

## چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال هفدهم، شماره ۳۴، پیاپی ۶۷، تابستان ۱۳۹۷

شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵

ص ص ۸۹ - ۷۱

# ارائه الگوی افول برند در صنعت مواد غذایی<sup>۱</sup>

امین کهیاری حقیقت\*، داود فیض\*\*، عادل آذر\*\*\*، عظیم زارعی\*\*\*\*، زهره

دهدشتی شاهرخ\*\*\*\*\*

## چکیده

شناسایی مشکلات برند در صنعت غذایی به دلیل جایگاه ویژه آن‌ها در توسعه اقتصاد کشور از اهمیت زیادی برخوردار است. با وجود افزایش میزان تقاضا محصولات غذایی، این صنعت دارای مشکل عمده کندبودن برندها در هم‌نوایی با تغییرات محیطی و مدیریت ضعیف برند و در نهایت افول برندها است که این موضوع رقابت‌پذیری برندها را با مشکل مواجه کرده است و نیاز به بررسی بیشتری دارد. هدف پژوهش حاضر مفهوم‌پردازی افول برند مبتنی بر تحلیل محیط داخلی و خارجی در صنعت غذایی از طریق رویکرد پژوهش کیفی است. از روش تحلیل محتوا و مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با متخصصان، مدیران و مشاوران شرکت‌های غذایی، ۱۰۲ کُد به‌عنوان مفاهیم مرتبط با افول برند استخراج شد که در ۱۵ مؤلفه مقوله‌بندی شدند (در دو بخش کلی عوامل اثرگذار بر افول برند و ابعاد افول برند). نتایج پژوهش به شناسایی ۴ مؤلفه عوامل سازمانی، ۶ مؤلفه عوامل محیطی و ۵ مؤلفه افول برند منجر شد. پیشنهاد می‌شود مدیران از مفاهیم شناسایی شده برای آسیب‌شناسی برند و ارائه راهبردهای مناسب احیای برند استفاده کنند.

**کلیدواژه‌ها: افول برند؛ افول کیفی و کمی برند؛ احیای برند؛ صنعت غذایی.**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۶/۲۰.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دوره دکتری در رشته مدیریت بازاریابی بین‌الملل دانشگاه سمنان است.

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه سمنان.

\*\* دانشیار، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول).

E-mail: feiz1353@semnan.ac.ir

\*\*\* استاد، دانشگاه تربیت مدرس.

\*\*\*\* دانشیار، دانشگاه سمنان.

\*\*\*\*\* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی.

## ۱. مقدمه

شاید بارزترین مهارت یک مدیر برند ایجاد، حفظ، حمایت و تقویت برند باشد. برند ثروتی نامشهود است که تأثیرات زیادی بر شرکت دارد و مزایای بسیاری برای شرکت و مشتریان به ارمغان می‌آورد. طبق آمار منتشرشده «مؤسسه اینتربرند» در خصوص باارزش‌ترین برندهای جهانی در سال ۲۰۱۸، اپل با ارزش ۲۱۴ میلیارد و ۴۸۰ میلیون دلار، گوگل با ارزش ۱۵۵ میلیارد و ۲۰۵ میلیون دلار، آمازون با ارزش ۱۰۰ میلیارد و ۷۶۴ میلیون دلار، ماکروسافت با ارزش ۹۲ میلیارد و ۷۱۵ میلیون دلار و کوکاکولا با ارزش ۶۶ میلیارد و ۳۱۴ میلیون دلار، به ترتیب پنج برند برتر دنیا هستند (اینتربرند، ۲۰۱۸). این آمار و ارقام نشان‌دهنده اهمیت برندها برای شرکت‌ها در دستیابی به سود موردنظر است. امروزه گزینه‌های پیش روی مدیران برای حصول اطمینان از پایداری کسب‌وکارشان محدود بوده و برند یکی از این گزینه‌ها برای رقابت‌های مفید است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴). شواهد تجربی موجود در ایران نشان می‌دهد که اهمیت این موضوع به نحو شایسته موردتوجه قرار نگرفته است؛ در نتیجه مدیریت بهینه و ارزیابی مداوم سلامت برندها و جلوگیری از آن‌ها برای ورود به مرحله افول و مرگ یا بازآفرینی اثربخش آن‌ها از ضروریات مهم موفقیت در محیط‌های تجاری امروزی است.

یکی از مشکلات همیشگی شرکت‌ها، حفظ، رشد و بالندگی برندها است. طی سال‌های اخیر، برندهای خارجی زیادی از جمله «آلدس موبایل برند خودرو جنرال موتورز»، «پانام شرکت هواپیمایی آمریکایی»، «وولورث» به‌عنوان فروشگاه آمریکایی و «نیوکوک شرکت کوکاکولا» به‌طور نابهنگامی از بین رفتند. در ایران نیز حذف و روند تنزلی بسیاری از برندها در بازارهای مختلف مشهود بوده است. شرکت‌های زیادی در بازارهای داخلی و بین‌المللی فعال بوده که زمانی رهبر بازار بوده‌اند؛ ولی اکنون به‌دلیل بی‌توجهی به تغییرات محیطی در حال ازبین‌رفتن و افول هستند. در صنعت غذایی برندهایی مثل روغن جهان، روغن قو، روغن ناب، آدامس خروس‌نشان و طوطی‌نشان، قند ورامین و غیره از بین رفتند و برندهای زیادی از جمله دماوند، اشی‌مشی، پاک، بهنوش، دایتی، گرجی، مینو، زمزم، آبعلی، ویتانا و غیره که روزگاری از رهبران بازار بوده‌اند، در حال حاضر برندهای کندی در واکنش به تغییرات بازار هستند و یا در مرحله افول و ازبین‌رفتن قرار دارند و یا با ادامه این روند به افول نزدیک خواهند شد. در سایر صنایع، برندهایی همچون، ارج، آزمایش، کفش ملی، کفش وین، نساجی مازندران، هپکو اراک، پارس الکترونیک و غیره شرایطی مشابه دارند. هنگام مرگ یک برند، سرمایه‌گذاری زیادی که برای ساخت برند انجام شده است از دست می‌رود. حتی بزرگترین برندها با شبکه ارزش بالا نیز نمی‌توانند در مقابل افول و مرگ مصون باشند. در بازارهای امروزی که معرفی محصولات جدید پرهزینه و ریسک‌پذیر هستند، ارزیابی برندها در حال افول و سرمایه‌گذاری در تجدید

حیات آن‌ها قابل توجه و ارزشمند است (توماس و کوهلی، ۲۰۰۹)؛ بنابراین، افول و ورشکستگی بی‌سابقه برندها طی چند سال گذشته به اهمیت مطالعه در زمینه علل افول و راهبردهای احیای آن دامن زده است (فرانسیس و دیزای، ۲۰۰۵). آنچه موجب اهمیت ترسیم الگوی افول برند شده است، افزایش دانش مدیران در خصوص موقعیت‌های زمینه‌ساز فراوانی است که افول برندها را تسریع می‌کنند. بر اساس مطالعات صورت‌گرفته، بررسی افول برندها با رویکردی جامع صورت نگرفته است و خلأ مطالعاتی زیادی وجود دارد و انجام مطالعات کاربردی در این زمینه می‌تواند به بازسازی برندهای افول کرده ایرانی کمک شایانی کند.

