

هسته برند و مدیریت آن در طی زمان

1. مقدمه

هدف از این مقاله بررسی هسته برند و مدیریت آن در طی زمان است. در واقع، تمامی برندهای موجود دارای یک هسته داخلی هستند، گرچه ممکن است در محتوی، عمق و وضوح با هم تفاوت داشته باشند. هسته برند آن بخش از برند است که بدون اینکه به معنی اساسی یا کارایی برند به عنوان مرجعی برای مدیریت طولانی مدت برند آسیب برسد، کاهش یابد و کوتاه گردد. هدف این تحقیق - با بکارگیری خصوصیت مدیریت برند استراتژیک - قالب کاری و چارچوبی را ایجاد کند که باعث مدیریت مداوم برند، حفظ هسته برند با افزایش و توسعه آن بوسیله ایجاد تغییر دینامیک مدیریت است. این قالب کاری قصد در کاهش پارادوکس مدیریت مداوم و تغییر در طی زمان است (سیف، کالینز و پوراس، 1998، دی ویت و میر، 2010: پارهاالد و هامل، 1989).

این تحقیق مبتنی بر مطالعه روی مدیریت برند ولو طی بازه زمانی 1927 تا 2015 است. با بررسی و شرکت در مباحثه در مورد ارزش هسته برند ولو - امنیت، کیفیت و حفاظت از محیط زیست - نسبت به اهمیتی که به سازمان و مدیریت آن داده می شود پی بردم. سه هسته ارزشی ولو طی دهها سال بدون تغییر مانده است، بطوریکه این برند به عنوان یک برند امن جایگاه خود را یافته است. یکی از مدیران ولو این سؤال مرا که آیا "امنیت" به عنوان یک مزیت کاربردی، حسی و یا معرف برند است؟ چنین پاسخ داد: ما ارزش های هسته برند خود را از زوایای مختلف می نگریم و بنابراین آنها را به این یا آن محدود نمیکنیم بلکه همه آنها را با هم در نظر می گیریم. همه این ارزشها این را می گویند که "ولو برای زندگی" (مصاحبه، دسامبر 2005). این حرف مرا متعجب کرد و باعث ایجاد سؤال های تئوری اساسی درباره "هسته برند و مدیریت آن" شد.

ولو یک مورد مناسب برای تحقیق درباره المان‌های داخلی برند و چگونگی مدیریت آن در طی زمان است. اولاً، چون سازمان ارزش‌های هسته‌ای با سابقه‌ای طولانی است. دوم اینکه، ولو یک برند معروف با جایگاه شناخته شده بین‌المللی است. موقعیت یابی برند به عنوان برندی امن در واقع بارها در ادبیات مدیریت برند استراتژیک گفته شده است (سی اف. کاپ فرر، 2012: آکر، 1996: دی چرناتوری، 2006). سوم اینکه، تغییر برند از برند یک محصول به برند یک مجموعه، فرصت استثنایی برای مطالعه مفاهیم هسته‌ای برند است.

مفهوم هسته‌ای برند را برای برندهای جدید مانند **Airbnb**، **Spotify** و **Uber** همانطور که برای بریتیش ایروی، نسله و هارلی دیویدسون پیاده شده است، قابل تعریف است. برای یک تقسیم‌بندی متمایز "برندهای موروثی" (جایزه نوبل، لوویس ویتون، جانسون اند جانسون)، محافظت از هسته‌ای برند در شرایط متغییر جامعه و بازار لازم است (بالمر و همکاران، 2006). مفهوم هسته‌ای برند برای همه طبق بندی برندها شامل برند محصولات، خدمات و مجموعه و شرکت‌ها، مهم است.

سئوالات کلیدی مرتبط با هسته‌ای برند باعث به نتیجه رسیدن چالش‌های مهم و اساسی پیش‌روی مدیریت استراتژیک و مدیریت تئوریک می‌شود:

چگونه میتوان هسته‌ای برند را تعریف کرد و تعیین کرد چه چیز جزو آن نیست

چگونه میتوان هسته‌ای برند را به عنوان مرجعی برای تمام تلاشهای بازاریابی قرار داد.

چگونه میتوان یک هسته‌ای مشخص و واحد برای برند داشت در حالیکه با تغییرات هماهنگ باشد.

در واقع، بدون تعریف هسته‌ای، مدیریت استراتژیک برند خط مشی مشخصی برای پیرویی از آن ندارد (دی چارنتوری، 2009). واقعیت این است که اغلب مدیران برند سعی در درک این دارند که برند آنها واقعا چه چیزی ارائه می‌دهد (بالمر و گریسر، 2002). مشکل معمولاً کمبود المانهای کلیدی بالقوه نیست، اما این امر است که کدام یک از این المان‌ها اصلی‌تر و مرکزی هستند (لینچینی، 2002). تعریف و پیاده‌سازی المانهایی که هستی نیستند به عنوان هسته باعث انحراف از هسته‌ای برند در زمان فرموله کردن استراتژی برند می‌شود و می‌تواند فرآیند ساخت برند را از راه خود دور کند و به دارایی برند را در خطر بیندازد (کاپ فرر، 2012). ندانستن اجزای تشکیل دهنده هسته‌ای برند و ریسک

های پیش روی آن ممکن است باعث از بین رفتن هویت برند و موقعیت برند در بازار شود. حتی با وجود تعریف دقیق از هسته برند، چالش‌هایی بر سر راه برند برای تکامل و هماهنگی با تغییرات در طی زمان وجود دارد (سی اف. گرید- جونز و همکاران، 2013).

"عصاره برند" مفهومی است که اغلب در ادبیات موضوع برند با آن مواجه می‌شوید و در بین بازاریابان با مفهوم هسته برند مرتبط است. این مفهوم برای اولین بار توسط تد بیتس، آژانس تبلیغاتی در دهه 1970 برای برند محصولات مورد استفاده قرار گرفت و امروزه اغلب در مدیریت برند کالاهای پر مصرف (مصرفی) بکار می‌رود. سایر کلمات مرتبط با هسته برند عبارتند از: "مفهوم برند" (پارک، جوارسکی و مکینز 1986)، "مانترای برند" (کلر، 1999)، "چشم انداز برند" (دی چرننتوری، 2006)، "قول" (نپ، 2008)، "تعهد برند" (بالمر، 2010) و ایدئولوژی هسته برند (کالینز و پوراس، 1998). برای دهها سال، آنچه هسته برند را تشکیل می‌داد و چگونگی تعریف و مدیریت آن باعث دور افتادن و به خطا رفتن دانشگاهیان از محدوده‌ای از چارچوب‌های هسته برند شد (گارت، 2010، گاردنر و لیوی، 1955، پیرس، 1934). بطور سنتی، تمرکز تحقیقات مدیریت استراتژیک برند روی برندسازی برای محصول است، و این در حالی بود که به برندسازی سازمانی اهمیت اندکی داده می‌شد (بالمر، 2010). به علاوه، مدیریت تصویر برند- بیش از هویت برند- بیشتر مورد توجه بوده است. سود مشتری یک نکته کلیدی در تعریف هسته برند است، بیش از ارزش‌های برند (پارک و همکاران، 1986). در واقع، یک تئوری مورد قبول و کلی بصورت قالب کاری برای هسته برند که برای انواع برندها کاربرد داشته باشد و برای مدیریت دینامیک و مستمر برندها کارا باشد، وجود ندارد.

تئوری ارتباط بلاغی در این مقاله، به عنوان یک پایه تئوریک برای قالب کاری مفهومی مورد استفاده قرار گرفته است. در این تئوری، "جوهر" شامل خصوصیت یا مجموعه‌ای از خصوصیات است که بصورت کلی یک موجودیت را تعریف می‌کند (کرولی و هاوهی، 2004). این رویکرد تئوریک را برای کشف روشی جمع‌کردم تا تنش ذاتی بین مدیریت تداوم و تغییر را کاهش دهم. بطور خاص، این مقاله، روی ظرفیت تحلیلی تئوری بلاغی تمرکز دارد تا ذات هسته برند و مدیریت آن طی زمان را دریابیم. جنبه‌های بلاغی (استدلال، اخلاقیات و رحم) در قالب کاری هسته برند جمع شده و در این مقاله معرفی می‌شوند، بدون اینکه نوع خاصی از برند، گروه خاصی، یا رویکرد خاصی را بصورت پیش فرض در

نظر گیرد. تئوری بلاغی "علم علوم" است، که جزیی از بسیاری از تئوری، قالب‌ها و مفاهیم است (مک کلاسیکی، 1988، 200، اگلیسیاس و بونت، 2012، سیگرل، 2008). با این حال، براساس دانسته‌های من، این تحقیق، اولین بررسی کاربرد تئوری بلاغی روی هسته برند است.

سایر بخش‌های مقاله به ترتیب زیر هستند. با بررسی ادبیات موضوع، مقاله را شروع کرده، که بیان تعریف و رویکردهای مفهوم هسته برند در حوزه بازاریابی، تبلیغات، مدیریت برند، و مدیریت عمومی است. این مفاهیم یک خلاء در ادبیات را آشکار می‌کند که مرتبط با مدیریت تداوم و تغییر است. دوم، معیارها برای قالب جدید براساس این خلاء تئوریکی، لیست شده است. سوم، بلاغت به عنوان یک مبنای تئوری با تمرکز بر سه جنبه آن معرفی شده است: استدلال، اخلاقیات و رحم. سپس، قالب هسته برند معرفی می‌شود. در بخش چهارم، متدولوژی، آنالیز ولوو با استفاده از قالب مشخص و تجمیع بین برند محصول و برند سازمان را توضیح می‌دهد. با بحث و آنالیز مطالعه موردی، مقاله، با بیان نتایج تئوری و محدودیت‌ها و پیشنهادات خود برای تحقیقات آتی به اتمام می‌رسد.

2. ادبیات موضوع

تم رایج برای مرور ادبیات موضوع، مفهوم "هسته برند" و "هسته برند گسترش یافته" است (شکل 1). تعاریف و قالب‌ها مرتبط با هسته برند از یک منطق مشابه پیروی می‌کنند، بطوریکه شامل یک تصویر کامل یا هویت است که در المانها و ارتباطات آن با هسته برند خلاصه می‌شود.

2.1 هسته برند: مفاهیم و کاربردهای مرتبط

با مرور مفاهیم و قالب‌های موجود و همچنین کاربردهای کلیدی مدیریتی آنها که با مفهوم هسته برند مرتبط است، شروع کردیم. جهر برند، همانطور که گفته شد، یکی از پرکاربردترین مفاهیم در ادبیات موضوعی مدیریت و در عمل است (جدول 1). محدوده اپلیکیشن‌ها از حد اهداف مدیریت عمومی (همانطور که مدل ایدئولوژی کالینز و پوراس بیان کرده، 1998) تا استفاده‌های خاص، گسترده است، برای مثال، آن دسته از اپلیکیشن‌هایی که گزاره‌های

ارزشی برند را فرموله میکنند(ناپ،2008) یا " ایده بزرگی " برند را ددر تبلیغات در قالب عبارات و کلمات مشخص و تبلیغ می کنند(اجیلوی،1983). مفاهیم و قالب در حالتی که برای تبیین برندهای محصول یا سازمان باشد، با هم متفاوتند. در برخی موارد، تصویر برند، مورد توجه است و این در حالی است که در سایر موارد هویت برند نقطه عزیمت و توجه است.

برای این مطلب به جدول 1 مراجعه کنید.

برای جمع بندی معنی داخلی برند، و برقراری ارتباط با گزاره ارزشی برند و همچنین برای مشخص کردن موقعیت برند، مفاهیم " جوهر برند " ، " چشم انداز برند " و " تعهد برند " ، در تمامی ادبیات مدیریت استراتژیک برند مورد استفاده قرار می گیرد(دی چرنتوری،2009). علی رغم اینکه، لغت شناسی این مفاهیم ممکن است متفاوت باشد، نقش اصلی و عملکرد آنچه اینجا " گزاره های برند " نامیده میشود تعریفی جامع از معنی برند است(جدول 2)

برای این بخش به جدول 2 مراجعه کنید

در مدیریت تبلیغات و ارتباطات ، لغاتی مانند "قول/تعهد" ، "نقطه حساس" ، "التزام" ، " پرداخت " ، " ادعا" و "شعار" اغلب به جای هم استفاده می شوند. مثالهایی از گزاره های برند آن چیزی است که دی بیر " الماس برای همیشه" و آمریکن اکسپرس میگوید " خانه را بدون او ترک نکنید". گزاره برند میتواند صحبت از یک خصوصیت محصول کند (اندرکس: "نرم، قوی و طولانی") یا ارتباطات تصویری خلق کند(" به سرزمین ماربرو خوش آمدید) و یا در مورد روح یک سازمان سخن بگوید (آدیداس: " همه چیز اینجا"). گزاره برند یا همان شعار ارتباط کمابیش قوی با هسته برند دارد. مثالی از این نزدیکی (و وابستگی قانونی یا ساختاری) گزاره های از این قبیل هستند: " برای منفعت بشریت"، استفاده شده توسط سازمان جایزه نوبل، براساس گفته آلفرد نوبل از سال 1901 (اورد و گریسر،2014 ، 2015) ، و " خدا و حق من " (مونارچ بریتیش موتور از 1066).

