



Designing a Model of Branding in Holding

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

ABSTRACT

1. INTRODUCTION

Despite the many investments made in brand management in holding companies, these efforts have not proven very effective. One reason for this issue is the lack of a comprehensive thinking and model for branding in holdings. Therefore, according to the need of holding companies for a suitable branding model to obtain a suitable competitive position in the target markets of each of the subsidiary businesses, as well as the research gap in the relevant literature, in the present study, using a multi-level approach Efforts have been made to compile such a model. The research method utilized in this study is qualitative-exploratory and meta-synthesis. For this purpose, 78 articles were selected through several stages of monitoring using chosen keywords from the Scopus and Web of Science databases and were subjected to qualitative content analysis. The reliability of coding results was evaluated using retest reliability and it was equal to 73%, which is satisfactory. The identified branding pattern included

1. PhD Candidate in Marketing Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

2. Corresponding Author: Professor, Business Management Department, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. naeij@modares.ac.ir

3. Professor, Business Management Department, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

4. Associate professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

How to cite: Nasrolahi Vosta. S. . Kordnaeii. A. . Moshabaki. A. and hr yazdani. H. (2025). a Model of Branding in Holding. Quarterly Journal of Brand Management, 11(4), -. doi: 10.22051/bmr.2025.47442.2582

three levels: a) wisdom or goals (long-term and short-term), b) middle or strategies and tactics, and c) macro or internal organizational factors affecting branding in holdings. At the micro level, goals include creating differentiation, improving brand positioning, and creating economic value. At the middle level, strategies included brand architecture, brand engagement, and brand ingenuity. Finally, at the macro level, intra-organizational factors included the management of organizational capabilities, intra-organizational behaviors and interactions, organizational growth and development, and management of the organization's brand portfolio.

The relationship between brand and holdings is very important due to the position and role of these multi-business groups in the economic development and growth of societies (Yao and Wang, 2018). Mutual homogenization and consolidation of the interests and economic activities of brands and subsidiaries in order to create a brand for the holding company can be a daring tactic in attracting capital and obtaining long-term economic benefits (Tutoli and Alharthi, 2022). The programs of holding companies in supporting special branding goals have significant effects on the communication of partners and the quality of partnership with them. Holding brand management strategies require a deep understanding of brand concepts and holding activities (Choi and Seo, 2021). With the growth and development of the holdings, their activities become more competitive and the issue of brand orientation becomes increasingly important because it leads to their differentiation and gaining a suitable position in the market (Tutouli and Alharthi, 2022). The problem is that holding companies with several different businesses must offer several brands to customers in their advertisements, because they have to deal with many competitors due to the multitude of products and brands. For this reason, the need for a multi-level branding model for parent organizations is felt. On the other hand, the conventional theorizing approach examines organizational phenomena such as branding either at the micro level or at the macro level and is unable to consider the top-down and bottom-up impact of organizational phenomena.

The multi-level approach as an emerging paradigm and method is able to see organizational phenomena including branding as multi-level and simultaneously analyze the impact of the studied phenomenon on a higher level and the impact of higher level factors on the studied phenomenon (Turner, 2021). In addition, some of the previous studies focused on branding at the operational and technical level and with an emphasis on brand identity (with the components of logo, name, color, font, website design, content, and advertising) (Jalilund and Sami, 2012). ; Hung et al., 2022; Saeed et al., 2023) and others have emphasized branding strategies and brand management strategies. brand (such as product line development, brand development, new brand, and multi-branding) (Ford et al., 2022; Jestrategvik et al., 2022; Niros et al., 2022; Hong et al., 2022b). However, branding literature has addressed this organizational concept either from a micro perspective (technical and operational with an emphasis on brand components) or from a macro perspective (developing branding strategies). Therefore, the present study aims to identify the different layers of branding in general and at the level of holdings in particular by using a multi-level model. In general, the studies that presented models or frameworks for branding were mostly single-level and did not draw different levels and layers for it. Therefore, the main goal of the present study is to present a multi-level model for the implementation of the branding process, actions and activities related to each of these levels in holdings.

2. MATERIALS AND METHODS

This study is interrogative in philosophy, interpretive in approach, and metacomposite in strategy. The target community includes published articles about branding in holding, which can be accessed through scientific databases including Scopus and Web of Science. The sample includes valid articles related to the research objectives, which the researcher uses various parameters such as; It considered the title, abstract, content, article details (author's name, year, etc). These articles must have been published between 2000 and 2024. The researcher first reviews the titles of the articles and removes the articles that are not relevant to the

research question and purpose. In the next step, it examines the abstract of the articles that remained from the previous step and in this step also removes the irrelevant articles. During this process, the number of articles decreases. Due to the fact that the current research intends to answer the research questions in the first phase by combining the results of prior studies, the metacombination method has been used.

3. RESULTS AND DISCUSSION

The selected articles were also evaluated based on the location and the industry under review. Regarding the publication locations of the articles, the United States with 22 articles, China with 7 articles, India, Italy, England and South Korea with 5 articles respectively, had the highest number of articles published in the field of branding in holdings. In terms of the industry examined in the selected articles, it can be stated that 55% of the articles did not focus on a specific industry but focused on several industries. However, the fashion industry (6.41 percent), the fast-moving consumer goods industry (5.13 percent), the tourism industry (3.85 percent), and the luxury goods industry (3.85 percent) have the highest amount of concentration in the branding research of holding companies.

To answer the research questions, the road map framework with three levels of goals (micro), strategies (intermediate) and infrastructure (organizational factors) (macro) was used. Each of the selected articles was analyzed to determine the components and components of of these three levels, allowing for the calculation of their concepts and codes. Because the text of the articles is used to answer the questions, and due to the fact that the three main categories include goals, strategy and internal organizational factors affecting branding in the eyes of the researchers, qualitative content analysis was used. In this way, by using qualitative content analysis in the articles, it is tried to identify and count appropriate and relevant codes and concepts for the answers to the research questions.

In response to the first question of the research, 45 final codes were obtained in relation to branding goals in holdings. In the next step, a set of concepts was created. Finally, after going back and forth among the codes, 10 concepts including "improving brand financial performance", "increasing brand equity", "increasing trust in the brand", "strengthening the brand", "increasing company reputation", "value growth" Creation, "Strengthening the strategic position of brands", "Increasing bargaining power", "Improving perceptions of the brand", "Achieving economies of scale and diversity", and "Achieving market intelligence" as branding objectives in the holding company. was obtained.

To address the second research question regarding branding strategies in holding companies, qualitative content analysis was employed. After reviewing the selected articles, a total of 36 final codes were extracted. From these codes, a total of 7 concepts include "brand portfolio strategies", "branding strategies", "brand management", "brand complements", "brand initiatives", "collaboration with stakeholders", and "social media management". For branding strategies in holdings, branding of holdings was identified in the existing literature.

Finally, in order to provide an appropriate answer to the third question of the research (intra-organizational factors affecting branding in holding companies), qualitative content analysis technique was also used through the relevant literature. In the table below, the extracted final codes related to the third research question (intra-organizational factors affecting branding in holdings) are reported. In total, 48 final codes and 13 concepts were identified including "organizational resources, capabilities, and competencies," "customer knowledge," "financial investment," "organizational culture," "branding policy," "corporate governance," Expertise in the field of branding", "Inter-organizational changes", "National and international partnership", "National and international coalitions", "Inter-organizational relationship management", "Innovation strategy" and "Brand development strategy".

According to the answers provided to the three questions related to the components of the branding road map in the holdings in the metacombination section, the results are summarized in the table below. The following table shows the concepts related to the three levels of branding road map in holdings. Considering that the road map is examined at three levels (corresponding to the three questions of the research, at the micro level, the category of branding goals, at the middle level, at the category of branding strategies and tactics, and at the macro level, the category of internal organizational factors was discussed. At the micro level, three goals including "creating economic value", "improving brand position", and "creating brand differentiation" were identified. At the middle level (strategies), three strategies including "brand architecture", "brand interaction", and "brand genius" were calculated. Finally, at the macro level (organizational factors), "organizational capabilities management", "organizational behaviors and interactions", "organizational growth and development", and "organization brand portfolio management" as the most important organizational factors affecting branding in holdings were determined.

4. CONCLUSION

Considering the importance and benefits of branding for companies of different sizes, especially holding companies, and despite the fact that many previous studies have dealt with branding in small and medium-sized companies, but few studies in the field of branding in companies large and holdings, it is necessary to conduct a deep study to identify a road map for holdings. In this regard, the present study tried to design a road map by conducting a meta-combination on the studies conducted in the field of branding in holding companies. This is the first study that presents a multi-level model for branding in holdings. In addition, this study has attempted to design such a model by using the metacombination strategy and examining the results of previous research. Therefore, the present study helps to enrich the literature of branding in holdings.

It should be remembered that the literature on branding in holdings is scattered and decentralized and no road map has been provided for it so far. For this purpose, a road map with three levels was designed. At the micro level, branding goals were identified, at the medium level, branding strategies were identified, and at the macro level, internal organizational factors affecting branding in holdings were identified.

Keywords: Branding, Pattern, Brand Architecture, Multi-Level Model, Holding.



الگوی برندسازی شرکت‌های مادر^{۱*}

سیمین نصرالهی وسطی^۳، اسداله کردنائیج^{۴*}، اصغر مشبکی اصفهانی^۵، حمیدرضا یزدانی^۶

چکیده

علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های فراوانی که در حوزه مدیریت برند در هلدینگ‌ها انجام می‌شود، این تلاش‌ها از اثربخشی چندانی برخوردار نبوده است. یکی از دلایل این موضوع، نبود یک تفکر و الگوی جامع برای برندسازی در هلدینگ‌ها است. از این رو، با توجه به نیاز هلدینگ‌ها به یک الگوی مناسب برندسازی برای کسب موقعیت رقابتی مناسب در بازارهای هدف هر یک از کسب‌وکارهای تابعه و نیز شکاف پژوهشی موجود در ادبیات مربوطه، در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکردی چند سطحی نسبت به تدوین چنین الگویی مبادرت شده است. روش پژوهش در پژوهش حاضر، کیفی-اکتشافی و از نوع فراترکیب است. بدین منظور، با استفاده از کلیدواژه‌های منتخب از بین پایگاه‌های اطلاعاتی اسکوپوس و وب آف ساینس، تعداد ۷۸ مقاله طی چندین مرحله پایش انتخاب شد و مورد تحلیل محتوای کیفی قرار گرفت. پایایی نتایج کدگذاری با استفاده از پایایی باز آزمون ارزیابی گردید و برابر ۷۳ درصد بود که رضایت‌بخش است. الگوی برندسازی شناسایی شده شامل سه سطح (الف) خرد یا اهداف (بلندمدت و کوتاه مدت)، (ب) میانه یا استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها، و (ج) کلان یا عوامل درون سازمانی موثر بر برندسازی در هلدینگ‌ها بود. در سطح خرد، اهداف شامل ایجاد تمایز، بهبود جایگاه برند، و خلق ارزش اقتصادی است. در سطح میانه، استراتژی‌ها شامل معماری برند، تعامل برند، و نبوغ برند بود. سرانجام، در سطح کلان نیز عوامل درون سازمانی مشتمل بر مدیریت توانمندی‌های سازمانی، رفتارها و تعاملات درون سازمانی، رشد و توسعه سازمانی و مدیریت پورتفوی برندهای سازمان بود.

واژگان کلیدی: برندسازی، معماری برند، الگو، مدل چند سطحی، هلدینگ.

۱. شناسه دیجیتال: 10.22051/BMR.2025.47442.2582
۲. این مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم سیمین نصرالهی وسطی در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس می باشد.
۳. دانشجوی دکتری بازاریابی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۴. نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. naeij@modares.ac.ir
۵. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۶. دانشیار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۱- مقدمه

دغدغه اصلی ستاد هلدینگ‌ها این است که برای زیرمجموعه‌های خود ارزش آفرینی کنند و رقابت‌پذیری آن‌ها را طوری افزایش دهند که این ارزش نسبت به شرکت‌های منفرد، تفاوت محسوسی داشته باشد (ویلگاس و مارین^۱، ۲۰۲۲). در همان مراحل اولیه تأسیس هلدینگ، برنامه‌ریزی برای برندسازی شرکتی به هلدینگ مادر کمک می‌کند تا فلسفه وجودی خودش را درک کرده و استراتژی مناسبی را ترسیم کند که ضمن ایجاد ارزش برای سهامداران و ذینفعان هلدینگ، میان زیرمجموعه‌ها هماهنگی و هم‌افزایی برقرار کند (پونام و بالاجی^۲، ۲۰۱۵). در اینجا اعتبار یک برند شرکتی قوی، از منابع مهمی است که می‌تواند به واسطه رشد سرمایه‌پذیری و تقویت سهام هلدینگ، ارزش آفرینی نماید (یو و همکاران^۳، ۲۰۲۱). رابطه برند و هلدینگ‌ها به سبب جایگاه و نقشی که این مجموعه‌های چند کسب‌وکاره در توسعه و رشد اقتصادی جوامع دارند، از اهمیت بسزایی برخوردار است (یائو و وانگ^۴، ۲۰۱۸). همگن‌سازی متقابل و تجمیع منافع و فعالیت‌های اقتصادی برندها و شرکت‌های تابعه در راستای ایجاد برند برای هلدینگ می‌تواند تاکتیکی متهورانه در جذب سرمایه و کسب منافع اقتصادی درازمدت باشد (توتولی و آل‌هارثی^۵، ۲۰۲۲). برنامه‌های هلدینگ‌ها در پشتیبانی از اهداف ویژه برندسازی، اثرات قابل‌توجهی بر ارتباطات شرکا و کیفیت شراکت با آن‌ها دارد. استراتژی‌های مدیریت برند هلدینگ، مستلزم فهم عمیق مفاهیم برند و فعالیت‌های

-
1. Villegas and Marin
 2. Ponnam and Balaji
 3. Yu et al
 4. Yao and Wang
 5. Thottoli and Al Harthi

هلدینگ است (چوی و سئو^۱، ۲۰۲۱). با رشد و توسعه هلدینگ‌ها، فعالیت‌های آن‌ها رقابتی‌تر شده و موضوع برندمحوری از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار می‌گردد چرا که به متمایزسازی آن‌ها و کسب موقعیت مناسب در بازار می‌انجامد (توتولی و آلهارثی، ۲۰۲۲). هر چه برنامه‌های حمایتی هلدینگ‌ها و واحدهای کسب‌وکار استراتژیک آن‌ها انطباق بیشتری داشته باشند، تأثیر مثبتی در زمینه‌های هویت‌سازی، بازخورد و ارتباطات مشترک برند هلدینگ و واحدهای کسب‌وکار استراتژیک خواهد گذاشت. هلدینگ‌های مشهور، مزایای اقتصادی و مشتریان وفادار را به واحدهای کسب‌وکار استراتژیک خود معرفی می‌کنند (نایاگادزا و همکاران، ۲۰۲۰). مسئله اینجاست است که هلدینگ‌های دارای چند کسب‌وکار مختلف، باید چندین برند را در تبلیغات خود به مشتریان عرضه نمایند چرا که به خاطر تعدد محصولات و برندهایشان، باید با رقبای متعددی دست‌وپنجه نرم کنند. به همین دلیل، نیاز به یک الگوی چند سطحی برندسازی برای سازمان‌های مادر احساس می‌شود.