صنعت غذایی در ایران یکی از صنایع مهم و تأثیرگذار بر اقتصاد است که بی‌شک با جهانی شدن اقتصاد و افزایش رقابت‌پذیری با دگرگونی‌های بسیار زیادی روبه‌رو خواهد شد. در چنین شرایطی، به‌منظور حفظ و رشد جایگاه نزد مشتریان، شرکت‌های مواد غذایی ناگزیر هستند تا با توجه به رویکردی نوآورانه مزیت‌های رقابتی برای خود ایجاد کرده و از افول برندشان در بازار جلوگیری کنند. مسئله اساسی این است که تولیدکنندگان مواد غذایی درک درستی از برندمحوری ندارند و مدیریت برندشان اثربخش نیست؛ بنابراین با عطف به جایگاه ارزیابی مستمر وضعیت برندها از منظر افول و همچنین اجرای استراتژی‌های بازآفرینی برندهای افول کرده یا در حال افول، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال‌ها در صنعت مواد غذایی است: ۱) علل اثرگذار بر افول برند کدامند یا چرا و چگونه برندها افول می‌کنند؟ ۲) مؤلفه‌های افول برند کدامند یا به عبارتی چه مؤلفه‌های نشان‌دهنده افول فعلی یا بالقوه برند هستند؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**ساختار شکنی افول برند برای شناسایی نشانه‌های افول.** برند به‌عنوان ارزشمندترین دارایی ناملموس هر سازمانی، به‌دلیل مزیت‌های فوق‌العاده‌ای که ایجاد می‌کند، نقش مهمی در موفقیت سازمان و برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان دارد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴)؛ بنابراین کاهش ارزش برند نشان‌دهنده کاهش قدرت شرکت در بازار است. یکی از مهم‌ترین مراحل عمر برند، افول اولیه است؛ افول اولیه همانند آغاز بیماری یک انسان است. فردی که در آستانه بیماری است، اندک‌اندک علائمی را در خود احساس می‌کند. این موضوع درباره برند نیز صدق می‌کند. کاهش نظام‌مند فروش، افزایش تدریجی انتقادات و شکایات مشتریان و شبکه توزیع و افزایش برگشت از فروش، علائمی از افول اولیه هستند و در مرحله افول نهایی کاهش جذابیت‌های برند به حداکثر و معمولاً افت کیفیت علامت بارز آن است (عزیزی، ۱۳۹۵).

در این مرحله، مانند برندهای اشی‌مشی، وارنا و اسپوتا، با کاهش پوشش بازار به‌سختی در قفسه و فروشگاه‌ها دیده می‌شوند و در مرز مرگ برند قرار دارند. به اعتقاد توماس و کوهلی (۲۰۰۹)، افت و سقوط قابل‌توجه در فروش در طول دوره‌ای ثابت، نشانه نهایی مرگ قریب‌الوقوع برند است. ارزش ویژه برند عبارت است از: تأثیر متمایز و متفاوت دانش برند مصرف‌کننده بر واکنش مشتریان نسبت به فعالیت بازاریابی (کلر، ۱۹۹۹)؛ بنابراین سه عنصر کلیدی در ارزش ویژه برند وجود دارد و تغییر در یکی یا بیشتر این‌ها مانند افول در دانش برند، محوشدن اثر متمایزی برند، واکنش ضعیف مشتری، می‌تواند علائم و نشانه‌های افول قریب‌الوقوع برند باشد (توماس و کوهلی، ۲۰۰۹).

**علل شکست برند.** وجود برند برتر تضمین تداوم موفقیت آن در طی زمان نیست. برندها با گذشت زمان دچار مشکلاتی می‌شوند و در صورت رفع‌نشدن به شکست برندها منجر می‌شوند. خلاصه پژوهش‌ها در خصوص علل شکست و افول برندها در جدول ۱، آورده شده است.

جدول ۱. علل شکست و افول برندها در پژوهش‌های پیشین

پژوهشگران	علل شکست و افول برندها
توماس و کوهلی (۲۰۰۹)	اقدامات مدیریتی (کاهش کیفیت، افزایش بدون برنامه قیمت، غفلت از برند، ناتوانی در همراهی با بازار هدف)، عوامل محیطی (قانون‌گذاری در خصوص نحوه فعالیت شرکت، تغییرات فناوری)، اقدامات رقبا
هیگ (۲۰۰۳)	فراموشی برند، خودبینی برند، خودبزرگ‌تربینی برند، تقلب برند، فرسایش برند، پارانویای برند و نامربوط‌شدن برند.
عزیزی (۱۳۹۵)	علل مستقیم بدون واسطه بر شکست برند (افت کیفیت، افزایش قیمت، کاهش قیمت، قوانین و مقررات دولتی و اقدامات رقبا)، علل غیرمستقیم با واسطه (ضعف تعهد سازمانی، ضعف تعهد مدیریتی، ضعف قدرت و اختیار مدیر برند، ضعف شور و اشتیاقی برند، ضعف بینش و بصیرت، ضعف تمرکز، ضعف صبر و شکیبایی، ضعف چارچوب و ساختار، ضعف مفهوم و محتوای برند).
باربیولسکیو (۲۰۰۹)	دانش برند ضعیف مصرف‌کننده و ساختار آن، تجربه‌های نامطلوب مصرف‌کننده در طول زمان در خصوص برند.
موس (۲۰۰۸)	جایگزینی فناوری، اشتباهات محدوده، اشتباهات توزیع، خطا در استراتژی ارتباطی، اشتباهات قیمت‌گذاری، تنزل کیفیت، انقضای امتیاز (پتنت)، بی‌توجهی به موضوع ایمنی
کاتلر و کلر (۲۰۱۱)	شکست در درک کامل معانی برند، شکست در تحقق وعده برند، شکست در کنترل برند، شکست در توازن سازگاری و تغییر در برند، شکست در صبوربودن نسبت به برند، شکست در درک پیچیدگی مدیریت و اندازه‌گیری ارزش ویژه برند، شکست در حمایت کافی از برند
نارایانان (۲۰۱۲)	شفاف‌نبودن مزایای برند، زمان نامناسب در معرفی محصول به بازار، مفاهیم نامرتبط محصول و بسته‌بندی ضعیف، نادیده‌گرفتن ابعاد فرهنگی، تضعیف برند در نتیجه استفاده بیش‌ازحد در توسعه
داویز و همکاران (۲۰۱۴)	عدم‌سفارشی‌سازی محصولات و خدمات و عدم‌ارضای کامل نیازهای مشتریان، ترویج‌ها و تخفیفات زیاد برند، رشد قابل‌توجه برندهای رقیب با ارائه دامنه‌ای از محصولات متنوع، با دانش و حساس‌بودن مشتریان امروزی، بحران‌های مالی و کاهش قدرت خرید

**تجدید حیات (احیای) برندها.** ارزش ویژه برند معمولاً تنها دارایی باارزش برای یک شرکت است. ارزش برندهای رهبر مانند «ماکروسافت»، «کوکاکولا» و «دیزنی»، ده‌ها میلیارد دلار است (کیلی، ۲۰۰۷). موقعی که جنبه‌ای خاص از ارزش ویژه برند به درستی مدیریت نمی‌شود، برند در مسیر افول قرار می‌گیرد، اگرچه دیگر عناصر برند سالم باقی بماند. برای مثال، یک برند می‌تواند سطوح بالای آگاهی از برند خود را حفظ کند؛ حتی موقعی که به تصویر آن ضربه‌ای وارد شود (برای مثال شرکت پان آمریکا). به‌طور مشابه، خیلی از برندها ممکن است به دلیل تلاش‌های بازاریابی ناکارآمد، واکنش مناسبی از طرف مشتریان دریافت نکنند و ممکن است حتی موقعی که آگاهی از برند و تصویر برند مطلوب هستند به سمت افول حرکت کنند (توماس و کوهلی، ۲۰۰۹).

