم بحث کارکنان است که باید با هویت و ارزش‌های برند آشنا بشوند و هم بحث رویکرد ذی‌نفعان است
کارکنان تغییرپذیر	باید آدم‌هایی باشند که مقاومتشان به تغییر کم باشد
مدیران جاه‌طلب	اینکه به واسطه‌ی رسیدن به یک موفقیتی در گذشته، متوقف نشوند
جایگاه‌یابی مجدد	برندهایی که با فرهنگ روز مردم نمی‌خوانند، باید ری‌پوزیشننگ <sup>۳</sup> انجام دهند. یعنی کنش ملی، الان با فرهنگ روز مردم همخوانی ندارد. این باید حتما جایگاه‌یابی مجدد انجام بدهد وگرنه مرگش فرا می‌رسد.
برند رِلونس <sup>۴</sup>	به نظرم شاخص چابکی می‌تواند برند رِلونس باشد. یعنی برند همیشه باید در بازار در ذهن آدم‌ها، مرتبط بماند، یعنی آدم‌ها آن برند را رِلونت <sup>۵</sup> تلقی نکنند
رویکرد پیش‌فعال	پرواکتیو <sup>۶</sup>
پایبندی مدام به وعده برند	همه برندهای قوی باید دایما به وعده‌ها عمل کنند
سرعت پاسخگویی	سرعت پاسخگویی‌اش به تغییرات محیطی و روندهای بازار بالاست

بررسی روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی، مبتنی بر اصول مشخصی نیست و این امر به منطق درونی این نوع پژوهش و جنبه تفسیری و تاویلی آن

1. insight
2. Modern day culture
3. repositioning
4. Brand relevance
5. relevant
6. Proactive

برمی‌گردد. اعتبار یک پژوهش کیفی، به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجه‌ی اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان پژوهش و برای زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام شده است (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۵). تماس طولانی با محیط پژوهش، مشاهده مستمر، بررسی از زوایای مختلف، تبادل نظر با هم‌تایان، تحلیل موارد منفی، کفایت مراجع، کنترل از سوی اعضا و خودبازبینی پژوهشگر، از جمله روش‌های بررسی اعتبار یک پژوهش کیفی به‌شمار می‌آیند. در این پژوهش برای افزایش اعتبارپذیری، تمامی کدهای اولیه، پس از پایان کدگذاری هر مصاحبه و نیز رسیدن به تم‌های اصلی مورد بازبینی پژوهشگر قرار گرفت و علاوه بر آن، کدهای استخراج‌شده برای بررسی و تایید، به همکاران داده شد. همچنین گزارش مربوط به کدهای سطح اول پنج مصاحبه، با مراجعه حضوری به مصاحبه‌شوندگان داده شد و مورد تایید آن‌ها قرار گرفت. به‌علاوه برای بررسی تاییدپذیری در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به چهار نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تایید داده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱- تم اول: محرک‌های سازگاری

موفقیت در مدیریت برند، مستلزم نظارت بر ادراکات مصرف‌کنندگان و تطبیق به‌موقع برند با پیشرفت‌های بازار است (رکوم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). مشکلات پیش‌بینی‌نشده (مانند نقص عملکردی محصول جدید)، ورود و خروج رقبا یا تقویت و تضعیف جایگاه آن‌ها نزد مشتریان، تغییر فرهنگ روز جامعه و مواردی از این دست، تکانه‌هایی هستند که برند باید واکنش مناسبی به آن‌ها داشته باشد. زیرا عوامل یادشده، پتانسیل اثرگذاری بر روی معنا و تصویر یک برند را دارند. تصویر برند به‌عنوان یک عامل قدرتمند در تعیین ارزش ویژه برند، به درک و تفسیر مصرف‌کنندگان از هویت برند اشاره دارد (جونز و

1. Rekom

همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در همین رابطه یکی از خبرگان ضمن تاکید بر لزوم همراه شدن برندها با تحولات روز و ذایقه مشتریان، با تردید درباره احتمال ادامه حیات برند کفش ملی ایران اظهار داشت:

«مثال زنده کفش ملی است. آن علامتی که از اول روی آن بوده یک چکمه است، چکمه‌های خیلی قدیمی؛ برای یک روزی آن چکمه واقعا شاید بسیار جذاب بوده؛ اما در دنیای مدرن ممکن است به عنوان یک کفش پویا و به‌روز، اصلا جذاب نباشد.» (خبره ۲)

یکی دیگر از افراد، این موضوع را ناهمخوانی با فرهنگ روز جامعه عنوان کرد و اظهار داشت:

«یعنی کفش ملی الان با فرهنگ روز مردم همخوانی ندارد. این باید حتما جایگاه‌یابی مجدد انجام بدهد و گرنه مرگش فرا می‌رسد؛ یعنی در ذهن آدم‌ها جایگاهش عوض شود. خیلی هم کار سختی است چون چهل سال است این‌طوری جا افتادند در ذهن آدم‌ها (خبره ۳)

به‌علاوه، چابکسازی برند، فی‌نفسه هدف نیست؛ بلکه ابزاری است برای بهبود رقابت‌پذیری و جذابیت آن. یکی از مصاحبه‌شوندگان درباره خطر از دست رفتن مزیت منحصربه‌فرد یک برند به‌واسطه‌ی رشد پرشتاب فناوری- به‌عنوان یک محرک محیطی تاثیرگذار- اظهار داشت:

«علاوه بر این‌ها، شایستگی‌های اصلی شما هم در معرض آفدیت<sup>۲</sup> شدن است. امروز شما این تکنولوژی را دارید؛ همه سفارشات به شما ارجاع می‌شود چون شما این ماشین یا دستگاه را دارید. فردا فلان کشور هم دارد. به این ترتیب، مزیت منحصربه‌فرد شما می‌شود مزیت نسبی برابر.» (خبره ۹)

به این ترتیب می‌توان گفت منظور از محرک‌های سازگاری، تحولات و تغییرات معنادار محیطی (اعم از محیط دور یا نزدیک) مانند فرهنگ روز جامعه و فرهنگ داخلی بازارهای هدف است که برندها را به سمت سازگار شدن با مختصات فضای جدید می‌رانند.