از سوی دیگر، رویکرد متعارف نظریه‌پردازی، پدیده‌های سازمانی همچون برندسازی را یا در سطح خرد یا در سطح کلان بررسی می‌کند و قادر نیست تأثیر بالا به پایین و پایین به بالای پدیده‌های سازمانی را موردتوجه قرار دهد. رویکرد چند سطحی به‌عنوان یک پارادایم و روش نوظهور قادر است پدیده‌های سازمانی ازجمله برندسازی را چند سطحی دیده و هم‌زمان تأثیر پدیده مورد مطالعه را بر سطح بالاتر و تأثیر عوامل سطح بالاتر را بر پدیده مورد مطالعه تحلیل نماید (ترنر^۲، ۲۰۲۱).

1. Choi and Seo
2. Turner

به‌علاوه، برخی از مطالعات پیشین، برندسازی را در سطح عملیاتی و فنی و با تأکید بر هویت برند (با مؤلفه‌های لوگو، نام، رنگ، فونت، طراحی وبسایت، محتوا، و تبلیغات) (جلیوند و سمیعی، ۲۰۱۲؛ هانگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ پادلا و همکاران، ۲۰۲۲؛ سعید و همکاران، ۲۰۲۲؛ انگوین-ویت، ۲۰۲۳) و برخی دیگر، بر استراتژی‌های برندسازی و مدیریت استراتژیک برند تأکید داشته‌اند که منجر به توسعه ماتریس استراتژی‌های برند (از قبیل توسعه خط محصول، توسعه برند، برند جدید، و برندچندگانه) شده است (فورد و همکاران، ۲۰۲۲؛ جستراتیجویک و همکاران، ۲۰۲۲؛ نیروس و همکاران، ۲۰۲۲؛ هونگ و همکاران، ۲۰۲۲ ب). بااین‌حال، ادبیات برندسازی به این مفهوم سازمانی یا از منظر خرد (فنی و عملیاتی با تأکید بر مؤلفه‌های برند) یا از منظر کلان (تدوین استراتژی‌های برندسازی) پرداخته‌اند. بنابراین، مطالعه حاضر بر آن است تا با استفاده از الگویی چند سطحی به شناسایی لایه‌های مختلف برندسازی به‌طور اعم و در سطح هلدینگ‌ها به‌طور اخص بپردازد. به‌طور کلی، مطالعات انجام شده که مدل‌ها یا چارچوب‌هایی را برای برندسازی ارائه کرده‌اند، عمدتاً به‌صورت تک سطحی بوده است و سطوح و لایه‌های مختلفی را برای آن ترسیم نکرده‌اند. از این رو، هدف اصلی مطالعه حاضر آن است تا الگویی چند سطحی برای پیاده‌سازی فرایند برندسازی، اقدامات و فعالیت‌های مرتبط با هر یک از این سطوح در هلدینگ‌ها ارائه نماید.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- برندسازی

از دیدگاه چرناتونی^۱ برند عبارت است از مشارکت فعال در هرگونه ارتباطی که این ارتباط چه بین مشتری و برند، کارمند و کارمند، کارمند و مشتری یا کارمند و دیگر ذینفعان باشد (داوار و باگا^۲، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر برند، راه میانبری برای برقراری ارتباط با بازار به وسیله داده‌ها است. برندها مزیت‌ها و منافعی ایجاد می‌کنند که هم برای کسب‌وکارها و هم برای کشورها قابل استفاده است (مویلانن و راینیستو^۳، ۲۰۰۹). برندهای تجاری، عرضه را هویت می‌بخشند، تضمین می‌کنند، ساختار می‌دهند و تثبیت می‌کنند. آن‌ها ارزش خود را از ظرفیتی که برای کاستن از خطر کردن و بلا تکلیفی دارند، کسب می‌کنند (کاپرفر^۴، ۲۰۰۸: ۱۲۵). برندها به مشتریان و مصرف‌کنندگان حس هویت می‌دهد، تجربه آن‌ها از زندگی را غنا می‌بخشد و احساسات آن‌ها را برمی‌انگیزد. برندهای بزرگ دارای برخی ویژگی‌های مشترک هستند که در زیر به این ویژگی‌ها اشاره شده است (اشتوبا و همکاران^۵، ۲۰۲۰): برندی که موجب افزایش ارزش برای سهامداران می‌شود، برندی که مدیران ارشد آن را هدایت می‌کنند و بازاریابان برند آن را مدیریت می‌کنند، برندی که به‌طور کامل با اجزاء سازمان در انسجام و هماهنگی قرار دارد، برندی که می‌تواند ارزش‌گذاری مالی شود و در ترازنامه‌های شرکت در سمت دارایی‌ها قرار می‌گیرد، برندی که قابل خرید و فروش باشد، برندی که مشتریان حاضر باشند به خاطرش پول اضافی پرداخت کنند، برندی که با مشتریان ارتباط

-
1. Chernatony
 2. Dawar and Bagga
 3. Moilanen and Rainisto
 4. Kapferer
 5. Shtovba et al

عمیقی برقرار کند، برندی که مشتریان نسبت آن وفادار باشند و برندی که تبدیل به یک علامت تجاری و مارک شده باشد و به شدت از نظر حقوق مالکیت فکری مورد حمایت باشد (راجاگوپال^۱، ۲۰۱۹: ۱۰۷). برخی دیگر از ویژگی‌ها، مشاهدات و روش‌هایی که درباره برندهای بزرگ دیده می‌شوند، در جدول زیر به‌طور خلاصه ذکر شده است. این مشاهدات و ویژگی‌ها می‌توانند راهگشای بسیاری از مسائلی باشند که شرکت‌های بزرگ در مقوله برندسازی با آن‌ها مواجه هستند (اشتوبا و همکاران، ۲۰۲۰).

جدول ۱. برندهای بزرگ: خلاصه‌ای از ویژگی‌ها، مشاهدات و روش‌های آن‌ها

۳ ویژگی برندهای بزرگ	۳ مشاهده برندهای بزرگ	۵ روش برندهای بزرگ
بر مبنای یک ایده بزرگ ساخته شده‌اند	عمدتاً آمریکایی هستند	دائماً به وعده خود عمل می‌کنند
نسبت به ارزش‌ها و اهداف اساسی خود پایبند هستند	عمدتاً مربوط به صنایع و کسب‌وکارهای تولید کالا (و نه خدمات) هستند	صاحب محصولات، خدمات و تکنولوژی‌های برتر هستند
برند را به‌عنوان اصل اساسی سازمان دهنده خود به کار می‌گیرند	نماینده انتخاب‌های شفاف هستند	صاحب یک جایگاه متمایز بوده و به مشتری یک تجربه منحصر به فرد ارائه می‌دهند
		بر برندسازی داخلی تمرکز دارند
		بهبود می‌دهند و خلاق هستند

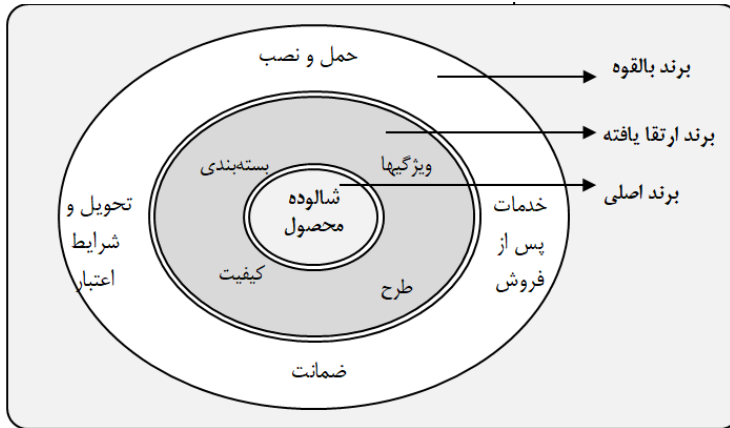
برند موفق، برندی است که مصرف‌کنندگان احساس می‌کنند ارزش بالاتری را ارائه می‌دهد. تصویر یک برند بر مبنای چهار لایه‌ی کیفیت محصول، برند اصلی که محصول را متمایز می‌سازد و همچنین لایه‌های ارتقا یافته و بالقوه برند ایجاد می‌شود. الف) کیفیت محصول:

1. Rajagopal

از آنجایی که تجربه رضایت‌بخش از مصرف، روش اصلی برای کسب ارزش‌های برند است، کیفیت محصول، اساس و بنیان همه وابستگی‌های دیگر برندی است که ساخته می‌شود (چان و مارافا^۱، ۲۰۱۸)؛ ب) برند اصلی^۲: بنیان و اساس برند، اجزای هسته‌ای آن است که ابتدا باعث ایجاد تمایز شده و سپس محبوبیت و شخصیت برند را به وجود می‌آورد. آن‌ها اجزای ضروری آمیخته بازاریابی هستند. ویژگی‌های محصول مانند انتخاب نام برند، طرح، بسته‌بندی، لوگو و رنگ، ویژگی‌های قیمت، ارتباطات شامل تبلیغات، فروش و ترفیع فروش و تصمیمات مربوط به کانال مانند نوع فروشگاه و روش توزیع (بام و همکاران^۳، ۲۰۱۸)؛ ج) برند ارتقاء یافته: برند اصلی، محصول ملموس را با یک روش جذاب به مشتریان منتقل می‌کند اما شرکت‌های موفق در جستجوی مزیت رقابتی می‌باشند که با گسترش محصولات اصلی (ملموس) محصولات و خدمات مکمل، خرید کلی و تجربه استفاده و مصرف مشتریان را بالا ببرند. شرکت‌ها در جستجوی روش‌هایی هستند که انتظارات را ورای آنچه مورد نیاز است برآورده سازند. این همان ارزش افزوده‌ای است که در بیشتر رقابت‌های امروزی رخ می‌دهد. متداول‌ترین روش ارتقای برند خدمات، ضمانت‌های نامحدود و حمایت‌های مالی است (پادلا و همکاران^۴، ۲۰۲۳)؛ د) برند بالقوه: آخرین حلقه دفاعی که دور محصول ایجاد می‌شود، برند بالقوه است. برند، ارزش بالقوه خود را از زمانی به دست می‌آورد که ارزش افزوده آن خیلی بالاست و مشتریان از روی میل و رغبت، محصولات جانشین را حتی وقتی محصولات جانشین به مقدار

-
1. Chan and Marafa
 2. Basic Brand
 3. Bamm et al
 4. Padela et al

قابل ملاحظه‌ای ارزان تر یا در دسترس تر هستند، انتخاب نمی‌کنند (آندرسون و همکاران^۱، ۲۰۱۸).



شکل ۱. اصول ایجاد برندهای موفق (آندرسون و همکاران، ۲۰۱۸)

۲-۲- برندسازی در هلدینگ

سازمان‌های توانمند به‌منظور استفاده بهینه از توانمندی‌های بنگاه‌ها، افزایش کارایی مدیریت، انعطاف‌پذیری در مقابل رقابت، کاهش هزینه، ارزش‌آفرینی، بهره‌گیری از مزیت‌های نسبی در کشورها و نیز مصون‌سازی سرمایه‌گذاری، فعالیت‌های خود را به‌صورت هلدینگ درمی‌آورند تا به‌این‌ترتیب ضمن چیره شدن بر مشکلات خود و تداوم حیات، به رقابت در سطوح بالاتر و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند (آسانته-دارکو و همکاران^۲، ۲۰۱۸). در شرکت‌های هلدینگ، هدف از سرمایه‌گذاری، افزایش ثروت سرمایه‌گذار از طریق کسب سود و بالا بردن ارزش سرمایه است. شرکت هلدینگ را به‌طور مشخص می‌توان

1. Andersson et al

2. Asante-Darko et al

شرکتی دانست که دارنده سهام شرکت دیگری باشد (نئوپان و نئوپان^۱، ۲۰۱۷).

معماری برند، به ساختاری از برندسازی گفته می‌شود که یک هلدینگ با استفاده از آن، مجموعه برندها، محصولات و خدمات خود را به نحوی مرتب می‌کند که مخاطبان بتوانند به‌آسانی با آن‌ها ارتباط برقرار کنند. معماری برند نشان می‌دهد که بخش‌های مختلف یک برند بزرگ چگونه تقسیم می‌شوند و چه ارتباطی با یکدیگر دارند. هنگامی که برند اصلی که به‌عنوان برند مادر شناخته می‌شود، شامل محصولات، خدمات و زیرمجموعه‌های متنوعی باشد، استراتژی معماری برند، ساختار سلسله‌مراتبی برندهای زیرمجموعه و هم‌چنین جایگاه و نقش آن‌ها را در تصویر بزرگ فعالیت‌های برند مادر تعیین می‌کند. معماری برند مشخص می‌کند که هویت برندهای زیرمجموعه تا چه مقدار وابسته به برند اصلی است (زلنساکایا و الکانوا^۲، ۲۰۲۱). آیا لوگو و نام مجزا و منحصر به فرد دارند و یا تنها یکی از رنگ‌های فرعی آن‌ها متفاوت است و نام‌شان با افزودن یک پسوند به نام برند مادر به دست می‌آید. آیا فعالیتی کاملاً متفاوت و مستقل از سایر برندها دارند و یا نقش آن‌ها تکمیل فعالیت‌های دیگر اجزای مجموعه برندهاست. هدف معماری برند، قدرت نفوذ برند و ایجاد اهرمی برای یک شرکت است تا برندهای خود را گسترش دهد تا بخشی از بازار جدید را جذب کند. در توسعه و ارزیابی معماری برند، منابع مالی، وسعت طیف مشتریان و تصمیمات استراتژیک باید مدنظر قرار گیرند (برانداوا و همکاران^۳، ۲۰۲۰). معماری برند به هلدینگ‌ها کمک می‌کند تا با ایجاد یک برند قوی و متمایز، بهترین محصولات و

1. Neupane and Neupane
2. Zelenskaya and Elkanova
3. Brandão et al

خدمات خود را به مشتریان خود پیشنهاد دهد و در بازار رقابتی موفقیت بیشتری داشته باشد. همچنین، با افزایش آگاهی از برند، سازمان می‌تواند بازاریابی خود را بهبود بخشد و با ارتباطات بیشتر با مشتریان و جذب مشتریان جدید، پلتفرمی برای رشد و گسترش فراهم کند. به علاوه، با کاهش هزینه‌های بازاریابی و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، معماری برند می‌تواند به شرکت کمک کند تا هزینه‌های عملیاتی کلی خود را کاهش داده و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشد. در نهایت، برای استراتژی معماری برند، روش‌های مختلفی وجود دارد که باید با توجه به ویژگی‌های برند و هدف بازار، روش مناسبی را انتخاب کرد. معماری برند، به عوامل مختلفی از جمله تصمیمات پیشین مدیریتی، حسن شهرت برند، بازار رقابتی و نوع مخاطب بستگی دارد (آزبرگ^۱، ۲۰۱۸). انواع مختلفی از استراتژی‌های معماری برند وجود دارد که هر کدام مزایا و معایب خاص خود را دارند. بهترین نوع استراتژی برای یک شرکت خاص به عوامل مختلفی مانند اندازه‌ی شرکت، رقابت، سبد محصولات و خدمات ارائه‌شده و بازار هدف آن بستگی دارد. چهار نوع متداول معماری برند، خانه‌ی برند شده^۲، خانه‌ی برندها^۳، برند تأیید شده^۴ و معماری برند ترکیبی^۵ هستند. همچنین، شرکت‌ها باید به انعطاف‌پذیری، سازگاری و به‌یادماندنی بودن برندهای خود نیز توجه کنند (برکزندورف و کلر^۶، ۲۰۱۷). با رعایت این نکات، شرکت‌ها می‌توانند استراتژی معماری

-
1. Asberg
 2. Branded House
 3. House of Brands
 4. Endorsed Brand
 5. Hybrid Architecture
 6. Brexendorf and Keller

برندی را انتخاب کنند که به آن‌ها کمک می‌کند تا برندهای قوی بسازند و کسب‌وکار خود را توسعه دهند:

• **خانه برند شده:** در این نوع از معماری برند، یک برند بزرگ‌تر به‌عنوان برند مادر، در مرکز توجه قرار می‌گیرد. تمامی برندهای زیرمجموعه به‌عنوان یکی از اجزای برند مادر تعریف می‌شوند. در این نوع از معماری برند معمولاً هویت برندهای زیرمجموعه کاملاً متأثر از برند مادر است و در اغلب موارد نام آن‌ها از اضافه کردن پسوندی به نام برند مادر ساخته می‌شود که نشان‌دهنده زمینه فعالیت آن‌هاست و لوگوی آن‌ها نیز معمولاً با ایجاد تغییری در لوگوی برند مادر ساخته می‌شود (گابریلی و باقی^۱، ۲۰۱۶).