اگر برندی دچار افول، مرگ و شکست شد آیا باید برای همیشه آن را به تاریخ سپرد یا می‌توان احیا و بازیابی کرد؟. این مهم‌ترین سؤال مدیر در برخورد با یک برند افول کرده یا مرده است. خلق یک برند با احیای برند تفاوت‌هایی دارد: نخست، احیای برند بر تغییر ادراکات فعلی در بازار متمرکز است؛ درحالی‌که خلق برند درصدد توسعه تصویر و پیوندهای جدید در ذهن مشتریان است؛ دوم، در احیای برند بر جایگاه‌یابی مجدد برند تأکید می‌شود؛ اما در خلق برند جدید، هدف انتخاب یک جایگاه برای برند جدید است؛ سوم، در احیای برند هدف ارتباطات بازاریابی کمک به بازار برای به‌خاطرآوری برند است؛ درحالی‌که در خلق برند، ارتباطات بازاریابی بیشتر از نوع اطلاع‌رسانی و آگاهی‌دهنده است (عزیزی، ۱۳۹۵).

گاهی اوقات خلق برند جدید راحت‌تر و اثربخش‌تر از احیای برند شکست‌خورده است. برای این کار می‌توان شاخص‌های مختلفی از جمله دانش برند، تصویر برند، آگاهی برند، نگرش نسبت به برند، تصویر برند، رضایت برند و اعتماد برند را در نظر گرفت. در اکثر مواردی که مقدار ارزش ویژه برندهای در حال افول معنادار است، با تشخیص درست و اجرای استراتژی مناسب، احیای برند پیشنهاد می‌شود؛ بنابراین گزینه اول در بررسی وضعیت برند افول کرده، تلاش برای احیای برند و گزینه دوم، خلق برند جدید است.

### ۳. روش‌شناسی

این پژوهش از نوع اکتشافی است و به منظور تحقق اهداف از تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش پژوهشی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از راه فرآیندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده دانست (هسیه و شانون، ۲۰۰۵). جامعه آماری پژوهش حاضر شامل فعالان صنعت غذایی (متخصصان، مدیران و مشاوران شرکت‌ها) است. به‌منظور استخراج کدها با

استفاده از روش نمونه‌گیری نظری تا رسیدن به اشباع نظری در مجموع ۱۵ مصاحبه انجام شد. در جدول ۲، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیرها	گزینه‌ها	تعداد
جنسیت	مرد	۱۳
	زن	۲
سن	کمتر از ۳۰ سال	۳
	۳۰ تا ۴۰ سال	۷
	۴۰ تا ۵۰ سال	۳
تحصیلات	۵۰ به بالا	۲
	دکتری	۶
	فوق لیسانس	۴
سابقه کار	لیسانس و کمتر	۵
	۵ سال کمتر	۲
	۵ تا ۱۰ سال	۴
سیمت سازمانی	۱۰ سال به بالا	۹
	مدیران بازاریابی و فروش شرکت‌های غذایی	۷
	مدیران و کارشناسان سازمان توسعه تجارت	۲
	استادان و مشاوران دانشگاهی	۵
	دبیر انجمن کانون‌های صنایع غذایی	۱

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

به منظور استخراج مؤلفه‌های علت و معلولی افول برند از تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. تحلیل محتوا یک روش پژوهش برای تفسیر ذهنی محتوای متن است که از طریق فرآیند طبقه‌بندی منظم مضامین یا الگوهای کدگذاری شده عمل می‌کند (هسیه و شانون، ۲۰۰۵).

در این روش با استفاده از تحلیل پیام‌های زبانی می‌توان به کشف معانی، اولویت‌ها، نگرش‌ها، شیوه‌های درک و سازمان‌دهی جهان دست یافت (ویلیکینسون و بیرمنگهام، ۲۰۰۳). برای استخراج مؤلفه‌های افول برند در صنعت غذایی از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شد.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از سؤال‌های عمومی فردی اولیه و سؤال باز، نظیر «چرا شرکت‌های مواد غذایی در زمینه برند شدن و محبوبیت پایدار و مستمر موفق نیستند؟»، «کلاً افول برند را چه می‌دانید؟ چه نشانه‌ها و علائمی نشانگر افول برند است یا نشانگر این است که

در آینده افول اتفاق خواهد افتاد؟»، «چه عواملی از داخل سازمان به افول برند منجر می‌شود؟»، «چه عواملی از محیط کلان به افول برند منجر می‌شود؟»، «چه عواملی از جانب رقبا به افول برند منجر می‌شود؟» و غیره، استفاده شد و به تدریج برای عمیق‌تر شدن روند مصاحبه سؤال‌های دیگری پرسیده شد و بر اساس داده‌های ارائه‌شده توسط مشارکت‌کنندگان، سؤال‌های پیگیری‌کننده و اکتشافی از قبیل «ممکن است در این مورد بیشتر توضیح دهید؟»، «آیا در این مورد تجربه و تخصص خاصی دارید؟» و «آیا در این مورد نمونه خاصی وجود دارد؟»، «آیا منظورتان این است که ...؟»، «آیا در این مورد نکاتی دیگر قابل ذکر است که ...؟» طرح شدند.

برای تحلیل داده‌ها متن مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شد. واحدهای معنادار مشخص و خلاصه شدند. سپس فهرستی از کدها تهیه شد و با بازبینی، مرور معنایی و تعیین شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در معنی، کدهای مشابه به روش کاهشی و استقرایی در سطحی انتزاعی‌تر قرار گرفت و با مقایسه مداوم، زیرطبقات و طبقات قابل قبول حاصل شد. نتایج تحلیل مصاحبه‌ها به شناسایی ۱۰۲ کد و ۱۵ مؤلفه منجر شد. برای دستیابی به روایی و پایایی داده‌ها از معیارهای موثق بودن لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد. این معیار معادل روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی است؛ بدین منظور چهار معیار اعتبار، قابلیت وابستگی یا اعتماد، مقبولیت یا تأییدپذیری و قابلیت انتقال بررسی شد (پولیت و هانگلر، ۲۰۰۱).

برای رسیدن به این معیارها، پژوهشگران با دقت در انتخاب مشارکت‌کنندگان کلیدی، تلفیق روش‌های جمع‌آوری داده‌ها (مانند مصاحبه و یادداشت‌برداری)، تخصیص زمان کافی برای انجام مصاحبه، بررسی مداوم داده‌ها و طبقات از نظر تشابهات و تفاوت‌ها، بازنگری تحلیل‌های انجام‌شده توسط همکاران طرح و بازنگری نوشته‌ها توسط مشارکت‌کننده‌ها سعی در تأمین این معیارها نمودند. در ادامه پدیده افول برند در قالب دو بخش (۱) عوامل اثرگذار بر افول برند (عوامل سازمانی و عوامل محیطی) و (۲) ابعاد افول برند (افول کیفی برند و افول کمی برند) به همراه کدهای باز هر یک مفهوم‌پردازی شده است. یکی از مزیت‌های پژوهش کیفی استخراج کدها و مؤلفه‌ها از طریق یک فرآیند استقرایی و رفت‌وبرگشتی از میدان پژوهش است.

