

۲۰۰۱۰۴۱

استراتژی جهانی برند

قفل‌کنشایی پانسا | برندسازی در کشورها و فرهنگ‌ها و بازارها

نویسنده: سیکو ون گلدِر

مترجم: دکتر عظیم فضلی بیر

سرشناسه: ون گلدر، سیکو، ۱۹۶۴ - م.

Van Gelder, Sicco

عنوان و نام پدیدآور: استراتژی جهانی برند / نویسنده: سیکو ون گلدر؛ مترجم: عظیم فضلی پور؛ سرویراستار

الیه رضائیان؛ ویراستاران: مرگان فرجی، زینب صادقی نژاد.

مشخصات نشر: تهران: متخصصان بدون مرز، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۳۲۰ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۸۱۸۵-۸-۷

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: c2005 Global brand strategy: unlocking branding potential across countries...

موضوع: کالاهای مارکدار -- برنامه‌ریزی

موضوع: brand name products -- planning

موضوع: برندسازی (بازاریابی)

موضوع: branding (Marketing)

موضوع: کالاهای مارکدار -- مدیریت

موضوع: brand name products -- Management

موضوع: صادرات و واردات -- بازاریابی

موضوع: Export Marketing

شناسه: ۵۵۵: فضلی پور، عظیم، ۱۳۵۵ - مترجم

ردیف کتابخانه: ۹۱۳۹۰۹/ب/۶۹ HD۶۹

ردیف: ۶۵۸/۷

شماره کتابخانه ملی: ۵۲۵۶

نام کتاب: استراتژی جهانی برند

نویسنده: ون گلدر

مترجم: عظیم فضلی پور

سرویراستار: الیه رضائیان

ویراستاران: مرگان فرجی و زینب صادقی نژاد

مدیر هنری: پیام فردمقدم

حروفچینی و صفحه‌آرایی: محمد رضا...

طراحی جلد: ابراهیم کریمی افلاک

ناشر: انتشارات متخصصان بدون مرز

نوبت چاپ: اول-۱۳۹۷

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

چاپ و صحافی: خانه چاپ ایران



انتشارات متخصصان بدون مرز

www.ulepress.ir

۷۸۵۰۰۰ ریال

تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.
استفاده از مطالب این کتاب با ذکر منبع بلامانع است.

۱۰	مقدمه
۱۵	تشکر و قدردانی
۳۰	بخش اول: تحلیل داخلی
۳۱	فصل اول: سازمان
۳۲	استراتژی تجاری
۳۴	انگیزه
۳۶	منطق استراتژیک
۳۸	جسم
۴۳	میراث داخلی
۴۶	سازمان جهانی
۵۰	فصل دوم: ابراز برند
۵۱	ابراز برند تعریف شده
۵۲	جایگاه‌سازی برند
۵۷	ارزش برای پول
۶۰	ارزش‌ها
۶۴	شخصیت برند
۶۷	تأثیرات بر شخصیت برند
۷۰	فصل سوم: ترکیب بازاریابی و اجرا
۷۱	نقش بازاریابی
۷۴	محصولات و خدمات برای برندهای جهانی

۷۹	توزیع برای برندهای جهانی
۸۲	ارتباطات برای برندهای جهانی
۸۴	مردم
۸۷	مردم و برندهای جهانی
۹۱	قیمت‌گذاری
۹۴	مردم
۹۶	بخش دوم: تحلیل خارجی
۹۷	فصل چهارم: نواندین‌های محلی
۱۰۰	تبلیغات
۱۰۴	کنوانسیون رسانه
۱۰۶	کنوانسیون‌های نیاز
۱۱۳	نیازهای برتری
۱۱۶	باورهای اقتصادی
۱۲۰	سلوک اجتماعی
۱۲۱	فصل پنجم: حوزه برند
۱۲۶	جنبه‌های حوزه برند
۱۲۹	تأثیر ابراز برند بر حوزه برند
۱۳۳	کنوانسیون‌ها و متخصصان محصولات و خدمات
۱۳۶	متخصصان توزیع
۱۳۹	ابراز برند و متخصصان چاره