1. Geuens

2. offdate

#### ۴-۲- تم دوم: الزامات سازگاری

اغلب مصاحبه‌شوندگان، در اولین مواجهه با اصطلاح چابکی برند، به یک یا چند مورد از آنچه که موجب بهبود واکنش‌پذیری عملی برند در برخورد با تغییرات موثر بر موجودیت یا پتانسیل رشد آن می‌شود اشاره کردند؛ از جمله تطبیق‌پذیری برند، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی سریع و باور بی‌ثبات بودن محیط. لذا با توجه به گوناگونی موارد بیان‌شده، تمی با عنوان «الزامات سازگاری» تشکیل شد تا دربرگیرنده‌ی همه قابلیت‌هایی باشد که یک برند برای سازگار شدن متناسب با تغییرات معنادار و قابل‌اعتنا به آن‌ها نیاز دارد. در ادامه به زیرتم‌های مربوطه اشاره می‌شود:

۴-۲-۱- **انعطاف نسبی:** تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان در مورد ضرورت نرمش برند در تغییرپذیری چه در بُعد اجزای ملموس مانند لوگو، محصول و شعار و چه بُعد غیرملموس آن مانند شخصیت در گذر زمان و متناسب با شرایط محیطی اتفاق نظر داشتند. مصاحبه‌شونده‌ای، چابکی برند را به صورت «قدرت و پتانسیل تغییرپذیری با نیاز: مصرف‌کننده، تغییرات تکنولوژی، انتظارات پنهان» (خبره ۹) تعریف نمود. یکی دیگر از افراد نیز اظهار داشت:

«برند چابک می‌تواند جایگاه‌یابی‌اش را هم سریعاً تغییر بدهد. مثل کوکاکولا که وعده اولش، اینجوی<sup>۱</sup> بود و بعد شد اپن دِ هیپینس<sup>۲</sup> و الان شیر دِ هیپینس<sup>۳</sup>. این برند، پورتفویش را تغییر نداده اما شخصیت و عملکردش را دارد تغییر می‌دهد. عملکردش هم در این است که می‌گوید یکی بخر، ۶ تا ببر.» (خبره ۷)

اما سوال مهم آن است که یک برند تا چه اندازه می‌تواند نرمش داشته باشد؟ یکی از افراد در این رابطه اظهار داشت:

«دَنتِ وقتی می‌خواست وارد ایران بشود گفت من دِسرْم<sup>۴</sup>. ما گفتیم ایرانی‌ها، دسر خور نیستند و گفت من اینهارا دسر خور می‌کنم و کاری ندارم. گفتیم بگو

1. Enjoy

2. Open the happiness

3. Share the happiness

4. Dessert



اسنک<sup>۱</sup>؛ گفت نه. فرهنگ برند چقدر می تواند تطبیق پذیر باشد.» (خبره ۱) همچنین، یکی دیگر از خبرگان با مرتبط دانستن تمایل به انعطاف برندها در برابر شرایط بازار با قدرت هویت برند، اظهار داشت:

« اینطور نیست که برندی مثل بنز<sup>۲</sup> نمی داند که ماشین کوچک می خواهد. یک بار آمد اسمارت<sup>۳</sup> داد در بازار، بلافاصله عقب کشید و رفت. به این سادگی نیست» (خبره ۴)

علاوه بر این، منطقا برند باید تلاش کند در همه حال، به وعده اش پایبند بماند. این موضوع چه در مواقعی که برند با یک تغییر ناخواسته مواجه می شود و چه زمانی که بخواهد تغییر خودخواسته ای اعمال کند، رابطه تنگاتنگی با امکانات آن دارد. به هر روی، انعطاف در روش های مدیریت تجربه مشتری، بازبینی بودجه بندی برند، تغییر اولویت های برند، تغییر تدریجی عناصر ارتباطی برند، تغییر شیوه تولید، تغییر عناصر ناکارآمد در برند، تغییر پرتفوی برند، تغییر خودخواسته یا اجباری جایگاه برند و تغییر راهبرد، از جمله محورهایی هستند که افراد درباره انعطاف برند به آن ها اشاره داشتند. به این ترتیب می توان گفت انعطاف پذیری نسبی برند، عبارت است از رها بودن برند از خطوط راهنما و قابلیت تغییر پذیری آن در راستای رسیدن به اهداف و متناسب با قدرت هویت برند.

۴-۲-۲- پاسخگوی کارآمد: یکی دیگر از قابلیت های مورد نیاز برند در راستای آمادگی مواجهه با تغییرات معنادار، توان مدیریت مسایل اثرگذار بر برند و ایجاد رویه های اجرایی مناسب است. لازمه چنین چیزی اولاً پذیرش واقعیت ها از سوی برند و ثانیاً انجام کنترل های دایمی و توجه به بازخوردهای ذی نفعان می باشد. پاسخگو بودن یک برند از منظر مصاحبه شوندگان باید عملکردی-ارتباطی باشد؛ به این معنا که هم در عمل، برند بتواند راه حل های درستی را در موقعیت های بحرانی و غیربحرانی، خلق و عرضه کند؛ و هم در ارتباطاتش با ذی نفعان، پاسخگوی منافع آن ها باشد. در همین رابطه یکی از افراد به ماجرای آتش

1. Snack  
2. Benz  
3. Smart

گرفتن گوشی‌های سامسونگ گلکسی نوت ۷<sup>۱</sup> اشاره کرد و اظهار داشت: «برند سامسونگ در بحث گلکسی نوت ۷ را فرض کنید؛ او اول باید بفهمد که مشتری این دغدغه را دارد، بتواند تجزیه و تحلیل کند و مشکلش را پیدا کند و بعد یک واکنشی نشان بدهد» (خبره ۶)

همچنین یکی دیگر از خبرگان، همه آنچه را که یک برند برای پاسخگو بودن در برابر محرک‌های محیطی به آن نیاز دارد به شکل زیر برشمرد:

«سیستم‌های پایش محیطی و گرفتن اطلاعات، پردازش درونی و تبدیل کردن آن‌ها به پاسخ، هماهنگی آن پاسخ با چارچوب‌های برند از جمله ارزش‌های پایه، هویت و شخصیت و همه اینها، و آخر سر تبدیل کردن آن به یک برونداد نهایی.» (خبره ۴)

حال اینکه تغییرات لازم برای پاسخگو شدن یک برند، در چه زمینه‌هایی باید اعمال گردد و مشهود باشد، پرسشی بود که اغلب مصاحبه‌شوندگان آن را به سه بُعد شخصیت، عملکرد و وعده برند مرتبط دانستند. به‌طور مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت:

«اگر بخواهم بگویم یک برند، پاسخگو است، پاسخگویی را در ۳ پی<sup>۲</sup> (شخصیت، عملکرد و وعده برند) می‌دانم. یک برند پاسخگو است در وعده‌ای که می‌دهد. هم از بحث منترا<sup>۳</sup> و هم اسلوگان<sup>۴</sup>. منترا درونی است و اسلوگان بیرونی؛ و بعد در شخصیت» (خبره ۷)

آخرین بحث ویژگی‌های پاسخگویی یک برند به ذی‌نفعانش است. برآیند نظرات مصاحبه‌شوندگان در این قابلیت، بیانگر آن است که پاسخ‌های برند باید سریع، صادقانه و مسئولانه باشد که در مجموع، می‌توان این چند ویژگی را تحت عنوان «کارآمدی» بیان نمود. یکی از مصاحبه‌شوندگان درباره پاسخگویی سریع برند گفت:

«کسی که می‌خواهد چابک باشد باید شایستگی داشته باشد، باید انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر باشد، باید سرعت عمل داشته باشد... امروز کسی

1. Samsung Galaxy Note 7

2. P

3. Mantra

4. Slogan

می‌تواند پاسخگو و سازگار باشد که اول چابک باشد» (خبره ۲) خبره دیگری درباره ضرورت محترم شمردن مشتریان و رفتار توأم با راستی برند، به‌ویژه در موقعیت‌های بحرانی اظهار داشت:

«نمونه‌اش سامسونگ و تویوتا به ذهنم می‌آیند که با مشکلی مواجه شدند و خیلی صادقانه آمدند این را مطرح کردند که یک همچین اشکالاتی وجود دارد و محصولاتشان را فراخوان کردند و خواستند پنهان کاری کنند و واقعیت‌ها را پذیرفتند و صادقانه با جامعه برخورد کردند.» (خبره ۵)

فرد دیگری که سال‌ها تجربه کاری در زمینه پژوهش‌های بازار داشت، با انتقاد از برخورد غیرمسئولانه و نمایشی اغلب برندهای ایرانی در برخورد با مشتریان اظهار داشت:

«شما تصور کن که از دیجی‌کالا یک چیزی خریدی، بخش حمل و نقلش یک مشکلی دارد و کالا را دیر به دست شما رسانده است. زنگ می‌زنی و یکی جواب می‌دهد. پاسخگویی سریع اگر به معنای روابط عمومی باشد و مرکز تلفن باشد اتفاقی نمی‌افتد.» (خبره ۸)

به این ترتیب، پاسخگویی کارآمد یک برند، عبارت است از توانایی آماده‌سازی و تحویل پاسخ‌های اجرایی کارآمد در مواجهه با واقعیت‌های اثرگذار بر برند و در راستای حوزه‌های سه‌گانه شخصیت، عملکرد، وعده برند؛ که منجر به رضایتمندی ذی‌نفعان برند می‌گردد.

۴-۲-۳- حسگری هوشمندانه: سومین تم فرعی شناسایی شده از لوازم سازگاری برند، توان دیده‌بانی بازار شامل رصد حرکت‌های رقبا، پایش مستمر مشتری، شناسایی استعدادها و همچنین رصد رشد تکنولوژی، پایش مستمر جایگاه برند، میزان آگاهی از آن و ارزیابی مخاطب از تطبیق سریع برند می‌باشد؛ که در مجموع می‌توان از آن به‌عنوان توان ارزیابی مستمر درونی و پایش محیط یاد کرد. یکی از مصاحبه‌شوندگان درباره ضرورت ارزیابی مستمر میزان آگاهی از برند در جامعه‌ی هدف اظهار داشت:

«اگر اچینا مثلاً آگاهی از برند، دارد کاهش پیدا می‌کند یا ترجیحات برند در

جامعه دارد کاهش پیدا می کند، یک واحد ممیزی برند -برند آدیتینگ<sup>۱</sup>- وجود داشته باشد که به طور مستمر این برند را پایش کند؛ و احیاناً اگر دارد به سمت افول حرکت می کند، شناسایی بکند و یک تصمیمی در سازمان اتخاذ کند. اگر این اتفاق بیفتد، به نظرم چابکی هست» (خبره ۵)

نکته مهمی که برخی از افراد به درستی به آن اشاره داشتند، قدرت تشخیص برند است. به این معنا که یک برند نه قادر است و نه باید به همه آنچه در پیرامونش واقع می شود واکنش نشان بدهد. چرا که بسیاری از موج‌هایی که ایجاد می شود، اساساً یا در حوزه‌ی فعالیت یک برند خاص، معنایی ندارند، و یا زودگذرند. به عنوان نمونه، در همین زمینه یکی از خبرگان اظهار داشت:

«مثلاً در دنیا، فروش کتاب‌های الکترونیک در سال گذشته برابر با کتاب‌های کاغذی بود. اولین واکنشی که در این کسب‌وکار است، این است که خوب! چرا من به این موضوع واکنش نشان بدهم؟ این تفاوت آن برندی است که هیچ واکنشی نشان نمی دهد و آن برندی که سنسورهای<sup>۲</sup> شرکتش آن را می گیرد و نگاه می کند که آیا می تواند تغییری در کسب‌وکارش بدهد؟» (خبره ۸)

شناخت درست فرصت‌ها و تهدیدها، به دست آوردن بینش‌های صحیح از بازار و مصرف‌کننده، تشخیص درست زمان سازگاری و به‌ویژه زمان ورود/خروج به/از یک حوزه یا بازار، از دیگر مواردی است که در عمل موجب برتری یک برند بر رقبایش می شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان درباره اهمیت زمان‌شناس بودن یک برند چابک اظهار داشت:

«مهم‌تر از نوآوری و معرفی دایم محصول جدید، تایم آو مارکت<sup>۳</sup> است؛ یعنی بدانند کی محصول جدید را رونمایی کند و کی آن را کنار بگذارد و خودش این کار را انجام دهد و کنار بگذارد، مثل اینتل<sup>۴</sup> که مظهر این کار است» (خبره ۳)

به این ترتیب می توان گفت که حسگری هوشمندانه عبارت است از توانایی برند در ارزیابی مستمر درونی، پایش مستمر و تشخیص درست محیط، مسایل (شامل نیازهای ذی‌نفعان، روندها، نقاط ضعف برند) و زمان پاسخگویی.

1. Brand Auditing
2. Sensor
3. Time of market
4. Intel

۴-۲-۴- قدرت پیش‌بینی: نگاه آینده‌نگرانه‌ی مدیران برند، چیزی است که از نظر همه صاحب‌ه‌شوندگان، می‌تواند موجب بهبود واکنش‌پذیری آن و مانع از غافلگیری برند و گرفتن تصمیمات اشتباه‌آلود گردد. به‌عنوان نمونه، در همین رابطه یکی از خبرگان اظهار داشت:

«برند چابک باید فعال باشد نه منفعل؛ باید بتواند آینده‌ی بلندمدت را ببیند و آماده باشد برای تغییرات آینده؛ و خودش را برای برند<sup>۱</sup> و ری‌پوزیشن<sup>۲</sup> بکند حتی. چون تکنولوژی عوض می‌شود، نیاز عوض می‌شود، و رقبا جدید می‌آیند.» (خبره ۹)

در همین راستا، صاحب‌ه‌شوندگان دیگری نیز آینده‌پژوهی را از لوازم اساسی رسیدن به چابکی برند برشمردند. به‌طور مثال یکی از آن‌ها اظهار داشت:

«قطعا باید رویکرد فعال باشد؛ شاید بتوانید از اصطلاح آینده‌پژوهی برند استفاده کنید؛ اینکه برند باید فراتر از اتفاقات را ببیند و حتی در یک سطحی، برندها می‌توانند آینده‌سازی کنند؛ نه تنها فعال، بلکه آینده‌پژوهانه.» (خبره ۶)

در واقع ممکن است از نظر کسانی که اعتقادی به برندسازی ندارند، تفاوت چندانی بین آنچه که یک برند عرضه می‌کند با یک محصول غیربرند وجود نداشته باشد؛ اما جنس رابطه‌ی یک برند با مشتری، تفاوت زیادی با رابطه‌ی یک کالای غیربرند با مشتری دارد. رابطه‌ای که یکی از خبرگان قواعد آن را به بازی چوگان تشبیه نمود و اظهار داشت:

«گاهی باید پیش‌فعالانه هم عمل بکنیم؛ مثل همین حرف‌هایی که برخی بزرگان می‌گویند، مثلاً هنری فورد<sup>۳</sup> که می‌گوید اگر قرار بود من به حرف مردم گوش بدهم، مردم از من گاری می‌خواستند.» (خبره ۳)

به این ترتیب با توجه به تبیین‌های ارائه‌شده توسط صاحب‌ه‌شدگان، به نظر می‌رسد که بتوان تعریف قدرت پیش‌بینی برند چابک را به‌صورت «برتری نسبی کمی، کیفی و زمانی برند در پیش‌بینی رویدادها» پیشنهاد نمود.

1. Rebrand  
2. Reposition  
3. Henry Ford

۴-۲-۵- یادگیرندگی برند: آخرین بحث مرتبط با الزامات سازگاری، قدرت برند در درک الگوهای جدید، پیاده‌سازی آن‌ها و فراموش کردن عناصر و ارتباطاتی است که به مرور زمان دچار کهنگی و ناکارآمدی شده‌اند. توان یادگیرندگی، موضوعی است که همه‌ی مصاحبه‌شوندگان به‌طور ضمنی یا صریح، به آن اشاره داشتند و برخی آن را اساس چابکی برند برشمردند. به‌عنوان مثال یکی از افراد اظهار داشت:

«برند چابک باید به‌طور مستمر به دنبال خلق ارزش‌های جدید و پالایش اولویت‌هایش باشد، با خودش در چالش باشد، از فضای بازارهای جهانی و رقبایش درس بگیرد و مطمئن شود که با شرایط و خواسته‌های مشتریان در بازارهای محلی، همسو است.» (خبره ۲)

از سوی دیگر نمی‌توان از نقش پررنگ فناوری‌های ارتباطی-اطلاعاتی روز در بهبود سرعت یادگیری برند چشم پوشید. یکی از مصاحبه‌شوندگان که مدتی در حال رصد کردن دو برند آدامس در میان کاربران ایرانی شبکه‌های اجتماعی بود، با انتقاد از بی‌توجهی برندهای ایرانی به استفاده‌ی درست از این فناوری گفت:

«من دارم بارصد این‌ها می‌فهمم که این جوک (هر چیزی که پرژک شامپویش را درست نکرد، بایودنت آدامسش را درست کرد) دارد تکرار می‌شود. اگر این به نفعم است، خوب سوار این موج بشوم؛ چه کوتاه‌مدت و چه بلندمدت» (خبره ۸)

به‌هرحال این بحث، ریشه در شالوده‌ی فکری مدیران برند دارد و به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان، «چابکی برند با این تفکر همراه است که هیچ چیز و هیچ کس، ثابت نیست.» (خبره ۲) با جمع‌بندی نظر خبرگان می‌توان قدرت یادگیرندگی برند را به‌صورت توان برند در بهره‌برداری از فرصت‌ها، همگرایی با پیشرفت‌ها و تغییر رفتار تعریف نمود.

#### ۴-۳- تم سوم: ویژگی‌های سازگاری

برای برند به‌عنوان یک موجود زنده، به‌موقع سازگار شدن یک ضرورت است؛ برآیند نظرات مصاحبه‌شوندگان نیز موید همین امر می‌باشد. به‌طور مثال یکی از آن‌ها در رد نظر خبره دیگری که هرگونه حضور برند در بازار را در نتیجه‌ی چابکی

ذاتی آن می‌دانست و نشان دادن یک واکنش تقلیدی حتی دیرهنگام را برای برندها کافی برمی‌شمرد، اظهار داشت:

«پس من چون زنده هستم نابغه هم هستم؟ من فقط زنده‌ام. این شرط لازم است ولی کافی نیست. باید برند باشی و در ذهن مردم یک جایگاهی داشته باشی، باید آن قدرت انعطاف را داشته باشی، مرتباً در فکر ایجاد مزیت‌های رقابتی جدید باشی، شایستگی‌های اصلی‌ات را حفظ کنی.» (خبره ۹)

از این‌رو، سازگاری یک برند باید سریع باشد؛ زیرا اساساً جان‌مایه چابکی، سرعت است و البته در عمل کار دشواری است. یکی از افراد که واکنش‌های برندهای ایرانی را کند و دیرهنگام می‌دانست، در همین رابطه اظهار داشت:

«صحبت از سازگاری، ساده است؛ عمل کردن به آن سخت است. منظور از سازگاری، سازگاری چابک است، گاهی سازگار شدی، اما زمان را از دست دادی.» (خبره ۲)

البته مفهوم سرعت کمی مبهم است و مقیاس آن با توجه به نظرات خبرگان، بستگی به مواردی چون اندازه برند، پیچیدگی صنعتی که برند در آن مشغول فعالیت است، و نوع معماری برند دارد. یکی از افراد ضمن بیان مثال‌های متعدد از چالش‌های پیش‌روی برندهای برتر دنیا، اظهار داشت:

«مثل اینکه مک‌دونالد<sup>۱</sup> امروز تصمیم می‌گیرد فردا طعم سسش را عوض کند؛ ولی برای شرکتی مثل جی‌ای<sup>۲</sup>، این چابکی ممکن است دو دهه طول بکشد. او هم در مقیاس خودش چابک است.» (خبره ۷)

نکته دیگر، محورهای سرعت سازگاری برند است که با دسته‌بندی مصادیق ارایه‌شده، سه محور اصلی سرعت در حوزه‌ی بازاریابی (نظیر سرعت در تغییر جایگاه برند، ایجاد جذابیت رقابتی، و تغییر چهار پی)، سرعت در عملیات سازمانی (نظیر سرعت در بازرسانی، جذب منابع انسانی کارآمد، تصمیم‌گیری) و سرعت در فرآیند ورود اطلاعات تا شناخت (شامل سرعت در دریافت اطلاعات، تجزیه و تحلیل و درک تغییرات) شناسایی گردید. به‌طور مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان که سرعت برند را بازه‌ی زمانی واکنش مجموعه سازمانی برند نسبت به تغییرات می‌دانست