2.2 هسته برند گسترش یافته

ادبیات موضوعی را با " منافع و نیازهای مشتری " و " ارزش برند " به عنوان المان کلیدی " هسته برند گسترش یافته " ادامه می‌دهیم. تعریف هسته برند بصورت منطقی از مفاهیم گسترده برند استخراج میشوند. روشی تعریف هسته برند که چه قسمتی به عنوان هسته و چه قسمتی به عنوان پیرامون در نظر گرفته میشود، منعکس کننده درک نویسنده از برند است، با این حال، نقطه نظر هسته برند گسترش یافته ، میتواند همه ابعاد برند که به عنوان هسته در نظر گرفته نشده اند را در بر بگیرد. مفاهیم قابل توجه برند، هویت برند بر مبنای مشتری (کلر و همکاران، 2012) ، سیستم های هویت برند (آکر ، 1996) و ماتریس شهرت و هویت برند سازمانی است (اورد و گریسر، 2014). این مفاهیم و سایر قالب های برند (سازمانی) ، یک متن ضروری را ایجاد میکند که ادبیات موضوع ، " منافع و نیازهای مشتری " و " ارزشهای برند " و ابعاد مستقیم مرتبط با تعریف هسته برند را مورد بررسی قرار میدهد.

2.2.1 منافع و نیازهای مشتری به عنوان بخشی از " هسته برند گسترش یافته "

در مقاله اولیه درباره مفهوم برند ، پارکر و همکاران (1986) برای مدیریت برنامه ریزی شده تصویر برند محصول طی زمان، قالبی ارائه داده است. در واقع، مفهوم برند یک پاسخ مدیریتی به نیازها و خواسته های مشتری است. در مرور ادبیات موضوع، این یکی از معدود نقاطی است که سعی در همراستا کردن تداوم و پویایی مدیریت برند در طول زمان را دارد. پارکر و همکارانش به اهمیت معرفی، توصیف و قوی کردن تصویر برند طی زمان با پاسخ به نیازهای مشتری ، تاکید دارد (فنل، 1978، لویی، 1959، سولومون، 1983، روی رفتار مشتری، و نیکوسیا و میر، 1976، روی روانشناسی مصرف). آکر (1996) به منافع مشتری که از نیازهای مشتری منتج میشود اشاره میکند، در جدول 3 نشان داده شده است.

به جدول سه برای این بخش مراجعه کنید

" مفهوم برند " پارک و همکارانش، به عنوان ابزار کمکی برای ارتباطات برند و جایگاه یابی برند برای حمایت از تصویر برند طی زمان، عمل میکنند. بنابراین، نقش اصلی مدیریت برند تنظیم تصویر و جایگاه برند بطور مداوم با شرایط جاری بازار

با رویکرد مبتنی بر بازار است (لویت، 1981، 1960، نارور و اسلاتر، 1990، شاپیرو، 1988، جوارسکی و کوپل، 1993). محدودیت های این قالب این است که هویت برند را در نظر نمی گیرد و تاکید آن بر برند محصول است.

2.2.2 ارزشهای برند به عنوان بخشی از هسته گسترش یافته برند

یک برند را میتوان، خوشه ای از ارزش ها توصیف کرد (دی چرانتونی، 2009، صفحه 104). درک ارزشی از برند، این موضوع را بیان میکند که ارزشهایی وجود دارند که به هسته نزدیکترند و بقیه ارزش ها در پیرامون هسته قرار میگیرند. مفاهیم برندها تحت تاثیر تلاشهای سازمان برای "مدیریت معانی و ارزشها" در متون فرهنگ سازمانی، آن سازمان (مک کراکن، 1993) در تمام "تعاملات جاری" با مشتری و سایر ذی نفعان است (اورد، 1999، صفحه 117). جدول 4 دیدی از ارزشهای مرتبط با سه جنبه مختلف یک برند ارائه میدهد.

برای این موضوع به جدول 4 مراجعه کنید

در ابتدا، ارزشهایی هستند که مرتبط با سازمان هستند و بعنوان عمیق ترین ارزشهای داخلی در نظر گرفته میشوند (هارمون، 1996، آکر و جواشیستلر، 200، بورمن و زپلین، 2005، هیند، 2007). این ارزشها، در واقع به این سئوالات که ما که هستیم، چگونه کار میکنیم، و چه چیزی ما را یک سازمان میکند، پاسخ میدهد. این ارزش های فرهنگی ممکن است به عنوان "قانون بقا" سازمان توصیف شوند (گد، 2001، بومگارس، 2010، هج و شولتز 2008). در نتیجه، ارزشهایی وجود دارند که در داخل سازمان مهم در نظر گرفته میشوند. با این حال، ممکن است برای خارج از سازمان مهم نباشند (الوسون و برگ، 1992).

دوم اینکه، ارزشهایی هستند که برند را بصورت خلاصه معرفی میکنند، که کالینز و پوراس اصول عمومی خط مشی را پایه گذاری میکنند و از آن با عنوان "هماهنگ کننده های لازم و مستحکم سازمان" یاد میکنند (1998، صفحه 73). در ادبیات موضوع، این نوع ارزشها به عنوان ارزشهای هسته ای شناخته میشوند (کاپفر، 2012)، ارزشهای هسته ای (اورد، 2009)، سرودها/مانتراهای برند (کلر و همکاران، 2012). نمونه هایی از مانتراهای برند شامل موارد زیر است: نایکی با عملکرد ورزشی قابل اعتماد، دیزنی سرگرمی خانوادگی مفرح، و بی ام دبلو : اتومبیلی برای نهایت

رانندگی/انهایت اتومبیل(کلر و همکاران 2012، صفحه 121-122). نقش این گروه از ارزشها، راهنمایی و خط مشی دهی به فعالیت های داخلی و خارجی برندسازی است. آنها "ملودی برند" هستند، که در همه محصولات و طراحی خدمات و ارتباطات جاری هستند و از سوی سازمان و رفتار سازمانی تایید میشوند(اورد، 2009، صفحه 622). در مجموع، ارزشهای سازمانی، ارزش های هسته برند، و ارزشهای درک شده از سوی مشتری، مبنای برند سازمان را میسازند (اورد، 2009، صفحه 622). ارزشهای هسته ای با عنوان "واقعی"، "آرامی"، "بالقوه" و "توخالی" تقسیم بندی میشوند، اینگونه طبقه بندی وابسته به میزان عمق داخل سازمانی و میزان توجه مشتریان و سایر ذی نفعان است (اورد، 2009، لینچپون، 2002).

سوم اینکه، ارزشهای درک شده توسط مشتری، وجود دارند که در ادبیات موضوع با عنوان "ارزش افزوده"، "ارزش گسترده" و "ارزش مشتری" از آن یاد میشود. این نوع از ارزشها، همانطور که از نامش پیداست، چیز اضافه ای را به مشتری یا ی نفع ارائه میدهد. مک لن (1998) از عبارت "ارزش مشتری" استفاده میکند تا بیان کند که مشتری در قبال استفاده از برند چه بدست می آورد. اینها در واقع، مبنای گزاره ارزش برند را شکل میدهند(در لغت شناسی تبلیغات، این مفهوم با عنوان گزاره منحصر بفرود فروش، نیز شناخته میشود (بالانتین و همکاران، 2011).

2.3. تعریف و مدیریت هسته برند در طی زمان

براساس بررسی ادبیات موضوعی اخیر، به این نتیجه رسیدم که قالبهایی برای بسط اولیه مدیریت برندهای محصول و برای برندهای سازمانی وجود دارد. با این حال، هیچ قالب بخصوصی برای تعریف و مدیریت هسته برند که برای همه انواع برندها کاربرد داشته باشد، وجود ندارد. به علاوه، قالبهای موجود یا مبتنی بر بازار، با رویکرد خارج به داخل، با تمرکز بر تصویر برند و یا برند مبنا، با رویکرد داخل به خارج، با تمرکز بر هویت برند هستند (اورد و همکاران، 2011). تنش ذاتی در تئوری و عمل بین مدیریت تداوم براساس هویت برند (که، از جنبه داخلی سازمان مورد توجه است) و براساس شهرت و تصویر برند(که درک برند از دید مصرف کنندگان و سایر ذینفعان) باقی میماند. شکل 2، رویکردهای مدیریت محصول و برندهای سازمانی و فاصله بین تئوری تا عمل را نشان میدهد.

درباره مطلب مطرح شده در این بخش شکل 2 را ببینید

3. بسمت قالب جدید " هسته برند "

سه معیار برای کاربردی بودن قالب هسته برند وجود دارد و نسبت به خلاء تئوریکی که تعریف شده است، پارادوکس ها و چالش های مدیریتی مرتبط با این موضوع، پاسخگو است. از نقطه نظر آکادمیک و مدیریتی، قالب باید:

- برای انواع برند قابل کاربرد و پیاده سازی باشد (معیارهای جهانی)

- ایجاد یک نقطه مبنا و مرجع - خود هسته برند (معیار انسجام) و

- توانایی تطبیق و تغییر در طی زمان (معیار پویایی)

با توجه به رویکرد بلاغی به عنوان یک راه برای قالب جدید هسته برند، بخش 5 قالب جدیدی که تمام این سه معیار کلیدی را مورد توجه قرار میدهد را معرفی میکند.

4. علم معانی بیان به عنوان شالوده تئوریک

من به استفاده از علم بلاغی/علم معانی و بیان برای (1) کاربرد وسیع آن (2) پتانسیل آن برای تسهیل کشف مفهوم هسته برند و مدیریت آن مورد تایید قرار میدهم. ذات این علم در ارتباط با سه معیار "جهانی بودن"، "تداوم" و "پویایی" بیان شده در بالا مورد بررسی قرار میگیرد. مفاهیم بلاغی مرتبط با هدف این مقاله در بخش مدیریت برند استراتژیک قرار داده شده است (فلوری و ایگلیسیاس، 2010، و مک کلاسی، 1998، مطالعات مدیریت و علم بلاغی).

4.1 جهانی شدن در علم بلاغی

جهانی شدن علم بلاغی از نظر ارسطو اینگونه تعریف میشود: "استعداد فکری کشف همه معانی متقاعدسازی در هر شرایطی" (کندی، 2007، صفحه 36). در این مقاله، علم بلاغی به عنوان یک پروسه تعاملی در نظر گرفته شده است نه یک ارتباط یک طرفه. تعریف مورد استفاده در این مقاله توسط کوربت و کونورس پیشنهاد شده است (1999،

صفحه 1) و شامل " متقاعد سازی" مطابق با علم بلاغی است که در آن با استفاده از هنر کنار هم چیدن کلمات چه بصورت کلامی و چه بصورت کتبی، میتواند شنوندگان را متقاعد یا ترغیب نمود.

علم بلاغی روش صحبت کردن، فکر کردن و ارتباط برقرار کردن با مخاطبان را در یک تعامل شکل میدهد و تعریف میکند (بورک 1969). این به گوینده کمک میکند (برای همه برندها یکسان است) تا مخاطب را در شرایطی قرار دهد که پیام وی را درک کند، اعتماد کند و در نهایت به نتایج مشخصی برسد (گریسر، 2009، ساخت و ابقای شهرت برند). از این منظر، ارتباط هدفی دارد و علم بلاغی کمک به بیان ایده، انتخاب مباحث و بیان آنها به نحوی است کمک کند فرد گوینده به نتایج دلخواه خود برسد (برای مثال، رهبری برند). میتوان گفت که یک برند " وسیله ای برای رسیدن به هدف" است که با مدیریت برند میتوان به اهداف مشخص شده اش رسید (برای مثال، یک جایگاه مطلوب).

4.2 تداوم در علم بلاغی

هدف علم بلاغی ترغیب کردن مخاطب به دیدن هدفی و خواسته ای است تا به آن برسد. هدف ارتباط انتقال " آنچه گوینده نهایتا میخواهد با مخاطب به اشتراک بگذارد (سیگرل، 2008، صفحه 41) و رسیدن به یک هدف مطلوب است. انتخاب نوع مباحثه را هدف گوینده تعیین میکند: همانطور که ارسطو آن را در علم بلاغی بیان میکند، " ...، گزینه ها مبتنی بر نتایج هستند" (کندی، 2007، صفحه 38). هدف مشخص یک قسمت اصلی در هر ارتباط است (مککلاسی، 1998، 2000) و راهنمایی برای مخاطب " مستقل" است. در محتوی مدیریت برند استراتژیک، سخنگوی مستقل، صاحب برند است و نتیجه مطلوب همان هدف استراتژیکی است که مشتریان و ذینفعان را ترغیب میکند و به آنها قول داده شده است.