نتیجه‌گیری ۱۴۰

فصل نهم: شهرت برند ۱۴۵

شهرت تعریف شده برند ۱۴۶

برندهای اصیل ۱۵۱

برندهای باکیفیت ۱۵۴

برندهای وعده‌دهنده ۱۵۷

برندهای تأییدشده ۱۶۰

کنوانشن‌ها و برندهای شخصیت ۱۶۴

نتیجه‌گیری ۱۶۶

فصل دهم: نزدیکی ۱۷۰

نزدیکی کاربردی ۱۷۳

نزدیکی جهان‌شهری ۱۷۹

ابراز برند و نزدیکی خودمحورانه ۱۸۳

نزدیکی همدلانه ۱۸۵

ابراز برند و نزدیکی وابستگی ۱۸۹

نتیجه‌گیری ۱۹۲

فصل هشتم: شناخت برند ۱۹۶

تعریف شناخت برند ۱۹۷

برندهای غیر متمایز ۲۰۳

برندهای محصولات و خدمات ۲۰۷

برندهای غاصب	۲۰۹
نتیجه‌گیری	۲۱۰
بخش سوم: مسائل استراتژی جهانی برند	۲۱۴
فصل نهم: جهانی کردن برند	۲۱۵
به کارگیری مدل	۲۱۶
کنوانسیون‌های داخلی	۲۱۹
مردم	۲۲۱
تحلیل بیرونی	۲۲۴
کنوانسیون‌های فرهنگی	۲۲۹
شهرت برند	۲۳۲
روابط برند	۲۳۷
نتیجه‌گیری	۲۳۸
فصل دهم: هماهنگ‌سازی برندی جهانی	۲۴۰
مسئله	۲۴۱
میراث داخلی برند	۲۴۲
قیمت	۲۴۷
کنوانسیون‌ها	۲۵۱
کنوانسیون‌های نیاز	۲۵۳
کشورهای کلیدی	۲۵۸
شناسایی برند	۲۶۵

نتیجه‌گیری ۲۶۷

فصل یازدهم: توسعه برند جهانی ۲۶۹

مسئله ۲۷۰

کنوانسیون‌های داخلی ۲۷۵

توزیع ۲۷۹

تحلیل بیرونی ۲۸۱

کنوانسیون‌های فرهنگی ۲۸۴

ارزیابی گستره ۲۸۸

اتصالات برند ۲۹۳

نتیجه‌گیری ۲۹۴

فصل دوازدهم: ایالات برند - جهان جدید ۲۹۶

مسئله ۲۹۷

کنوانسیون‌های داخلی ۳۰۴

ابراز برند ۳۰۵

اجرای بازاریابی ۳۰۹

کنوانسیون‌های فرهنگی ۳۱۳

حوزه برند ۳۱۴

نزدیکی برند ۳۱۶

اتصالات برند ۳۱۹

نتیجه‌گیری ۳۱۹

مقدمه

جهانی شدن شعار دهه آخر قرن بیستم بود. این پدیده برای این دوره جدید یا منحصر به فرد نیست. در قرن نوزدهم، استعمارگری نیروی پرتوان جهانی شدن بود و تنوعی از پیوندهای تجاری در امتداد مرزها را خلق کرد. برای اولین بار، کالاهایی که نام برند داشتند، به مقادیر فراوان به خارج از کشور فرستاده شدند. با این حال خیلی از پیوندهای تجاری در امتداد مرزها که در بردارنده کالاهای برندسازی شده بود، به کشورهای که همسایه مستقیم بودند و نیز امپراتوری‌های مستعمره کشورها محدود بود. برای مثال، برندهای انگلیسی راهشان را به سوی هند یافتند. کالاهای برند فرانسوی به هند و چین و برندهای هلندی به اندونزی راه پیدا کردند. دلیل صادرات این کالاهای برندسازی شده، در تقاضای موجود در بازارهای خارجی برای کالاهای با کیفیت به خصوص در بین جوامع مستعمره و نیز به توانایی سازندگان برای تولید کالاها به قیمت واحد به اندازه کافی کم نهفته است تا بتوانند اجناسشان را به طور ناقص به سراسر دنیا منتقل کنند. این امر مکانیکی شدن ابزارهای تولید و انتقال بود و به هزینه‌های حاشیه‌ای نازل برای تولید برای سراسر واحد اضافی منجر شد.