1. Mc Donald

2. GE

در این باره اظهار داشت:

«در هر چیزی که نهایتاً روی برند سازمان اثر می‌گذارد، سرعت مهم است؛ از مثلاً چرخه‌ی تولید محصول، فرآیند آر-اند-دی<sup>۱</sup>، فرآیند ارائه خدمت، و هر چیزی که نهایتاً تجربه مشتریان را شکل می‌دهد.» (خبره ۵)

بخش دیگری از افراد، سرعت در دریافت بازخورد و تحلیل اطلاعات را بسیار مهم‌تر از سرعت در بروز یک واکنش صرف از سوی برند می‌دانستند. به‌طور مثال، یکی از آن‌ها اظهار داشت:

«اگر سرعت پاسخگویی، بدون شناخت نیازهای ذی‌نفعان باشد خیلی معنا نمی‌دهد؛ یعنی فهم نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان و سرعت پاسخگویی؛ یا بهتر بگوییم سرعت در فهم و ادراک این امور و بعد سرعت در پاسخگویی. پس سرعت در شناخت، سرعت در تجزیه و تحلیل و بررسی و سرعت در انجام اقدامات، و سرعت در ارزیابی صحت اقدامات انجام شده.» (خبره ۶)

از سوی دیگر، بررسی برندهای برتر دنیا مانند نایکی، کوکاکولا و بسیاری دیگر از نام‌های آشنایی که سال‌های متمادی درخشیده‌اند نشان می‌دهد که برند ماندن، مستلزم برخورداری از یک پیوستگی پویا و همراه شدن با شرایط روز می‌باشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در همین رابطه اظهار داشت:

«هر برندی باید مراقب: ۱- ایجاد ۲- تقویت ۳- حفظ باشد. هیچ برندی نباید فکر کند چون یک روزی ساختم، دیگر تقویت نمی‌خواهد. لازمه‌ی تقویت، چابک بودن است» (خبره ۲)

به هر روی، اگر «برند ذات کالاست که بر مبنای قضاوت مشتری ساخته می‌شود» (خبره ۹)، یعنی با گذشت زمان و تغییر ذائقه و نیازهای پنهان و آشکار مشتری، برند ناچار است تغییراتی متناسب و در خور داشته باشد.

علاوه بر آنچه گفته شد، نحوه‌ی برخورد برندها با انواع محرک‌ها می‌تواند بیانگر درجه هوشمندی آن‌ها باشد. به‌طور مثال یکی از افراد، ضمن تبیین و مهم برشمردن نقش مدیران برند در انتخاب سازوکار مناسب در موقعیت‌های مختلف اظهار داشت:



«ترامپ<sup>۱</sup> در فیس‌بوک<sup>۲</sup>، مطالب نامناسبی می‌نوشت و حرف‌های نژادپرستانه می‌زد، طبق سیاست‌های فیس‌بوک باید این مطالب حذف می‌شد. کارمندان فیس‌بوک خواستند کل پروفایل ترامپ را حذف کنند. قانونا می‌توانستند. زاک‌برگ<sup>۳</sup> دخالت کرد و گفت اجازه ندارید. این هم جزء چابکی برند است. در یک آن، رهبر برند تصمیم بگیرد قوانین برند را زیر پا بگذارد. چرا؟ به اقتضای شرایط.» (خبره ۷)

همچنین یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان، هوشمندی برند را به شکل زیر تعریف کرد:

«هوشمندی یعنی برند بتواند با کم‌ترین هزینه و بهترین راه حل ممکن سازگار شود تا مدت بیش‌تری در حاشیه امن باقی بماند، زمان طولانی‌تری در بالای ذهن مشتری جای داشته باشد و جذاب‌تر از رقبایش به نظر بیاید.» (خبره ۲)

سازگاری هوشمندانه‌ی برند، امری است که در طراحی محصول نیز آشکار می‌شود. یکی از خبرگان در بیان تفاوت محصول یک برند چابک از یک برند معمولی اظهار داشت:

«پس یک نگاه به رقبا دارم، یک نگاه هم به نیازهای آشکار و پنهان فعلی مشتری دارم. آن وقت یک اسپسیفیکیشن<sup>۴</sup> به محصول می‌دهم. آن ویژگی که به محصول می‌دهم حالا باید منحصر به فرد باشد.» (خبره ۹)

علاوه بر این، لزوم سازگاری متناسب با هویت برند، بحثی بود که تقریباً همه خبرگان درباره آن اتفاق نظر داشتند. به‌طور مثال یکی از آن‌ها که عصر جدید را دوره برندسازی می‌دانست و نه بازاریابی، اظهار داشت:

«در برندینگ یک‌سری چارچوب و ارزش داریم و حاضر نیستیم به خاطر آن همه چیز را عوض کنیم. خیلی از محصولات نباید عوض شوند. مثلاً ساقه طلایی را عوض کنیم، نابودش می‌کنیم.» (خبره ۴)

در پایان، با توجه به همه تبیین‌های ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شدگان که در سه تم اصلی محرک‌ها، الزامات و ویژگی‌های سازگاری برند دسته‌بندی شده

1. Trump
2. Facebook
3. Zuckerberg
4. specification

است (جدول ۴)، تعریف ذیل از چابکی برند پیشنهاد می‌شود: سازگاری عملکردی-ارتباطی هوشمندانه، پیوسته، هویت‌محور و سریع برند در برابر محرک‌های معنادار و قابل‌اعتنا که به‌واسطه‌ی پنج قابلیت اساسی انعطاف نسبی، پاسخگویی کارآمد، حسگری هوشمندانه، قدرت پیش‌بینی و یادگیرندگی برند به‌دست می‌آید.

جدول ۴. تم‌های اصلی و فرعی

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی (سطح آخر)	برخی عناوین کدهای باز (سطح اول)
محرک‌های سازگاری	محرک‌های محیط نزدیک	ایده‌آل‌های مشتریان- اقدامات رقبا- خواسته‌های جامعه- تغییر طبقه مخاطب در بخش‌بندی
	محرک‌های محیط دور	تغییر تکنولوژی- تغییر متغیرهای اقتصادی- عناصر فرهنگی بازارهای خارجی
الزامات سازگاری	انعطاف نسبی	انعطاف در روش‌های مدیریت تجربه مشتری- تغییر عناصر ناکارآمد در برند- عنصر غالب آب
	پاسخگویی کارآمد	پاسخگویی در شخصیت برند- پاسخگویی در عملکرد برند- پاسخگویی مسئولانه
	حسگری هوشمندانه	ارزیابی ادراک مخاطب از چابک شدن برند- شناسایی استعدادها بازار- تشخیص درست زمان ورود/خروج به‌از بازار- شناخت درست نیازهای ذی‌نفعان
	قدرت پیش‌بینی	توان دیدن آینده- پیشگامی در پیش‌بینی رویدادها- برتری در میزان پیش‌بینی رویدادها
ویژگی‌های سازگاری	یادگیرندگی برند	کنار گذاشتن عادت‌های غیرموثر- همگرایی با پیشرفت‌ها- جستجو برای خلق ارزش‌های جدید
	پیوستگی در سازگاری	ثبات برند در عمل به وعده- داشتن پیشینه خوب در تطبیق‌پذیری- پیوستگی پویای برند
	سرعت در سازگاری	سرعت در تغییر ۴ پی- سرعت در ایجاد جذابیت جدید- سرعت در بازاریابی
	هوشمندی در سازگاری	تولید محصول هوشمندتر- اخذ تصمیمات اقتصادی هوشمندانه- سازگاری کم‌هزینه و بهینه
	تناسب سازگاری با هویت	پابندی به ارزش‌های محوری- تکامل هدفمند- حفظ هویت در مواقع پیش‌بینی‌نشده