• **خانه برندها:** در این مدل برخلاف مدل قبل، برندهای زیرمجموعه، هویتی مستقل و منحصربه‌فرد دارند. نام و لوگوی برندهای زیرمجموعه شباهت قابل توجهی با سایر برندهای مجموعه و برند مادر ندارد و در برخی موارد ممکن است مخاطبان حتی از ارتباط آن‌ها با یکدیگر و یا با برند مادر مطلع نباشند. در این سبک از معماری برند، معمولاً برند مادر مانند هلدینگ فعالیت می‌کند که مدیریت مجموعه‌ای برندها را در دست دارد و گاه تنها سرمایه‌گذاران از وجود آن آگاه‌اند. نام، لوگو و سبک ارتباطات این برندها کاملاً مشخص است و با برند اصلی ارتباط نزدیک ندارند. این استراتژی به برند اصلی اجازه می‌دهد تا در پشت‌صحنه فعالیت کند و تنها برندهای فرعی به‌عنوان نماینده برند در بازار حضور داشته باشند (استربینگر^۲، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، هویت مستقل برندها در این روش این امکان را فراهم می‌کند که طراحی هویت هر برند به شکلی باشد که بخشی از

1. Gabrielli and Baghi

2. Strebinger

مخاطبان را پوشش دهد که دیگر برندها به آن نپرداخته‌اند. این موضوع باعث می‌شود گستره مخاطبان مجموعه افزایش یابد؛ اما جایگاه سازی و جذب مخاطب باید برای هر برند زیرمجموعه به صورت کاملاً مستقل انجام شود (اورلی و فورلانی^۱، ۲۰۱۶).

• **برندهای تأیید شده:** در این مدل از معماری برند، در عین آن که هر برند زیرمجموعه، هویت مستقل و نام و لوگوی منحصر به فردی دارد، اما بر ارتباط آن‌ها با یکدیگر و به خصوص با برند مادر تأکید می‌شود. به عبارت دیگر، مخاطبان کاملاً آگاه‌اند که این برندها زیرمجموعه برند مادر هستند. به بیان ساده تر در این نوع استراتژی معماری برند، برند مادر، برندهای زیرمجموعه خود را تأیید می‌کند. مدل برندهای تأیید شده زمین میانه‌ای در بین دو مدل دیگر را انتخاب می‌کند. تأثیر متقابل برندهای زیرمجموعه (چه به صورت مثبت و چه به صورت منفی) در این روش به شدت مدل خانه برند شده نیست و در عین حال جایگاه سازی و جذب مخاطب برای برندهای جدید نیز به دشواری مدل خانه برندها نخواهد بود. الگویی که در این استراتژی دیده می‌شود، حرکت به سوی استقلال هویت برند زیرمجموعه و اشاره‌های غیرمستقیم یا مستقیم به برند مادر است (آزبرگ، ۲۰۱۸).

• **مدل هیبریدی/ ترکیبی:** این نوع از معماری برند در واقع ترکیبی از تمامی روش‌های قبلی است. برخی از برندهای زیرمجموعه بر مبنای مدل خانه برند شده طراحی می‌شوند و برخی دیگر هویتی کاملاً مستقل دارند و ارتباط آن‌ها با سایر برندها چندان شناخته شده نیست و در نهایت تعدادی از برندهای زیرمجموعه نیز در عین داشتن هویتی مستقل، مشخصاً به عنوان زیرمجموعه‌های برند مادر شناخته می‌شوند. برندهایی مانند پپسی، آمازون و کوکاکولا از استراتژی ترکیبی برای

1. Aureli and Forlani

گسترش برند خود استفاده می‌کنند. معمولاً زمینه به‌کارگیری استراتژی ترکیبی هنگامی فراهم است که یک برند مشهور و قدرتمند، محصول خود را روانه بازار کرده است و تمایل دارد کسب‌وکار خود را با تولید محصولات متفاوت، گسترش داده و یا به‌طور مستقل به بخش‌های جدیدی از بازار ورود کند (برکزندورف و کلر، ۲۰۱۷).

۳-۲- نقشه راه

نقشه راه، وسیله‌ای برای پیوند چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف با اقدامات استراتژیک است که برای دستیابی به آن اهداف موردنیاز است (فال^۱، ۲۰۲۰). برندهای موفق از نقشه راه‌های مستحکمی بهره گرفته‌اند. داشتن نقشه راه برند در یک صفحه می‌تواند به همسو کردن همه افرادی که روی یک برند کار می‌کنند کمک کند. این امر به‌ویژه هنگام مدیریت یک برند یا نام تجاری اصلی که در آن افراد مختلفی در سازمان وجود دارند که هر یک بخش کوچکی از برند را اداره می‌کنند، مفید است. عناصر و مؤلفه‌های یک نقشه راه برند به شرح ذیل است (ماریوتی و همکاران^۲، ۲۰۲۱):

• **چشم‌انداز برند^۳:** این نقطه پایان موفقیت برند در ذهن است. می‌خواهید برند چه چیزی شود؟ برند می‌خواهد ۱۰ تا ۱۵ آینده چه باشد؟ اگر به این یک چیز تبدیل شوید، می‌دانید که موفق هستید. به همه در مورد مسیر آینده می‌گویید، باید قابل‌اندازه‌گیری (کمی) و انگیزاننده (کیفی) باشد تا افراد را متمرکز کند.

1. Phaal
2. Mariutti et al
3. Brand Vision

• **اهداف کلان و خرد^۱**: چرا برند وجود دارد؟ تعریف دقیق هدف می‌تواند به شیوه‌ای قدرتمند برای مرتبط کردن کارکنان و مشتریان بدل گردد تا به برند، روح بخشیده شود. در حالی که چشم‌انداز به‌عنوان یک هدف بزرگ ۱۰ ساله عمل می‌کند، داشتن اهداف سالانه برای تحت‌فشار قرار دادن و به چالش کشیدن همه افراد در سازمان نیز مهم است. اهداف باید اسمارت^۲ باشد. به این معنی که آن‌ها باید خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و حساس به زمان باشند.

• **استراتژی‌ها^۳**: استراتژی‌ها، نحوه پیروزی در بازار را نشان می‌دهند. انتخاب‌هایی بر مبنای فرصت‌های بازار، استفاده از مصرف‌کنندگان، رقبا یا وضعیت‌ها هستند. استراتژی‌ها باید بر ارائه پیشینه‌ای در زمینه مسیری برای تحقق چشم‌انداز برند تمرکز نماید. استراتژی‌ها، انتخاب‌های بالقوه‌ای هستند که باید برای چگونگی تحقق چشم‌انداز انجام داد. چهار نوع استراتژی اصلی وجود دارد: (۱) مشتری مدار، (۲) رقابت مدار (۳) عملیاتی و (۴) مالی. برندهای اصلی باید ۳-۵ استراتژی کلیدی داشته باشند، اما نه بیشتر. این شرکت را مجبور به تمرکز می‌کند.

• **تاکتیک‌ها^۴**: چه چیزی را برای اجرای استراتژی باید انجام دهیم؟ فعالیت‌ها و اجراهایی که تحت استراتژی‌ها قرار می‌گیرند. این تاکتیک‌ها می‌تواند تبلیغات، رسانه، فروش، رویدادها، رسانه‌های اجتماعی و نفوذ حرفه‌ای باشد. توصیه می‌شود در هر استراتژی روی ۳ حوزه تاکتیکی کلیدی تمرکز شود.

-
1. Brand Purpose
 2. S.M.A.R.T
 3. Brand Strategies
 4. Tactics

با توجه به مباحث مطرح شده در خصوص نقشه راه برند، با توجه به هدف این مطالعه جهت طراحی یک الگوی برند چند سطحی برای هلدینگ، الگویی مشتمل بر سطوح سه‌گانه (۱) اهداف (سطح خرد)، (۲) استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها (سطح میانه)، و (۳) عوامل درون‌سازمانی (سطح کلان) در نظر گرفته شد. به‌طور مشخص، این مطالعه تلاش دارد با اتخاذ عناصر نقشه راه، به سه سؤال پاسخ دهد:

- (۱) هلدینگ‌ها از اتخاذ برندسازی چه اهدافی را دنبال می‌کنند؟
- (۲) هلدینگ‌ها برای برندسازی از چه استراتژی‌هایی استفاده می‌کنند؟
- (۳) عوامل درون‌سازمانی موثر بر برندسازی در هلدینگ‌ها کدام‌اند؟

۳- پیشینه پژوهش

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات انگشت‌شماری در زمینه تدوین نقشه راه برند صورت گرفته است. لازم به ذکر است تاکنون هیچ مطالعه‌ای در زمینه نقشه راه برند برای هلدینگ‌ها چه در داخل و چه در خارج از کشور انجام نشده است و عمدتاً به ارائه نقشه راه برندسازی در سطح مصرف‌کننده و یا برای مقصدهای گردشگری پرداخته‌اند. به‌عنوان نمونه، کوامینا و همکاران^۱ (۲۰۲۳) با استفاده از یک طرح پژوهش کمی از طریق دو آزمایش مبتنی بر نظرسنجی، قابلیت دوام برندسازی مشترک در مقابل گسترش رو به پایین^۲ بر نگرش مصرف‌کنندگان کالاهای لوکس و قصد خرید را مورد بررسی قرار دادند. بر اساس نظریه‌های طبقه‌بندی و یکپارچگی اطلاعات^۳، مشخص شد که برندسازی مشترک، استراتژی مطلوب‌تری برای ایجاد پاسخ‌های مطلوب مصرف‌کنندگان به شمار می‌رود. یافته‌های تجربی

1. Quamina et al

2. Downward Extension

3. Categorization and Information Integration Theories

تمپورانو-گارسیا و همکاران^۱ (۲۰۲۳) حاصل از یک نمونه از ۱۲۰ شرکت خانوادگی در کشور شیلی، نشان‌دهنده تأثیر مثبت برندسازی بر جهت‌گیری ایجاد پیوندهای اجتماعی، تجدید پیوندهای خانوادگی و شناخته شدن با شرکت خانوادگی بود و تأیید می‌کند که جهت‌گیری برند، عملکرد را بهبود می‌بخشد. یافته‌های نذیر^۲ (۲۰۲۳) حاکی از آن بود که چندین نقطه توقف در برندسازی گردشگری پاکستان وجود دارد. تصویر انگ زده شده به‌عنوان مکانی خطرناک برای بازدید، برندسازی سطحی/اغراق‌آمیز توسط اینفلوئنسرها، طرز فکر استعماری برای به حاشیه راندن اینفلوئنسرهای داخلی، برندسازی داخلی از طریق اینفلوئنسرهای خارجی و پتانسیل گردشگری پنهان، ابعاد مختلفی هستند که در مرحله تحلیل پدیدار شدند. توتولی و آلهارثی (۲۰۲۲) دریافتند که بازاریابی وب هوشمندانه در فرایند برندسازی شرکت‌ها توسط شرکت‌های هتل‌داری، منجر به بهبود عملکرد شرکت می‌شود. یافته‌ها نشان داد که برندسازی شرکتی در وبسایت‌های آژانس مسافرتی و وبسایت خود شرکت می‌تواند به کسب‌وکارها کمک کند تا سودآورتر شوند. علاوه بر این، یک ارتباط هم‌افزایی در برندسازی شرکتی صنعت هتلداری وجود دارد، از جمله ارائه یک روایت جدید از هتل، ایده یک برنامه وفاداری زیربنایی، نشان دادن برتری در مهمان‌نوازی و خدمات، اطلاعات به‌موقع در مورد امکانات مانند دوران شیوع کوید ۱۹.

ماریوتا و گیرالدى (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «برندسازی شهرها، مناطق و کشورها: نقشه راهی برای ارزش ویژه برند مکان» از طریق مصاحبه با مشارکت‌کنندگان بین‌المللی، مطالعه‌ای اکتشافی و

1. Temprano-García et al

2. Nazir

تفسیرگرایانه را انجام دادند. نقشه راه ارزش ویژه برند آن‌ها، سه مسیر مبتنی بر پیشران‌های ارزش به‌عنوان علائم و نمادهای جاده (اثرات بالقوه یا متغیرهای اصلی ارزش برند مکان) را پیشنهاد می‌کند که از نظر استراتژیک باید مورد نظارت قرار گیرند و با فعالیتهای برندسازی مکان جهت افزایش ارزش یک شهر، منطقه یا کشور، همسو باشند. پیشران‌های ارزش برای ارزش ویژه برند یک مکان عبارت بود از ابتکارات دولتی، شاخص‌های داده‌های واقعی، ادراکات ذینفعان، رسانه‌های اجتماعی، درگیری ذهنی ساکنان و رسانه‌های جدید.

