

۱۵۲۱۹۴۵

رهبری برند

نویسنده: دیوید آ. آکر و اریک جواچیمستالر

مترجم: دکتر عظیم فضلی پور

سرشناسه: آکر، دیوید آ.، ۱۹۳۸ - م.

Aaker, David A

عنوان و نام پدیدآور: رهبری برند/ نویسنده دیوید آ. آکر و اریک جواچیمستالر؛ مترجم: عظیم فضلی پور.

مشخصات نشر: تهران: عظیم فضلی پور، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۳۳۴ ص: مصور، جدول، نمودار.

فروست: دانشنامه برند.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۰۴-۵۸۰۹-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Brand Leadership.

یادداشت: واژه نامه.

موضوع: علاقه های مارک دار -- مدیریت

Brand name products -- Management: موضوع

موضوع: برندسازی (بازاریابی)

Branding (Marketing): موضوع

شناسه: روده: یواچیمستالر، اریک، ۱۹۵۶ - م.

Joachimsthal, Eric: شناسه

شناسه افزوده: فضلی پور، عظیم، ۱۳۵۵ - مترجم

رده بندی کنگره: ۵۱۳/۴۲۱/۴۵۸/۸۲۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۸۲۷

شماره کتابشناسی ملی: ۴۳۶۲۷۰۸

نام کتاب: رهبری برند

نویسنده: دیوید آ. آکر و اریک جواچیمستالر

مترجم: دکتر عظیم فضلی پور

سروراستار: الهه رضائیان

ویراستاران: سمانه قلهکی و مرگان فرجی

مدیر هنری: پیام فردمقدم

حروفچینی و صفحه آرایی: مناسادات معظمی

طراحی جلد: ابراهیم کریمی افلاک

ناشر: انتشارات تخصصان بدون مرز

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۶

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

چاپ و صحافی: خانه چاپ ایران

۳۶۰۰۰۰ ریال



انتشارات تخصصان بدون مرز

www.ulepress.ir

تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

استفاده از مطالب این کتاب با ذکر منبع بلامانع است.

فهرست مطالب

صفحه

پیشگفتار.....	۸
---------------	---

بخش ۱- مقدمه

۱- رهبری برند: وظیفه‌ای جدید.....	۱۲
مدیریت برند: مدل کلاسیک.....	۱۳
رهبری برند: وظیفه‌ای جدید.....	۱۷
اثرگذاری بر سود در ساخت برند.....	۲۴
وظایف رهبری برند.....	۳۵
شبه این ساب.....	۳۷

بخش ۲- هویت برند

۲.۱. هویت برند: اساس استواری برند.....	۴۰
داستان خطوط هوایی تیلانیک برچین.....	۴۰
مدل طرح ریزی هویت برند.....	۴۷
توسعه سیستم هویت برند: پرهیز از اشتباه‌های رایج.....	۵۸
۲.۲. شفاف‌سازی و شرح دقیق هویت برند.....	۷۳
تعریف رهبری.....	۷۴
تعریف شخصیت برند: داستان ال. ال. بین.....	۷۶
شیوه‌های شرح هویت.....	۷۹
آمار برنامه‌های حمایت‌کننده هویت.....	۸۰
شناسایی مدل نقش هویت.....	۸۴
توسعه استعاره دیداری.....	۹۰
اولویت‌بندی هویت برند.....	۹۲
نشان دادن هویت شرح داده شده.....	۹۸
هویت برند بازبینی شده.....	۱۰۱