در الگوی افول برند مقوله عوامل سازمانی به حوادث و وقایعی داخل سازمانی اشاره دارد که به وقوع یا توسعه افول برند منجر می‌شود. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با عوامل سازمانی در جدول ۳، ارائه شده است.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با عوامل سازمانی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کدهای باز)	کل فراوانی مقوله‌های هر مؤلفه
	مشتری‌گریزی	نداشتن تعهد به مشتری، بی‌توجهی به رفتار خرید مشتری، نادیده‌گرفتن ارزش موردانتظار مشتری، عدم‌درک نیازهای مشتری، بی‌توجهی به انگیزه‌های مشتری	۳۷
عوامل سازمانی	برندگریزی	مشخص‌نبودن جهت‌گیری راهبردی برند، نادیده‌گرفتن برند به‌عنوان دارایی استراتژیک، بی‌توجهی به ضرورت برندینگ در تدوین استراتژی، نگرش هزینه‌ای به برند تا نگرش سرمایه‌ای، خودبزرگ‌تربینی برند و تکبر ناشی از موفقیت گذشته، عدم‌تعامل سازنده برند با ذی‌نفعان، مشکل‌بودن رسیدن به اجماع در خصوص مشکلات برند، آشنان‌بودن کارکنان با اهداف و سیاست‌های برند، تسلط‌نداشتن بر علوم مدیریت برند (فنی، تحلیل محیط و غیره)، ضعف قدرت و اختیار مدیریت برند	۷۲
	بازارگریزی	بی‌تجربگی و نداشتن آگاهی از واقعیت‌های محیط بازار، نداشتن واحد پژوهش و توسعه حامی نوآوری مبتنی بر بازار، نبودن ارتباط مکمل و هم‌افزا بین واحد بازاریابی با سایر واحدها، وجود نداشتن نگرش بازارگرایی در همه واحدها، بی‌توجهی به رصد مستمر بازار به‌منظور مطالعه اطلاعات و روندها، تک‌نظر‌بودن مدیریت و عدم‌استفاده از مشاوران بازاریابی، بی‌توجهی به گسترش بازارها، بی‌توجهی به نظارت و کنترل مالی فعالیت‌های بازاریابی، نادیده‌گرفتن همکاری با رقبا برای رسیدن به زمینه‌ها و اهداف مشترک	۶۷
	سیاست‌های نامناسب آمیزه بازاریابی	بی‌توجهی به توسعه و تنوع محصول بر اساس ذائقه‌های مشتریان، منطبق‌نبودن محصولات با استانداردهای داخلی و خارجی، بی‌توجهی به ثبات کیفیت محصول، بی‌توجهی به سیستم‌های کنترل کیفیت، بی‌توجهی به عناصر بصری، اطلاعاتی و کارکردی بسته‌بندی محصول، بی‌توجهی به برجسب‌های سازگار با محیط‌زیست، بی‌توجهی به شفافیت قیمت‌گذاری، بی‌توجهی به رقبا در قیمت‌گذاری، نادیده‌گرفتن تناسب بین کیفیت و قیمت، بی‌توجهی به ارزش پیشنهادی به مشتریان هدف در قیمت‌گذاری، نداشتن کانال توزیع اختصاصی، بی‌توجهی به دسترسی مناسب و به‌موقع به مشتریان از طریق کانال‌های توزیع، بی‌توجهی به تعداد مناسب نمایندگان، شعبات و فروشگاه‌ها، بی‌توجهی به بودجه و اعتبار کافی در فعالیت‌های توزیع و فروش (انبار، تعداد و تور ویزیتوران، ماشین و غیره)، بی‌توجهی به کنترل دقیق فرآیند توزیع از کارخانه تا فروشگاه‌ها، بی‌توجهی به تبلیغات در رسانه‌های عمومی و تخصصی، مدیریت نامناسب شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی، بی‌توجهی به ارائه اثربخش تخفیفات، اشانتیون، جوایز، ضمانت‌نامه، سمپلینگ و غیره، بی‌توجهی به روابط عمومی اثربخش، بی‌توجهی به خوش‌برخوردی و پاسخگویی سریع نیروی فروش در ارائه خدمات، بی‌توجهی به فضای زیبا و تمیز نقاط فروش	۱۳۵



در این قسمت نمونه‌هایی از کُد‌های مستخرج از نکات کلیدی مصاحبه‌شوندگان ذکر شده است. مصاحبه‌شونده I<sub>1</sub> در خصوص نقش عدم‌تعهد به مشتری در افول برندها بیان کرده است: «نگاه سازمان باید بر اساس تعهد به مشتری تعریف شود، عدم‌تعهد نسبت به مشتری به افول و مرگ برند منجر می‌شود». مصاحبه‌شونده I<sub>6</sub> در خصوص اهمیت شاخص بی‌توجهی به رفتار خرید مشتری در افول برندها عنوان کرده است: «برندی که نتواند در این بازه رکود اقتصادی فعلی خودش را منطبق با رفتار خرید کند قاعدتاً دچار افول برند می‌شود. اگر برندها را همگام با تغییرات رفتار مردم، تغییر ندهیم دچار افول می‌شویم».

مصاحبه‌شونده I<sub>12</sub> در خصوص نقش مشخص‌نبودن جهت‌گیری راهبردی برند در افول برندها اظهار داشت: «در عوامل مرتبط به شرکت اولین چیز نگاه مدیریت ارشد سازمان به برند است. مدیریت ارشد باید برند را به جزء جزء سازمان تزریق کند و نگاهی راهبردی به برند داشته باشد. مشخص‌نبودن جهت‌گیری راهبردی و آینده‌نگرانه، موجب ناپایداری برند می‌شود». مصاحبه‌شونده I<sub>3</sub> در خصوص نقش عدم‌تعامل سازنده برند با ذی‌نفعان در افول برندها بیان کرده است: «عدم‌تعاملات سازنده برند با ذی‌نفعان به کاهش میزان فروش منجر می‌شود و نشان‌دهنده فاصله‌گیری شرکت از برندگرایی است».

در خصوص رابطه بین خودبزرگ‌ترین مدیریت برند و افول برندها مصاحبه‌شونده I<sub>10</sub> اعتقاد دارد: «غرور و تکبر در شرکتی که رهبر بازار است می‌تواند زمینه‌ساز افول شود. وقتی شرکت در حالت آرمانی به سر می‌برد، اگر در باد شرایط آرمانی‌اش بخوابد و به فکر این نباشد که بازارهای جدید پیدا کند و پیگیر بازاریش باشد، این خودبه‌خود به افول منجر می‌شود؛ این اتفاق برای برند اشی‌مشی رخ داد». در خصوص رابطه نبود نگرش بازارگرایی در واحدهای سازمان و بی‌توجهی به گسترش بازارها در افول برندها، به ترتیب مصاحبه‌شونده‌های I<sub>3</sub> و I<sub>13</sub> اعتقاد دارند: «در سازمانی که نگرش بازارگرایی در واحدهای آن جاری و ساری نباشد، برند نمی‌تواند رشد کند یا اگر رشد کرد به سرعت افول می‌کند».