یو و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تصمیم‌گیری مصرف‌کننده جوان برای ترکیب‌های برندسازی مشترک لوکس» را با هدف شناسایی مبادلات واقعی مصرف‌کنندگان جوان هنگام ارزیابی ترکیب‌های برندسازی مشترک لوکس بر اساس نظریه علامت‌دهی^۱ به انجام رسانیدند. تحلیل تلفیقی^۲ برای ارزیابی تأثیر نسبی چهار ویژگی اصلی (یعنی ترکیبات برند، کانال‌های خرده‌فروشی، منحصربه‌فرد بودن و قیمت) بر میزان مطلوبیت مصرف‌کننده برای ترکیب‌های برندسازی لوکس مورد استفاده قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از شاخص‌های مطلوبیت تحلیل شدند. مطابق با نتایج، ترکیبات برند، منحصربه‌فرد بودن و قیمت به‌طور قابل‌توجهی بر تمایل مصرف‌کننده از ترکیبات لوکس برندسازی مشترک تأثیرگذار بود. برند لوکس و ترکیب لباس ورزشی، زمانی بیشترین مطلوبیت را به همراه دارند که قیمت بیشتر شبیه به ترکیب لباس ورزشی باشد و شرکت‌کنندگان، این همکاری را منحصربه‌فرد بدانند. نتایج نشان می‌دهد که برندهای لوکس باید قالب خرده‌فروشی برند شریک^۳ را در درجه اول برای

1. Signaling Theory

2. Conjoint Analysis

3. Partnering Brand's Retail

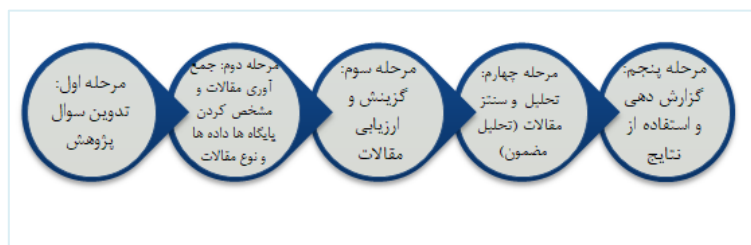
استراتژی برندسازی مشترک در نظر بگیرند. همکاری برندهای لوکس با لباس‌های ورزشی و مارک‌های لباس خیابانی با قیمت‌های ممتاز در مقایسه با همکاری با برندهای مد سریع^۱ و بازار انبوه، به احتمال زیاد منجر به مطلوبیت بیشتر در میان مصرف‌کنندگان می‌شود. علاوه بر این، ممکن است منحصربه‌فرد بودن به‌عنوان یک نقطه تمایز در مواردی که برندهای لوکس نمی‌توانند یک همکاری سالانه را تضمین کنند، موثر نباشد. هیلتون (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با عنوان «نقشه راهی برای برندسازی یک صنعت» را با هدف ایجاد نقشه راهی برای برندسازی صنعت ساخت‌وساز در خوشه املاک و مستغلات و ساخت‌وساز به انجام رسانید. به اعتقاد پژوهشگر، فرهنگ شرکت و تصویر ذهنی سهامداران در ساخت برند و به‌ویژه تعریف چشم‌انداز برند و همچنین تعامل ذینفعان حائز اهمیت است. لذا نقشه راه برای برندسازی یک صنعت بر اساس مدل هم‌راستایی است، زیرا چشم‌انداز سازمان، فرهنگ فعلی و تصاویر ذهنی ذینفعان را ترکیب می‌کند. روی و بانرجی (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای با عنوان «نقشه راه برندسازی استراتژیک برای شرکت‌های کوچک و متوسط»، تحلیلی تجربی برای درک ارتباط، اهداف، مزایا و موانع برندسازی انجام دادند. نتایج نشان داد که واحدهای کسب‌وکار استراتژیک بر اساس حیاتی بودن اجزا و میزان بازار گرایشی آن‌ها، انگیزه‌های متفاوتی برای برندسازی دارند. پژوهشگران یک نقشه راه برندسازی استراتژیک پیشنهاد کردند: ساخت «چارچوب ابتکاری برند» شامل دو بعد «درجه حیاتی بودن محصول» و «درجه بازار گرایشی» در قالب ماتریس که هر کدام از دو حالت بالا و پایین تشکیل شده‌اند. هدف این ماتریس تصمیم‌گیری، هدایت واحدهای کسب‌وکار استراتژیک برای انتخاب ابتکارات لازم

جهت برندسازی بود. چانگ (۲۰۰۹) با مرور ادبیات، به تشریح عوامل حیاتی یک استراتژی برندسازی مشترک موفق، ماتریس موقعیت برند و استراتژی‌های برندسازی مشترک پرداخت. طبق این نقشه راه، کسب‌وکارها باید بر اساس دو مؤلفه محیط (با ویژگی‌های پویایی و ایستایی) و عدم قطعیت (با ویژگی‌های سطح عدم قطعیت بالا و پایین) نوع استراتژی برندسازی مشترک مناسب را برگزینند. وبستر و کلر (۲۰۰۴) نیز تلاش کردند نقشه راهی برای برندسازی در بازارهای صنعتی ارائه نمایند. این پژوهشگران، دستورالعمل‌هایی به شرح ذیل را برای موفقیت در برندهای صنعتی ارائه نمودند:

۱. نقش و اهمیت برندسازی باید مستقیماً با مدل کسب‌وکار/ سود بازاریاب صنعتی و استراتژی خلق ارزش پیوند بخورد.
۲. تأکید بر رویکرد برندسازی شرکتی
۳. تأکید بر نقش برند در فرایند خرید سازمانی
۴. ایجاد برند شرکت پیرامون عوامل ناملموسی مثل تخصص، صداقت، سهولت انجام تجارت و دوست‌داشتنی بودن
۵. اجتناب از استراتژی ارتباطات شرکتی و استراتژی برند
۶. حصول اطمینان از اینکه پیشنهاد ارزش پایه برای تمامی بازیگران مهم در واحد تصمیم‌گیری و فرایند تصمیم‌گیری مناسب است.
۷. کاربرد تحلیل بخش‌بندی تفصیلی درون و بین بخش‌های تعریف‌شده صنعت بر مبنای تفاوت‌ها در ترکیب و وظایف مراکز خرید در این بخش‌ها
۸. ایجاد ارتباطات برند پیرامون اثرات تعاملی رسانه‌های متعدد
۹. پذیرش رویکرد مدیریت برند بالا به پایین و پایین به بالا
۱۰. آموزش کل سازمان در خصوص ارزش برندسازی و نقش سازمان در ارائه ارزش برند.

۳- روش‌شناسی

این مطالعه از نظر فلسفه از نوع استفه‌امی، از نظر رویکرد از نوع تفسیرگرا و از نظر استراتژی از نوع فراترکیب است. جامعه هدف شامل مقالات منتشرشده درباره برندسازی در هلدینگ است که از طریق پایگاه‌های داده علمی شامل اسکوپوس و وب آف ساینس قابل دسترسی است. نمونه شامل مقالات معتبر و مرتبط با اهداف پژوهش است که پژوهشگر پارامترهای مختلفی را مانند عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال، ...) را در نظر گرفت. این مقالات باید طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ منتشرشده باشند. پژوهشگر ابتدا عنوان مقالات را مرور می‌کند و مقالاتی که با سؤال و هدف پژوهش تناسبی ندارند را حذف می‌کند. در مرحله بعد، چکیده مقالاتی که از مرحله قبل باقی‌مانده‌اند را بررسی می‌کند و در این مرحله نیز مقالات نامربوط را حذف می‌کند. در حین انجام این فرایند تعداد مقالات کاهش می‌یابد. با توجه به این‌که پژوهش حاضر قصد دارد در فاز اول با ترکیب نتایج پژوهش‌هایی که تاکنون صورت گرفته، به سؤالات پژوهش پاسخ دهد، از روش فراترکیب استفاده شده است. مراحل طی شده در این پژوهش به شرح زیر است:



شکل ۲. فرایند فراترکیب در این پژوهش

- **مرحله اول:** شکل‌گیری سؤالات پژوهش^۱: سؤالاتی که جهت‌گیری کلی پژوهش را مشخص می‌کند و پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به آن‌ها است:
 ۱. اهداف برندسازی در سطح هلدینگ چیست؟ (مقوله اهداف)
 ۲. استراتژی‌های برندسازی در هلدینگ‌ها کدام‌اند؟ (مقوله استراتژی)
 ۳. عوامل موثر بر برندسازی در هلدینگ‌ها کدام‌اند؟ (مقوله عوامل درون سازمانی)

- **مرحله دوم:** جمع‌آوری داده^۲؛ جمع‌آوری مقالات و مشخص کردن پایگاه داده‌ها و نوع مقالات

دو پایگاه داده نمایه‌نامه اصلی شامل اسکوپوس^۳ و وب آف ساینس^۴، برای بررسی مقالات موجود در این حوزه انتخاب شدند چرا که این پایگاه‌های داده مکمل یکدیگر هستند و نقاط ضعف و قوت یکدیگر را پوشش می‌دهند و روایی پژوهش را بالا می‌برند (سیدقربان و همکاران^۵، ۲۰۱۶). ابتدا تمام اسناد منتشرشده در پایگاه‌های داده اسکوپوس و وب آف ساینس به‌صورت زیر در تاریخ ۱ ژانویه ۲۰۲۴ استعلام^۶ شدند: «تمام اسناد منتشرشده بین تاریخ‌های ۱ ژانویه ۲۰۰۰ تا ۱ ژانویه ۲۰۲۴ که حداقل یکی از عبارت‌های کونگلومریت، هولدینگ و برندینگ را در عنوان، چکیده یا کلمات کلیدی خود داشته باشند.» لازم به ذکر است که

-
1. Question Formulation
 2. Locating Studies
 3. Scopus
 4. Web of Science
 5. Seyedghorban et al
 6. Query

تعداد کلیدواژه‌های موجود در پژوهش ۳ عدد است و مابقی کلیدواژه‌های پژوهش حاضر بر اساس نظر پژوهشگر و برای پوشش همه مفاهیم، از ۳ کلیدواژه اصلی، مشتق شدند. در مرحله اول، تعداد ۴۶۸ پژوهش از دو پایگاه داده مورد استفاده در پژوهش گرفته شد. این مقالات شامل دسته‌های زیر بودند:

جدول ۲. نوع مقالات به دست آمده از پایگاه داده‌ها

پایگاه‌های داده	اسکوپوس، وب آف ساینس
نوع مقالات	مقالات مروری، مقاله سردبیر، مقالات همایشی، نقد کتاب، خلاصه جلسه، تصحیح، فصل کتاب، کتاب

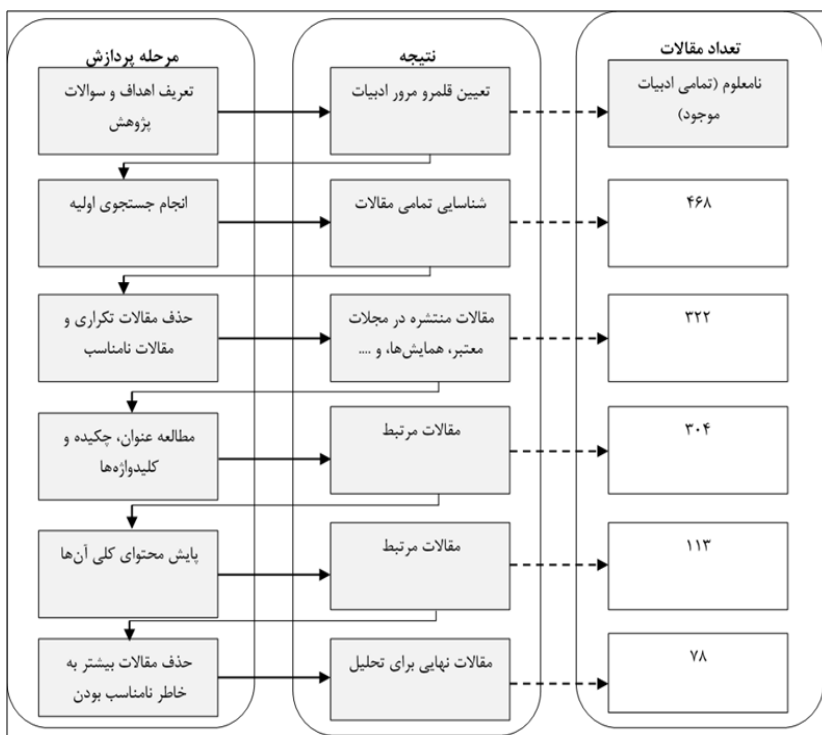
از بین مقالات موجود، مقالاتی که از نوع مقاله سردبیر، کتاب، فصل کتاب، نقد کتاب، خلاصه جلسه و تصحیح بودند، کنار گذاشته شد؛ بنابراین، در این مرحله، تعداد کل مقالات باقیمانده از پایگاه‌های داده مذکور همچنان ۳۲۲ پژوهش بود. در مرحله دوم، مقالات مشترک میان این دو پایگاه داده حذف شد که با بررسی‌های لازم به کمک نرم‌افزار اکسل^۱ این مقالات شناسایی شدند که در نهایت تعداد ۱۸ پژوهش مشترک میان این دو پایگاه داده شناسایی و کنار گذاشته شد که در نهایت تعداد ۳۰۴ پژوهش، برای فیلتر عنوان، چکیده و متن باقی ماند.

● **مرحله سوم:** انتخاب و پیش پردازش^۲ (روایی پژوهش)

در این مرحله، داده‌های به دست آمده از مرحله قبل، بر اساس چند شاخص مختلف، فیلتر شدند:

1. Excel
2. Study Selection and Evaluation

■ **گام اول؛ فیلتر در عنوان، چکیده و متن:** در گام اول، ۳۰۴ پژوهش به دست آمده در مرحله قبل، طی ۴ مرحله فیلتر شدند. ابتدا فیلتر عنوان بر روی این پژوهش‌ها صورت گرفت. پژوهش‌هایی که از لحاظ عنوان، کم‌ترین شباهت با سؤالات پژوهش نداشتند، کنار گذاشته شدند. سپس دوباره فیلتر عنوان، این بار با نیم‌نگاهی به چکیده پژوهش‌ها، اعمال شد و پژوهش‌هایی که در مرحله قبل به خاطر روشن نبودن عنوان پژوهش حفظ شده بودند، با نیم‌نگاه به چکیده فیلتر شدند که در نهایت ۲۰۱ مقاله باقی ماند. در سومین مرحله از این بخش، فیلتر چکیده انجام شد. چکیده پژوهش‌های باقی مانده به دقت مطالعه شد و با لحاظ کردن برخی شاخص‌ها مانند مرتبط بودن با سؤالات پژوهش، فیلتر شدند که در نهایت ۱۱۳ مقاله باقی ماند. در آخرین مرحله، متن پژوهش‌های باقی مانده مطالعه شد. به کمک برخی شاخص‌ها مانند غنی بودن متن پژوهش و همچنین مرتبط بودن با سؤالات پژوهش حاضر، برخی پژوهش‌ها کنار گذاشته شدند که در انتها، ۷۸ پژوهش باقی ماند.



شکل ۳. فرایند غربالگری مقالات در فراترکیب

■ **گام دوم: ارزیابی کیفیت مقالات با روش CASP:** کیفیت مقالات با استفاده از روش «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی» (CASP^۱) مورد بررسی قرار گرفت. این ابزار شامل ۱۰ سؤال بوده و به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و کیفیت مقالات را مشخص کند. به هر شاخص، امتیازی از ۱ تا ۱۰ تخصیص داده می‌شود. مقالات دارای ۵۰ امتیاز به بالا، از بالاترین سطح کیفیت برخوردارند و منابع با امتیاز پایین‌تر از ۴۰ به دلیل پایین بودن سطح کیفیت باید از فرایند پژوهش حذف گردند. با توجه به اینکه

1. Critical Appraisal Skills Programme(2008)

امتیاز تمامی مقالات منتخب از حداقل مقدار قابل قبول ۴۰ بود، لذا هیچ‌یک از مقالات از فرایند تحلیل حذف نگردید و در مطالعه باقی ماند.