4.3 پویایی در علم بلاغی

مثلث ارتباطات بلاغی (کوربت و کونورس، 1999، صفحه 2) ارتباط بین گوینده و شنونده را براساس موضوع توصیف میکنند. در آن متن، علم بلاغی وسیله ای ارتباطی موثری است برای انتقال ایده به دیگران. در مدیریت برند، سخنگو

همان برند محصول یا شرکت است ، مخاطب همان بازار هدف یا مشتریان هدف و سایر ذینفعان هستند و موضوع برند محصول، خدمت یا راه حلی است که آن محصول یا خدمت ارائه میدهد.

4.4 جنبه های جهانی علم بلاغی برای تداوم و پویایی

سه حالت ارتباطی که در علم بلاغی مورد استفاده قرار میگیرد عبارت است از: الف) آنچه مربوط به خود موضوع است(استنتاج)، ب) آنچه وابسته به شخصیت و شهرت گوینده است(اخلاقیات) و ج) آنچه مربوط به احساسات مخاطب است (رحم).

موضوعی مشابه (هسته برند) از جنبه های مختلف ممکن است متفاوت به نظر برسد، مانند یک مجسمه در یک اتاق تاریک که زوایای آن نسبت به وقتی روشن است متفاوت درک میشود. از نقطه نظر استدلال و برهان، گوینده سخنانی را انتخاب میکند که ذهن را درگیر و درک را بالا ببرد. با توجه به اخلاقیات ، گوینده بحثی را مطرح میکند که شخصیت خود او را میرساند، تا بتواند در مخاطب اطمینان را ایجاد کند. از منظر رحم و احساسات، گوینده بحثی را انتخاب میکند که احساسات مخاطب را برانگیزد.

برای جمع بندی ، علم بلاغی یک بررسی سیستماتیک و به روش های مختلف را برای فرموله کردن دو موضوع اساسی مدیریت برند ، تداوم و پویایی را ارائه میکند. جنبه های مختلف این روش چند گزینه رویکرد را پیش روی قرار میدهد و تقسیم بندی صورت میگیرد ، برای مثال، تقسیم بندی منفعت کاربردی، احساسی یا خویش بیانی مشتریان. بنابراین علم بلاغی این پتانسیل را داشت که تفکر " این یا آن " - به معنای وجود تداوم یا پویایی - را بشکند(کالین و پوراس، 1998، صفحه 43). هر تقسیم بندی دیگری از نیازها، منافع یا ارزشها ممکن است تطابق مدیریت برند با توسعه و تغییرات را در بلند مدت از بین ببرد. بطور قابل توجهی، بررسی علم بلاغی درمورد هسته برند از جنبه های مختلف و خیلی جامع را در بر گرفته است. این خصوصیت متمایز بیان میکند که تنها یک جنبه (مانند امنیت) میتواند معنای برند را در یک زمان ، بیش از یک راه، غنا بخشد.

5. قالب جدید هسته برند

قالب هسته برند شامل ارزش هسته برند و تعهدات آن میشود که با هم ترکیب میشوند تا یک موجودیت واحد را بوجود آورد که طی زمان، از طریق درک شدن، تعبیر و تفسیر شدن و ارتباط برقرار کردن از جنبه ها و به روش های مختلف باعث جذب مخاطب میشود. بنابراین، ارزش ها و تعهدات المان های کلیدی قالب پیشنهادی سه بعد علم بلاغی هستند (شکل 3). میتوان هسته برند را بارویکرد درون به بیرون و بیرون به درون یا ترکیبی از هر دو بررسی کرد. ارزشهای هسته ای روی تعهد، تاثیر میگذارند و البته عکس این مطلب نیز صادق است. تعهد و ارزش در هسته برند با هم ترکیب شده و یک موجودیت واحد را میسازند. جاذبه های استدلال - اخلاقیات - رحم، در هسته برند به عنوان یک موجودیت و یک مجموعه هستند.

در مورد این مطلب به شکل 3 رجوع کنید

در کاربرد قالب هسته برند، یک سازمان و مدیریت آن نیازمند داشتن موضع گیری مشخص و واضحی نسبت به برند خود است (مفهوم "سخنگوی مستقل" بلاغی). به علاوه، باید اهداف مشخصی نسبت به برند داشته باشند (مفهوم "نتایج مطلوب" بلاغی). در آخر، بررسی هسته برند باید به عنوان یک کل که از سه بعد ضروری جذب کننده تشکیل شده است انجام شود ("مدلهای جذب" بلاغی). همانطور که اشاره شد، تئوری بلاغی که استدلال، اخلاقیات و رحم را بیان و توصیف میکند، باید همه را در قالب یک ارتباط موثر بگنجانند، گرچه میتواند نسبت هر کدام با دیگری برابر نباشد، یا به یک میزان مشخص باشد و یا هر کدام با یک درجه از اهمیت. برای این بررسی و تحقیق، حدی و محدودیتی وجود ندارد، این نقطه قوت مهم این روش است که موجب انعطاف پذیری آن میشود.

برای مدیریت استراتژیک برند، قالب کمک میکند تا هسته برند (معیار جهانی) و برای مدیریت منسجم آن (معیار تداوم) و برقراری ارتباط طی زمان (معیار پویایی) شناسایی و بررسی شود.

6. متدولوژی

برندها معنای خود را در ذهن و قلب مردم پیدا میکنند، در این تعبیر، برندها "ساختارهای اجتماعی" هستند(برگر و لوک من، 1966، بلمر، 1969، استراس و کوبین، 1990). به علاوه، یک برند یک "علامت" است که میخواهد چیزی را با یک ترتیب مشخص بطور خلاصه بیان کند- و شخصی را مخاطب قرار دهد، برند میخواهد در ذهن فرد همان علامتی که بر مبنای آن بوجو آمده را خلق کند و یا حتی مفهوم وسیع تری را در ذهن مخاطب خود ایجاد نماید(پیرس، 1934، لوی، 1959، جیرارد، 1971). از آنجا که این مطالعه به بررسی هسته برند و مدیریت آن طی زمان میپردازد، چالش های اصلی شامل چگونگی پیاده سازی طرح تحقیق پدیده اجتماعی (برند) و تکامل آن است. بصورت خاص، میخواهم جنبه ها و ابعاد یک پدیده را در داخل سازمان و همچنین مدیریت آن را توصیف، درک و تحلیل کنم. به علاوه، هدف من ایجاد یک قالب کاری جدید بود که بتواند به پارادوکس "مدیریت بین تداوم و مدیریت تغییرات" که به عنوان یک خلاء در ادبیات موضوع مدیریت برند استراتژیک تشخیص داده شده است، پاسخ دهد (پول و وان دی وان، 1989، هچ و اسشولتز، 2009، گرید-جونز و همکاران، 2013 ب). گروهی از معیارهای مدیریتی و تئوریکی به عنوان راهنمایی در ایجاد این قالب تعریف شده اند.

همانطور که در مقدمه ذکر شد، علاقه به مدیریت هسته برند در بلند مدت توسط یک سری بررسی های و مصاحبه ها با شرکت ولو شروع شد(استراس و کوربین، 1990). علم بلاغی، با توجه به ذات جهانی، مستمر بودن و پویای اش به عنوان یک مبنای تئوریکی که "معیارهای جدید قالب" را برآورده میکرد، تشخیص داده شد. به علاوه، رویکردهای علم بلاغی، با قالبی که بعدا در تحلیل مورد استفاده قرار گرفت، همراستا بود. این رویکرد با آنچه تاکنون در ادبیات موضوع مدیریت برند استفاده میشد متفاوت است: این رویکرد روی عقاید با ابعاد متغیر تاکید دارد تا از تقسیم بندی و کلاسه کردن که موجب محدود کردن انعطاف پذیری مدیریت در طول زمان میشود، جلوگیری کند.

روش مطالعه طولی تک موردی کیفی به چهار دلیل اساسی، انتخاب گردید. اول، روش مطالعه موردی، برای بررسی پدیده های جاری که مرز بین پدیده و محتوی آن بطور واضحی مشخص نیست، مناسب است (ین، 2003، استراس و کوبین، 1990، ایستربی-اسمیت و همکاران، 2012). دوم، با ساختار طولی میتوان فرآیندها و تکاملات را مورد مطالعه

قرار داد (پیتی گرو، 1990، بری من و بل، 2011). در مطالعه موردی ولوو، رنج تاریخ از 1927 تا 2015 است که زمانی کافی برای مطالعه فرآیند برای رسیدن به اهداف تحقیق است. سوم، مطالعه موردی ولوو در واقع بخش تجربی تحقیق را پوشش میدهد و تئوری ایجاد شده را پشتیبانی میکند. در نهایت، مطالعه موردی ولوو، فرصتی را برای نشان دادن کاربرد قالب مفهومی این مدل مدیریتی را در عمل نشان میدهد (بارنز و همکاران، 1987). بحث در مورد مرتبط بودن و خاص بودن مورد مطالعه در بخش مقدمه بیان شده است.

مصاحبه های طولانی نیمه ساختار یافته از سال 2005 تا 2015 با مدیران ولوو انجام شد، برخی از این مدیران میانی بیش از یک بار مورد مصاحبه قرار گرفتند. در مجموع، 28 مصاحبه خلاصه گردید، که شامل مصاحبه با چهار مدیر عامل سابق ولوو بود. جمع آوری همزمان اطلاعات با مصاحبه ها باعث بهبود آنالیز بایگانی و بررسی مصاحبه های قبلی شد (پیتی گرو، 1990). همزمان با پیش برد مصاحبه ها، ارتباطاتی با بخش ماشین های ولوو و گروه ولوو که سایر محصولات، شامل ماشین های سنگین، مانند کامیون و اتوبوس) برقرار شد. این دو بخش در سال 1999 از هم مجزا شدند، اما مالکیت، برند تجاری ولوو و سود زیاد مشترک آنها بدون تغییر باقی ماند. جدول 5 خلاصه ای از منابع داده ها و توضیحاتی را ارائه میکند.

برای این بخش به جدول 5 مراجعه کنید

در تحلیل مطالعه موردی، از روش های تحقیق مختلفی استفاده شد - مطاحبه، مشاهده و مطالعه محتوی مستندات و مستندات آرشیو شده (گامسون، 2005). با استفاده از چندین روش و استفاده از منابع مختلف میتوان نتایج را چندین بار چک نمود (دنزین، 1989). برای مثال، نتایجی که یک تغییر در خصوصیت برند ولوو که در سال 1976 اتفاق افتاده بود را نشان میداد توسط مصاحبات انجام شده با مدیر عامل در آن زمان و همچنین آنالیز مستندات موجود (بیانیه های مربوط به برند ولوو و مستندات داخلی)، تبلیغات و مقالات صنعتی مرتبط با همان بازه زمانی، تایید میگردید. کد کردن متن این مصاحبه ها و تحلیل محتوی آنها (با استفاده از مبانی بلاغی) به اعتباردهی به این یافته ها کمک کرد. این کارها در سال 1976 بر مبنای اطلاعات شرکت ولوو با نام "ما در ولوو" که یک شرکت شخصی بود و به برندسازی سازمانی رسید، انجام شد.

قالب جدید هسته برند، با قالبهای هویت برند شرکتی و محصولی موجود یکپارچه شده بود. آنها بر مبنای انتخاب شده بودند که المانهای منطقی و "هسته گسترش یافته" یکسانی داشته باشند. قصد من آنالیز قالب کاربردی جدیدی در محتوی متفاوتی از برند بود. در اینگونه موارد، عمومی کردن مطالب از طریق "تئوری مفهومیگ امکانپذیر است(ایستر بی اسمیث و همکاران، 2012، بری من و بل، 2011، فلیوبجرگ، 2006). ساختن تئوری از مطالعه موردی از یک فرایند تکراری حرکت به عقب و جلو بین دادهها و ساختارها تبعیت میکند. ساختار مفهومی مقاله ممکن است در ابتدا به نظر ترکیب و یکسان سازی ادراکات جدید، برسد(مک اینس، 2011، صفحه 138).

7. مطالعه موردی ولوو

هدف این مطالعه موردی توصیف و آنالیز تکامل برند ولوو و هسته برند آن از سال 1927 تا 2015 است. گفته ها از مصاحبه های انجام شده جمع آوری شده است و سایر منابع داده ای بینشی در مورد جریان فکری سازمان ایجاد کرده است. توصیف و تبیین مورد مطالعه در سه مرحله سازماندهی شده است که در هر مرحله به ارزش هسته ، تعهدات ، تم تبلیغاتی، خصوصیات ارزش و جایگاه برند توجه شده است (جدول 5).

7.1 برندسازی محصول (1927-197)

در سال 1927، موسس ولوو این بیانیه ماموریت را اظهار داشت: " اتومبیلی که توسط مردم و برای مردم ساخته میشود. اصل اساسی برای تمامی محصولات که همیشه باقی است: کیفیت و امنیت است" (شرکت ولوو، 1998، صفحه 7). این خط مشی برای توسعه شرکت و برند بود. اولین تعهد بین المللی برای برند چنین بیان شد - " محصولی با مهندسی عالی سوئدی" - که نشان دهنده این است که شرکت به چه میزان برای کیفیت، دوام و قابلیت اطمینان اهمیت قائل است (شرکت ولوو، 1993، صفحه 10). در اواخر 1960، شرکت کمپین تبلیغاتی بین المللی خود با این تم ها ساخت " باید بالا بروی تا بدستش آوری" ، " شهرتی در طول 100000 مایل" و " قوی تر از خاک" (ایبید، صفحه 16). تبلیغی که روی دو عبارت آخر تاکید داشت چنین میگفت: اتومبیلی بخرید و با آن به جنگ باران و برف

و گل و لجن و دوده بروید. یک ولوو بخريد و اتومبیلی بگيريد که با آن خود را برای جنگ آماده کرده ايد" (ایبید، صفحه 26). جایگاه بین المللی برند ولوو با توجه به این گفته ها یک اتومبیل اروپایی معقول از نظر کیفی است (شرکت ولو، 2008، صفحه 37).