«بازارگستری وظیفه واحد بازاریابی است. برندی که به دنبال رشد و گسترش بازارهای خود نباشد، به مرور با ورود رقبای قلدر ضعیف و ضعیف‌تر خواهد شد و بعد از مدتی از بازار کنار می‌رود». در خصوص برخی از شاخص‌های تشکیل‌دهنده سازه سیاست‌های نامناسب آمیزه بازاریابی مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته‌اند: «یکی از ارکان مدیریت برند، توجه به بحث قیمت‌گذاری است. در بازاریابی باید قیمت رقبا را در نظر گرفت. رقابت‌پذیری محصولی که که قیمت آن بدون توجه به قیمت رقبا تنظیم شده باشد، کاهش می‌یابد و به اندازه کافی نمی‌تواند پیشرفت کند» (بی‌توجهی به رقبا در قیمت‌گذاری، مصاحبه‌شونده I<sub>2</sub>). «باید فرآیند توزیع از کارخانه تا فروشگاه‌ها کنترل و پیگیری شد. عدم‌کنترل و نظارت دقیق بر صحت فعالیت‌های

توزیع می‌تواند موجب افول و نابودی برند شود» (بی‌توجهی به کنترل دقیق فرآیند توزیع از کارخانه تا فروشگاه، مصاحبه‌شونده I<sub>1</sub>). «شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان زیرمجموعه بازاریابی، اهمیت زیادی در معرفی و رشد برند دارند و برعکس بی‌توجهی و مدیریت نامناسب این رسانه‌ها، عواقب سنگینی در پی دارد، برای مثال، اگر اشتباهی و خطایی برای برند رخ دهد، به‌وسیله شبکه‌های اجتماعی با ضریب فزاینده و همه‌گیر به رسوایی برند منجر می‌شود» (مدیریت نامناسب شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی، مصاحبه‌شونده I<sub>14</sub>). در الگوی افول برند مقوله عوامل محیطی به حوادث و وقایعی برون‌سازمانی اشاره دارد که به وقوع یا توسعه افول برند منجر می‌شود. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با عوامل محیطی در جدول ۴، ارائه شده است.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با عوامل محیطی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کُد‌های باز)	کل فراوانی مقوله‌های هر مؤلفه
عوامل محیطی	قدرتمندی رقبا	سیاست‌های قوی توزیع و ترویج رقبا، تخلف و تقلب رقبا، سیاست‌های دامپینگ و زیرفروشی رقبا، صرفه به مقیاس و پایین‌بودن هزینه‌های رقبا، دسترسی آسان رقبا به منابع (کانال‌های توزیع، فناوری و دانش فنی، مواد اولیه، نیروی انسانی و غیره)	۳۹
	ضعف در روابط تجاری بین‌المللی	تحریم‌های فزاینده، روابط نامناسب با دیگر کشورها به‌منظور تجارت، تعرفه‌ها و عوارض بالای گمرکی	۱۵
عوامل اقتصادی	ضعف در سیاست‌های حمایتی دولت	فقدان حمایت و کمک‌های دولتی، دخالت دولت و محدودیت‌های اعمال‌شده (کنترل قیمت‌ها و غیره)، سیاست‌های مالیاتی لحاظ‌شده، بی‌ثباتی سیاسی، اقتصاد دولتی و انحصاری‌بودن - دولتی‌بودن بخش بزرگی از اقتصاد، بی‌توجهی به ظرفیت جذب و وجود واحدهای صنعتی مشابه متعدد، ناکارآمدی نهادهای حقوق مالکیت	۵۴
	عوامل اقتصادی	رکود اقتصادی، نرخ فزاینده تورم، نوسانات نرخ ارز، بالابودن نرخ بهره بانکی، کاهش قدرت خرید و نقدینگی مردم	۳۸
عوامل فناورانه	خارجی‌پسندی (ترجیح برندهای خارجی)	تمایل به مصرف برندهای خارجی، نبود احساسات و هنجارهای مثبت در خصوص کالاهای داخلی، واکنش‌های عاطفی مثبت نسبت به فرهنگ کشورهای پیشرفته خارجی	۱۹
	عوامل فناورانه	مخارج بالای پژوهش و توسعه و کمبود بودجه، سطح پایین فناوری داخلی نسبت به جهان و قدیمی‌بودن ماشین‌آلات و دستگاه‌ها، بی‌توجهی به نسل‌های جدید فناوری	۳۹

در خصوص کُدهای باز که در نهایت به شکل‌گیری مقوله اصلی عوامل محیطی منجر شده‌اند، به‌طور نمونه گزیده‌ای از نکات کلیدی مصاحبه‌شوندگان آورده شده است. «سیاست‌های ترویجی و توزیعی قوی رقبا می‌تواند باعث رکود برند شود. رقیب شما رفیق نیست، می‌خواهد نابود کند، اطلاعات شما را بیرون می‌آورد یا عیب‌ها را نمایان می‌کند برای اینکه شما را از میدان به در کند» (سیاست‌های قوی توزیع و ترویج رقبا، مصاحبه‌شونده I<sub>5</sub>). «سیاست‌های دامپینگ و زیرفروشی رقبا باعث افول برند می‌شود. رقبا در کوتاه‌مدت فکر می‌کنند که به رقیب ضربه می‌زنند؛ ولی در بلندمدت سهم همدیگر را گرفته‌اند، خودشان را پایین آورده‌اند و صنعت هم پایین کشیده شده است» (سیاست‌های دامپینگ و زیرفروشی رقبا، مصاحبه‌شونده I<sub>12</sub>).

«عوارض گمرکی زیاد به افزایش هزینه‌های تولید و افزایش قیمت مصرف‌کننده و در نهایت کاهش رقابت برند منجر می‌شود و در ادامه به نارضایتی مشتری و افول نهایی منجر خواهد شد» (تعرفه‌ها و عوارض بالای گمرکی، مصاحبه‌شونده I<sub>8</sub>). «در کشور برندها اساساً قوی نمی‌شوند؛ زیرا اساساً دولت به برندها توجهی نمی‌کند» (فقدان حمایت و کمک‌های دولتی، مصاحبه‌شونده I<sub>4</sub>). «برندها برای ترقی و پیشرفت به حمایت دولت نیاز دارند. در صنایع ایرانی حامی‌گری دولت در قالب معافیت مالیاتی یا به‌تعویق انداختن آن، همکاری در بازپرداخت وام‌های معوقه، برگزارهای کارگاه‌های آموزشی و مشاوره‌ای وجود ندارد که این عوامل می‌تواند زمینه‌ساز نزول برند شود و یا برند به شکوفایی نمی‌رسد» (فقدان حمایت و کمک‌های دولتی، مصاحبه‌شونده شماره I<sub>14</sub>).