▪ **گام سوم: تحلیل و سنتز مقالات:** پس از شناسایی مقالات مناسب برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، نسبت به تحلیل آن‌ها در دو بخش شامل مشخصات مقالات منتخب و نیز تحلیل محتوای کیفی مقالات مبادرت به عمل آمد.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- طرح پژوهش در مقالات منتخب

مقالات منتخب از نظر طرح پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته و با توجه به روش‌شناسی مورد استفاده در آن‌ها برای دستیابی به اهداف مورد نظرشان، در هشت گروه قرار گرفتند. بدین ترتیب که بخش عمده‌ای از مقالات از طرح فلسفی^۱ (۲۶،۹۲٪)، طرح علی^۲ (پس رویدادی) (۲۴،۳۶٪) و طرح مطالعه موردی^۳ (۲۴،۳۶٪) استفاده کرده بود. در طرح فلسفی، به تحلیل و ارائه استدلال فلسفی برای به چالش کشیدن مفروضات موجود در حوزه برندسازی در هلدینگ‌ها پرداخته می‌شود. مطالعه موردی نیز مطالعه عمیق یک مسئله خاص است تا یک بررسی آماری گسترده یا پژوهش مقایسه‌ای علی. بعد از آن‌ها نیز طرح اکتشافی^۴ (۱۱،۵۴٪)، طرح آزمایشی^۵ (۲،۵۶٪)، مطالعات

-
1. Philosophical Design
 2. Causal Design
 3. Case Study Design
 4. Exploratory Design
 5. Designs of Experiments

مروری^۱ (۰/۵,۱۳)، طرح توصیفی^۲ (۰/۳,۸۵) و قوم نگاری^۳ (۰/۱,۲۸) قرار داشت.

۲-۴- فراوانی محل انجام و صنعت موردبررسی در مقالات منتخب

مقالات منتخب، از نظر محل انجام و صنعت موردبررسی نیز ارزیابی گردید. از نظر مکان انتشار مقالات، ایالات متحده با ۲۲ مقاله، چین با ۷ مقاله، هند، ایتالیا، انگلستان و کره جنوبی هرکدام به ترتیب با ۵ مقاله، بیشترین تعداد مقالات منتشرشده در زمینه برندسازی در هلدینگ‌ها را داشتند. از نظر صنعت موردبررسی در مقالات منتخب نیز می‌توان اظهار داشت که ۵۵ درصد از مقالات روی یک صنعت خاص تمرکز نداشته‌اند بلکه روی چندین صنعت تمرکز کرده‌اند. با این حال، صنعت مد (۶,۴۱ درصد)، صنعت محصولات تند مصرف (۵,۱۳ درصد)، صنعت گردشگری (۳,۸۵ درصد) و صنعت کالاهای لوکس (۳,۸۵ درصد)، از بیشترین میزان تمرکز در پژوهش‌های برندسازی هلدینگ‌ها برخوردار بوده‌اند.

۳-۴- اعتبار نتایج

برای محاسبه پایایی کدگذاری در این پژوهش، از تکنیک پایایی باز آزمون استفاده شد. شاخص ثبات یا پایایی باز آزمون، به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد؛ بدین ترتیب که یک کدگذار، یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری می‌کند. به دلیل اینکه در محاسبه این شاخص، کدگذار و متن یکسان است، این نوع پایایی شامل کمترین احتمال دخالت عوامل کنترل نشده است

-
1. Review Studies
 2. Descriptive Design
 3. Ethnography

(باون و باون^۱، ۲۰۰۸). در پایایی باز آزمون، تعدادی از مقالات به‌عنوان نمونه انتخاب‌شده و هرکدام از آن‌ها در فاصله زمانی معینی (بین ۵ تا ۳۰ روز) مجدداً کدگذاری می‌شود. سپس کدهای تشخیص داده شده، با یکدیگر مقایسه می‌شوند؛ بنابراین، قدرت ثبات کدگذار مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. هرچند با این شبهه روبرو است که آزمون مجدد می‌تواند تحت تأثیر یادگیری و تمرین پژوهشگر باشد و حافظه وی او را یاری نماید. در هرکدام از مقالات، کدهایی که باهم شبیه هستند به‌عنوان توافق و کدهای غیرمشابه به‌عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. سپس از رابطه زیر، برای تعیین پایایی کدگذاری‌ها استفاده می‌شود:

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

چنانچه ضریب پایایی محاسبه‌شده در مورد یک مقاله، ۶۰ درصد یا بیشتر باشد، آنگاه می‌توان اظهار داشت که پایایی کدگذاری‌های پژوهش، مورد تأیید است. در این مطالعه، سه مقاله به‌طور تصادفی (هرکدام از یک پایگاه داده بودند) انتخاب شد و پژوهشگر هرکدام از آن‌ها را دو بار، در یک فاصله زمانی چهارده روزه مجدداً کدگذاری کرد. نتایج حاصل از این کدگذاری مجدد در جدول زیر آمده است.

جدول ۳. محاسبه پایایی باز آزمون (شاخص ثبات)

ردیف	کد مقاله	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی آزمون (درصد)
۱	E6	۵	۲	۱	۸۰٪
۲	S7	۸	۳	۲	۷۵٪
۳	SP4	۶	۲	۲	۶۶٪
	کل	۱۹	۷	۵	۷۳٪

همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، تعداد کل کدها در فاصله زمانی دوهفته‌ای برابر با ۱۹، و تعداد کل توافقات بین کدها برابر با ۷ است. با توجه به فرمول پایایی باز آزمون، میزان پایایی باز آزمون ۷۳٪ درصد است و با توجه به بیشتر بودن آن از حداقل مقدار پیشنهادشده ۶۰ درصد، می‌توان بیان داشت که کدگذاری مقاله از پایایی لازم و کافی برخوردار است.

۴-۴- پاسخ به سؤال‌های پژوهش: تحلیل محتوای کیفی

به‌منظور پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، از چارچوب نقشه راه با سطوح سه‌گانه اهداف (خرد)، استراتژی‌ها (میانی) و زیرساخت‌ها (عوامل سازمانی) (کلان) بهره گرفته شد. هر یک از مقالات منتخب به‌منظور تعیین اجزا و مؤلفه‌های سه‌گانه مذکور مورد واکاوی قرار گرفت تا مفاهیم و کدهای آن‌ها احصاء گردد. به دلیل اینکه جهت پاسخگویی به سؤالات از متن مقالات استفاده می‌شود و با عنایت به این امر که سه مقوله اصلی شامل اهداف، استراتژی و عوامل درون سازمانی موثر بر برندسازی مدنظر پژوهشگران است، لذا از تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. بدین ترتیب که با بهره‌گیری از تحلیل محتوای کیفی در مقالات، تلاش می‌شود کدها و مفاهیم مناسب و

مرتبط برای پاسخ‌های سؤالات پژوهش شناسایی و احصاء گردد. در پاسخ به سؤال اول پژوهش، ۴۵ کد نهایی در رابطه با اهداف برندسازی در هلدینگ‌ها به دست آمد. در مرحله بعد، مجموعه‌ای از مفاهیم ایجاد شد. در نهایت پس از رفت و برگشت در میان کدها، ۱۰ مفهوم شامل «بهبود عملکرد مالی برند»، «ارتقاء ارزش ویژه برند»، «افزایش اعتماد به برند»، «تقویت برند»، «افزایش شهرت شرکت»، «رشد ارزش آفرینی»، «تقویت موقعیت استراتژیک برندها»، «افزایش قدرت چانه‌زنی»، «بهبود ادراکات از برند»، «دستیابی به صرفه‌های مقیاس و تنوع» و «دستیابی به هوشمندی بازار» به‌عنوان اهداف برندسازی در هلدینگ‌ها به دست آمد. در جدول ذیل کدهایی که مفاهیم از آن‌ها استخراج شده و منابع هر یک از آن‌ها، آورده شده است.

جدول ۴. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال اول/اهداف برندسازی در هلدینگ

منبع	کدهای نهایی	مفاهیم
E1, SD8	بهبود ROA (بازده دارایی)، ROE (بازده حقوق صاحبان سهام)، ROC (بازده سرمایه)	بهبود عملکرد مالی برند
W1	ایجاد پیوند قوی عملکرد غیرمالی با مالی	
SD18	دستیابی به ثبات سود بیشتر	
SD8	افزایش سودآوری	
SD8	افزایش قیمت سهام	
W3	منتفع شدن ذینفعان	
E5, SP5	شکل‌گیری هویت برند قوی	ایجاد برجستگی برند
SD20, W1, SP1	افزایش ارزش برند در بخش‌های جدید	
SP6	رتبه‌بندی برند بهبودیافته	
S3	ارتقاء اعتبار و شهرت برند	ارتقاء ارزش ویژه برند
SD11	ایجاد و بهبود تصویر ذهنی مطلوب	

منبع	کدهای نهایی	مفاهیم
R7	ایجاد وفاداری به برند به مقرون به صرفه‌ترین روش	
SD6	بهبود اعتماد مصرف‌کنندگان به شرکت‌ها و برندها	افزایش اعتماد به برند
E5, W3	توسعه اعتماد مشتری	
SP1	نظارت بر برندهای استراتژیک کلیدی	تقویت برند
R8	احیاء، حفظ یا ادغام برندها	
SD2	اجازه دادن به برندها برای گسترش در محصولات و بازارها	
SP6	شهرت شرکت مطلوب	افزایش شهرت شرکت
SP6	دستیابی به شهرت مثبت از نظر کیفیت، قابلیت اطمینان و قابل اعتماد بودن	
SP6	ارائه انواع پیشنهادهای با ارزش	رشد ارزش آفرینی
SP6	محصولات با کیفیت بهتر که در قفسه‌های فروشگاه‌ها با قیمت نسبتاً بالاتر ظاهر می‌شوند	
E1	ارضای نیازهای ناهمگن و بی‌ثبات مصرف‌کنندگان	
SD7	افزودن ارزش به مجموعه گسترده‌ای از کسب‌وکارها	
SD18	تشویق به پایبندی به ارزش‌های مشترک	
SD19	ایجاد هم‌افزایی	تقویت موقعیت استراتژیک برندها
SD4	ایجاد موقعیت مسلط	
SD18	افزایش رقابت‌پذیری	
SD18	خروج برخی رقبا از صنعت	
E3	هدف قرار دادن جایگاه‌های بازار و موقعیت‌یابی سود	افزایش قدرت چانه‌زنی
SD18	به دست آوردن قدرت چانه‌زنی بیشتر	
SP6	دستیابی به قدرت چانه‌زنی در مقابل ذینفعان مختلف خود	بهبود ادراکات از برند
SD18	افزایش درک مصرف‌کنندگان از کیفیت و اصالت محصول	
SP7	تحریک تصمیمات خرید توسط پیشران‌های برند	
W3	افزایش تقاضاها	
SP6	تبلیغات دهان‌به‌دهان تقویت شده	

منبع	کدهای نهایی	مفاهیم
SP18	دستیابی به صرفه مقیاس	دستیابی به صرفه‌های مقیاس و تنوع
SP6	دستیابی به صرفه تنوع	
SP18	تأثیر یادگیری در توسعه قابلیت‌های مدیریت تخصصی	
SP18	اثر سرریز ^۱	دستیابی به هوشمندی بازار
SP18	توسعه توانایی‌های پژوهش‌های بازار	
W7	ارائه فرصت‌های بازار بلندمدت به شرکت‌ها	

جهت پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش (استراتژی‌های برندسازی در هلدینگ‌ها) نیز از تحلیل محتوای کیفی بهره گرفته شد. پس از تحلیل مقالات منتخب، در نهایت ۳۶ کد نهایی از آن‌ها استخراج گردید. از این کدها، در مجموع ۷ مفهوم شامل «استراتژی‌های پورتفوی برند»، «استراتژی‌های برندسازی»، «مدیریت برند»، «مکمل‌های برند»، «ابتکارات برند»، «همکاری با ذینفعان» و «مدیریت رسانه‌های اجتماعی» برای استراتژی‌های برندسازی در هلدینگ‌ها در ادبیات موجود برندسازی هلدینگ‌ها شناسایی شد. در جدول ذیل کدهایی که مفاهیم از آن‌ها شکل گرفته و نیز منابع آن‌ها، ارائه شده است.

جدول ۵. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال دوم/ استراتژی‌های

برندسازی در هلدینگ

منبع	کدهای نهایی	مفاهیم
S1, SP1, SP6	خانه برندها، برندهای تأیید شده، زیربرندها و خانه برند شده	استراتژی‌های پرتفوی برند
SD13	توسعه برند بین‌المللی	
SD26	معماری برند بین‌المللی منسجم	

1. Spillover effect

منبع	کدهای نهایی	مفاهیم
W9	گسترش پورتفوی برند	
SD2, E4	استراتژی برندسازی مبتنی بر خانواده	استراتژی‌های برندسازی
S11, W11	برندسازی گذشته‌نگر و استفاده از نوستالژی	
S12, W6	استراتژی برندسازی مجدد	
R6, R7, R10, R5, SD22, W13, W7, SP2	هم‌آفرینی یا برندسازی مشارکتی	
S13, S14	استراتژی‌های تلنگر مانند بازی وارسازی	
SP3, E2, SD23, R3, AP8, SP2	خرید و ادغام افقی برندهای رقیب	مدیریت برند
SP3, E2, SD23, R3, SP8, SP2	خرید و ادغام عمودی برندها	
W13	فروش یک برند	
W13	حذف برند	
W13	تغییر نام برند	
W13	راه‌اندازی یک برند جدید	
SD18, W3	متنوع‌سازی جغرافیایی برندها	
SD15	توسعه برند از طریق اعطای مجوز برند	
SD24	طراحی اپلیکیشن	
SD21	رویدادهای نوآورانه روابط عمومی مانند نمایشگاه‌ها	
SD12	استفاده از تکنیک‌های بازاریابی تجربی	مکمل‌های برند
SD21	استفاده از فروشگاه‌های شاخص برای ملموس بودن برند	
SP12	کنشگری برند	
S5, SD11, W3, W1	استفاده استراتژیک از ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکتی	ابتکارات برند
SD1	شکل دادن به روایات و ایجاد ضد روایت	
S3	شناسایی نقاط قوت و ضعف موقعیت اسطوره‌ای یک برند	
SD13	استفاده از عناصر آگاهی، ترجیح و اعتقاد	
E1	درگیر شدن در فعالیت‌های نوآوری و برندسازی به روشی دو سوتوان	

منبع	کدهای نهایی	مفاهیم
S3, R2	اتخاذ رویکرد فرهنگی برای برندسازی	
SP9	تکنیک‌های گفتمانی و ویژگی‌های واژگانی-دستوری مورد استفاده برای برندسازی	
E1, E2, S5	تعامل شدید با سهامداران اولیه و ثانویه برای ایجاد برند	همکاری با ذینفعان
SD16	ایجاد روابط بلندمدت با سهامداران کلیدی	
SD1	درگیر کردن متخصصان و بازیگران جامعه برای تبلیغ برند	
SP11	استفاده از رسانه‌های اجتماعی در داخل یا استخدام آژانسی برای مدیریت حساب‌های رسانه‌های اجتماعی	مدیریت رسانه‌های اجتماعی
SD3	محتوای جذاب رسانه‌های اجتماعی	

سرانجام، جهت ارائه پاسخ مناسب به سؤال سوم پژوهش (عوامل درون سازمانی موثر بر برندسازی در هلدینگ‌ها) از طریق ادبیات مربوطه نیز از تکنیک تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در جدول زیر، کدهای نهایی استخراج‌شده مربوط به سؤال سوم پژوهش (عوامل درون سازمانی موثر بر برندسازی در هلدینگ‌ها) گزارش شده است. در مجموع، ۴۸ کد نهایی و ۱۳ مفهوم شامل «منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی»، «دانش مشتری»، «سرمایه‌گذاری مالی»، «فرهنگ سازمانی»، «سیاست برندسازی»، «حکمرانی شرکتی»، «تخصص در زمینه برندسازی»، «تغییرات درون سازمانی»، «مشارکت ملی و بین‌المللی»، «ائتلاف‌های ملی و بین‌المللی»، «مدیریت روابط میان سازمانی»، «استراتژی نوآوری» و «استراتژی توسعه برند» شکل گرفت. در جدول زیر کدهای نهایی مرتبط با مفاهیم به همراه منابع هر یک از آن‌ها ارائه شده است.