بخش ۳- ساختار برند: دستیابی به شفافیت و همکاری و ارتقا

۳.۱. طیف رابطه برند.....	۱۰۳
داستان لوازم جنرال الکتریک GE.....	۱۰۳

داستان ماریوت	۱۰۵
طراحی معماری برنند؛ تأییدکننده‌ها و زیربرنده‌ها	۱۰۷
برنده‌های پیوسته، طیف رابطه برنند	۱۱۰
خانه برنده‌ها	۱۱۲
برنده‌های تأیید شده	۱۱۶
زیربرنده‌ها	۱۲۰
خانه برندسازی شده	۱۲۳
انتخاب جایگاه صحیح در طیف رابطه برنند	۱۲۶
۳.۲. معماری برنند	۱۳۵
داستان پولو را به یورن	۱۳۵
پیچیدگی رار و برنند و معماری برنند	۱۳۹
معماری برنند چیست	۱۴۰
گسترش قلمروی برنند	۱۶۰
آمار معماری برنند	۱۶۴
بخش ۴- ساخت برندها: فراتر از جایگاه	
۶- آدیداس و نایکی؛ درس‌هایی در ساخت برندها	۱۷۱
آدیداس؛ دوران رشد	۱۷۲
داستان نایکی	۱۷۵
صبح بخیر آدیداس	۱۸۹
ایجاد کانون ساخت برنند حول هویت برنند آدیداس	۱۹۳
درس‌ها	۲۰۰
۴.۲. ساخت برنند؛ نقش حمایت مالی	۲۰۲
داستان حمایت مالی جام جهانی مسترکارد	۲۰۲
حمایت مالی چگونه برندها را می‌سازد؟	۲۰۸
چه چیز اشتباه است	۲۲۴
هفت کلید برای حمایت مالی مؤثر	۲۲۸
۴.۳. ساخت برندها؛ نقش وب	۲۳۳
خصوصیات منحصر به فرد وب	۲۳۷
ساخت برنند در وب	۲۴۱

۲۴۶.....	سایت‌های ساخت برند
۲۵۶.....	تبلیغات و محتوای حمایت مالی شده
۲۶۴.....	۴.۴. ساخت برندها؛ فراتر از تبلیغات رسانه‌ای
۲۶۶.....	مأموریت ساخت برند
۲۷۷.....	ساخت برندها؛ چند مدل نقش از اروپا
۲۹۷.....	ساخت برند بدون تبلیغات؛ چند راهنما

بخش ۵- سازمان دهی برای رهبری برند

۳۰۶.....	رهبری جهانی برند- نه برندهای جهانی
۳۰۶.....	مکزیک از در اروپا
۳۰۹.....	برندهای جهانی
۳۱۰.....	مدیریت سازمانی نه برندهای جهانی
۳۱۳.....	سهیم شدن در پشم‌انرها و بهترین شیوه‌ها
۳۱۶.....	فرایندی مشترک برای طرح بزی برند جهانی
۳۲۵.....	واگذاری مسئولیت برای ایجاد همکاران بین‌المللی
۳۳۰.....	سیستمی برای انتقال برجستگی ساخت برند
۳۳۳.....	به‌سوی برندی جهانی

پیشگفتار

وقتی ارزش ویژه برند، موضوع داغ اواخر دهه ۱۹۸۰ شد، به نظر می‌رسید مُد مدیریتی دیگری است که تنها چند سال دوام می‌آورد؛ اما درعوض، صنایع یکی پس از دیگری دریافت آگاهی برند، کیفیت درک‌شده، وفاداری مشتری، پیوندهای برند قوی و شخصیت برای رقابت در بازار ضروری است. بعضی سازمان‌ها ازجمله بیمارستان‌ها و شرکت‌های نفتی و شرکت‌های نرم‌افزار، برای اولین بار درحال کشف برندهاست. بقیه، مانند بانک‌ها و فروشندگان کالاهای بسته‌بندی‌شده و سازندگان اتومبیل متوجه می‌شوند نیاز دارند برندهای خود و سیستم مدیریت آن‌ها را احیا کنند تا با صحنه رقابت درحال تغییر هماهنگ شوند.

نیروهای قدرتمندی درحال ترویج علاقه همیشگی به برندهاست. بعضی فاکتورها از قبیل طرفین بیش‌از پیش از رقابت نادرست قیمت‌ها، افزایش محصولات مشابه و خرده‌فروشان قدرتمند، ساختمان برند را می‌سازد. درحقیقت، جایگزین آن نه‌تنها ناخوشایند است، بلکه برای بیشتر اقدامات مدیران نیز مسموم‌کننده بود. این کتاب نشان می‌دهد چگونه می‌توان رهبری برند را در مقابل این نیروها به‌دست آورد. این سومین کتاب از کتاب‌های سه‌گانه ایجاد و مدیریت برندهاست.