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در راستای رمزگشایی از موفقیت برندهای برتر در فضای برندسازی مدرن، با به‌کارگیری رویکرد کیفی، به چارچوبی برای درک معنای چابکی در برند دست یافته است. وجه تمایز این پژوهش به‌عنوان نخستین پژوهش آکادمیک با موضوع چابکی برند، نگاه ترکیبی به مقوله‌ی مذکور (دید سازمانی و برندینگ) و ارایه تعریفی جامع است. در بخش نخست، پس از بررسی عمیق ادبیات برندسازی و انواع چابکی و مطالعه دیدگاه‌های خبرگان خارجی در زمینه مفهوم نوین چابکی برند، چارچوبی برای طرح پرسش‌های جهت‌دار و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان ایرانی حوزه برندسازی و بازاریابی تدوین گردید. پس از ترانویسی مصاحبه‌ها در بخش دوم، داده‌های کیفی جمع‌آوری شده، به روش تحلیل تماتیک استقرایی و به کمک نرم‌افزار ان‌ویوو کدگذاری و دسته‌بندی شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مفهوم چابکی برند بر مبنای سه تم اصلی محرک‌ها، الزامات و ویژگی‌های سازگاری یک برند قابل تبیین می‌باشد.

محرک‌های سازگاری در رابطه با عواملی است که برند را ناچار به تغییر در شیوه‌ی عملکرد یا ارتباطات می‌کند؛ مواردی چون تغییر محیط رقابت، تغییر ویژگی‌های فرهنگی جامعه و سلیقه مشتریان، تغییر فناوری، تغییر راهبردهای رقبا و موضوعاتی از این دست که توان اثرگذاری بر موجودیت و پتانسیل رشد برند را دارند.

تم دوم شکل‌دهنده‌ی چابکی برند، بیانگر قابلیت‌هایی است که یک برند برای نشان دادن واکنش مناسب به محرک‌ها نیاز دارد. این قابلیت‌های پنج‌گانه عبارتند از انعطاف نسبی، پاسخگویی کارآمد، حسگری هوشمندانه، قدرت پیش‌بینی، و یادگیرندگی برند. قابلیت نخست، تا اندازه‌ای با آنچه لندر، اصولی بودن و چندکاناله بودن برند عنوان می‌کند قرابت دارد. به بیان دیگر، وجه تمایز برندهای چابک آن است که هرگز از جستجوی راه‌های جدید برای تحویل و ارایه وعده خود باز نمی‌ایستند (لندر، ۲۰۱۵). به هر روی، قابلیت انعطاف نسبی، مفهوم گسترده‌تری است که علاوه بر لزوم نرمش برند، بر توان پایبندی آن به هویت و ارزش‌های محوری نیز تاکید دارد. زیرا برندها به‌واسطه‌ی عناصر هویتی، خود را به مشتریان شناسانده و از رقبا متمایز می‌شوند و با توجه به پویایی شدید محیط، هویت برند نیز باید پویا بوده و در طی زمان توسعه یابد. جنبه پویایی هویت برند،

منجر به انعطاف‌پذیری برند در شرایط تغییرات محیطی می‌شود (داسیلوریرا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱ به نقل از احمدی و همکاران، ۱۳۹۳). قابلیت پاسخگویی کارآمد نیز تا حدودی به ویژگی مسئولیت‌پذیری برند چابک در پژوهش لندر اشاره دارد. تیم پژوهشی لندر بر این باورند که برندهای چابک، اصولاً شهروندان خوبی هستند و به اجتماع، محیط، مشتریان و کارکنان احترام می‌گذارند (لندر، ۲۰۱۵). این کار موجب استحکام رابطه بین ذی‌نفعان و برند می‌شود. اما وجه تمایز این ویژگی با قابلیت پاسخگویی کارآمد، در تعریف مفهوم پاسخگویی برند، تعیین زمینه‌های اصلی پاسخگویی یک برند اعم از شخصیت، عملکرد و وعده برند و نیز ویژگی‌های سه‌گانه پاسخ‌های برند شامل سریع، صادقانه و مسئولانه بودن آن است. علاوه بر این، رصد مداوم سه روند مهم مصرف‌کننده، فناوری، و صنعت؛ درک اینکه هر یک از این روندها، به کدام سو می‌روند و چگونگی رابطه برند با این عوامل، تاثیر زیادی بر موفقیت برند خواهد گذاشت (روگول، ۲۰۱۵). نکته مهم دیگر در چابکی برند، شناخت زمان مناسب برای سازگاری است که شامل مواردی چون زمان رونمایی از محصول جدید، از بین بردن یک برند، تغییر جایگاه کنونی برند، ورود به بازار جدید و عقب‌نشینی یا خروج از بازار می‌شود. در واقع قابلیت حسگری هوشمندانه برند چابک، به مجموع موارد یادشده اشاره می‌کند. زمانی که نتیجه‌ی تحلیل یک مساله راهبردی درباره برند نشان می‌دهد که لازم است برخی از عناصر چشم‌انداز یا راهبرد آن تغییر کند تا با چالشی پیرامون «مرتبط بودن» یا «فرصت رشد» آن مقابله نماید، پاسخ باید سریع باشد و فرآیند معمول توسعه و اصلاح راهبردی برند کوتاه باشد (آکر، ۲۰۱۶). آخرین قابلیت لازم برای چابکی یک برند، یادگیرندگی است. برند به‌عنوان یک موجود زنده، در طول حیاتش با موفقیت‌ها و ناکامی‌های زیادی مواجه خواهد بود؛ برند چابک باید دایماً عادت‌ها و اقدامات جدیدی برای رشد آینده طراحی کند و آمادگی عبور از رویه‌های غیرموثر قدیمی را داشته باشد (لندر، ۲۰۱۵). تم سوم، به ویژگی‌های چهارگانه‌ی پیوستگی، سرعت، هوشمندی و تناسب با هویت در بحث سازگاری برند اشاره می‌کند. ساخت برندهای موفق، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و عملیات اجرایی خردمندانانه و پایدار در طول سالیان متمادی است. ویژگی‌های برند باید در رفتار