جدول ۶. کدها و مفاهیم شناسایی شده برای سؤال سوم / عوامل درون سازمانی

موثر بر برندسازی

منبع	کدهای نهایی	مفاهیم
W10, E1, R5	دسترسی به منابع	منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی
E2	نقاط قوت شرکت	
SP2	کمیابی منابع و شایستگی‌ها	
SD9	شایستگی‌های محوری	
W12, S2	قابلیت‌های پویا	
SD4, SP2	قابلیت‌های محوری	
E1	نیازها و تقاضای مصرف‌کننده	دانش مشتری
W2	تجربه در درک رفتار مصرف‌کننده و هدایت تصمیمات مدیریتی	
SP4	ویژگی‌ها، منافع و ارزش‌های مصرف‌کننده	
E2	شناخت مخاطبان	
E5, SP3	سرمایه‌گذاری در برند	سرمایه‌گذاری مالی
S2	سرمایه‌گذاری در بازاریابی	
SD16	سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی	
S7	سرمایه‌گذاری بلندمدت پایدار	فرهنگ سازمانی
SP4	فرهنگ شرکت	
SD14	ارزش‌های محوری سازمان	
S7	رنسانس فرهنگی	سیاست برندسازی
S7	شدت حذف برند	
SP1	همسویی پیرامون برند	
E2	دارایی‌های خاص برند در طبقه محصول	
SD15	نقش بنیان‌گذار برند	
R1	توسعه برند در بازارهای بین‌المللی	حکمرانی شرکتی
R4	تجربه تفکر کل‌نگر	
E2	مسئله عاملیت	
E3	سبک رهبری مدیریتی	
SD16	مکانیسم‌های حکمرانی	
S2	عامل بازاریابی	تخصص در زمینه

منبع	کدهای نهایی	مفاهیم
S2	مشاوران بازاریابی	برندسازی
S8	دسترسی به کلان داده‌ها در خصوص گزینه‌های برندسازی	
SP3	دانش خاص و مهارت در زمینه برندسازی	
SP7	فرایند حرفه‌ای‌گرایی مستمر به‌عنوان فعالیت برندسازی	
S7	عدم قطعیت نهادی	تغییرات درون سازمانی
SD14	تغییرات مفرط در فرایندها و ساختارهای سازمانی	
W2	مشارکت‌های داخلی (درون مرزی)	مشارکت ملی و بین‌المللی
W10	توافقات اعطای مجوز (لیسانس)	
W10	مشارکت خارجی	
E1	سرمایه‌گذاری مشترک	ائتلاف‌های ملی و بین- المللی
SP10	ائتلاف‌های داخلی (درون مرزی)	
SP10	ائتلاف‌های بین‌المللی	
W10	هم‌افزایی‌های شرکتی	مدیریت روابط میان سازمانی
SP7	روابط بین سازمانی	
S10	مدیریت رابطه با شرکای تجاری	
SP10	نوآور بودن	استراتژی نوآوری
SD14	گرایش به نوآوری	
W6	ارزش و یا ریسک‌های توسعه برند در بازارهای بین‌المللی	استراتژی توسعه برند
SP6	لزوم توسعه برند	

با توجه به پاسخ‌های ارائه‌شده به سه سؤال مربوط به مؤلفه‌های نقشه راه برندسازی در هلدینگ‌ها در بخش فراترکیب، نتایج در جدول زیر تلخیص گردید. جدول زیر، مفاهیم مربوط به سطوح سه‌گانه نقشه راه برندسازی در هلدینگ‌ها را نشان می‌دهد. با عنایت به اینکه، نقشه راه در سه سطح (متناظر با سؤالات سه‌گانه پژوهش) در نظر گرفته شده

است، لذا در سطح خرد به مقوله اهداف برندسازی، در سطح میانه به مقوله استراتژی‌ها و تاکتیک‌های برندسازی و در سطح کلان به مقوله عوامل درون سازمانی پرداخته شد. در سطح خرد، سه هدف شامل «خلق ارزش اقتصادی»، «بهبود جایگاه برند» و «ایجاد تمایز در برند» مشخص شد. در سطح میانه (استراتژی‌ها)، سه استراتژی شامل «معماری برند»، «تعامل برند»، و «نبوغ برند» احصاء شد. سرانجام، در سطح کلان (عوامل سازمانی)، «مدیریت توانمندی‌های سازمانی»، «رفتارها و تعاملات درون سازمانی»، «رشد و توسعه سازمانی»، و «مدیریت پورتفوی برندهای سازمان» به‌عنوان مهم‌ترین عوامل سازمانی موثر بر برندسازی در هلدینگ‌ها تعیین شد.

جدول ۷. سطوح نقشه راه برندسازی در هلدینگ‌ها

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	سطوح نقشه راه
منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی	مدیریت توانمندی‌های سازمانی	عوامل درون سازمانی	سطح کلان
فرهنگ سازمانی			
دانش مشتری			
تخصیص در زمینه برندسازی			
تغییرات درون سازمانی	رفتارها و تعاملات درون سازمانی		
مدیریت روابط میان سازمانی			
حکمرانی شرکتی			
ائتلاف‌های ملی و بین‌المللی	رشد و توسعه سازمانی		
مشارکت ملی و بین‌المللی			
سرمایه‌گذاری مالی			
استراتژی نوآوری	مدیریت پورتفوی برندهای سازمان		
استراتژی توسعه برند			
سیاست برندسازی			
استراتژی‌های پورتفوی برند	معماری برند		
استراتژی‌های برندسازی			

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

با عنایت به جدول فوق، می‌توان چارچوب نقشه راه برندسازی در هلدینگ‌ها را به شرح شکل ذیل ترسیم نمود. لازم به توضیح است سلسله‌مراتب نقشه راه از بالا به پایین است؛ بدان معنی که عوامل درون سازمانی بر استراتژی‌های برندسازی هلدینگ‌ها موثر است و این استراتژی‌ها به نوبه خود در تحقق اهداف شناسایی شده نقش آفرینی می‌کنند. اساساً تحقق اهداف برندسازی مستلزم استراتژی‌های متقن و هوشمندانه‌ای است که این استراتژی‌ها به نوبه خود تحت تأثیر عوامل درون سازمانی قرار می‌گیرد.

مدیریت پورتفوی برندهای سازمان	رشد و توسعه سازمانی	رفتارها و تعاملات درون سازمانی	مدیریت توانمندی های سازمانی	سطح کلان (عوامل درون سازمانی)
	نبوغ برند	تعامل برند	معماری برند	سطح میانه (استراتژی‌ها)
	خلق ارزش اقتصادی	بهبود جایگاه برند	ایجاد تمایز	سطح خرد (اهداف)



شکل ۴. نقشه راه برندسازی در هلدینگ‌ها

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت و مزایای برندسازی برای شرکت‌های با اندازه‌های مختلف به‌ویژه هلدینگ‌ها و نیز علی‌رغم اینکه مطالعات قبلی متعددی به برندسازی در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند، مطالعات اندکی در زمینه برندسازی در شرکت‌های بزرگ و هلدینگ‌ها صورت گرفته است، در نتیجه انجام مطالعه‌ای عمیق برای شناسایی نقشه راهی برای هلدینگ‌ها ضروری است. در این راستا، مطالعه حاضر با انجام فراترکیبی روی مطالعات انجام شده در زمینه برندسازی در هلدینگ‌ها تلاش نمود تا نقشه راهی را طراحی نماید. این اولین مطالعه‌ای است که الگویی چند سطحی را برای برندسازی در هلدینگ‌ها ارائه می‌نماید. به‌علاوه، این مطالعه با استفاده از استراتژی فراترکیب و بررسی نتایج پژوهش‌های پیشین، نسبت به طراحی چنین الگویی مبادرت نموده است. لذا مطالعه حاضر به غنی‌سازی ادبیات برندسازی در هلدینگ‌ها کمک می‌کند. لازم به یادآوری است که ادبیات برندسازی در هلدینگ‌ها پراکنده و غیرمتمرکز می‌باشد و تاکنون نقشه راهی برای آن ارائه نشده است.

بدین منظور، نقشه راهی با سه سطح طراحی شد. در سطح خرد به شناسایی اهداف برندسازی، در سطح میانه به شناسایی استراتژی‌ها برندسازی و در سطح کلان به شناسایی عوامل درون سازمانی موثر بر برندسازی در هلدینگ‌ها پرداخته شد. بر اساس نتایج، مشخص شد که در سطح خرد، اهدافی از قبیل بهبود عملکرد مالی برند، تقویت برند، بهبود ادراکات از برند، افزایش قدرت چانه‌زنی، دستیابی به هوشمندی بازار، ارتقاء ارزش ویژه برند، افزایش اعتماد به برند، افزایش شهرت شرکت، رشد ارزش آفرینی، دستیابی به صرفه‌های مقیاس و تنوع، و تقویت موقعیت استراتژیک برندها برای برندسازی در هلدینگ‌ها قابل تبیین است. این اهداف در قالب سه دسته اهداف کلی (مقوله اصلی) شامل ایجاد تمایز، بهبود جایگاه برند، و خلق ارزش اقتصادی قرار گرفتند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های مور^۱ (۲۰۰۸)، پاسوان و همکاران^۲ (۲۰۲۱)، کانگ و لی^۳ (۲۰۱۴)، پودار و نارولا^۴ (۲۰۱۸)، پنینگتون و بال^۵ (۲۰۰۹)، تنگ و همکاران^۶ (۲۰۱۳)، ژانگ و مارونکا^۷ (۲۰۱۴)، کوان و او^۸ (۲۰۰۷)، کایلا و ارنولد^۹ (۲۰۰۸)، وانگ^{۱۰} (۲۰۱۵) و کیم و همکاران^{۱۱} (۲۰۰۷) در زمینه اهداف مشخص برندسازی در هلدینگ‌ها (شرکت‌های مادر) همخوانی دارد. لازم به

1. Moor
2. Paswan et al
3. Kang and Lee
4. Poddar and Narula
5. Pennington and Ball
6. Theng et al
7. Zhang and Merunka
8. Kwun and Oh
9. Cayla and Arnould
10. Wang
11. Kim et al

یادآوری است در هر یک از این مطالعات تنها به یکی از اهداف مذکور و به شکلی پراکنده اشاره شده بود.

به علاوه نتایج نشان داد که در سطح میانه، استراتژی‌ها شامل استراتژی‌های پرتفوی برند و استراتژی‌های برندسازی، مدیریت برند، مکمل‌های برند، ابتکارات برند، همکاری با ذینفعان برند و مدیریت رسانه‌های اجتماعی است. این مقوله‌ها ذیل سه مقوله اصلی (استراتژی‌های محوری) شامل معماری برند، تعامل برند و نبوغ برند قرار گرفت. یافته‌های مربوط به این سؤال با نتایج مطالعه پژوهشگرانی همچون گولسوی و همکاران^۱ (۲۰۱۱)، پی فانس و همکاران^۲ (۲۰۲۱)، برودی و همکاران^۳ (۲۰۱۷)، جیت سنگمار و کومار^۴ (۲۰۱۳)، موهان و همکاران^۵ (۲۰۱۸)، تریبلمایر و استیرنگر^۶ (۲۰۰۸)، وارقیس و دیپا^۷ (۲۰۲۳)، لی و چو^۸ (۲۰۲۳)، لیو و همکاران^۹ (۲۰۱۶)، استرل و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۸) و پرو^{۱۱} (۲۰۲۳) همگرایی دارد. این پژوهشگران نیز در مطالعات خود به‌طور موز و پراکنده به یک یا چند استراتژی خاص برای هلدینگ‌ها اشاره داشتند که البته از جامعیت کافی برخوردار نبوده‌اند.

سرانجام، در سطح کلان نیز عوامل درون سازمانی چندگانه شناسایی گردید که مشتمل بر منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی، عوامل

1. Gülsoy et al
2. Pfannes et al
3. Brodie et al
4. Jit Singh Mann and Kaur
5. Mohan et al
6. Treiblmaier and Strebinger
7. Varghese and Deepa
8. Lee and Chu
9. Liu et al
10. Österle et al
11. Peeroo

درون سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، دانش مشتری، تغییرات درون سازمانی، تخصص در زمینه برندسازی، ائتلاف‌های ملی و بین‌المللی، مدیریت روابط میان سازمانی، استراتژی نوآوری، مشارکت ملی و بین‌المللی، استراتژی توسعه برند، حکمرانی شرکتی، سیاست برندسازی و سرمایه‌گذاری مالی بود. این عوامل برون‌سازمانی (مقوله‌های فرعی) در قالب چهار عامل کلیدی شامل مدیریت توانمندی‌های سازمانی، رفتارها و تعاملات درون سازمانی، رشد و توسعه سازمانی و مدیریت پورتفوی برندهای سازمان دسته‌بندی شد. این عوامل کلیدی قادرند تلاش‌های هلدینگ‌ها در زمینه برندسازی را تحت‌الشعاع خود قرار دهند و اثرات قابل‌توجهی بر تصمیمات مربوط به برندسازی داشته باشند. این یافته‌ها در راستای نتایج پژوهش‌های انجام شده توسط کیم و همکاران^۱ (۲۰۰۴)، هاهم و خان^۲ (۲۰۰۱)، برودی و همکاران (۲۰۱۷)، اوریلی^۳ (۲۰۰۵)، دل کاستیلو و همکاران^۴ (۲۰۲۰)، کلوچی و همکاران^۵ (۲۰۰۸)، اوینگ و همکاران^۶ (۲۰۰۱)، شریبر^۷ (۲۰۰۲)، اورده^۸ (۲۰۱۳) و گائو^۹ (۲۰۱۲) قرار دارد. هر یک از این پژوهشگران نیز بر وجهی از وجوه متعدد سازمانی اثرگذار بر برندسازی در هلدینگ‌ها اشاره داشته‌اند.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را به مدیران هلدینگ‌ها در راستای برندسازی ارائه نمود. نتایج نشان داد که

1. Kim et al
2. Hahm and Khan
3. O'Reilly
4. Del Castillo et al
5. Colucci et al
6. Ewing et al
7. Schreiber
8. Urde
9. Gao

هلدینگ‌ها برای موفقیت در برندسازی نیازمند زیرساخت‌ها و عوامل درون سازمانی خاصی هستند. یکی از این عوامل، منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی است. به دلیل کمبود منابع و شایستگی‌هایی مثل دانش مشتری یا تخصص در زمینه برندسازی که به راحتی قابل گسترش نیستند، اغلب برندسازی با موانعی روبرو می‌شود. دانش انباشته برندسازی در هلدینگ‌ها که عمیقاً گسترده با شایستگی‌های محوری آن‌ها همراه است می‌تواند به عنوان یک عامل تسهیلگر تا هلدینگ‌ها بتوانند با سهولت بیشتری راه‌حل‌های نوآورانه برای انطباق با تغییرات جدید موردنیاز را اتخاذ نمایند.