اولین کتاب، مدیریت: نقش رهبر برند، این بحث را مرور می‌کند که برندها ارزش می‌آفریند و به‌طور دقیق، به این می‌پردازد که آن‌ها چگونه خلق شده است. سپس مفهوم ارزش ویژه برند را تعریف می‌کند و آن را می‌سازد. این کتاب همچنین نقش اسم‌ها و نمادها را پوشش می‌دهد و جنبه‌های خوب و بد و زشت گسترش برند را توضیح می‌دهد.

کتاب دوم، ساخت برندهای قوی، به مدیران کمک می‌کند استراتژی برند خود را به سه شیوه توسعه دهند. اول، ساختار هویت برند یا دیدگاه فرایند ساخت برند را تعریف می‌کند. دوم، به تحلیل این مسئله می‌پردازد که چگونه برندهای متعدد با هم به‌عنوان بخشی از سیستم کار کنند تا همکاری و نظم و ارتقا در میان برندها ایجاد شود. سوم، به این بحث می‌پردازد که ارزش ویژه برند، به‌خصوص بین محصولات و کشورها، چگونه باید سنجیده شود.

سومین کتاب به تشریح چهار موضوع می‌پردازد که مدیریت برند را تا سطح رهبری ارتقا می‌دهد. اول، مفهوم هویت برند را شرح می‌دهد تا بیان ماهیت برند، استفاده از هویت‌های متعدد برای جاذبه‌داشتن در بازارهای مختلف و ارتقای هویت‌های برند تأثیرگذار را در بر گیرد. ارتقای هویت برند به انتقال شفاف هویت به کسانی کمک می‌کند که در اجرای آن نقش دارند که اغلب شامل شرکای شرکت‌ها و کارمندان آن می‌شود. دوم، مسئله معماری برند را مطرح می‌کند که برندها چگونه باید به هم ربط داشته باشند و تا کجا باید گسترده شود و در سیستم نهایی برند، کدام نقش‌ها را باید ایفا کنند. مفهوم معماری برند نیز همچون ابزارها و اجزای اصلی همراه آن تعریف

شده است. این کتاب، توجه ویژه‌ای به طیف روابط برند دارد و دقیق شرح می‌دهد چگونه زیربرندها و برندهای تأییدشده، به ابزارهای قدرتمندی برای افزایش ارتقای برندهای قوی تبدیل می‌شود.

سوم، این کتاب کشف می‌کند چگونه می‌توان فراتر از تبلیغات حرکت کرد تا برندها به‌گونه‌ای کارا و تأثیرگذار ساخته شود. یکی از کلیدها، اجرای چشمگیری است که در انبوه تبلیغات روزانه شیوع پیدا می‌کند. دیگری، توانایی دسترسی به رسانه‌های جایگزین و مدیریت آن است. مثال‌هایی از بهترین شیوه‌ها این نکات را نشان می‌دهد؛ از جمله درس‌هایی که می‌توان از آداس و نایکی گرفت. نقطه تعادل بین قیمت‌ها و مزایا برای مصرف‌کننده، ایده محرک، مدل رابطه مصرف‌کننده و مدل رابطه تجاری، ابزارهایی است که به مدیران برند در ایجاد برنامه‌های مؤثر ساخت برند کمک می‌کند.

چهارم، به چالش‌های سازمانی مدیریت جهانی برندها می‌پردازد. تجارت‌ها و محصولات متعددی که نام برند بر آنها قرار گرفته، در بازارهای متنوع که اغلب شامل بازارهای کشور میزبان است، به‌دوش می‌کشند. برندها باید بر راه‌های جدیدتر و ضروری‌تر می‌سازد. چالش، در ایجاد سازمان و فرایند نهفته است تا برندهای نویی ساخته شود؛ درحالی‌که اقتصادها نیز درک می‌شود و آن‌هایی ارتقا می‌یابد که در دسترس است. بخشی از این کتاب براساس تحقیق میدانی بزرگی از استراتژی‌های برند است. ما بیش از سیصد تحقیق موضوعی، به هم تأکید بر زمینه‌هایی که باید با واقعیت‌های درون کشور به برند پرداخته شود، در اروپا و ایالات متحده و جاهای دیگر انجام دادیم. تأکید بر هر نمونه موضوعی، شناسایی و ارزیابی استراتژی، برند و اجرای آن است. بسیاری از این مطالعات از لحاظ نگرش غنی هست و توصیف دقیق را تضمین کرده است؛ حال‌آنکه بقیه به نشان دادن روش‌ها و مفاهیم خاص نزدیک شده است. همچنین این کتاب از اقدامات مشاوره‌ای بسیاری بهره‌مند شده است که ما در آن‌ها شانس آزمایش ایده‌ها و مدل‌ها را داشتیم.