دومین جنبه بزرگ بیداری برای جهانی شدن، بعد از جنگ جهانی دوم آمد؛ وقتی در بیداری نیروهای نظامی ائتلاف جدید، برندهای مصرفی جدید به اروپا و آسیا آمد. تفاوت با دوره استعمار این بود که گرچه این برندهای خارجی بودند، تسهیلات تولید به طور عمده در بازارهایی بود که به عنوان مقاطعه کارهای کمپانی، به آنها سرویس می‌داد. دلایل تنظیم مسائل بدین طریق این بود که به خاطر افزایش نعمت در بین جوامع عمده می در اروپای غربی، ژاپن و نواحی شهری در شرق و جنوب شرق آسیا و آمریکای لاتین، چنین تقاضایی وجود داشت و حضور محلی نه تنها مقرون به صرفه، بلکه لازم هم بود. برندسازی نیز بیشتر به پدیده‌ای محلی تبدیل شد؛ چنان که نمایندگان محلی مسئول بازاریابی برند بودند.

سومین محرک بزرگ برای برندسازی، در بیداری از فردیش و بودی متعاقب کمونیسم به میان آمد. سقوط دیوار برلین پیش از این بازارهای غیرقابل دسترس را برای برندهای خارجی گشوده بود؛ البته نه فقط در اروپای شرقی و مرکزی، بلکه در بازارهایی که در گذشته، در نتیجه حساسیت‌های سیاسی ورود ممنوع بودند؛ مانند شیلی و آفریقای جنوبی. با این حال، بزرگ‌ترین انگیزه از گشایش چین حاصل شد که نه تنها بازار انبوهی است، بلکه منطقه تولید انبوه برای برندهای آمریکایی و ژاپنی و اروپایی محسوب می‌شود. قانون‌زدایی بازارها تولید انعطاف‌پذیر را میسر ساخته و به رقابت بیشتر منجر شده است. سازندگان که با پیشرفت‌های لجستیک و IT انگیزه پیدا کرده‌اند، پیوسته به دنبال ترقیبی هستند که به بهترین شکل با نیازهای تولیدشان سازگار باشد. این موضوع به بخش‌بندی یک‌باره ساختارهای یکپارچه کمپانی منجر شده است. برندسازی از دیگر کارکردهای کمپانی جدا شده است. خاتمه امکانات تولید محلی اغلب به این نیز می‌انجامد.

که مدیریت کمپانی دربارهٔ نیاز به پشتیبانی محلی برندها پرسش کند. این پیشرفت‌ها کمپانی‌ها را تحت فشار قرار داد تا پرتفیلوهای برند بین‌المللی‌شان را توجیه کنند. برندهای بین‌المللی‌شان را هماهنگ کنند، برندسازی مشترک کنند یا حتی با برندهای جهانی دیگر ادغام شوند.

اثری که این جهانی‌شدن شدید بر برندها داشته، استثنایی بوده است. به‌نظر می‌رسد برندهای جدید جهانی متولد شده‌اند یا دست‌کم رهسپاری سریعی را از خانه یا کشورهای پیش‌گام به سایر بازارها تجربه می‌کنند. خیلی از برندهایی که به‌طور سنتی محلی هستند، فروخته می‌شوند، متوقف می‌گردند یا با دگرگونی، به نام برند جدید ناحیه‌ای یا جهانی و هماهنگی متعاقب آن مواجه می‌شوند. پرتفیلوهای برند که از طریق دهه‌ها اکتساب ساخته شده‌اند، توجیه می‌شوند تا توجه منابع را بر شمار محدودی از برندهای استراتژیک متمرکز کنند. برندهایی که مدت‌هاست برقرار شده‌اند، جایگاه‌های مسلط خود را در سراسر دنیا تقویت کرده‌اند و برندهای محلی را که کمتر در بازاریابی تجربه هستند، تهدید می‌کنند؛ اما با مخالفتی جدی از طرف برندهای محلی نیز مواجه‌اند که راه‌های ملی میانه‌ای تقابلی می‌یابند. برخی برندهای جهانی با گرفتن نقش محلی در جوامعی که فعالیت می‌کنند، طوری خود را مدیریت کرده‌اند که به انستیتوهای محلی تبدیل شوند. حال آنکه دیگران بر رده‌شان به‌سواز، چارچه‌های جهانی تسلط دارند.