مطابق با یافته‌ها، برخورداری هلدینگ‌ها از قابلیت‌های پویای مرتبط با توسعه محصول، برندسازی و جهانی‌شدن هلدینگ را تسریع و تسهیل خواهد کرد؛ بنابراین، هلدینگ‌ها باید از قابلیت‌های لازم برای برندهای مشتریان خود برخوردار بوده و بر آن‌ها تسلط داشته باشند. افزون بر این، فرهنگ سازمانی نیز در برندسازی هلدینگ‌ها نقش‌آفرین است. لذا در پاره‌ای موارد، فرهنگ سازمانی ممکن است نیاز به بازنگری یا تقویت داشته باشد. همچنین، هلدینگ‌ها برای ایجاد تقویت جایگاه خود در بازار رقابتی باید استراتژی نوآوری را دنبال کند. به این معنی که یک استراتژی قوی برای ساخت برند تأثیر مستقیمی بر مزیت رقابتی هلدینگ‌ها و همچنین اثر سرریز بر نوآوری دارد. باید عنایت داشت که سرمایه‌گذاری‌های مالی بر احتمال اتخاذ استراتژی‌های نوآورانه برند تأثیرگذار خواهد بود. به عنوان نمونه، بسیاری از شرکت‌های عرضه‌کننده محصولات لوکس، از جمله چهار شرکت برتر ال.وی.ام.اچ.^۱، گروه گوچی^۲، پرادا^۳ و گروه ریچمونت^۴،

1. LVMH
2. Gucci Group NV
3. Prada

میلیون‌ها دلار برای توسعه هویت برند شرکتی جامع به‌عنوان بخشی از استراتژی برندسازی خود هزینه کرده‌اند. یک هلدینگ می‌تواند بسته به جهت‌گیری استراتژیک غالب خود در امتداد دو بعد دوسوتوانی، یعنی فعالیت‌های نوآوری و برندسازی، به طرق مختلف انتخاب کند.

در کنار نوآور بودن، هلدینگ‌ها نیازمند توسعه ارتباطات قوی و منحصربه‌فرد در ذهن مصرف‌کنندگان هستند که این خود مستلزم سرمایه‌گذاری طولانی‌مدت پایدار است به‌نحوی که آگاهی مصرف‌کننده از برندها و تصاویر ذهنی از آن‌ها نتیجه سرمایه‌گذاری تاریخی در برندسازی هلدینگ است. به نظر می‌رسد سه عامل داخلی شامل عدم تمرکز، سرمایه‌گذاری کم در بازاریابی و سبک رهبری مدیریتی به توضیح عدم موفقیت در توسعه برند هلدینگ‌ها کمک می‌کند. در واقع، این عوامل باید در کانون توجه هلدینگ‌ها قرار گیرد.

هلدینگ‌ها با سایر هم‌تایان صنعت می‌توانند مشارکت یا ائتلاف‌های ملی و بین‌المللی را در زنجیره تأمین یا مبادلات تجاری خود انجام دهند و از این طریق، قادر خواهند بود برندهایی را ایجاد یا تقویت نموده یا در صورت لزوم، حتی از بین ببرند. باید عنایت داشت که برای هلدینگ‌هایی که هدف جهانی‌شدن دارند، ضروری است که تغییرات اساسی را در فرآیندها و ساختارهای سازمانی خود ایجاد نمایند. افزون بر این، به مدیران هلدینگ‌ها توصیه می‌شود که از برند به‌عنوان ابزاری برای همسویی کارکنان خود استفاده کنند تا اطمینان حاصل کنند که برندهایشان همان‌طور که قصد دارند عرضه داشته می‌شود.

از یافته‌های قابل توجه آن است که به دلیل تنوع و حجم بالای فعالیت‌های هلدینگ‌ها، تنوع و تعدد ذینفعان آن نیز بالاست. لذا همکاری با ذینفعان برند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به‌عنوان مثال اگر یک هلدینگ بخواهد با سهامداران خود برای ایجاد یک برند خود درگیر شود، توصیه می‌شود با سهامداران و یا سایر ذینفعان خود برای ایجاد نوآوری در محصولات/خدمات تعامل داشته باشد. از این‌رو، مدیران هلدینگ‌ها باید از برند برای اطلاع‌رسانی، طراحی و مدیریت نه‌تنها تجربه مشتری، بلکه نحوه تعامل هلدینگ با شرکای تجاری، سرمایه‌گذاران و سایر سهامدارانی که سازمانشان با آن‌ها ارتباط دارد، استفاده کنند.

جالب آنکه برای دستیابی به مزایای بالقوه مرتبط با توسعه برندها با رویکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی، هلدینگ‌ها باید به‌شدت در فرآیندهای ارتباطی و گفت‌وگو با ذینفعان اصلی و ثانویه خود شرکت کنند. سرانجام، هلدینگ‌ها بسته به معماری برند خود می‌توانند یکی از استراتژی‌های خانه برندها، تأیید برند و خانه برند را در پیش بگیرند. همچنین، وقتی به فهرست طولانی هلدینگ‌هایی که از برندسازی مشترک استفاده می‌کنند نگاه می‌کنیم، مشخص می‌شود که برندسازی مشترک/هم‌آفرینی برند یک استراتژی برندسازی مهم برای آن‌ها به شمار می‌رود.

۶- محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. اول اینکه، تعداد مطالعاتی که در زمینه برندسازی در هلدینگ‌ها وجود داشت محدود بود. در واقع، ادبیات برندسازی عمدتاً با محوریت برندسازی محصول یا برندسازی شرکتی انجام شده بود. دوم اینکه، این مطالعه با

استراتژی کیفی فراترکیب انجام شده است و لذا اتخاذ یک رویکرد کمی مثل تحلیل سلسله‌مراتبی یا نگاشت فازی شناختی می‌تواند بر اعتبار الگوی چند سطحی برندسازی در هلدینگ بیفزاید. سوم اینکه، در فرآیند غربالگری مقالات، این احتمال وجود دارد که برخی از مطالعات مرتبط از قلم انداخته شود به‌ویژه اینکه مقالات در دو پایگاه داده اسکوپس و وب آف ساینس جستجو شد. مجلاتی نیز وجود دارند که هنوز در این پایگاه‌ها نمایه نشده‌اند و از نظر پژوهشگر دور ماندند.

فهرست منابع

- Andersson, S., Vierimaa, A. and Sundkvist, M. (2018), "Understanding Emotions in B2B Branding", Koporcic, N., Ivanova-Gongne, M., Nyström, A.-G. and Törnroos, J.-Å. (Ed.) *Developing Insights on Branding in the B2B Context*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 151-162.
- Anisimova, T. and Mavondo, F. (2014), "Aligning Company and Dealer Perspectives in Corporate Branding: Implications for Dealer Satisfaction and Commitment", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(1), 35-56.
- Asante-Darko, D., Adu Bonsu, B., Famiyeh, S., Kwarteng, A. and Goka, Y. (2018), "Governance structures, cash holdings and firm value on the Ghana Stock Exchange", *Corporate Governance*, 18 (4), 671-685.
- Åsberg, P. (2018), "A dualistic view of brand portfolios: the company's versus the customers' view", *Journal of Consumer Marketing*, 35 (3), 264-276
- Aureli, S. and Forlani, F. (2016), "The importance of brand architecture in business networks: The case of tourist network contracts in Italy", *Qualitative Market Research*, 19 (2), 133-155.
- Bamm, R., Helbling, M. and Joukanen, K. (2018), "Online Branding and the B2B Context", Koporcic, N., Ivanova-Gongne, M., Nyström, A.-G. and Törnroos, J.-Å. (Ed.) *Developing Insights on Branding in the B2B Context*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 163-176.
- Brandão, A., Sousa, J.C.C. and Rodrigues, C. (2020), "A dynamic approach to brand portfolio audit and brand architecture strategy", *European Business Review*, 32 (2), 181-210
- Brexendorf, T.O. and Keller, K.L. (2017), "Leveraging the corporate brand: The importance of corporate brand innovativeness and brand architecture", *European Journal of Marketing*, 51 (9/10), 1530-1551
- Chan, C. S. and Marafa, L.M. (2018), "Branding Places and Tourist Destinations: A Conceptualisation and Review", Camilleri, M.A. (Ed.) *The Branding of Tourist Destinations: Theoretical and Empirical Insights*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 15-42.

- Choi, J. and Seo, S. (2021), "Do brand rumors matter? The role of brand equity and response strategy to brand rumor", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (8), 2862-2879.
- Gabrielli, V. and Baghi, I. (2016), "Brand architecture shift and corporate brand equity: an exploratory study", *Marketing Intelligence & Planning*, 34 (6), 777-794.
- Hong, Y.J., Choi, B. and Lee, K. (2022a), "When background music in audiovisual advertisements can boost the perceived competence of the advertised brands – an empirical study from South Korea", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi.org/10.1108/APJML-03-2022-0275.
- Jalilvand, M. R. and Samiei, N. (2012), The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention: An empirical study in the automobile industry in Iran, *Marketing Intelligence & Planning*, 30 (4), 460-476.
- Jestratijevic, I., Uanhoro, J.O. and Creighton, R. (2022), "To disclose or not to disclose? Fashion brands' strategies for transparency in sustainability reporting", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 26 (1), 36-50
- Nayagadza, B., Kadembo, E. M. and Makasi, A. (2020), Exploring internal stakeholders' emotional attachment & corporate brand perceptions through corporate storytelling for branding, *Cogent Business & Management*, 7 (1), 1816254.
- Nazir, F. (2023), "Destination branding through social media: juxtaposition of foreign influencer's narratives and state's presentation on the event of Pakistan Tourism Summit 2019", *Qualitative Market Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Neupane, S. and Neupane, B. (2017), "Board structure and institutional ownership at the time of IPO", *Managerial Finance*, 43 (9), 950-965.
- Nguyen-Viet, B. (2023), "The impact of green marketing mix elements on green customer based brand equity in an emerging

- market", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15 (1), 96-116.
- Niros, M.I., Niros, A., Pollalis, Y. and Ding, Q.S. (2022), "Effective marketing strategies for global FMCG brands during COVID-19 pandemic crisis", *International Marketing Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi.10.1108/IMR-11-2021-0327
- Padela, S.M.F., Wooliscroft, B. and Ganglmair-Wooliscroft, A. (2023), "Brand systems: integrating branding research perspectives", *European Journal of Marketing*, 57 (2), 387-425
- Ponnam, A., S, S. and Balaji, M.S. (2015), "Investigating the effects of product innovation and ingredient branding strategies on brand equity of food products", *British Food Journal*, 117 (2), 523-537.
- Quamina, L. T., Xue, M. T. and Chawdhary, R. (2023), 'Co-branding as a masstige strategy for luxury brands: Desirable or not?', *Journal of Business Research*, 158, 113704.
- Rajagopal, A. (2019), *Competitive Branding Strategies: Managing Performance in Emerging Markets*, Palgrave Macmillan, Switzerland.
- Roy, D. and Banerjee, S. (2012), Strategic branding roadmap for SMEs operating in business-to-business sector, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14 (2), 142-163.
- Saeed, M.R., Burki, U., Ali, R., Dahlstrom, R. and Zameer, H. (2022), "The antecedents and consequences of brand personality: a systematic review", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 17 No. 4, pp. 448-476.
- Strebinger, A. (2014), "Rethinking brand architecture: a study on industry, company- and product-level drivers of branding strategy", *European Journal of Marketing*, 48 (9/10), 1782-1804.
- Temprano-García, V., Perez-Fernandez ,H., Rodríguez-Pinto, J., Rodríguez-Escudero, A. I. and Barros-Contreras, I. (2023), How to build a brand-oriented family firm: The impact of socioemotional wealth (SEW) dimensions, *Journal of Business Research*, 163, 113929.
- Thottoli, M.M. and Al Harthi, F.N. (2022), "Corporate branding and firm performance: a study among Oman hotel industry", *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40 (3), 214-234.

- Turner, J. (2021), Randall Collins on Micro-Meso-Macro Theorizing, in Theoretical Sociology, Routledge Publications, New York.
- Villegas, D.A. and Marin, A.M. (2022), "Bilingual brand communities? Strategies for targeting Hispanics on social media", *Journal of Product & Brand Management*, 31 (4), 586-605.
- Yao, P. and Wang, X. (2018), "Research on the relationship of the weaker enterprises post-merger brand strategy and consumers' purchase intention: Based on the brand authenticity", *Journal of Contemporary Marketing Science*, 1 (1), 34-52.
- Yu, Y., Rothenberg, L. and Moore, M. (2021), "Exploring young consumer's decision-making for luxury co-branding combinations", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49 (3), 341-358.
- Zelenskaya, E. and Elkanova, E. (2021), "Designing place brand architecture: the potential of a sub-brands strategy", *Journal of Product & Brand Management*, 30 (1), 167-179.