«یکی از مهم‌ترین عوامل، بحث رکود بازار و اقتصاد است و بسیار مهم است. وقتی بحث رکود اقتصادی و رکود بازار باشد علاوه بر شرایط نامناسب برای برندها، کم‌کم رقابت بین برندها، رقابتی ناسالم می‌شود» (رکود اقتصادی، مصاحبه‌شونده I<sub>10</sub>). «وقتی تورم شدید و افسارگسیخته باشد می‌تواند در افزایش قیمت نهایی و کاهش مزیت رقابتی مؤثر باشد و موجب نزول برند در بازار شود» (نرخ فزاینده تورم، مصاحبه‌شونده I<sub>7</sub>). «در بحث نوشابه مثلاً برندهای کوکاکولا و پیپسی را داریم که بین‌المللی و شناخته‌شده هستند. الان اولویت تمایل و فرهنگ مصرف در شهرها بزرگ و کلان‌شهرها، برندهای خارجی هستند و محصولات مثل اشی مشی کم‌کم به حاشیه رفته است و در مناطقی که از نظر فرهنگی ضعیف‌تر هستند، مصرف می‌شود. در کلان‌شهرها محصولات که شناخته‌شده‌تر باشند بیشتر مصرف می‌شود در مناطق حاشیه‌نشین برند اصلاً مهم نیست و قشری که از نظر فرهنگی ضعیف‌تر هستند فقط به قیمت توجه می‌کنند و برند برای آن‌ها اهمیت ندارد. یک سری مناطق نیز فقط دنبال کالای برند و شناخته‌شده هستند» (تمایل به مصرف برندهای خارجی، مصاحبه‌شونده I<sub>10</sub>).

«سطح فناوری داخلی نسبت به جهان پایین است و ماشین‌آلات و دستگاه‌ها قدیمی و فرسوده هستند. فناوری به شرکت‌های خارجی اجازه می‌دهد که تولید انبوه و باکیفیت داشته باشند، ولی فناوری قدیمی ما اجازه این کار را نمی‌دهد. هر چه هم هنرمند باشی با فناوری مربوط به ۵۰ سال پیش نمی‌توان تولید باکیفیت و اثربخش داشت» (سطح پایین فناوری داخلی نسبت به جهان و قدیمی بودن ماشین‌آلات و دستگاه‌ها، مصاحبه‌شونده I). پدیده به‌معنای ایده، رویداد و واقعه اصلی است که مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط می‌شود. پدیده اصلی این پژوهش، افول برند است. افول برند در این پژوهش در قالب دو مقوله اصلی افول کیفی برند و افول کمی برند تبیین شده است. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط افول کیفی و کمی برند در جدول ۵، مشاهده می‌شود.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با افول کیفی و کمی برند

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کدهای باز)	کل فراوانی مقوله‌های هر مؤلفه
افول کیفی برند	کاهش حضور و پوشش برند در سطح بازار	از دست دادن مکان‌ها و نقاط فروش خاص، دیده‌نشدن برند در مغازه‌ها و فروشگاه‌ها، کاهش سطح دسترسی مردم به برند، کاهش کشش برند و نفوذ برند در بازار	۱۷
	روی‌گردانی مشتری داخلی (کارکنان)	عدم تعهد کارکنان به برند، وفادار نبودن کارکنان به برند، بهره‌وری پایین کارکنان، ترک کار کارکنان، تعارضات شدید کارکنان، بدگویی کارکنان نسبت به برند	۳۴
افول کمی برند	روی‌گردانی مشتری خارجی (مشتری)	فراموش شدن برند، کاهش شناخت و یادآوری برند، بی‌وفا شدن نسبت به برند، کاهش تمایل به خرید، کاهش خرید مجدد در آینده کاهش تمایل به توصیه برند، کیفیت ادراک شده پایین‌تر نسبت به برندهای رقیب، افزایش نارضایتی و شکایات، کاهش خوشایندی از انتخاب و مصرف برند، بدنام شدن برند، نگرش نامطلوب به برند، نامطلوب بودن تصویر برند، کاهش جذابیت و محبوبیت برند	۸۷
	کاهش بهره‌وری فروش (عملیاتی) برند	کاهش فروش، کاهش سهم بازار، کاهش فروش مرتبط به مشتریان جدید، افزایش دوره وصول مطالبات، پایین بودن گردش موجودی کالا	۵۱
	کاهش بهره‌وری مالی برند	کاهش حاشیه سود، کاهش سود خالص، کاهش نرخ بازده سرمایه، کاهش نرخ بازده فروش، کاهش نرخ بازده دارایی	۳۵

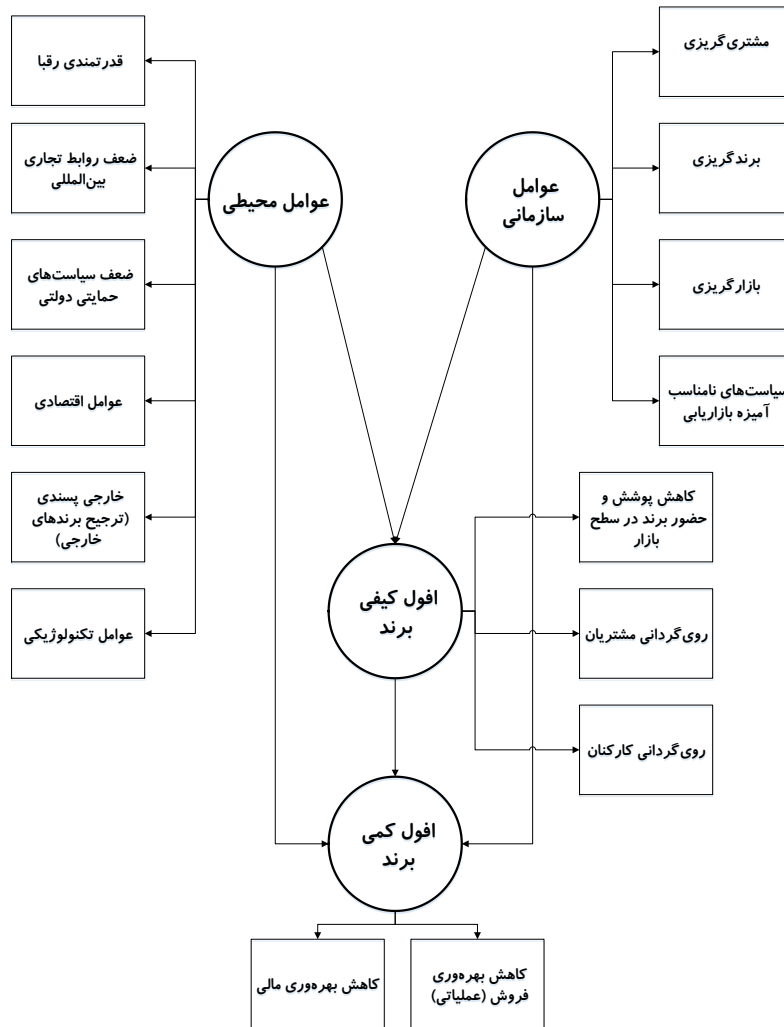
در خصوص کدهای باز تشکیل‌دهنده مقولات اصلی افول کیفی برند و افول کمی برند، به‌طور نمونه گزیده‌ای از نکات کلیدی مصاحبه‌شوندگان آورده شده است: «از دست دادن مکان‌های خاص در بازار، نشانه‌ای از افول برند است. برای مثال، فروشگاه‌های در تهران ممکن است فروش زیادی نداشته باشد و در مکان‌های خاص حضور داشته باشد. حفظ این مکان‌های