همچنین بحث بر سر برتری فرضی برندهای جهانی و کافی نبودن برندهای محلی اوج گرفته است. لویت^۱ در بیانیهٔ اساسی‌اش برای برندها، در مقاله‌ای در هاروارد بیزنس ریویو در ۱۹۸۳ با عنوان «جهانی‌شدن بازارها»، به این بحث می‌پردازد که مصرف‌کنندگان در تمام دنیا بیشتر شبیه هم می‌شوند، نیازمند محصولات تولید انبوه یک نسل به دست‌های متصفانه هستند و برندها نباید خودشان را با سازگاری با نیازهای محلی و ترجیحات فرهنگی اذیت کنند. مثال اصلی لویت شیوهٔ تولیدکنندگان خودروهای ژاپنی است. آن‌ها توانستند در ۱۹۸۰-۱۹۹۰ به‌خاطر تکنولوژی‌های کم‌سود تولیدشان سازندگان خودروهای آمریکایی و اروپایی را در پس‌بکوبند. ژاپنی‌ها توانستند خودروهای بهتر با قیمت‌های ارزان‌تری بسازند، چیزی که مصرف‌کنندگان آمریکایی و اروپایی شادمانه مشتاقش بودند. با این حال، دههٔ گذشته نشان داد اتحاد تولید کم‌سود و کنترل کیفیت، تولیدکنندگان خودروی غیرژاپنی را باز هم رقابتی ساخته است و به‌خصوص در اروپا مسائلی همچون طراحی، پرستیز، افتخار ملی، هیجان و مانند این‌ها اهمیت اساسی پیدا کرده است. ماشین‌های به‌نسبت ملال‌انگیز ژاپنی نتوانستند دوام بیاورند و سهم بازارشان از دست رفت.

این کتاب می‌گوید نتیجه‌گیری‌های لویت مبنی بر اینکه مصرف‌کننده‌ها بیشتر به هم شبیه می‌شوند، نادرست است. جدا از هماهنگ‌سازی، بازارهای دههٔ گذشته پخش‌بندی شده است و مردم در سراسر دنیا هویت‌های محلی و ویژگی‌های منحصر به فردشان را بیان کرده‌اند. این مسئله

نه برخلاف جهانی شدن، بلکه به خاطر آن اتفاق افتاده است. چنان که مردم بیشتر با جهان خارج تعامل دارند. در نگرش‌ها و رفتارهایشان هم پیچیده‌تر می‌شوند و راضی نیستند برندهای خارجی را با ارزش رسمی بگیرند. این حاضر همچنین می‌گوید وقتی استانداردسازی یا محلی‌سازی مطرح می‌شود، هر برند انفرادی جهانی یا بین‌المللی فرصت‌ها و محدودیت‌های ویژه‌ای دارد. تنها از طریق درکی از فاکتورهای متنوع که در زمینه‌های جهانی و محلی بر برندها تأثیر می‌گذارد، می‌توان به تعیین بهترین مسیر برای آن‌ها کمک کرد.

حس و حساسیت

یکی از مسائل کلیدی که امروزه مدیریت برندها با آن روبه‌روست، چگونگی رسیدگی به برند، همان‌طور که با گسترش آن در جوامع و جغرافیای متنوع است. این فقط مسئله‌ای در حیطه مدیریت و اینکه چگونه برند را کنترل و هدایت کنیم محسوب نمی‌شود؛ بلکه راجع به دستیابی به پتانسیل کامل برندها در بازارهای متنوع است. اغلب تنش بین یافتن تناسب بهینه برند با شرایط محلی و تمایل برای کسب انسجام برند در بین بازارها وجود دارد. اغلب مواقع تصمیمات بر مبنای ساختارهای ازمان گرفته می‌شود تا بر مبنای درک برند و تأثیرات گوناگون داخلی و خارجی بر آن. این به تنش بین مدیریت برند جهانی و محلی تبدیل می‌شود که می‌تواند به کشمکش‌های قدرت در بازار منتهی شود. برند بینجامد.