7.2 گذار به برندسازی سازمانی (1976-1999)

در طی فاز دوم، تاکید برند بر امنیت بیشتر گردید و همچنین با هماهنگ سازی اتومبیل ها با طبیعت و محیط زیست برای هسته برند ارزش افزوده ایجاد شد. در نمایشگاه 1976 واقع در واشنگتن، ولوو مدل مفهومی اتومبیل با تاکید بسیار بر ایمنی را ارائه کرد که بسیار مورد توجه رسانه ها قرار گرفت. براساس گفته مدیر تبلیغات بین المللی شرکت در آن زمان، این فرصت و رویداد یک نقطه عطف برای جایگاه برند ولوو بود و "شاخه جدیدی" از مفهوم امنیت را ایجاد نمود (مصاحبه، نوامبر 2006). براساس این تغییر، توضیحات جنبه های طراحی ایمنی اتومبیل و نتایج تست های برخورد عوض شد و المان اصلی کمپین های ارتباطی گردید. شرکت در تبلیغات خود به ایجاد تغییر در ایمنی نسبت به اتومبیل های قدیمی اشاره کرد. یکی از عناوین تبلیغات در آن زمان این بود که "چه زمان آخرین بار از فروشنده اتومبیل در مورد ایمنی اتومبیلی که میفروشد شنیده اید؟"، که در زمان با توجه و اقبال زیادی مواجه نشد. تعهد برند در آن زمان این بود که: "امن برانید، ولوو"، "اتومبیلی برای افرادی که فکر میکنند" و "اتومبیلی که به آن ایمان دارید" (شرکت ولوو، 1993، صفحه 62-67). مدیر تبلیغات توضیح داد که شرکت میخواست که "ایمنی را به عنوان یکی از جنبه های مهم در انتخاب اتومبیل بالا ببرد تا به یک تغییر نگرش برسد". معرفی کمربند ایمنی استاندارد ولوو در آمریکا حرکتی در خرید مشتریان ایجاد نکرد، اما موضوعی را در نوع تفکر و عقیده خود ایجاد نمود. در مصاحبه در اپریل 2005، مدیر عامل ولوو از 2000 تا 2005 این موضوع را خاطر نشان کرد که "ایمنی یک موضوع بحث برانگیز بود، و کمربندهای ایمنی در ابتدای معرفی مورد تمسخر قرار گرفتند. یک سازمان باید برای ارزش هایش بجنگد".

در سال 1972، ارزش هسته ای "مراقبت از محیط زیست" را عنوان کرد. طی یک مصاحبه در رسانه در آن سال، مدیر عامل ولوو (از 1971 تا 1983) به لوله های اگزوز اتومبیل ها اشاره کرد و گفت "مامیدانیم که محصولات ما اثرات منفی محیط زیستی دارند و کاری برای آن خواهیم کرد". با توجه به اختلافات بین حامیان محیط زیست و صاحبان صنایع در آن دهه ها، وی افزود: "در این زمان، بسیاری از صاحبان صنایع، حرکت های حامی محیط زیست را اذیت کننده، مخل و دست و پا گیر میدانند. من آنها را دعوت میکنم تا به ولوو بیایند و از تجهیزات ما دیدن کنند(مصاحبه ، دسامبر، 2010). او چنین نتیجه گیری نمود که ، "ما این ارزش هسته برند خود را نه تنها در سوئد ، بلکه بصورت بین المللی پایه ریزی کرده ایم. ما ارتباط بین ایمنی و مراقبت از محیط زیست را مدیریت میکنیم . این شهرت ولوو را به عنوان یک کمپانی با حس مسئولیت اجتماعی میسازد.

7.3 برندسازی شرکت و کشور سازنده (2000)

در مرحله سوم از تکامل برند ، ولوو جایگاه و ارزش خود را بر مبنای ارزش هسته ای و اصلی ایمنی بنا نهاد. جذابه های احساسی و حسی شرکت طی این دو دهه غالب تر گشت و شرکت اولین تعهد بین المللی خود را در سال 200 بیان کرد: "ولوو. برای زندگی".

به علاوه، ارزشهای مهم و هسته ای در فرهنگ سازمانی بیشتر ریشه دواندند. این گفته و نظر مدیر عامل شرکت ولوو در سالهای 1997 و 2011 بود که : گ ارزشهای هسته ای بخشی از فرهنگ و روح شرکت است " (مصاحبه، مارچ 2011). تایید واضح و روشن این موضوع در مستندات داخلی خط مش برند یافت گردید(شرکت ولوو، 1998، صفحه 2)، که آمده :

" ارزشهای هسته ای ولوو بیان میکند که شرکت به چه چیزی اعتقاد دارد و در نهایت به شرکت و مجموعه کمک میکند که مستدام باشد. شرکت اتومبیل های جدید ارائه میدهد و این ارزش ها در روش ارائه خدمات به مشتری و تعهد ولوو وجود دارد. با تبعیت از این راه، رابطه بین ولوو و مشتریانش و شرکایش مستحکم میشود."

معاون شرکت ولوو برای عموم به توضیح کیفیت میپردازد ، او میگوید: " تغییر در کیفیت بیش از آنکه دیده شود بصورت کمی تفاوت ایجاد میکند" (مصاحبه، فوریه 2010). ارزشهای هسته ای اکنون معنی گسترده ای گرفته اند و در مستندات داخلی خط مشی برند موجودند (شرکت ولوو، 1998، صفحه 17)، که چنین بیان میشود " کیفیت، کیفیت محصولات سابق، امروزه نیز شامل همه محصولات و خدمات ولوو میشود و برای مصرف کننده نهایی خرسندی و فخر را به دنبال می آورد.

در دهه 1970، ارزش هسته ای مراقبت از محیط زیست به عنوان موضوع اصلی در ارتباط با ایمنی مصرف کنندگان قرار گرفت، برای مثال ، کاهش استفاده از پنبه نسوز در اجزا یا کاهش استفاده از مواد شیمیایی در بخش رنگ. زمانیکه این موارد جزء ارزشهای داخلی شد، به آنها معنای عمیق تری داده شد. معاون هیئت مدیره اتومبیل های ولوو میگوید که " ایمنی به همراه مراقبت از محیط زیست یک تکامل طبیعی است" (مصاحبه، مارچ 2010). این تعریف ارزش هسته ای که نگاه جامع را نشان میدهد که در بیانیه خط مشی داخلی چنین عنوان میشود (شرکت ولوو، 1998، صفحه 18).

" مراقبت از محیط زیست در تمامی عملیات ما - از طراحی تا تولید، توزیع، خدمات و بازیافت - یک تعهد داخلی به مشتریان، کارمندان و جامعه است. با قراردادن محیط زیست به عنوان ارزش هسته ای ، ولوو بصورت واضح تعهد خود به محیط زیست برای آینده را نشان میدهد."

ارزش و معیار ایمنی بصورت شدید در رکوردهای شرکت با عنوان " اولین ها" که مربوط به فرآیند ایجاد محصول بود، تاکید میشود. به تفسیر و از زبان خود ولوو، " ایمنی مهمترین ارزش هسته ای قابل تشخیص ولوو هست و خواهد بود". ایمنی از نظر تاریخی یک بخش اصلی خصوصیات محصولات، فرآیندها و خدمات ولوو بوده است. امروزه، تغییر مبنای مفهوم ایمنی شامل پرسنل، خانواده، کسب و کار و محیط زیست شده و تکامل یافته است (شرکت ولوو، 1998، صفحه 17، 22-23). ایمنی یکی از متمایزکننده ترین ارزشهای ولوو شده است و یکی از مهم ترین جایزه های احساسی آن است. براساس گفته معاون مدیر عامل، " ایمنی خط راهنمای ولوو است. سایر شرکت های سازنده اتومبیل ممکن است از جنبه منطقی تر و با دید بازتری به ایمنی نگاه کنند". (مصاحبه ، فوریه 2010).

در مصاحبه ای در فوریه 2011، یکی از مدیر عاملان پیشین ولوو بیان کرد "علاقه و احساس به محصول و مفهوم طراحی اسکاندیناویایی، تم های مهمی برای توسعه آینده برند است و میتواند برند را فراتر از آرزویی که وجود دارد و به عنوان یک برند سطح بالای لوکس گسترش دهد. تعریف ایمنی و رویکرد انسان محور، از ستونهای برند هستند"، او طراحی محصولات جدید و ارتباطات بازاریابی را بر پایه تاکید بر بخش حسی برند پایه ریزی کرد، "وقت آن رسیده که ولوو شانس این را داشته باشد تا جایگاه خود را بیابد و در بازارهای بین المللی به عنوان یک برند اسکاندیناویایی بدرخشد".

سه مرحله فوق در تکامل برند ولوو در جدول 6 خلاصه شده است.

8. آنالیزها

توضیحات مطالعه موردی تکامل برند ولوو و هسته برندی را در طی زمان نشان میدهد. تفاسیر، ادراکات و ارتباطات برند ولوو تغییر کرده است، اما هسته برند ثابت مانده، بخصوص در طول زمان. در اینجا با توجه به کاربرد برند محصول و برند شرکت، قالب جدیدی مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرد و میتواند به عنوان منبعی باشد که نشان دهد آیا تداوم مدیریت به پویایی مدیریت اجازه عرض اندام داده است و این دو در طول زمان با هم تعامل داشته اند.

براساس مطالعه موردی در شرکت ولوو، قالب هسته برند در سه فاز مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرد. اول، تکامل برند ولوو مورد بررسی قرار میگیرد، قالب جدید پیاده میشود. دوم، ولوو به عنوان برند محصولی که از منشور هویت برند کاپفر و سپس قالب هسته برند گسترده شده استفاده کرده با مراجعه به سابقه آن مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرد. سوم، ولوو به عنوان یک برند سازمانی که از هویت برند سازمانی و ماتریش شهرت و سپس قالب هسته برند گسترده شده استفاده میکند، مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرد (اورد، 2013؛ اورد و گریسر، 2014).

8.1. تکامل بلاغی برند و هسته برند ولوو

در مرحله تکامل برند ولوو، "برندسازی محصول" (1927-1975)، ارتباطات بازاریابی مبتنی بر دلایل بود و با تست و ارائه جزییات محصول تایید میشد. مصاحبه ها و سایر منابع داده در تحقیق، نشان میدهد که مدیریت و سازمان به برند از دید عقلانی یا لگوس نگاه میکرده و برند را اینگونه تفسیر مینموده است. "برندسازی محصول" مورد تاکید بوده است و محصول به عنوان یک شخصیت عمل میکرده است. در زمان بروز اولین خلاقیت- خصوصیت ایمنی محصول- مانند کمربند ایمنی در 1959- ترغیب به خرید مشتری بیشتر براساس دادههای تکنیکی بوده است تا مباحث احساسی که بعدا از آنها استفاده شده است. این نوع جذب عقلایی منعکس کننده خصوصیت و شخصیت ولوو است و تصویر شرکت و برندش را میسازد. استراتژی های ارتباطی بصورت مشخص و واضح منعکس کننده المان استنتاجی (لگوس) بلاغی است. این موضوع در شکل 4 با یک دایره توپر نشان داده شده است که خصوصیت عقلایی هسته برند ولوو را نمایش میدهد. اخلاقیات و رحم (احساسات) با دایره های نقطه چینی نمایش داده شده اند، که نشان میدهد بخشی از خط فکری و ارتباطات ولوو بوده اند اما در اینجا مورد تاکید قرار نگرفته اند.

برای این قسمت به شکل 4 مراجعه کنید

طی دوره گذار به "برندسازی شرکتی/سازمانی" (1976-1999)، شرکت با توسعه محصول به یکپارچه سازی و همگام سازی المان بلاغی برند نیز پرداخت، چنانکه، برای مثال، بصورت مداوم از ضمیر اول شخص در تبلیغات خود استفاده میکرد: "ما در ولوو". این به معنای تغییر در استراتژی ارتباط و نگاه ولوو به برندش بود. بنابراین، اخلاقیات شرکت- ماموریت و چشم انداز، فرهنگ و توانایی ها- ه عنوان یک بخش ضروری برند در نظر گرفته شدند. این مشاهدات، ایده بلاغی که ابعاد بیشتر، فرصت های بیشتری برای جذب ایجاد میکند را تایید میکنند(برای مثال، گزارههای ارزش).