پیوست: مقالات منتخب برای فراترکیب

کد	منبع
E1	Paswan, A.K., Guzmán, F. and Pei, Z. (2021), "Innovation-branding: should all firms be equally ambidextrous?", <i>Journal of Product & Brand Management</i> , Vol. 30 No. 5, pp. 754-767.
E2	Bell, J. (2009), "BRIColand brands: the rise of the new multinationals", <i>Journal of Business Strategy</i> , Vol. 30 No. 6, pp. 27-35
E3	Gyan, A.K. (2017), "Moderating role of productivity on diversified conglomerates and performance: the case of Malaysia", <i>Asia-Pacific Journal of Business Administration</i> , Vol. 9 No. 2, pp. 118-133
E4	Jit Singh Mann, B. and Kaur, M. (2013), "Exploring branding strategies of FMCG, services and durables brands: evidence from India", <i>Journal of Product & Brand Management</i> , Vol. 22 No. 1, pp. 6-17.
E5	Theng So, J., Grant Parsons, A. and Yap, S. (2013), "Corporate branding, emotional attachment and brand loyalty: the case of luxury fashion branding", <i>Journal of Fashion Marketing and Management</i> , Vol. 17 No. 4, pp. 403-423.
SD1	Torres, I., Villalba, J. J., López-Cevallos, D. F. and Galea, S. (2024), Governmental institutionalization of corporate influence on national nutrition policy and health: a case study of Ecuador, <i>The Lancet Regional Health - Americas</i> , Vol. 29, pp.100645

کد	منبع
SD2	Rondi, E., Benedetti, C., Bettinelli, C. and De Massis, A. (2023), Falling from grace: Family-based brands amidst scandals, <i>Journal of Business Research</i> , Vol. 157 pp. 113637
SD3	Juntunena, M., Ismagilovab, E., Oikarinenc, E. L. (2020), B2B brands on Twitter: Engaging users with a varying combination of social media content objectives, strategies, and tactics, <i>Industrial Marketing Management</i> , Vol. 89 pp. 630–641
SD4	Chen, J., Elliott, M. and Koh, A. (2023), Capability accumulation and conglomeratization in the information age, <i>Journal of Economic Theory</i> , Vol. 210 pp. 105647
SD5	Lopez, B., Rangel-Perez, C., and Fernandez, M. (2023), Sustainable strategies in the luxury business to increase efficiency in reducing carbon footprint, <i>Journal of Business Research</i> , Vol. 157 pp. 113607
SD6	Smith, R. W. and Keller, K. L. (2021), If all their products seem the same, all the parts within a product seem the same too: How brand homogeneity polarizes product experiences, <i>International Journal of Research in Marketing</i> , Vol. 38 pp. 698–714
SD7	Kiss, M., Czine, P., Balogh, P. and Szakaly, Z. (2022), The connection between manufacturer and private label brands and brand loyalty in chocolate bar buying decisions – A hybrid choice approach, <i>Appetite</i> , Vol. 177 pp. 106145
SD8	Niyas, N. and Kavida, V. (2022), Impact of financial brand values on firm profitability and firm value of Indian FMCG companies, <i>IIMB Management Review</i> , Vol. 34, pp. 346–363.
SD9	Kim, D.; Kim, R.; Lee, T.; Choi, S. (2021), Related Diversification Using Core Competencies in South Korean Dairy Industry. <i>J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.</i> Vol. 7, p. 243
SD10	Cha, J.; Cho, Y.; Yoon, Y.; Choi, S. (2021), Retail Regulation in South Korea: The NoBrand Case. <i>J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.</i> Vol. 7, p. 57.
SD11	Wang, D. H. M., Chen, P. H., Yu, T. H. K. and Hsiao, C. Y. (2015), The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance, <i>Journal of Business Research</i> , Vol. 68 No. 11, pp. 2232-2236.
SD12	Österle, B., Kuhn, M. M. and Henseler, I. (2018), Brand worlds: Introducing experiential marketing to B2B branding, <i>Industrial Marketing Management</i> , Vol. 72 pp. 71–98
SD13	Gülsoy, T., Özkanlı, O., and Lynch, R. (2011), International branding strategies of developing countries: The case of Arçelik, <i>Procedia Social and Behavioral Sciences</i> , Vol. 24 pp. 1201–1217
SD14	Andonova, V. and Losada-Otálora, M. (2020), Understanding the interplay between brand and innovation orientation: Evidence from emerging multinationals, <i>Journal of Business Research</i> , Vol. 119, pp. 540-552

کد	منبع
SD15	Colucci, M., Montaguti, E. and Lago, U. (2008), Managing brand extension via licensing: An investigation into the high-end fashion industry, <i>International Journal of Research in Marketing</i> , Vol. 25 pp. 129-137
SD16	Ewing, M., Napoli, J. and Pitt, L. (2001), Managing Southeast Asian Brands in the Global Economy, <i>Business Horizons</i> , Vol. 44, No. 3, pp. 52-58
SD17	Johansson, J. K., Dimofte, C. V. and Mazvancheryl, S. K. (2012), The performance of global brands in the 2008 financial crisis: A test of two brand value measures, <i>International Journal of Research in Marketing</i> , Vol. 29 pp. 235-245
SD18	Kang, K. H. and Lee, S. (2014), The moderating role of brand diversification on the relationship between geographic diversification and firm performance in the US lodging industry, <i>International Journal of Hospitality Management</i> , Vol. 38 pp. 106-117
SD19	Kerr, G. and Darroch, J. (2005), Insights from the new conglomerates, <i>Business Horizons</i> , Vol. 48, pp. 347-361.
SD20	Kwun, D. J. W. and Oh, H. (2007), Consumers' evaluation of brand portfolios, <i>International Journal of Hospitality Management</i> , Vol. 26, pp. 81-97
SD21	Liu, S., Perry, S., Moore, C. and Warnaby, G. (2016), The standardization-localization dilemma of brand communications for luxury fashion retailers' internationalization into China, <i>Journal of Business Research</i> , Vol. 69 No. 1, pp. 357-364
SD22	Mohan, M., Brown, B. P., Sichtmann, C. and Schoefer, K. (2018), Perceived globalness and localness in B2B brands: A co-branding perspective, <i>Industrial Marketing Management</i> , Vol. 72 pp. 59-70
SD23	Garcia, C. P. and de Azevedo, P. F. (2019), Should competition authorities care about conglomerate mergers? <i>International Journal of Industrial Organization</i> , Vol. 66 pp. 78-118
SD24	Anbumathi, R., Dorai, S. and Palaniappan, U. (2023), Evaluating the role of technology and non-technology factors influencing brand love in Online Food Delivery services, <i>Journal of Retailing and Consumer Services</i> , Vol. 71 pp. 103181
R1	del Castillo, T. P., Soloaga, P. D. and McColl, J. (2020), Lifestyle branding as a brand-oriented positioning strategy: Insights from Spanish fashion consultants, <i>Journal of Global Fashion Marketing</i> , Vol. 11 No. 4, pp. 361-379
R2	O'Reilly, D. (2005), Cultural Brands/Branding Cultures, <i>Journal of Marketing Management</i> , Vol. 21 No. 5-6, pp. 573-588
R3	Chung, J. and Jeon, S. (2014), Portfolio effects in conglomerate mergers: the empirical evidence of leverage effects in Korean liquor market, <i>Applied Economics</i> , Vol. 46 No. 35, pp. 4345-4359

کد	منبع
R4	Fan, Y. (2008) Country of origin, branding strategy and internationalisation: the case of Chinese piano companies, <i>Journal of Chinese Economic and Business Studies</i> , Vol. 6 No. 3, pp. 303-319
R5	Hahm, S. and Khan, M. A. (2001), Co-Branding Strategy in the Restaurant Industry, <i>Journal of Hospitality & Leisure Marketing</i> , Vol. 8 No. 1-2, pp. 45-61
R6	Hjalager, A. M. and Konu, H. (2011), Co-Branding and Co-Creation in Wellness Tourism: The Role of Cosmeceuticals, <i>Journal of Hospitality Marketing & Management</i> , Vol. 20 No. 8, pp. 879-901
R7	Kim, W. G., Lee, S. and Lee, H. Y. (2007), Co-Branding and Brand Loyalty, <i>Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism</i> , Vol. 8 No. 2, pp. 1-23
R8	Pasquinelli, C. (2013) Competition, cooperation and co-opetition: unfolding the process of inter-territorial branding, <i>Urban Research & Practice</i> , Vol. 6 No. 1, pp. 1-18
R9	Perren, A. (2010), Business as Unusual: Conglomerate-Sized Challenges for Film and Television in the Digital Arena, <i>Journal of Popular Film and Television</i> , Vol. 38 No. 2, pp. 72-78
R10	Murtas, G., Pedeliento, G., Mangiò, F. and Andreini, D. (2022) Co-branding strategies in luxury fashion: the Off-White case, <i>Journal of Strategic Marketing</i> , DOI: 10.1080/0965254X.2022.2160484
S1	Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. <i>California Management Review</i> , 42(4), 8-23.
S2	Brodie, R. J., Benson-Rea, M., & Medlin, C. J. (2017). Branding as a dynamic capability: Strategic advantage from integrating meanings with identification. <i>Marketing Theory</i> , 17(2), 183-199.
S3	Cayla, J., & Arnould, E. J. (2008). A Cultural Approach to Branding in the Global Marketplace. <i>Journal of International Marketing</i> , 16(4), 86-112.
S4	Scott, R. and Bennett, E. (2015), "Branding Resources: Extractive Communities, Industrial Brandscapes and Themed Environments." <i>Work, Employment & Society</i> , vol. 29, no. 2, pp. 278-94.
S5	Vallaster, C., Lindgreen, A., & Maon, F. (2012). Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility: A Corporate Branding Perspective. <i>California Management Review</i> , 54(3), 34-60.
S6	Diamond, N., Sherry, J. F., Muñoz, A. M., McGrath, M. A., Kozinets, R. V., & Borghini, S. (2009). American Girl and the Brand Gestalt: Closing the Loop on Sociocultural Branding Research. <i>Journal of Marketing</i> , 73(3), 118-134.
S7	Gao, Z. (2012). Chinese Grassroots Nationalism and Its Impact on Foreign Brands. <i>Journal of Macromarketing</i> , 32(2), 181-192.
S8	Moor, L. (2008). Branding Consultants as Cultural Intermediaries. <i>The Sociological Review</i> , 56(3), 408-428

کد	منبع
S9	Muzellec, L., & Lambkin, M. C. (2009). Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework. <i>Marketing Theory</i> , 9(1), 39-54.
S10	Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. <i>Journal of Management</i> , 37(4), 1108-1136
S11	Pecot, F., & De Barnier, V. (2017). Brand heritage: The past in the service of brand management. <i>Recherche et Applications En Marketing (English Edition)</i> , 32(4), 72-90
S12	Pike, A. (2009). Geographies of brands and branding. <i>Progress in Human Geography</i> , 33(5), 619-645.
S13	Varghese, J., & Deepa, R. (2023). Gamification as an Effective Employer Branding Strategy for Gen Z. <i>NHRD Network Journal</i> , 16(3), 269-279.
S14	Lee, J., & Chu, W. (2023). Nudge Design Strategies for Experiential Marketing and Retail Space Branding. <i>Journal of Interior Design</i> , 48(3), 174-190
SP1	Varadarajan, R., DeFanti, M.P. & Busch, P.S. (2006), Brand portfolio, corporate image, and reputation: Managing brand deletions. <i>JAMS</i> 34, 195–205
SP2	Depeyre, C., Rigaud, E. & Seraidarian, F. (2018), Coopetition in the French luxury industry: five cases of brand-building by suppliers of luxury brands. <i>J Brand Manag</i> 25, 463–473 .
SP3	Gussoni, M., and Mangani, A.(2012) Corporate branding strategies in mergers and acquisitions. <i>Journal of Brand Management</i> , 19, 772–787.
SP4	Urde, M. (2013) The corporate brand identity matrix. <i>J Brand Manag</i> 20, 742–761 .
SP5	Pennington, J., and Ball, A. (2009), Customer branding of commodity products: The customer-developed brand. <i>J Brand Manag</i> 16, 455–467
SP6	Rajagopal Sanchez, R. (2004), Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. <i>J Brand Manag</i> 11, 233–247
SP7	Ijaouane, V., and Kapferer, JN. (2012), Developing Luxury Brands Within Luxury Groups – Synergies Without Dilution?. <i>Mark Rev St. Gallen</i> 29, 24–29
SP8	Cao, Z., and Xu, K. (2022), CEO narcissism, brand acquisition and disposal, and stock returns. <i>J. of the Acad. Mark. Sci.</i> 50, 777–799
SP9	Li, D., and Chow, U.T. (2023), Discursive strategies in the branding of Fortune Global 500 Chinese manufacturing companies. <i>Humanit Soc Sci Commun</i> 10, 347
SP10	Schreiber, E. (2002), Brand strategy frameworks for diversified companies and partnerships. <i>J Brand Manag</i> 10, 122–138
SP11	Peeroo, S. (2023). Organizing for Social Media Marketing: A Case of Conglomerates in Mauritius. In: Pati, B., Panigrahi, C.R., Mohapatra, P., Li, K.C. (eds) Proceedings of the 6th International Conference on Advance Computing and Intelligent Engineering. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 428. Springer, Singapore

کد	منبع
SP12	Andersen, S.E., and Johansen, T.S. (2023), The activist brand and the transformational power of resistance: towards a narrative conceptual framework. <i>Journal of Brand Management</i> , https://doi.org/10.1057/s41262-023-00320-1
W1	Poddar A, and Narula SA. (2018), Sustainability reporting practices in India: A study of selected conglomerates. <i>Strategic Change</i> . 27 (6), 543–557
W2	Ashcraft, K.L., Muhr, S.L., Rennstam, J. and Sullivan, K. (2012), Professionalization as a Branding Activity: Occupational Identity and the Dialectic of Inclusivity-Exclusivity. <i>Gender, Work & Organization</i> , 19: 467-488
W3	seyed, M. and Merunka, D. (2014), The Use of Territory of Origin as a Branding Tool. <i>Global Business and Organizational Excellence</i> , 34: 32-40
W4	Zhang Y, Tsang D, and Fuschi DL. (2020), Chinese multinationals on the New Silk Route: Managing political risk by branding the nation. <i>Thunderbird Int. Bus. Rev.</i> 62: 291–303.
W5	Calzolari, G. and Scarpa, C. (2016), CONGLOMERATES AND REGULATION. <i>Econ Inq</i> , 54: 1648-1669
W6	Canziani BF, Welsh DHB, Dana L-P, and Ramadani V. (2020), Claiming a family brand identity: The role of website storytelling. <i>Can J Adm Sci.</i> 37: 68–81.
W7	Dickinson, S. and Barker, A. (2007), Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect. <i>Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.</i> , 12: 75-89
W8	Itaman, R. and Wolf, C. (2021), Industrial Policy and Monopoly Capitalism in Nigeria: Lessons from the Dangote Business Conglomerate. <i>Development and Change</i> , 52: 1473-1502
W9	Milberg, S. J., Cuneo, A., Silva, M., & Goodstein, R. C. (2023). Parent brand susceptibility to negative feedback effects from brand extensions: A meta-analysis of experimental consumer findings. <i>Journal of Consumer Psychology</i> , 33, 21–44
W10	Kim, D., Kandemir, D. and Cavusgil, S.T. (2004), The role of family conglomerates in emerging markets: What Western companies should know. <i>Thunderbird Int'l Bus Rev</i> , 46: 13-38.
W11	Pfannes, C., Meyer, C., Orth, U. R., & Rose, G. M. (2021). Brand narratives: Content and consequences among heritage brands. <i>Psychol Mark</i> , 38, 1867–1880
W12	Townsend, J.D., Cavusgil, S.T. and Baba, M.L. (2010), Global Integration of Brands and New Product Development at General Motors. <i>Journal of Product Innovation Management</i> , 27: 49-65
W13	Treiblmaier, H. and Strebinger, A. (2008), The effect of e-commerce on the integration of IT structure and brand architecture. <i>Information Systems Journal</i> , 18: 479-498.