در عوض، مدیریت برند جهانی و محلی، با نظره‌های یکدیگر درباره برند و نیاز ناشی از سازگاری‌ها و احتمالات کسب مزیت رقابتی مدارم و فرصت‌هایی برای استانداردسازی را بفهمد. در پایان، برند جذاب مورد توجه تمام آن‌هایی است که تحت تأثیر آن قرار گرفته‌اند. اولین چیزی که مدیریت برند جهانی و محلی نیاز دارد، مبنای مشترک برای استانداردسازی برند و کار برنامه‌ریزی است. این مبنای مشترک باید زبان مشترک، تعریف‌ها، تفسیرها، ارزیابی‌ها و معیارها را از همه درک روشنی از روابط بین فاکتورهای فراهم آورد که برند را در زمینه‌های جهانی و محلی شکل می‌دهند.

دهه گذشته محبوبیت رویه‌رشد استانداردسازی برند در بین مدیریت برند را شاهد بوده است. استانداردسازی برند می‌تواند مزایای عظیمی از لحاظ اقتصادهای معیار رو کند: تولید مرکزی، برتری افزوده در مقایسه با شرکای توزیع، کمپین تبلیغاتی در بازارها، گسترش‌های برند مشابه در هر جا. کاهش در کارکنان مدیریت برند و... این استانداردسازی، برند را به جام مقدس مدیریت برند تبدیل کرده است. برای خیلی از مدیران برندها، برندهایشان فقط وقتی می‌توانند جهانی در نظر گرفته شوند که در هر جنبه در هر جا، یکسان باشند. باین حال، درواقع تعداد اندکی از برندهای قیمتی چنین چیزی را ادعا می‌کنند. مدیریت با مطرح کردن پرسش‌هایی از قبیل «آیا تمام برندها باید در بازارها استانداردسازی شود؟»، «برند باید در چند بازار حضور داشته باشد تا جهانی تلقی

شود؟» و «قبل از اینکه برند بتواند جهانی در نظر گرفته شود، باید چقدر عواید تولید کند؟» شروع کرد. باین حال، این‌ها پرسش‌های اشتباهی برای مطرح کردن است.

درعین حال صداهای دیگری به‌پا خاست که برندهای جهانی را به‌دلیل تأثیرات زیان‌بار بر محیط، کارگران در کشورهای درحال توسعه، برندهای محلی، رفاه ذهنی کودکان، فضاهای عمومی و... تازیانه می‌زد. برندهای جهانی به‌عنوان مظاهر تحقیر و استثمار و تحریف نشان داده می‌شود. فعالیت‌های ضد جهانی‌شدن با مطرح کردن پرسش‌هایی از این قبیل آغاز شد: «آیا برندهای جهانی، نیروهای نابودی در جهان سوم است؟»، «آیا برندهای محلی باید حفظ شوند تا از فرهنگ محلی دفاع کنند؟»، «چگونه می‌توان برندهای جهانی را متوقف کرد؟» این‌ها نیز پرسش‌های اشتباهی برای عنوان کردن است. درحقیقت، انهولت (۲۰۰۳) مدعی است کشورهای درحال توسعه نباید قربانیان جهانی‌شدن باشند. اگر بتوانند یاد بگیرند از حقه‌های کلاسیک ملل غرب در برندسازی و بازاریابی استفاده کنند، می‌توانند نیروهای بازارهای جهانی را به نفع خود تغییر دهند.

پس پرسش‌های صحیح به‌یاد دلچ کرد، چیست؟ این کتاب بر این منطق متکی است که هر برند پتانسیل بالقوه هر برای ستاند دسازي و سازگاري با بازارهای متنوع از لحاظ فرهنگی و ساختاری را دارد. یکی از پرسش‌های صحیحی که باید مطرح کرد این است: «برند چگونه می‌تواند به بهترین شکل برای سهام‌دارانش ارزش فراهم کند؟» آن‌ها که مستقیم از برند تأثیر گرفته‌اند و در کشورها، بازارها، جوامع و جغرافیای توزیع شده‌اند؟ آیا مصرف‌کنندگان به‌قدر کافی برای برند ارزش قائل‌اند که آن را بخرند و استفاده کنند؟ یا کارشان به‌قدر کافی برای ارزش قائل‌اند که از آن استقبال کنند؟ اینکه سهام‌داران چه کسانی هستند و چگونه به هم مربوط می‌شوند، ممکن است بسته به برند و نیز مکانی که برند حضور دارد، فرق کند.