یافته دور از ذهن در مطالعه موردی ولوو چگونگی تاکید و تمرکز اخلاقیات بلاغی در این مرحله و نقش مهم آن در گذار ولوو از برند محصول به برند سازمانی است. گزاره اخلاقی از واسط دهد 80 از طریق ارتباطات خارجی انجام شد(برای مثال، صحبت مدیر عامل ولوو در رسانه ها، مباحثه با حامیان محیط زیست، و در تبلیغات برند) که به عبارت

اهداف و ارزشهای "ما" اشاره کرد. در تئوری بلاغی به اینگونه گویندهها، "شخصیت سازمانی/ corporate persona" گفته میشود. در مورد مطالعه ما، ولوو، ادراکات داخلی و خط فکری برند و ارتباطات با دنیای بیرون تغییر کرده است. تعهدات متفاوت و جدیدی در تبلیغات استفاده میشود، که نشان دهنده این موضوع است که شرکت به دنبال جایگاه جدیدی در رابطه با "ایمنی" در بازار است، درحالیکه، هسته ارزشی یکسان و ثابت مانده است. جالب توجه آن است که، مطالعه موردی، گزاره ای که بیان میکند، هسته برند بریا برند محصول و برند سازمان قابل کاربرد است را تایید میکند.

در شکل 4، دایرههای توپر نشان دهنده هسته برند هستند که ترکیب قوی تر گزارههای عقلایی و اخلاقی را نشان میدهند. گزارههای احساسی در پیش زمینه کلی ارتباطات هستند، و در اینجا با دایره هایی که با خط چین هستند، نشان داده شده اند. هسته برند به عنوان نقطه مبنا برای تداوم عمل میکند، درحالیکه گزاره اخلاقی گزارههای ارزش برند را برای مشتریان و ذی نفعان غنا بخشیده.

در مرحله تکامل برند، "برندسازی شرکتی بر مبنای کشور سازنده" (2000 تا کنون)، همه ابعاد علم بلاغی-عقلایی، اخلاقی و احساسی- موجودند و بصورت متعادل تری عمل میکنند، هم در مدیریت و هم سازمان، در ارتباطات بازاریابی(شکل 4). تعهد "ولوو برای زندگی" مورد حمایت سه ارزش تعریف و تعیین شده هسته است که موجودیت برند را میسازد: هسته برند. اغلب عناوین تبلیغات با ایمنی ارتباط دارد. همانطور که قالب کاری مفهومی ارائه شده در اینجا نشان میدهد، تعدد یکی از گزارههای بلاغی به معنای نامرتب بودن بقیه آنها نیستند، بالعکس، نشان دهنده کامل شدن فرآیند رشد برند است. در این مطالعه، تکامل ایمنی از "یک گام عقلانی" در تبلیغات (لگوس) به یک بخش حیاتی اخلاقیات شرکت و هسته ارزشی- به عنوان نتیجه این گزار، و تبدیل آن به عنوان جزء اصلی جایگاه برند و سازمان است. این موضوع نشان میدهد که تکامل هسته برند و معنای آن در نقطه نظرات مدیریت و سازمان منعکس میگردد. تعهد ولوو به ایمنی، بخشی از برنامه ترغیبی شرکت شد که توسعه مداوم خصوصیات مرتبط با ایمنی، که در مستندات موجود است، نیز آن را تایید کرد. در ارتباطات بعدی ولوو با مخاطبان خود، ایمنی از طریق احساسات ارتباط برقرار کرده است و سعی در جذب احساسات میکند. برای مثال از چنین عباراتی استفاده کرده است، طراحی

سکاندیناویایی، فرهنگ سازمانی و کشور سازنده. این حالت تم تبلیغات بصورت " ساخته شده توسط سوئد" در سال 2015 را یک بازیکن فوتبال به نام زلاتن ایبراموویچ مورد استفاده قرار داد.

برای نتیجه گیری اولین فاز، باید گفت برند ولوو و هسته اش در طی زمان تکامل یافت. شکل 4 بصورت شماتیک چگونگی تاثیر هر کدام از گزاره‌های بلاغی و تغییرات آنها و یکپارچگی و تعادل رو به افزایش آنها در طول زمان را نشان میدهد. در تاریخه شرکت طی این دوره تکامل دو نقطه عطف یکی قبول حفاظت از محیط زیست به عنوان ارزش هسته ای در 1972 و همچنین معرفی بین المللی تعهد برند " ولوو. برای زندگی" در سال 2000 اتفاق افتاد. تعبیر داخلی ولوو از برند روی تصویر و شهرت برند در محیط خارج از سازمان و بازار تاثیر گذاشت. ارزش هسته ای " ایمنی" یکی از بارزترین ارزشهای سازمان شد. فرآیند جایگاه یابی ولوو در ارتباط با ایمنی بصورت مستمر برای مدتی طولانی حرکتی رو به جلو داشته است. شکل 5، این تکامل را نشان میدهد. برای این قسمت به شکل 5 مراجعه کنید.

8.2 ولوو: برند محصول

در فاز دوم تحلیل، قالب هسته برند بطور گذشته نگر برای ولوو به عنوان برند محصول از دهه 60 مورد استفاده قرار گرفته است. برند ولوو بر مبنای توضیحات مرحله اول بازسازی شده (1927-1975)؛ شکل 6 را ببینید. مستندات ارشیو شده ، مانند پلتفرم های برند، مستندات استراتژی، فروشهای سالانه و تبلیغات ، بازسازی منشور برند را تایید میکنند. 6 بعد مدل منشور هویت برند (کاپفر، 2012، 1991) برای ارزشهای برند ولوو تعریف شده و بیانیه های آن زمان، سعی در حفظ هویت داشتند. به علاوه، هسته برند مبتنی بر قالبی چندوجهی است . هسته برند چنین تعریف شده است " محصول عالی / سطح بالای مهندسی سوئدی" (تعهد) که با ارزشهای هسته ، " ایمنی" و "کیفیت" تایید میشود. در دهه 60، هسته ارزش - ایمنی - همانطور که اشاره شده بخشی از ارتباطات با دنیای خارج از سازمان نبود . با این حال، ایمنی ارزش هسته ای داخلی پنهانی بود که از 1927 میتوان در بیانیه ماموریت ردپای آن را پیدا کرد.

8.3 ولوو: یک برند سازمانی

در بخش پایانی تحلیل ، قالب هسته برند برای ولوو به عنوان یک برند سازمانی پیاده شده است (2000 تاکنون). تکمیل هویت برند شرکت ولوو با استفاده از قالب CBRIM (شکل 7) که توسط بستر برند ("روح برند") ، تبلیغات ولوو، وب سایت ولوو و صحبت هایی که از مصاحبه ها هست و آژانس های تبلیغاتی مورد تایید است ، انجام شد. برای این قسمت به شکل 7 مراجعه کنید

هویت برند سازمانی و ماتریس شهرت ، یا CBIRM به عنوان یک قالب تشدیدکننده المانها و روابط ، با یک هسته که شامل تعدادی از ارزشها است ، توصیف شده است، که این ارزشها منجر به تعهد میشود. هدف آن، به عنوان ابزاری برای مدیریت سازمان و هویت برند و شهرت، شامل برقراری ارتباط با محیط خارج است(اورد،2013؛ اورد و گریسر،2014).

یکپارچه شدن دو قالب با این مفهوم که هسته، "مربع مرکز" در قالب CBIRM است، تسهیل شد. به علاوه، فلشی که از مرکز خارج میشود، نشانه منطقی است که همه المانهای ماتریس با هم بصورت داخلی مرتبطند و یک موجودیت واحد را میسازند، و محتوی یک عنصر در CBIRM تمایل به "اکو" سایرین دارد(اورد،2013؛ اورد و گریسری،2014).

9. بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق که به بررسی هسته برند و مدیریت آن در طی زمان میپردازد. یافته های مطالعه در اینجا مورد بحث قرار گرفته و به ادبیات اضافه شده است. اول اینکه، مفهوم هسته برند با جوهر (ذات) برند تد بیس مورد مقایسه قرار گرفته است. یکی از پرکاربردترین مفاهیم در ادبیات و موضوع و عمل واژه جوهر برند توسط خبرگان و دانشمندان معانی مختلفی پیدا کرده است، اما در اینجا تمرکز روی ساختار اصلی و کاربرد آن است (گریسر، 2009 ، آکر ، 1996 ، کاپوز 2012 ، دی چریتوری، 2006) دوم اینکه، ابعاد قالب کاری هسته برند مرتبط با نقطه نظر سازمانی است. در نهایت، پارادوکس مدیریت همزمان هسته یک برند برای تداوم و تغییر مورد بحث قرار گرفته است.

هسته برند با مفهوم عنوان شده توسط تد بیتس از چهار جنبه اساسی، متفاوت است. اول اینکه، هسته برند شامل ارزش های هسته ای و تعهداتی می شود که یک موجودیت واحد را تشکیل می دهند و تنها به جوهر و ذات برند محدود نمی شود. با در نظر گرفتن ارزش هسته مفهوم پیشنهادی به واقعیت پاسخ می دهد و نیاز به مدیریت برند سازمانی دارد (کونکس و بریکرتون 2003، بالمر 2010، گرید - جونز و همکاران 2013) در حالیکه مفهوم جوهر برند تنها برای برندهای محصول با عمر کوتاه استفاده می شود، به علاوه، آنالیز مطالعه موردی نشان می دهد که یکپارچگی قالب هسته برند باعث ایجاد ابعادی از هویت برند سازمانی و ماتریس شهرت (اورد و گریسر 2014) و منشور هویت برند می شود (کامپفریر 2012). به علاوه، قراردادن هسته برند در دو قالب، این مفهوم ارتباطش با هویت اصلی، ارتباط و المان های شهرت مشخص می شود (شکل 6 و 7)

دوم اینکه، باتوجه به گزاره های بلاغی، قالب کاری برای هسته برند روش تحلیلی ساختار یافته ای برای یک برند از جنبه های مختلف در طی زمان ایجاد می کند. قصد براین است که این قالب کاری تنها جنبه تبلیغاتی نداشته باشد، بلکه جنبه مدیریتی داشته باشد مانند مفهوم پایه جوهر برند که تد بیتس آن را عنوان کرد. مدیریت مدرن برند شامل فرآیندهایی است که سازمان را در لوای برند و با یک تعامل مداوم با مشتری و ذی نفعان درگیر می کند (دی چارنتوری و کوتام 2009، گرید جونز و همکاران 2013، وستوس و پانیگیراکسی 2001)

سوم اینکه، برخلاف مدل جوهر برند، مدل پیشنهادی المان ها و عناصر برند را تقسیم بندی و طبقه بندی نمی کند (پارک و همکاران 1986) معدل جوهر برند براساس تعریف منفعت و ارزش هم بصورت کاربردی، احساسی و خودبیانی مشتری بنا شده است. قالب کاری هسته برند این قالب ثابت را در هم می شکند و مدافع گزاره های چندگانه و درحال تغییر هسته برند در طی زمان است همانطور که در مورد ارزش هسته ای ایمنی در مورد ولوو نشان داده شده است (شکل 5)

در نهایت، قالب کاری هسته برند رویکردی درون به بیرون و بیرون به درون و ترکیبی از هر دو در تعریف و مدیریت طولانی مدت یک برند دارد (گرید جونز و همکاران 2013، اورد و همکاران 2011، گرومک و ملین 2010). در حالت

مدل جوهر برند، این مدل براساس مطالعات بینش مشتری شکل گرفته که .مونجر به فرآیند تبدیل آن به جوهر برند می شود.

نتیجه دیگر که از مطالعات حاصل شده است این است که ابعاد درحال تغییر در هسته برند قالب فکری هسته برند را تغییر می دهد. نقطه نظر سازمانی برند در معنای اساسی برند تاثیر دارد. در مدیریت و ارتباط برقرار کردن با مخاطبان برند طی زمان، گزاره ها بر تغییر ابعاد است. همانطور که در اغلب رویکردهای ثابت طی زمان قابل مشاهده تعریف و مورد توافق داخلی باتوجه به معنای داخلی برند می باشد. این یک فرآیند تعاملی است که با ملاحظات خارجی تحت تاثیر قرار گرفته به این منظور که تعاریف درک شده محافظت شود. (حفظ انسجام و یک دستی تعاریف) (بورلند، 2006، در مقاله مشروعیت). یافته از مورد مطالعاتی ولوو روی هسته بند برای بازیابی عقاید، اعتقادات و آرزوهای سازمان در ارتباط با برند تاکید دارد. نقطه نظر درباره برند می تواند ابعاد و جایگاه یک سازمان (مدیریت آن) و خود برند را در متن بازار نشان دهد.