فردی پایدار و پیوسته‌اش بازتاب یابد. در چنین حالتی مصرف‌کننده می‌پندارد که وعده برند از درون مرکز و هسته برند نشأت می‌گیرد (شالن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، برندها در خلأ رقابت نمی‌کنند. هر چه تعداد رقبای یک برند بیش‌تر باشد و فاصله کم‌تری با آن داشته باشند، سرعت واکنش برند به تغییرات معنادار، فرصت‌ها و تهدیدها نیز به‌طور منطقی بایستی بیش‌تر باشد. امروزه موفقیت نیازمند چالاکی در برابر خطر و واکنش‌پذیری به فرصت است (لندر، ۲۰۱۵). سرعت سازگاری برند طیف وسیعی از اقدامات را در برمی‌گیرد، از سرعت در عملیات سازمانی گرفته تا سرعت در حوزه بازاریابی و برندینگ و فرآیند ورود اطلاعات تا شناخت مساله.

به هر روی، مدیر برند فارغ از سطح فعالیتش، مسئول توسعه و اجرای راهبرد برند است؛ راهبردی که به دنبال رشد میزان آگاهی از برند، رقابت‌پذیری و ارزش آن در بازار می‌باشد (روگول، ۲۰۱۵). عوامل متعددی در سازگاری هوشمندانه برند تاثیر می‌گذارند که از آن جمله می‌توان به تشخیص درست محرک‌های معنادار برای برند، پیشینه و تجربه حضور در بازار، شناخت عمیق مشتریان هدف و هوشمندی، قدرت تصمیم‌گیری و دانش مدیران برند اشاره کرد. علاوه بر این، هسته‌ی اصلی یک برند، به‌واسطه‌ی اساسی‌ترین مشخصه‌هایش شکل می‌گیرد و همه اقداماتی که برند در راستای سازگار شدن با تغییرات قابل‌اعتنا در بازار انجام می‌دهد، باید در جهت تقویت و بهبود معنای آن باشد. از نظر آکر، هویت برند مجموعه تداعی‌های برند است که باید در راهبرد برند توسعه داده شده و حفظ شود (اسریواستاوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

در مجموع، یافته‌های این پژوهش، توصیفی کلگرایانه از مفهوم چابکی در برند ارائه می‌دهد؛ بر این اساس، چابکی برند عبارت است از سازگاری عملکردی-ارتباطی هوشمندانه، پیوسته، هویت‌محور و سریع برند در برابر محرک‌های معنادار و قابل‌اعتنا که به‌واسطه‌ی پنج قابلیت اساسی انعطاف نسبی، پاسخگویی کارآمد، حسگری هوشمندانه، قدرت پیش‌بینی و یادگیرندگی برند به‌دست می‌آید. پژوهش حاضر که از ابتدا بر مبنای جان‌مایه‌ی مفهوم چابکی شکل گرفته بود

و نه تمرکز بر نقاط تمایز سودآورترین برندهای دنیا (نقطه شروع پژوهش لندر)، برند را تنها از بُعد سازمانی یا بازاریابی مورد بررسی قرار نمی‌دهد؛ بلکه آن را یک سازه‌ی چندبُعدی زنده و مدرن می‌داند که باید برای حفظ بقا و جذابیتش در دنیای کنونی، سریع‌تر و هوشمندانه‌تر از رقبا وارد عمل شود و به‌طور مستمر به وعده‌هایش پایبند بماند. از این منظر، تمام برندهایی که در فضای بازار آزاد و رقابتی فعالیت می‌کنند به درجاتی از چابکی نیاز دارند تا همچنان محبوب و سودآور باقی بمانند.

در پایان، از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به این موارد اشاره کرد: ۱- کم بودن زمان مصاحبه‌ها (به‌طور متوسط، هر نفر ۱ ساعت) به‌دلیل مشغله کاری افراد؛ ۲- همراهی نکردن برخی خبرگان اجرایی خوشنام که سابقه درخشانی در انجام پروژه‌های پژوهشی بین‌المللی برندسازی و بازاریابی دارند (به‌دلیل سفرهای خارجی یا بی‌میلی در مشارکت در کارهای پژوهشی دانشگاهی)؛ ۳- غالب بودن دیدگاه بازاریابی و تبلیغات بر دیدگاه برندسازی در ایران. همچنین با توجه به درگیری قریب به دو ساله‌ی پژوهشگر با مفهوم چابکی در برند، به پژوهشگرانی که مایلند در این مسیر فعالیت کنند توصیه می‌شود به مواردی چون معنای چابکی برند در صنایع مختلف (از صنایع سنتی مانند صنعت غذا تا صنایع نوین مانند صنعت IT)، تبیین مفهوم چابکی برای برندهای شخصی، چابک‌سازی برندهای داخلی و شناسایی موانع چابکی در برندهای ایرانی بپردازند.

## منابع

- احمدی، پ.، جعفرزاده، م.، و بخشی‌زاده، ع. (۱۳۹۳). نگاهی به هویت برند و تاثیر آن بر وفاداری به برند و ارزش ویژه برند (مورد مطالعه: شرکت تولیدکننده محصولات لبنی و فرآورده‌های گوشتی کاله). پژوهشنامه بازرگانی، ۱۸ (۷۱)، ۶۵-۹۴.
- اسماعیل‌پور، ف.، حیدرزاده هنزایی، ک.، منصوریان، ی.، و خون‌سیاوش، م. (۱۳۹۵). تجربه کودکان از شخصیت‌های پیشبردی چاق در فعالیت‌های بازاریابی: مطالعه پدیدارشناسی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۸ (۴)، ۷۲۱-۷۴۴.
- قاسمی، پ.، و درزیان‌عزیزی، ع. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر برندگرایی بر عملکرد برند و عملکرد مالی شرکت در شرکت‌های فعال در شهرک‌های صنعتی اهواز. مدیریت بازاریابی، ۱۸ (۸)، ۷۵-۹۰.
- یمانی، ن.، نصر، ا.، و منجمی، س. ا. ح. (۱۳۸۶). تحلیل داده‌های پژوهش‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۷ (۱۸)، ۴۲۳-۴۳۶.
- Aaker, D. (2016). Strategic Brand Agility. Retrieved September 6, 2017. from Prophet :<https://www.prophet.com/thinking/2016/01/254-strategic-brand-agil>
- Ahmadi, P., Jafarzadeh, M., & Bakhshizadeh, A. (2014). A glance at brand identity and Its impact on brand loyalty and brand equity (case study: kaleh dairy and meat products company). Iranian Journal of Trade Studies, 18 (71), 65-94. (In Persian)
- American Marketing Association. (2018). <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Bastos, W. & Levy, S. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. Journal of Historical Research in Marketing, 4 (3), 347 – 368.
- Bishop, M. (2015, June 30). Developing an agile brand architecture. Retrieved November 1, 2016. From Branding Strategy Insider: <https://www.brandingstrategyinsider.com/2015/06/developing-brand-architecture.html#.WrDIE5ehU2x>.
- Brown, S., Kozinets, R., & Sherry, J.F. (2003). Teaching Old Brands New Tricks. Journal of Marketing ,67 (3), 19-33.