افراد بسیاری در این کتاب مشارکت داشته‌اند. برای اینکه بعدی نادیده گرفته نشوند، با اشاره به همکاران محترمی آغاز می‌کنیم که طی سال‌ها، دیدگاه‌هایی در برند ما به‌اشتراک گذاشته و نهایتاً به ذخیره دانش افزوده‌اند. بلکه این ماجراجویی را در زمینه بررسازی جالب‌تر کرده‌اند. جنیفر آکر^۱ از دانشگاه استنفورد، روبرتو آلوارز^۲ از ESADE و مدرسه بازرگانی هاس^۳، آرنین لینکیتو^۴ از AT&T، راب هالووی^۵ و لری راف^۶ از لیوای اشتراوس،^۷ ناسی کارلسون^۸ از موبایل، اندی اسمیت^۹ از bigwords.com، آنتونی سایمون^{۱۰} و جانی لوکاس^{۱۱} از بست فودز،^{۱۲}

1. Jennifer Aaker
2. Roberto Alvarez
3. Haas
4. Arnene Linquito
5. Rob Holloway
6. Larry Ruff
7. Levi Strauss
8. Nancy Carlson
9. Andy Smith
10. Anthony Simon
11. Johnny Lucas
12. Best Foods

کامبیز صفی‌نیا و پل کمبل^۱ از اشلامبرگر،^۲ سندپ سندر^۳ از سندر کمپانی،^۴ گرت برمن^۵ از فولکس واگن،^۶ مایکل هوگان^۷ از فريتو-لی،^۸ جری لی^۹ و کتی چوئی^{۱۰} از برندو کمپانی،^{۱۱} سوزان ولیت^{۱۲} و چارلز کاستانو^{۱۳} از کامپک،^{۱۴} پیتري سيلی که حالا با USWeb\CKS و مدرسه بازرگانی هاس همکاری می‌کند،^{۱۵} دوان نپ^{۱۶} از استراتژی‌های برند،^{۱۷} پیتري جورجسکو^{۱۸} و استوارت آگرس^{۱۹} از یانک و رابیکم،^{۲۰} الکساندر بیل^{۲۱} از شرکت‌های الکساندر بیل، راس وینر،^{۲۲} راشی گلیزر،^{۲۳} پل فاريس،^{۲۴} مارک پری،^{۲۵} رابرت اسپکمن،^{۲۶} جو پونز،^{۲۷} پدی میلر،^{۲۸} اشتاین جیکوبسن،^{۲۹} مایکل راکستاد،^{۳۰} گیلرمو داندريا^{۳۱} و همکاران دیگر در مدرسه هاس، مدرسه داردن،^{۳۲} هاروارد، IAE و IESE. همچنین دوست داریم از اسکات گلووی،^{۳۳} کانی هالکوئیست،^{۳۴} استرلینگ لینز^{۳۵} و دیگران در استراتژی برند رحت،^{۳۶} تشکر کنیم و از جیمز مک‌تامارا،^{۳۷} هوبرت وبر^{۳۸} و استیو سالی^{۳۹} از شرکت رهبری برند^{۴۰} که همه در ایده‌های پروژه مشارکت و از آن حمایت کردند. دانا پیلزبری^{۴۱} از شرکت رهبری برند در سراسر این پروژه به‌زر ویژه کمک کرد و مونیکا مارچلفسکی^{۴۲} در سازمان‌دهی نمایشگاه‌ها استثنایی بود.