این کتاب با کسانی که مخالف برندهای جهانی هستند، موافق است و می‌پرسد که خلقاتی به نام برندها رخ داده است. از طرفی، سرزنش برندسازی به خاطر این اشتباه‌ها، دست‌کم یک بخش نقیض این نظام در بیشتر شرکت‌های جهانی است. چقدر از کارشناسان برندسازی را در هیئت مدیره کمپانی‌های فرچون ۵۰۰ می‌یابید؟ از طرف دیگر، این درک اشتباه نظام است. این کتاب برندسازی را نظامی بشرگرایانه در نظر می‌گیرد که به دنبال برقراری ارتباط با فرایندهای گوناگون سازمان‌هاست تا مردم را حول اهداف و اصول برند صف‌آرایی کند و ارزش منحصر به فردی برای سهام‌داران فراهم آورد.

کتاب حاضر بر این تمرکز دارد که چگونه ویژگی‌های منحصر به فرد برند می‌تواند با درک حساسیت آن برند یا آسیب‌پذیری‌اش از فاکتورهای خاص، هم در داخل و هم در خارج از سازمان برند، به بهترین شکل در امتداد جوامع گسترش داده شود. گرچه هر برند منحصر به فرد است.

این امکان وجود دارد که برندها را به طریقی دسته‌بندی کرد که به ما کمک کند بفهمیم انواع خاص برندها به کدام فاکتورها بیشترین حساسیت را دارند. این نوع درک نه تنها برای تمام مدیران شرکت‌هایی مفید است که مشتاق‌اند موفقیت برندشان را در سراسر دنیا بسازند، بلکه برای کسانی که مسئول برندی محلی‌اند که با رقای جهانی بهتر تضمین‌شده مواجه‌اند نیز سودمند است. درحقیقت، این نوع آگاهی می‌تواند برای هر علاقه‌مند به برندهای خاص مفید باشد؛ مانند دولت‌ها، سازمان‌های غیردولتی (NGOها)، کارمندان، شرکای توزیع، تأمین‌کنندگان، جوامع محلی و حتی فعالان ضد جهانی‌شدن.

در کتاب پیش رو، برندهای جهانی به‌عنوان برندهایی که در سراسر جغرافیاهای متعدد در دسترس هستند، آزادانه تعریف شده‌اند؛ بدون تعیین هیچ محدودیت خاص یا هرگونه ملزومات قاره‌ای. عوایدی که این برندها ایجاد می‌کنند و نیز شیوه‌ای که خود را در هر جامعه ارائه می‌دهند، سه‌گانه‌ای است. واژه «جهانی» در این کتاب به‌عنوان واژه اختصاری برای برندهایی با میزان متغیر جهانی‌شدن استفاده می‌شود. برخی ممکن است در چندین کشور در تمام قاره‌ها ارائه شوند، سال‌ها بزرگ، ممکن است فقط در مکانی ناحیه‌ای‌تر فعال باشند.

گرچه امکان پذیر نیست که ارزش دارد برند از دیدگاه گروه‌های مختلف سهامدار خطاب قرار داده شود، این کتاب به‌طور کلی بر دیدگاه مصرف‌کننده‌ها تمرکز دارد. در پایان، آن‌ها هستند که تصمیم می‌گیرند آیا به قدر کافی ارزش قائل‌اند که وقت و پولشان را برایش خرج کنند. گرچه، خطاب قرار دادن هر نوع دیدگاه سهامدار خارج از حیطه این کتاب است، خوانندگان تشویق می‌شوند از قضاوت خودشان استفاده نکنند؛ وقتی تفکر ارائه‌شده در اینجا را برای گروه‌های سهامداری غیر از مصرف‌کننده‌ها به کار می‌برند.