خاص و ویژه برای حفظ جایگاه برند ضروری است» (از دست دادن مکان‌ها و نقاط فروش کلیدی و خاص، مصاحبه‌شونده I<sub>13</sub>). «دیده‌نشدن برند در مراکز فروش، مغازه‌ها و فروشگاه‌ها هشدار برای افول برند است. وقتی حضور در بازار کم‌رنگ می‌شود، یعنی برند افول کرده است» (دیده‌نشدن برند در مغازه‌ها و فروشگاه‌ها، مصاحبه‌شونده شماره I<sub>10</sub>). «عدم عرق و تعهد کارکنان به برند نشانه کاهش ارزش برند و افول برند است. در این حالت کارکنان به برند افتخار نمی‌کنند و تمایلی به حداکثر بازدهی ندارند» (عدم تعهد کارکنان به برند، مصاحبه‌شونده شماره I<sub>15</sub>). «عدم حفظ و نگهداری نیروی انسانی در بخش فروش نشان‌دهنده این است که برند وارد مرحله افول شده است. ترک کار کارکنان فروش و بازاریابی شاخصی برای سنجش وضعیت افول برند است که یکی از شاخص‌های داخلی نشان‌دهنده افول برند است. چون اگر ویزیتور سازمان را ترک می‌کند بلافاصله به شرکت رقیب می‌رود و به اعتبار برند قبلی آسیب می‌زند» (ترک کار کارکنان، مصاحبه‌شونده I<sub>12</sub>).

«ممکن است شرکتی چند سال سابقه داشته باشد، ولی چون مزیت در ارائه محصولات جدیدش نیست نزد مشتری به فراموشی سپرده شود؛ برند فراموش می‌شود و به نیکی از آن یاد نمی‌شود. فراموش شدن از دیده و دل مردم افول برند را نشان می‌دهد» (فراموشی برند، مصاحبه‌شونده I<sub>3</sub>). «وقتی مصرف‌کننده به سمت برند نرود، یعنی تمایل به خرید نداشته باشد، ذهنش، دیدش و گوشش نسبت به برند کم‌کم بیگانه شود که در واقع برند افول کرده است» (کاهش تمایل به خرید، مصاحبه‌شونده I<sub>10</sub>). «افزایش شکایات و نارضایتی مشتریان شاخصی برای سنجش وضعیت افول است. مشتری ناراضی، نارضایتی خود را به تعدادی زیادی از دوستان و آشنایان اعلام می‌کند» (افزایش نارضایتی و شکایات، مصاحبه‌شونده I<sub>11</sub>).

«بدنام شدن نشانگر افول برند است و در این حالت شرکت باید به دنبال خلق برند جدید باشد. برخی برندها از بازار کنار می‌کشند و چراغ‌ها را خاموش می‌کنند یا تلاش می‌کنند از نو برند خود را بیافرینند» (بدنام شدن، مصاحبه‌شونده I<sub>6</sub>). «سیگنال نهایی افول، کاهش فروش در یک بازه زمانی است. افول‌شناسی نیازمند شناخت علل کاهش فروش است» (کاهش فروش، مصاحبه‌شونده I<sub>9</sub>). «دوره وصول مطالبات، شاخصی برای سنجش بهره‌وری برند است. مطالبات برند افول کرده در زمان طولانی‌تری وصول می‌شود و درصد زیادی از آن سوخت می‌شوند؛ به همین خاطر میزان گردش موجودی پایین است. برند ضعیف مجبور است چکی کار کند و این احتمال سوخت شدن و افزایش دوره وصول مطالبات را زیاد می‌کند» (افزایش دوره وصول مطالبات، مصاحبه‌شونده I<sub>4</sub>). «هرچقدر کالاها سریع‌تر به فروش برسند، درآمدها افزایش پیدا می‌کنند. پایین بودن گردش موجودی علامتی از افول برند است» (پایین بودن گردش موجودی، مصاحبه‌شونده I<sub>2</sub>).

«شاخص حاشیه سود برند علامتی برای سنجش سلامت برند است و کاهش آن نشان می‌دهد که برند در خطر است و در حال نزدیک‌شدن به افول است» (کاهش حاشیه سود، مصاحبه‌شونده I<sub>11</sub>). نتایج مرحله کیفی به شناسایی ۱۵ مؤلفه منجر شد که در قالب چهار مقوله اصلی عوامل سازمانی، عوامل محیطی، افول کیفی برند و افول کمی برند مفهوم‌پردازی شده است. الگوی مفهومی استخراج‌شده، در شکل ۱، مشاهده می‌شود. این شکل ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی در قالب الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی افول برند در صنعت غذایی

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش واکاوی مفهوم علت و معلولی افول برند در صنعت غذایی با رویکرد پژوهش کیفی بود. بررسی افول برند در دو سطح علت و معلولی با رویکرد راهبردی به‌منظور تأکید بر اهمیت هر یک عوامل در ایجاد و توضیح افول بوده است.

بنابراین مدیر یک شرکت مواد غذایی برندمحور و رقابت‌گرا باید دائماً سلامت برند خود را با استفاده از شاخص‌های مطرح‌شده ارزیابی کند که شامل معیارهای مربوط به بازار، معیارهای مربوط به کارکنان، معیارهای مربوط به مشتری و معیارهای مربوط به بهره‌وری است (تحلیل ابعاد افول برند).

علاوه بر این بر عوامل داخلی و خارجی تشدیدکننده و ایجادکننده افول برند تمرکز کند تا با تدوین استراتژی‌های برند مناسب به تقویت برند و طولانی‌کردن چرخه عمر برند منجر شود (تحلیل محیط داخلی و خارجی).

شواهد تجربی موجود در کشور نشان می‌دهد که اهمیت برند و برندسازی به نحو شایسته موردتوجه قرار نگرفته است. برای نمونه در ماده ۸ قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقای نظام مالی کشور، دولت موظف به حمایت از ایجاد و تقویت نشان تجاری داخلی محصولات صنعتی و خوشه‌های صادراتی است.

در مواد ۸ و ۱۸۰ قانون برنامه پنجم توسعه نیز کمک به بلوغ بنگاه‌های کوچک و تبدیل آن‌ها به بنگاه‌های بزرگ و رقابت‌پذیر موردتوجه بوده است؛ اما در عمل تعدادی از برندهای نام‌آشنا که در گذشته جزو برندهای معروف کشور بودند، امروز یا تعطیل شدند یا تنها برای بقا تلاش می‌کنند.

طبق بررسی‌های صورت‌گرفته، علی‌رغم اهمیت این موضوع، پژوهش چه در داخل و چه در خارج با تمرکز بر کنکاش و بررسی جامع پدیده افول برند صورت نگرفته است؛ به‌علاوه پژوهش در داخل کشور به‌منظور آسیب‌شناسی برندهای رهبر بازار ایران در گذشته که یکی پس از دیگری ورشکسته شده و سقوط می‌کنند، موردافعال واقع شده است.

در این پژوهش تلاش شده است تا مفهوم پدیده افول برند با دیدی علت و معلولی و با رویکرد پژوهش کیفی و به‌کارگیری روش تحلیل محتوای کیفی مفهوم‌پردازی و بررسی شود. طبق نتایج پژوهش حاضر، مدیران و مالکان برند باید سلامت برند خود را به‌صورت مستمر بر طبق نشانگرهای کیفی و کمی افول برند ارزیابی کنند و آسیب‌های برند خود را قبل از افول اولیه و یا قبل از مرگ و نابودی برند با رویکردی پیشگیرانه شناسایی کرده تا بتواند برنامه‌های اصلاحی لازم را تدوین و اجرا کنند.