1. Paul Campbell
2. Schlumberger
3. Sandeep Sander
4. Sander&Company
5. Gert Burmann
6. Volkswagen
7. Michael Hogan
8. Frito-Lay
- 9- Jerry Lee
10. Katy Choi
11. Brand&Company
12. Susan White
13. Charles Castano
14. Compaq
15. Peter Sealey
16. Duane Knapp
17. Brand Strategies
18. Peter Georgescu
19. Stuart Agre
20. Young&Rubinam
21. Alexander Bie
22. Russ Wiener
23. Rashi Glicker
24. Paul Far
25. Mark Parry
26. Robert Spckman
27. Joe Pons
28. Paddy Miller
29. Stein Jacobsen
30. Michael Rukstad
31. Guillermo dAndrea
32. Darden School
33. Scott Galloway
34. Connie Hallquist
35. Sterling Lanier
36. Prophet Brand Strategy
37. James McNamara
38. Hubert Weber
39. Steve Salee
40. Brand Leadership Company
41. Dana Pillsbury
42. Monica Marchlewski

از اسکات تالگو^۱ و لیزا کریگ^۲ از گروه سنت جیمز^۳ و از کوین ادونل^۴ و جیسون استاورز^۵ از استراتژی برند پرافت که در فصل‌های وب و معماری برند مشارکت‌های چشمگیری داشته‌اند و شاگردان بانگیزه و روشن‌فکری در حوزه برند هستند، تشکر ویژه می‌کنیم. از جان کلچ^۶، رئیس مدرسه بازرگانی لندن، نیز تشکر می‌کنیم که سخاوتمندانه به ما اجازه داد از ایده عالی‌اش درباره حمایت مالی جام جهانی مسترکارت استفاده کنیم. همچنین از کوین کلر^۷ و دارموث^۸ و باب جیکوبسون^۹ از دانشگاه واشنگتن قدردانی می‌کنیم که به نویسنده تازه‌کار کمک کردند از عهده بعضی پرسش‌های جالب، به شیوه‌ای علمی بر آید و این فرایند را لذت‌بخش کردند.

در این کتاب، از دانشجویان برجسته‌ای همچون ترا ترویلیگر^{۱۰} جیمز کوک^{۱۱}، جوانو آدانو^{۱۲}، پنی کراسلند^{۱۳}، مارک ساچون^{۱۴} در مدرسه مهندسی استنفورد،^{۱۵} مدهور متا در چیس،^{۱۶} برایان هر در ترنسلیت،^{۱۷} اوا راوس در آگیوی و مائر^{۱۸}، ادوارد هیکمن در گروه راه‌حل‌های تکنیکی،^{۱۹} نانس اسپکتور و جولی تمپتون در کلوروکس^{۲۰} و مایکل دنیس، همکار شرکت‌های MBA،^{۲۱} کمک گرفتیم که در مورد مطالب کتاب، برنده جایزه شدند. میزبانی دانشجویان هاس، به ایجاد مطالب ناب و خالص در کتاب منوط بود. کمک کرد و به همین دلیل، مدیون آن‌ها هستیم. همچنین از ویراستاری ماهر به م کارول جیمز^{۲۲} بهره‌مند شدیم که بار دیگر کمکی بسزا بود و کار کردن با او باعث افتخار بود. در فصل ۲۳، سلینا نایت^{۲۴} جریان امور را به دست گرفت. آن‌ماری شیدی^{۲۵} مشتاقانه در بسیاری از کارها کمک کرد و مرهون لطف دوست و ویراستار جهانی، باب والاس،^{۲۶} قرار گرفتیم و از تشویق و راهنمایی و نصیحت‌های ویراستارانه‌اش بهره‌مند شدیم. این، سومین کتاب برندسازی است که پایه عرصه وجود گذاشته است. در پایان، از خانواده‌هایمان

1. Scott Talgo
2. Lisa Craig
3. St. James
4. Kevin O'Linn
5. Jason
6. John
7. Kevin
8. Dart
9. Bob Jacobson
10. Terra Terwilliger
11. James Cook
12. Joao Adao
13. Penny Crossland
14. Marc Sachon
15. Madhur Metha
16. Brian Hare
17. Eva Krasuss
18. Edward Hickman
19. Nancy Spector
20. Julie Templeton
21. Michael Dennis
22. Carol Chapman
23. Free Press
24. Celia Knight
25. Anne-Marie Sheedy
26. Bob Wallace