مطالعات عمودی(عمقی) نشان می دهد که چگونه نقطه نظرات شرکت ولوو در طول زمان تغییر پیدا کرد و کامل شد. با این حال، این تکامل بدون تنش در داخل سازمان و با ذی نفعان خارجی نبوده است. (گرید- جونز و همکاران 2013) . برای مثال، معرفی ولوو توسط بخشی از سازمان رد شد، به آن علت که مفهوم و طراحی و شکل گیری ماشین جدید، با (SVV) اولین وسیله اسپرت(ارزش های هسته ای امنیت و دوستی با محیط زیست در تضاد بود. مثال دیگری از تنش هایی که بازار در مقابل آن مقاومت از خود نشان داد، معرفی و اراده کمربند ایمنی بود. همانطور که قبل تر اشاره شد، مدیر عامل ولوو اذعان داشت: سازمان (ولوو) باید برای ارزشهایش بجنگد. من می دانم این شرط بعنوان شاخصی برای نقطه نظر نسبت به برند با هویت هسته برند. به عنوان یک خط مش و مسیر روشن عمل می کند.

پارادوکس تداوم و تغییر مدیریت برند در بلند مدت با استفاده از یک روش برای ابعاد تغییر هسته برند و در نتیجه مطابق با تغییر انجام پذیر است در حالتی که هسته برند ثابت نگه داشته شود. مورد مطالعه ولوو ترتیب، استدلال، اخلاقیات و احساس را در تکامل برند داشت، اما رویای ترتیب ها و نتایج می تواند پیش بینی گردد. برای مثال، بادی

شاپ همانطور که بحث شد یک برند اخلاقی است یعنی مرحله ورود آن با گزاره اخلاقی و با برند سازمانی در هسته قانونی و موجه بوده است (دلیز، 2015)

شرایط ممکن است زمانیکه تغییر هسته برند لازم است، اتفاق بیفتد. هسته برند، یا بخشی از آن، می تواند به عنوان "حفره"، "واقعیت"، "الهام" یا "پتانسیل" (شکل 8) بسته به قدرت ریشه های داخلی در نظر گرفته شود و روی گسترش آن در ادراکات خارجی که شامل مشتریان و ذی نفعان است کار شود. (اورد 2009، آنکر و همکاران 2012) همچنین می تواند توسط تغییرات رقبا یا تغییرات در محیط کلان اجتماعی تحت تاثیر قرار گیرد. یک هسته برند "حفره" می شود زمانیکه ریشه داخل سازمانی نداشته باشد و زمانیکه مشتریان و ذی نفعان معنای آن را درک نکرده باشد.

برای این بخش به شکل 8 مراجعه کنید -

تصمیم گرفت بدون توجه به تغییرات ارزشهای هسته برند خود را تغییر دهد (بالمر bp برای مثال، بعد از فاجعه هاریزون دیپ، و همکاران 2011). در مورد اتومبیل های ولوو، آرزو تبدیل شدن به یک برند "لوکس سطح بالا" - بطور داخلی و خارجی - بررسی گردید و به عنوان "حفره" در نظر گرفته شد و با عقیده "طراحی اسکاندیناویالی" جایگزین شد. در مقابل، عناصر درست برند که تعریف شده بودند هم در داخل سازمان و هم در خارج از سازمان پذیرش یکسانی داشتند. در مورد ولوو ارزش هسته ای ایمنی به ذات واقعی درست است. با این منطق، المان های آرمانی برند تعهد داخلی دارند اما بصورت خارجی درک شده اند، در مورد ولوو، حفظ محیط زیست ممکن است بعنوان عنصر آرمانی دیده شود. هسته برند می تواند علاقه مشتری را به خود جلب کند و توسط مشتری و ذی نفعان به تفسیر دوباره آن پردازند، که باعث ایجاد گزاره هایی متفاوت از آنچه شرکت و مدیریت آن دارد، ایجاد می کند. برای مثال، مشتریان و مشتریان بالقوه سوئدی بودن ولوو را می ستایند، که سوئدی بودن بصورت بالقوه ابعاد هسته برند را تحت تاثیر قرار می دهد.

9.1 کاربردهای تئوریک

این مقاله از 3 بخش تئوریک در ادبیات مدیریت برند ساخته شده است.

اول، مطالعه، مفهوم سازی هسته برند و مدیریت آن طی زمان را در بر می گیرد. این موضوع، خلأ موجود در ادبیات موضوع را نشان می دهد و مورد بررسی قرار می دهد و تاکید قوی خود را روی هسته برند و مدیریت برند در طولانی مدت می گذارد. اهمیت استراتژیک هسته برند تعریف شده، در ظرفیت آن برای ایجاد تمرکز، راهنمایی و هماهنگی در فرآیند مدیریت برند نهفته است. بعلاوه برخلاف قالب های گسترده، قالب هسته برند برای برند محصول، خدمت و سازمان و هر آنچه بعنوان در نظر گرفته می شود کارایی دارد.

دوم، تحقیق با تجمیعی از علم بلاغی به عنوان تئوری مبنا در بررسی هسته برند و مدیریت آن است. که این علم برمبنای کار بسیاری از دانشمندان است. (مثل مک کلاسی 1998، 2000، سیگرل 2008، ایگلیسیاس و بونت 2012). در مقابل تحقیق برندسازی گسترده، هسته برند از جنبه های مختلف بررسی می شود، یک مد ساختار یافته ایجاد می شود. مطالعه یکپارچه سازی علم بلاغی تحلیلی، مدیریت برند استراتژیک با ذات جهانی علم بلاغی و توانایی آن در تاکید و تطبیق با مخاطب. بنا نهاده شده است. بجای تقسیم بندی یا دسته بندی عناصر برند، قالب هسته برند مبتنی بر استفاده متفاوت از ابعاد و نقطه نظرها در فرآیند مدیریت برند در بلند مدت است.

سوم، مطالعه درصد حل مدیریت پارادوکس تداوم و مدیریت تغییر است. زمانیکه هسته برند بعنوان مبنای عمل باشد این موضوع باعث حفظ هسته برند هماهنگ با تغییرات است. تعریف هسته برند برای برند یکپارچگی مشخص ایجاد می کند که در عوض باعث ایجاد تعامل نزدیک با مشتری و ذی نفعان با توجه به مفهوم و توسعه برند می گردد. (مک الکساندر، اشوتن و کونینگ 200 گرید – جونز و همکاران 2013 و والستر و ون وال پیچ 2013، در عنوان هم سازی)

9.2 کاربردهای مدیریتی

کاربردهای پنج گانه مدیریت استراتژیک برند می تواند از یافته های این مطالعه برداشت شود همه اینها نقش مبنا

هستند (جاورسکی 2011، صفحه 211)

اول، مدیریت نیاز به تعریف هسته برند دارد. منطق باعث کاهش و خالص سازی برند بدون از دست دادن معنی اصلی و کاربرد آن بعنوان نقطه مبنا مدیریت در بلند مدت می شود. در انتخاب ارزشهای هسته ای رسم است که از ارزشهای خارج از مرز مشتریان و سازمان جلوگیری شود. در عوض باید ارزشهایی انتخاب شوند که هسته ای و مهم برند هستند و برای سازمان و مشتریان و ذی نفعان معنا دارد. بطور مشابه این موضوع برای انتخاب تعهد برند کاربرد دارد. در این فعالیت باید تعهد برند و ارزشهای هسته ای باهم یک موجودیت واحد را تشکیل دهند و معنای داخلی برند را بسازند. دوم، مدیریت نیازمند هماهنگ سازی هویت برند ارتباط و جایگاه سازی با هسته اش دارد. که موجب ایجاد شهرت، جایگاه برند می شود. با بررسی سیستماتیک بین هسته برند نسبت به آنچه در داخل و خارج سازمان درک میشود و هماهنگی و علوم هماهنگی بین این ادراکات و هسته برند به برندی منسجم تر و قوی تر خواهیم رسید. از آنجا که برند محصول و شرکت متفاوت است بنابراین هماهنگی عناصر متفاوت است. با این حال مفهوم هسته برند در اصل یک جایگاه مهم در ساخت برند دارد. وظیفه اصلی این است که ملودی و هارمونی برند به درستی کوک شود.

سوم، مدیریت باید نقطه نظراتی که هسته برند را حفظ می کند را تشویق کنند و این درحالی است که همزمان به انجام فرآیندهای تاثیر گذار و تشویقی می پردازد. باتوجه به این منطق یک سازمان و مدیریت آن همیشه باید امکان تغییر ابعاد هسته برند قبل از تغییر یا رها کردن هر عنصر ضروری را بررسی کند. برای هماهنگی برای مثال ارتباطات، گزاره های ارزشی، و جایگاه سازی مدیریت می تواند روی موضوعی بدون از دست دادن تمرکز خود روی هسته برند بماند. این کار برای هسته برند لازم است که باید به صورت داخل سازمانی و خارج از سازمانی و بر مبنای درست باشد. در حالیکه الهامات و عناصر بالقوه نیز مورد تشویق قرار بگیرد. بعلاوه مدیریت باید این موضوع را فراموش نکند نیاز ضروری به تصحیح یا حذف هر المان هسته ای حفره ای است.

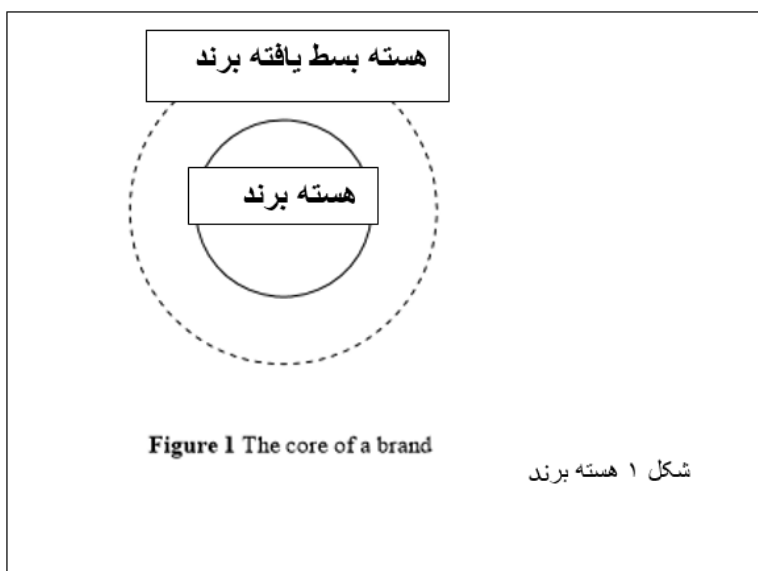
چهارم، مدیریت باید تعادل بین معنای برند طی زمان را ایجاد کند اینکار باعث افزایش درک براساس منطق (لوگوس). برای تمیز درستی از خصوصیت و شخصیت (اخلاقیات) و جذب احساسات (رحم) می شود. به علاوه، تاکید و گزاره های تغییر هسته برند می تواند مشروعیت ارتباط و تفاوت را طی زمان تضمین کند. قانون بلاغی مهم این است که باید همه ابعاد را شامل شود در حالی که بین همه این ابعاد دو گزاره باید تعادل باشد و طی زمان تغییر کند.

در نهایت مدیریت بایستی المان های اصلی و مهم مدیریت را طی زمان اندازه گیری کند با ردیابی اصول داخلی و تعهد برند به همراه کاربرد خارجی و ادراکات از تعهد برند و ارزشهای هسته ای مدیریت می تواند به طور مداوم قدرت و عملکرد هسته برند را ارزیابی کند. تعداد از ابزارهای مدیریتی می توانند بعنوان یک هشدار دهنده سیستم عمل کنند و بعنوان یک راه های ضروری در مدیریت استراتژیک برند باشند

10. محدودیت ها و تحقیقات آتی:

این تحقیق تنها یک برند در یک صنعت را مورد بررسی قرار داد. بنابراین میتوان یک طیف وسیع از مطالعات موردی برندهای محصولات و برندهای سازمانی را در بازارهای مختلف بررسی کرد و بینش های مدیریتی و تئوری ارزشمندی را ایجاد نمود.

بعلاوه مطالعه موردی تکامل یک برند موجود طی زمان را بررسی کرد مطالعات آنها می تواند راه اندازی یک برند جدید را با تمرکز بر سرعت و ترتیب گام های فرآیند تغییر و ترکیب گزاره ها و نقطه نظرات بلاغی بررسی کند. کاربرد علم بلاغی تحلیلی، به نظر من تحقیق به اندازه کافی در حوزه مدیریت استراتژیک برند مورد توجه قرار نگرفته است به نظر می رسد قصاری از آن در ترجمه گم شده است امیدوارم که این مقاله فرصتی را برای توسعه یکپارچگی علم بلاغی در مطالعه برندها و چگونگی مدیریت آنها طی زمان باز کند.