- Clarke, V., & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2),77-101.
- Conejo, F. & Wooliscroft, B. (2015). The Times (and Brands) are a Changin'. *Journal of Macromarketing*, 35 (3), 391-396.
- Davcik, N.S., Da Silva, R, & Hair, J.F. (2015). Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 24 (1),3-17.
- Davis, S. (2000). The power of the brand. *Strategy & Leadership*, 28 (4),4 – 9.
- De Chernatony, L. & Riley, F. D. (1998). Defining A “Brand”: Beyond the Literature with Experts’ Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14 (5), 417-443.
- Despark. (2014, October 22). Increasing brand agility: Closing the digital talent gap through Global Talent Sourcing. Retrieved december 1, 2015. from Despark: <http://despark.com/thoughts/increasing-brand-agility-despark-s-first-thought-leadership-paper>.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Britain: Elsevier.
- Esmaeelpour, F., Heidarzadeh Hanzaee, K, Mansourian, Y, & Khoon Siavash, M. (2017). Children’s Experience of Overweight Promotional Characters in Marketing Activities: A Phenomenological Study. *Iranian Business Management*, 8 (4), 744-721. (In Persian)
- Farquhar, P.H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1(3),24-33.
- Ghasemi P. & Darzian azizi A. (2013). An analysis the impact of brand orientation on brand performance and corporate’s financial performance (case study: active corporate’s in Ahwas’ industrial estates). *Journal of Marketing Management*, 8 (18),75-90. (In Persian)
- Hampf, A. & Lindberg-Repo, K. (2011). *Branding: The Past, Present, and Future: A Study of the Evolution and Future of Branding*. Hanken School of Economics.
- Jacobs, L. & Ordahl, T. (2014, October 7). The agile brand. Retrieved december 1, 2015. from Landor:



- <http://landor.com/thinking/the-agile-brand>.
- Keller, K.L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.
- Landor (2015, November 4). The agility paradox. Retrieved december 1, 2015. from Landor: <http://landor.com/thinking/the-agility-paradox>.
- McEleny, C. (2014, June 30). We need to be ready for shift to agile brands as P&G drops 'marketing' job titles. Retrieved december 1, 2015. from 12ahead: <http://www.12ahead.com/we-need-be-ready-shift-agile-brands-pg-drops-marketing-job-titles>.
- Motameni, R. & Shahrokhi, M. (1998). Brand equity valuation: a global perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 7, 275 – 290.
- Niessing, J. (2015, March 26). what brands need o survive in a digital world. Retrieved September 3, 2018. from <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/what-brands-need-to-survive-in-a-digital-world-4050>.
- Niessing, J. & Aaker, D. (2015, October 8). Being Too Agile Could Kill Your Brand. Retrieved december 3, 2015. from Inside Knowledge: <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/being-too-agile-could-kill-your-brand-4299>.
- Rajagopal, S. (2008). Measuring brand performance through metrics application. *Measuring Business Excellence*, 12 (1), 29-38.
- Rekom, J., Jacobs, G, & Verlegh, P. W. (2006). Measuring and managing the essence of a brand personality. *Marketing Letters New York*, 17 (3), 181-192.
- Rogoll, C. (2015). Star brands: a brand manager's guide to build, manage & market brands. New York: Allworth Press.
- Schallehn, M., Burmann, C, & Riley, N. (2014). Brand authenticity: model development and empirical testing. *Journal of Product and Brand Management*, 23 (3), 192-199.
- Srivastava, R. K. (2011). Understanding brand identity confusion *Marketing*

Intelligence & Planning, 29 (4), 340-352.

Twyford, D. ( 2015, March 16), Brand consistency gives way to agility, Retrieved december 5, 2015, from Landor: <http://landor.com/thinking/brand-consistency-gives-way-to-agility>

Ward, S. (2015, October 02). How agile thinking leads to better branding. Retrieved december 5, 2015. from DigitalArts: <http://www.digitalartsonline.co.uk/news/creative-business/how-agile-thinkin-leads-better-branding/>.

Quarterly Journal of  
Brand Management  
Vol. 4, Issue 12, Winter / 2018

## Thematic Analysis Method Application in Recognizing Brand Agility

Zarei Azimollah \*<sup>1</sup>, Feiz Davood<sup>2</sup>, Akbarzadeh Pasha Maryam<sup>3</sup>

### Abstract:

*Undoubtedly, the main function of a brand is to create and maintain an attractive and sustainable differentiation according to status quo and possibilities. Nowadays, with the increasing number of brands and the intensification of competition between them, those brands that do not have the knowledge of quick and right adaption to influential environmental changes, will soon be gotten out of consumers' preference and choices lists. This paper is a qualitative research on the meaning of agility in brand. In the first phase, after a comprehensive literature review on branding and all types of agility, with the aim of collecting qualitative data, a framework developed in order to formulate semi-structured interview questions with experts. Nine Iranian high-level academics and executives, who were expert in marketing and branding, were selected through purposive sampling (Snowball sampling). In the second phase, Transcribed interviews were coded with Nvivo and by the Clarke and Brown's six-step inductive semantic analysis method. There are no logically pre-defined themes in this method, and patterns are revealed during analysis via placing similar open codes or sub-themes in a bigger theme. In this research out of a total of 239 open codes and 24 sub-themes, three main themes were identified, named as the triggers, requirements and attributes of brand adaption, and the new concept of brand agility formed. According to the findings of the research, brand agility is the intelligent, continuous, identity driven and fast performance-communication adaptation of brand against meaningful and significant drivers. This can be reached through five basic capabilities named as relative flexibility, efficient responsiveness, intelligent sensing, power of prediction and brand learning.*

**Keywords:** Brand, Thematic analysis, Brand agility, Adaptation, Meaningful triggers

1. (Corresponding Author) Associate Professor of Management, Department of Business Management, Economics and Management Faculty, Semnan University, E-mail: a\_zarei@semnan.ac.ir

2. Associate Professor of Management, Department of Business Management, Economics and Management Faculty, Semnan University, E-mail: Feiz1353@semnan.ac.ir

3. Ph.D. candidate in International Marketing Management, Economics and Management Faculty, Semnan University, E-mail: Akbarzadeh@semnan.ac.ir