همچنین توصیه می‌شود که مدیران در آسیب‌شناسی برند خود به عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر افول برند، از قبیل مشتری‌گریزی، برند‌گریزی، بازار‌گریزی، آمیزه بازاریابی نامناسب، قدرتمندی رقبا و غیره که اهمیت اساسی در عدم موفقیت و ناپایداری برندها دارند، توجه کنند و این نکته را مدنظر قرار دهند که شناخت یک برند بدون توجه به محیط و محتوایی که برند در آن قرار دارد، تحلیلی ناقص و ناکارآمد است. یک شرکت برندگرا باید به صورت مستمر وضعیت این شاخص‌ها را رصد کند تا بتواند تصمیم‌گیری‌های کلیدی خود را جهت مدیریت راهبردی برند اتخاذ کند.

بنا به دیدگاه‌های پژوهشگران، شناسایی علل و مؤلفه‌های افول فعلی یا بالقوه برند در صنعت غذایی می‌تواند به نتایج مثبتی در دو سطح خرد و کلان منجر شود:

۱- سطح خرد: نخستین گروه از ذی‌نفعان این پژوهش، شرکت‌های مواد غذایی هستند؛ به نحوی که ادامه حیات و طولانی‌کردن عمر برند آن‌ها تا حد زیادی به رصدکردن وضعیت شاخص‌های افول برند و اقدامات مطلوب مدیریتی برای بازسازی و احیای مجدد برندها مربوط است.

توجه به علل و مؤلفه‌های افول برند مزیت‌های فراوانی از جمله عارضه‌یابی افول برند، اتخاذ استراتژی‌های بازسازی مناسب با هر نوع افول و درنهایت معکوس کردن روند نزولی فروش و بهبود ارزش برند دارد. چنانچه شرکت به علائم و نشانه‌های وقوع افول توجه نکند یا راهبرد مناسبی برای خروج از افول اتخاذ نکند، نابودی دور از انتظار نخواهد بود.

۲- سطح کلان: دنیای امروزی دنیای جنگ برندها است و خیلی از کشورها را با برندهایشان می‌شناسند. ارزش برندهای یک کشور ضرب در  $GNP^1$  (تولید ناخالص ملی) جایگاه آن کشور را تعیین می‌کند.

با توجه به افول و مرگ برندهای ایرانی و جایگاه نازل بین‌المللی ایران، ارزیابی مستمر و مدیریت بهینه برندها می‌تواند رشد اقتصادی و ارتقای جایگاه بین‌المللی کشور و درنهایت افزایش ارزش برند ملی ایران در بر داشته باشد.

یکی از محدودیت‌های مهم این پژوهش عدم کنترل متغیرهای ساختاری از قبیل اندازه شرکت، موقعیت جغرافیایی شرکت، سن شرکت و غیره بر افول برند است که امکان تأثیرگذاری آن‌ها بر نتایج دور از ذهن نیست.

---

1. Gross National Product



بررسی متغیرهای ساختاری اثرگذار بر افول برند، بررسی راهکارهای رهایی از افول برند ملی ایران به‌عنوان برند مادر، طراحی الگوی نخبه‌یابی و نخبه‌پروری برند به‌منظور ساخت برندی ماندگار و بررسی نقش سیستم‌های حکومتی در افول برندها برای گسترش فعالیت‌های پژوهشی درباره موضوع مورد مطالعه به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود.

## منابع

1. Azizi, S. (2016). *Principles of Brand Planning and Management*. Tehran: Naser Ghalam publisher (In Persian).
2. Barbulescu, A. N. (2009). *Sources of Brand Decline*, Doctor of Philosophy Dissertation, Faculty of the Graduate School of Emory University.
3. Dawes, J., et al. (2015). Has brand loyalty declined? A longitudinal analysis of repeat purchase behavior in the UK and the USA. *Journal of Business Research*, 48(2), 425- 432.
4. Francis, J. D. & Desai, A.B. (2005). Situational and organizational determinants of turnaround. *Management Decision*, 43(9), 1203-1224.
5. Gholipour, R., Aghazade H., Bakhshizade, E. (2015). The Effect of Brand Equity on Repurchase Intention by Mediatory of Perceived Value. *Journal of Business Management*, 23, 157-175 (In Persian).
6. Habibi, A., Izadyar, S. and Sarafrazi, a. (2014). *Fuzzy Multi-Criteria Decision Making*. Rasht: Katibeh Gil publisher. (In Persian)
7. Haig, m. (2003). *Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*. London :Kogan Page.
8. Hsiu-Fang, H. Sieh & Shannon, S. E. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
9. Hsu, T. & Yang, T. (2000). Application of fuzzy analytic hierarchy process in the selection of advertising media. *Journal of Management and Systems*, 7(1), 19-39.
10. Interbrand (2018). *Best Global Brands 2018 Rankings*, available at: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>
11. Ishikawa, A., T. Amagasa, T. Shiga, G. Tomizawa, R. Tatsuta and H. Mieno (1993). The Max-Min Delphi Method and Fuzzy Delphi Method via Fuzzy Integration. *Fuzzy Sets Systems*, 55(3), 241 -253.
12. Kardaras, D. K., Karakostas, B. & Mamakou, X.J. (2013). Content presentation personalisation and media adaptation in tourism web sites using Fuzzy Delphi Method and Fuzzy Cognitive Maps. *Expert Systems with Applications*, 40, 2331-2342.
13. Keeney, S., Hasson, F. & McKenna, H.P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *International Journal of Nursing Study*, 38(2), 195-200.
14. Keller, K. L. (1999). Managing brands for the long run: Brand reinforcement and revitalization strategies. *California Management Review*, 41(3), 102-124.
15. Kiley, D. (2007, February 19). Ford goes back to the future. *Business Week*, 11.
16. Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing Management*, 14th edition. Prentice Hall. N.J.
17. Kuo, Y. F. & Chen, P. C. (2008). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using Fuzzy Delphi Method. *Expert Systems with Applications*, 35(4), 1930-1939.
18. Moradi B., Jazani N., AlamTabriz A., and Hadizade, A. (2016). Core Brand Model Based on Customer Value Proposition and Employee Value proposition in Iranian Agile Companies. *Journal of Business Management*, 24, 3-13 (In Persian).

19. Murry, T. J., Pipino, L. L., & Gigch, J. P. (1985). A pilot study of fuzzy set modification of Delphi. *Human Systems Management*, 5(1), 76-80.
20. Polit, D. Beck, C. Hungler, B.P. 2001. *Essentials of nursing research: methods, appraisal, and utilization*. 5th ed. New York: Lippincott
21. Thomas, S. & Kohli, C. (2009). A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands. *Business Horizons*, 52(4), 377-386.
22. Wally, O. and Matthew, H. (2015). *Applied branding* (translated by Roosta, A., Hariri, m. and Azmi, A.). Tehran: The commerce printing & publishing company (In Persian).
23. Wilkinson, D. and Birmingham, P. 2003. *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: Routledge.
24. Yuan, T. and Chen, P. (2012). Data Mining Applications in E-Government Information Security. *Procedia Engineering*, 29, 235-240.