جدول 1 تعریف مفهوم مرتبط با هسته برند

دویسندگان	مفاهیم و تعاریف	مدل ها و کاربردها
تد بییتس، جهانی، دهه 80	جوهر برند: " همه آنچه که برند است ، همه کیفیت که دارد و مزیت برند است و مشتری به خاطر آن، آن برند را میخرد (تبلیغات تد بییتس ، مستندات داخلی)	مدل " چرخ برند" که برای تبلیغات و مدیریت ارتباطات برند محصول استفاده میشود. مبتنی بر بینش مشتری با توجه به مزیت عملکردی، احساسی و خودبیانی تعریف شده.
اوگیلوی(1983)	دادههای بزرگ: " در حالی که تبلیغات شما دارای دادههای زیادی هستند ، مانند این است که کشتی است که در شب حرکت میکند" (صفحه 16)	اصول اوگیلوی ؛ کمپینهای تبلیغاتی برند در بلند مدت را توسعه و تبیین میکند.
پارک، جووارسکی و مک ایانس(1986)	مفهوم برند: " برند انتخاب شده یک کارخانه یا صنعت ، از نیازهای کاربردی- سمبلیک و تجربی مشتریان ناشی میشود	مدل " مفهوم تصویر برند" که در مدیریت برنامه ریزی و جایگاه یابی برند محصول در طول زمان کاربرد دارد.
آکر (1996)	هویت هسته برند: " هویت هسته برند جوهر برند را بدون در نظر گرفتن زمان با توجه به معنا و موفقیت برند در نظر میگیرد و شامل ارتباطی است که معمولاً ثابت میماند (صفحه 85)	" هویت برند" اشاره به مدیریت برند محصول و شرکت دارد. هویت برند به گزاره ارزش بصورت کاربردی، احساسی و خود بیانی مرتبط است.
کلر (1999)	مانترای برند: یک عبارت سه تا 5 کلمه اس است که که روح جایگاه برند را نشان میدهد(صفحه 45)	مانترای برند ساختن تعهد برای برند به منظور ساخت برند سازمانی است که برای افراد داخل سازمان معنادار باشد
نپ (2008)	تعهد برند: " این جوهر (قلب، روح) منافع کاربردی و احساسی است که مشتری و ذی نفعان در هنگامم	هدف تعهد برند ایجاد ارتباط طولانی مدت گزاره ارزش با ادراک مشتری است که هم برای محصول و هم شرکت کاربرد دارد.

	تجربه برند محصولات و خدمات درک میکنند (صفحه 18).	
کاپفر (2012)	کرنل برند: خصوصياتی که لازم است مورد قضاوت قرار گیرد تا برند تعريف شود (صفحه 255).	" منشور هويت برند " ابتدا مدیریت ساختن برند محصول (هویت) است تا در نهایت به انسجام برسیم.
بالمر (2010)	تعهد: آنچه قول داده شده (از جانب شرکت) و آنچه انتظار می‌رود (از جانب مشتریان و ذی نفعان) (صفحه 189).	قالب AC4ID برای مدیریت هويت برند شرکت بکار می‌رود. این تعهد قراردادی بین سازمان و مشتریان و ذی نفعانش است.
کالینز و پوراس (1998)	ایدئولوژی هسته: " تنها چیزی است که نباید در طی زمان تغییر کند (صفحه 82)	مدل ایدئولوژی هسته به ماموریت سازمان و ارزش هسته ای سازمان بریا ابعاد مدیریت عمومی سازمان مربوط است.
اورد (2013)	هسته برند سازمانی: موجودیت ارزش های هسته ای که برای تایید و بر مبنای تعهدات است	ماتریس هويت برند سازمانی برای تعريف و همگام سازی هويت برند سازمانی استفاده میشود.

جدول 2، سه نوع بیانیه برند

تعریف	بیانیه های برند
هسته مرکزی داخلی برند که در یک عبارت که اغلب به عنوان شعار مطرح میشود، خلاصه میشود.	جوهر برند
دید برند نسبت به آینده با توصیف آنچه‌برند میخواهد به آن برسد. چشم انداز برند، اغلب به عنوان منبع الهام و چالش برای سازمان است.	چشم انداز برند
بیانی از آنچه برند انجام خواهد داد یا نخواهد داد یا مخ آن است.	تعهد برند

جدول 3، انواع نیازها و منافع مشتری 0 آکر، 1996؛ پارک و همکاران، 1986)

تعریف	نیازها و نافع مشتری
یک منفعت (نیاز) است که مبتنی بر خصوصیات محصول است که کارایی عملکردی بریا مشتری ایجاد میکند.	عملکردی
یک منفعت (نیاز) ایجاد یک احساس مثبت تجربه شده توسط مشتری طی خرید یا استفاده از برند است.	احساسی

خود بیانی	یک (نیاز) منفعت است که راهی بریا فرد برای برقراری ارتباط با تصویر خودش است.
-----------	---

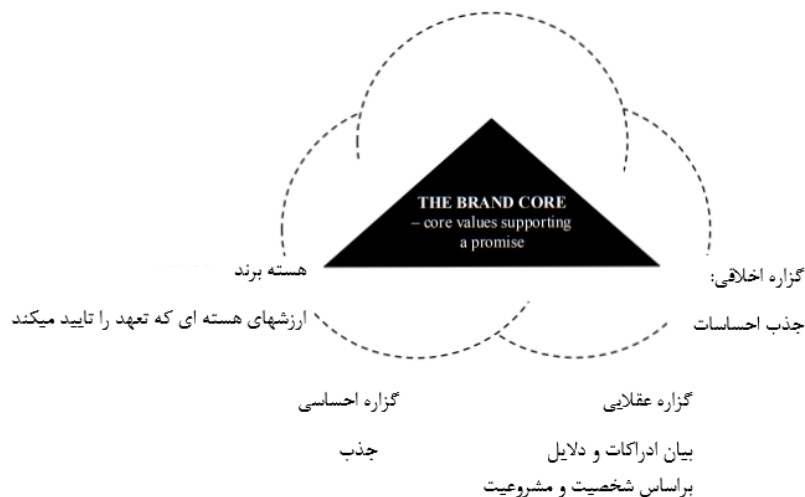
جدول 4 سه نقطه نظر ارزش برند(اورد ،2009،2003)

ارزش های برند	تعریف
ارزشهایی که مربوط به سازمان است	نحوه چیدمان یک سازمان که بصورت کم و بیش در ارزشهای رایج بیان شده ، ایده ها را تایید میکند و شامل موقعیت ها، عادات و نرمها است که فرهنگ شرکت را میسازد.
ارزشهایی که در برند خلاصه میشوند	ارزشهایی که معنای برند را خلاصه و جمع بندی میکنند . ارزشهای هسته ای نقطه نظرهای ریشه ای در سازمان است و در درک مشتری و ذی نفعان مهم است و هویت برند را تعریف میکند
ارزش های درک شده توسط مشتری	ارزشهای مشتری بیانی از ارزشهای هسته ای هستند که بریا جذب بیشتر بازار هدف استفاده میشود.

شکل 2 رویکردهای مدیریت هسته برند

جهت گیری بازار: رویکرد خارج به داخل با تمرکز بر تصویر برند	نیازهای مشتری و منافع وی کلید تعریف و مدیریت هسته برند شرکت است (کلر و همکاران ، 2012)	نیازهای مشتری و منافع وی کلید تعریف و مدیریت هسته برند شرکت است (پارک و همکاران،1986)	نیازهای مشتری و منافع وی کلید تعریف و مدیریت هسته برند شرکت است (کلر و همکاران ، 2012)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>خلاء موجود در تئوری مدیریت استراتژیک برند و در عمل</p> </div>			
جهت گیری برند: رویکرد داخل به خارج با تمرکز بر هویت برند	ارزشهای هسته ای و سازمانی کلید هستند که هسته برند محصول را مدیریت و تعریف میکند(کایفر،2012)	ارزشهای هسته ای و سازمانی کلید هستند که هسته برند محصول را مدیریت و تعریف میکند(کایفر،2012)	ارزشهای هسته ای و سازمانی کلید هستند که هسته برند سازمانی مدیریت و تعریف میکند (اورد ،2013)

شکل 3 قالب هسته برند



جدول 5 خلاصه منابع داده و توضیحات

منبع داده	توضیح
مصاحبه	از بین 28 مصاحبه رسمی با مدیران ولوو (4 تا با مدیر عاملان سابق) ، مدیریت برند لوو ، ارتباطات ولوو و تبلیغات ، روابط عمومی ولوو، مدیریت فروش و آژانس های تبلیغاتی ولوو
مشاهده مشارکت کنندگان	شرکت در کمیته ها و جلسات شرکت ولوو ، جلسات داخلی مربوط به مدیریت برند و رویدادهای اسپانسر شدن مانند مسابقه ریس ولوو.
مستندات خط مش ولوو	خط مش مدیریت برند ولوو ، خط مش ارزش هسته ای ولوو و اسپانسری خط مش برند ولوو.
مستندات فرهنگی ولوو	راه و آینده ولوو: فلسفه شرکت
مستندات استراتژی برن ولوو و پلتفورم های برند	روح برند و هرم برند ولوو
تبلیغات برند اتومبیل ولوو	تبلیغات چاپی، تبلیغات تلویزیونی، و مستندات روابط عمومی (شامل آرشیو این منابع، کتابهای چاپ شده (40 سال فروش ولوو، 1955 تا 1989) و وب سایت ولوو
تحقیق بازار ولوو تحلیل بینش مشتری	گزارشات بینش مشتری ولوو ، ارزش های هسته ای ارزیابی شده و رده بندی ولوو، دادههای بازار ولوو، و گزارشات تجربیات.
بررسی تاریخی ماشین های ولوو	ایمنی برای ولوو، تاریخچه شرکت ولوو (1927-2009) ؛ موتورهای اتومبیل ولوو(1927-2007) ؛ ماشین های مسابقه ولوو (1927—2010) .

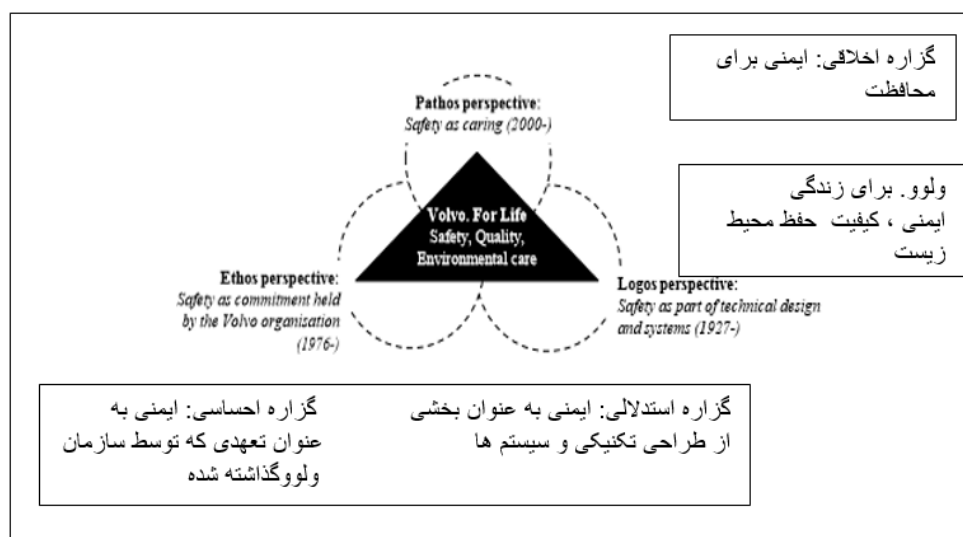
جدول 6 ارزیابی برند ولوو

برندسازی شرکتی با توجه به کشور سازنده 2000	گذار به برندسازی شرکتی 1976-1999	برندسازی محصول 1935-1975	
ایمنی ، حفظ محیط زیست و کیفیت (سه ارزش هسته ای گذاشته شده که ایمنی مهم ترین آنهاست)	کیفیت و امنیت (حفظ محیط زیست به عنوان هسته ارزشی در 1972 معرفی و ارزش داخلی گردید)	کیفیت (ایمنی به عنوان هسته ارزشی داخلی)	ارزشهای هسته ای
برای زندگی. ولو	اتومبیلی برای فردی که فکر میکند اتومبیلی که به آن ایمان دارید ایمن برانید.ولوو	محصول سطح بالای مهندسی سوئدی	تعهدات
ولو روشنی روز را معرفی میکند) مردم با بستن کمر بند ایمنی میخندند). ولوو. ساخت سوئد	کی شنیدید که یک فروشنده ماشین از ایمنی سخن بگوید؟ چه کسی بیشتر از ولوو به دنبال ایمنی است؟	دوباره بسازید و بگیری دش قوی تر از خاک 100000 مایل شهرت	تم معمول تبلیغات
ایمنی و طراحی اسکاندیناویایی	ایمنی و کیفیت	دوام، کیفیت و ارزش برای پول	گزاره های ارزش
یک ماشین امن با طراحی اسکاندیناویایی توسط یک شرکت خاص و انسان محور	یک اتومبیل امن و حافظ محیط زیست از یک شرکت سوئدی	یک اتومبیل حساس ، مقرون به صرفه باکیفیت سوئدی	جایگاه سازی

شکل 4 ابعاد تغییر در هسته برند ولو

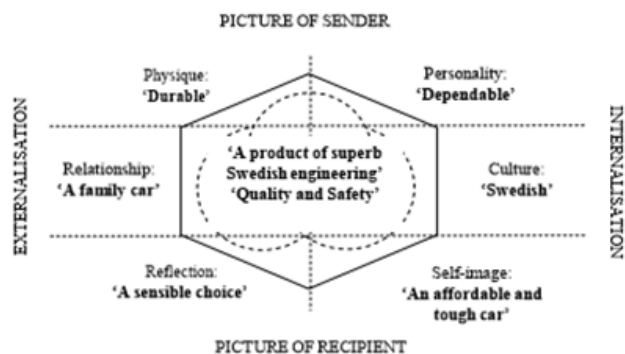
برندسازی محصول 1927-1975	گذار به برندسازی سازمانی 1976-1999	برندسازی سازمانی با توجه به کشور سازنده
جذب افراد براساس دلیل بعد یا گزاره ای با تمرکز بر محصول	جذب براساس دلیل و از طریق شخصیت. تغییر در گزاره تعریف شده با استفاده از "ما" در ارتباط به عنوان شخصیت سازمان	جذب توسط لگوس ، اخلاقیات و احساسات یک گزاره جامع با تاکید بیشتر روی سوئدی بودن و ارزش سازمان

شکل 5 گزاره ها روی ارزش ایمنی ولو



شکل 6 منشور هویت برند اتومبیل ولو و هسته اش در دهه 60

تصویر فرستنده	تصویر شخصی
ظاهر	شخصیت
دوام	وابستگی
روابط	فرهنگ
ماشین خانواده	محصول مهندسی شده
انعکاس	سوئدی سوئدی با کیفیت
گزینه خوب	تصویر شخصی
	اتومبیل مقرون به صرفه
	تصویر گیرنده



شکل 7 اتومبیل ولوو ماتریس شهرت و هویت برند سازمان ، یا CBIRM (اورد و گریسر، 2014)

گزاره ارزش محافظت و تقدیر از زندگی	روابط صاحب متفکر و تجربه رانندگی	جایگاه ایمن ترین و اتومبیل موجود
اصطلاحات طراحی کیفیت جذاب و متاوت اسکاندیناویایی	ولوو برای زندگی شف کیفیت، ایمنی و محیط	شخصیت مراقب، در حال رشد و انسانی
ماموریت و چشم انداز اتومبیلها را مردم میرانند . اصل اساسی پشت هر آنچه در ولو تولید میشود ایمنی است.	فرهنگ : ما نسبت به گذاشتن ایمنی به عنوان اولین معیار حساس و مفتخریم	توانایی: فلسفه ایمنی با ثبت سوابق پیشین مورد تایید است.

شکل 8 شبکه هسته برند

ارزشها و تعهدات درک شده در محیط خارجی	بالا	درستی استحکام و ساخت (مثال: امنیت)	پتانسیل توجه به تطبیق (مثال: سوددی بودن)
	پایین	آرمانی ارتباط خارجی مثال (حفظ محیط زیست)	حفره حذف یا اصلاح (مثال: لوکس سطح بالا)
بالا		پایین	
تعهدات و ارزشهای ریشه ای داخلی			

References

- Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York.
- Alvesson, M. and Berg, P.O. (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, de Gruyter, Berlin.
- Anker, B., Kappel, K., Eadie, D. and Sandø, P. (2012), "Fuzzy promises: Explicative definitions of brand promise delivery", *Marketing Theory*, Vol. 12 No. 3, pp. 267–287.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R.J., and Payne, A. (2011), "Value propositions as communication practice: Taking a wider view", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 202–210.
- Balmer, J.M.T. (2010), "Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995", *Journal of Brand Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 180–196.
- Balmer, J.M.T. and Greyser, S.A. (2002), "Managing the multiple identities of the corporation", *California Management Review*, Vol. 44 No. 3, pp. 72–86.
- Balmer, J.M.T., Powell, S. and Greyser, S.A. (2011), "Explicating ethical corporate marketing. Insights from the Deepwater Horizon catastrophe: The ethical brand that exploded and then imploded", *Journal of Business Ethics*, Vol. 102 No. 1, pp. 1–14.
- Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. and Urde, M. (2006) "The Crown as a corporate brand: Insights from monarchies", *Journal of Brand Management*, Vol. 14 No. 1 pp. 137–161.
- Barnes, L.B., Christensen, R.C. and Hansen, A.J. (1987), *Teaching the Case Method: Text, Cases, and Readings*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Barney, J.B. (1996), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- Beverland, M. (2006) "The 'real thing': Branding authenticity in the luxury wine trade", *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 2, pp. 251–258.
- Brandstoke (2009), *Brand Essence by Every Other Name*, Conrad Phillips Vutech, available at <http://www.brandstoke.com/2009/07/15/brand-essence-by-every-other-name>. Accessed 14 August 2014.
- Bryman, A. and Bell, E. (2011), *Business Research Methods*, Oxford University Press, Oxford.
- Burke, K. (1969), *A Rhetoric of Motives*, University of California Press, Los Angeles, CA.
- Collins, J. and Porras, J. (1998), *Built to Last*, Random House, London.
- Corbett, E. and Connors R. (1999), *Classical Rhetoric*, Oxford University Press, Oxford.
- Crowley, S. and Hawhee, D. (2004), *Ancient Rhetoric*, Pearson Longman, New York.
- de Chernatony, L. (2001), "A model for strategically building brands", *Journal of Brand Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 32–44.
- de Chernatony, L. (2006), *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

- de Chernatony, L. (2009), "Towards the holy grail of defining 'brand'", *Marketing Theory*, Vol. 9 No. 1, pp. 101–104.
- de Chernatony, L. and Cottam, S. (2009), "Interacting contributions of different departments to brand success", *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 3, pp. 297–304.
- De Wit, B. and Meyer, R. (2010), *Strategy: Process, Content, Context*. South-Western Cengage Learning, Amsterdam.
- Denzin, N.K. (1989) *Interpretative Interactionism*, Sage, London.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Jackson, P. (2012), *Management Research*, Sage, London.
- Fennell, G.G. (1978), "Perceptions of the product-in-use situation", *Journal of Marketing*, Vol. 42 April, pp. 33–39.
- Flory, M. and Iglesias, O. (2010) "Once upon a time: The role of rhetoric and narratives in management research and practice", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 No 2, pp. 113–119.
- Flyvbjerg, B. (2006), "Five misunderstandings about case-study research", *Qualitative Inquiry*, Vol. 12 No. 2, pp. 219–245.
- Gad, T. (2001), *4-D Branding*, Prentice Hall, London.
- Gardner, B.B. and Levy, S.J. (1955), "The product and the brand", *Harvard Business Review*, Vol. 33 March-April, pp. 33–39.
- Grant, R.M. (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, Wiley, Chichester.
- Greyser, S.A. (2009), "Corporate brand reputation and brand crisis management", *Management Decision*, Vol. 47 No. 4, pp. 590–602.
- Gromark, J. and Melin, F. (2010), "Underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance", *Journal of Brand Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 394–410.
- Grubb, E.L. and Garthwhol, H.L. (1967), "Consumer self-concept, symbolism and market behaviour: A theoretical approach", *Journal of Marketing*, Vol. 31 October, pp. 22–27.
- Gryd-Jones, R., Helm, C. and Munk, J. (2013a), "Exploring the impact of silos in achieving brand orientation", *Journal of Marketing Management*, Vol. 29 No. 9-10, pp. 1056–1078.
- Gryd-Jones, R., Merrilees, B. and Miller, D. (2013b), "Revisiting the complexities of corporate branding: Issues, paradoxes, solutions", *Journal of Brand Management*, Vol. 20 No. 7, pp. 571–589.
- Guiraud, P. (1971), *Semiology*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Gummesson, E. (2005), "Qualitative research in marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 3/4, pp. 309–327.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2001), "Are the strategic stars aligned for your corporate brand?" *Harvard Business Review*, Vol. 79 No. 2, pp. 129–134.

- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2008), *Taking Brand Initiative – How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2009), "Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Brand", *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 2, pp. 117–130.
- Hooley, G.J. and Saunders, J. (1993), *Competitive Positioning*, Prentice Hall, New York.
- Haventon, P. and Rydholm, C. (2013), *Volvo – The Passion: a history of the Volvo Car Corporation 1927-2013*, Volvo Cars Heritage: Volvo Car Corporation, Gothenburg.
- Iglesias, O. and Bonet, E. (2012) "Persuasive brand management: How managers can influence meaning when they are losing control over it", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 251–264.
- Ind, N. (2007), *Living the Brand*, Kogan Page, London.
- Jaworski, B.J. (2011), "On managerial relevance", *Journal of Marketing*, Vol. 75 July, pp. 211–224.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 39, pp. 53–70.
- Kapferer, J.N. (1991), *Les Marques, Capital De L'Entreprise*, Les Éditions D'Organisation, Paris.
- Kapferer, J.N. (2012), *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- Keller, K.L. (1999), "Brand mantras: Rationale, criteria and examples", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 1–3, pp. 43–51.
- Keller, K.L., Aperia, T. and Georgson, M. (2012), *Strategic Brand Management: A European Perspective*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kennedy, G.A. (2007), *Aristotle On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse: Translated with Introduction, Notes, and Appendices by George A. Kennedy*, Oxford University Press, New York.
- Knapp, D.E. (2008), *The Brand Promise*, McGraw-Hill, New York.
- Knox, S. and Bickerton, D. (2003), "The six conventions of corporate branding", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7–8, pp. 998–1016.
- Lencioni, P.K. (2002), "Make your values mean something", *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 7, pp. 113–117.
- Levy, S.J. (1959), "Symbols for sale", *Harvard Business Review*, Vol. 37 No. 4, pp. 117–124.
- Levitt, T. (1960), "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, Vol. 38 No. 4, pp. 45–56.
- Levitt, T. (1981), "Marketing intangible products and product intangibles", *Harvard Business Review*, Vol. 59 No. 3, pp. 94–102.
- MacInnis, D.J. (2011), "A framework for conceptual contributions in marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 75 July, pp. 136–154.

- McAlexander, J.H., Schouten, J.W. and Koenig, H.F. (2002), "Building brand community", *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 1, pp. 38–54.
- McCloskey, D.N. (1998), *The Rhetoric of Economics*, The University of Wisconsin Press, Madison, WI.
- McCloskey, D.N. (2000), *Economical Writing*, Waveland Press, Long Grove, IL.
- Merrilees, B. (2015), "Corporate Brand Heritage", Presentation at the Global Brand Management Conference in Turku, Finland.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4, pp. 20–35.
- Nicosia, F. and Mayer, R.N. (1976), "Toward a sociology of consumption", *Journal of Consumer Research*, Vol. 3 September, pp. 65–75.
- Park, C.W., Jaworski, B.J., and MacInnis, D.J. (1986), "Strategic brand concept-image management", *Journal of Marketing*, Vol. 50 No. 4, pp. 135–145.
- Peirce, C.S. (1934), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Pettigrew, A.W. (1990), "Longitudinal field research on change: Theory and practice", *Organization Science*, Vol. 1 No. 3, pp. 267–292.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1989), "Strategic intent", *Harvard Business Review*, May–June, pp. 63–76.
- Poole, M.S. and Van de Ven, A.H. (1989), "Using paradox to build management and organisational theories", *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 562–578.
- Shapiro, B.P. (1988), "What the hell is 'market-oriented'?" *Harvard Business Review*, Vol. 66 No. 6, pp. 119–125.
- Sigrell, A. (2008), *Retorik för lärare* (Rhetoric for teachers), Retorikförlaget, Åstorp, Sweden.
- Solomon, M.R. (1983), "The role of products as social stimuli: A symbolic interactionism perspective", *Journal of Consumer Research*, Vol. 10 December, pp. 319–329.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Ground Theory Procedures and Techniques*, Sage, London.
- Ted Bates Worldwide (1993), *The Brand Wheel*, Internal brand strategy document.
- Urde, M. (1999), "Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 1–3, pp. 117–133.
- Urde, M. (2003), "Core value-based corporate brand building", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7/8, pp. 1017–1040.
- Urde, M. (2009), "Uncovering the corporate brand's core values", *Management Decision*, Vol. 47 No. 4, pp. 616–638.

- Veloutsou, C.A. and Panigirakis, G.G. (2001) "Brand teams and the brand management structure in pharmaceutical and other fast-moving consumer goods companies", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9 No. 3, pp. 233–251.
- Volvo Corporation (1993), *Forty Years of Selling Volvo: A Collection of Volvo Advertising in North America from 1955–1993*, Volvo Corporation, Gothenburg, Sweden.
- Volvo Corporation (1998), *Volvo Brand Management Policy*, Volvo Corporation, Gothenburg, Sweden.
- Volvo Corporation (2007), *Volvo Cars: Our Tomorrow*, Volvo Corporation, Gothenburg, Sweden.
- Volvo Corporation (2008), *A History of Volvo Car Corporation 1927–2009*, Volvo Corporation, Gothenburg, Sweden.
- Volvo Corporation (2010), *Volvo Cars Racing 1927–2010*, Volvo Corporation, Gothenburg, Sweden.
- Volvo Corporation (2007), *Volvo Cars Engines 1927–2007*, Volvo Corporation, Gothenburg, Sweden.
- Volvo Corporation (2010), *Volvo Cars Safety Features*, Volvo Corporation, Gothenburg, Sweden.
- Yin, R.K. (1993), *Applications of Case Study Research*, Sage Publications, Newbury Park, CA.