



## **BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT**

Volume No.: 2, Issue No.: 15, Jun 2021

**Print ISSN:** 2717-0683

---

### **Creating synergies in market orientation and brand orientation**

**Dr Seyed Mohammad Mohajer**

**President of Tarjoman Oloom Higher Education Institute**

#### **Abstract**

This paper explores the interaction between brand orientation and market orientation. Brand orientation is an inside-out, identity-driven approach that sees brands as a hub for an organization and its strategy. Similarly, market orientation is an outside-in, image-driven approach. Initially, brand orientation and market orientation appear to be two different strategic options. Though synergistic combinations are also possible, they are not explored in previous theories, nor labeled as part of branding practice and philosophy. A new type of orientation, a hybrid between brand and marketing orientation, is among the key findings of this study.

The paper articulates typical trajectories for evolving the orientation and aspires to move the discussion from the tug-of-war between the two paradigms by developing a more dynamic view. The study paves the way for better understanding, operationalization and evaluation of alternative approaches to marketing.

The discussion about market orientation and brand orientation is in essence concerned with a company's or organization's approach to brands and the market. Is it the brand identity or the brand image that serves as a guiding light? Should a company's management primarily take the outside-in perspective or the inside-out perspective when guiding their brands? Or should they select a brand approach that is a combination of these two perspectives? How can management square the general principle that the customer is king with the specific belief that our brands are our greatest assets?

**Keywords:** Brand orientation, market orientation, synergy

## ایجاد هم افزایی در بازار گرایی و برند گرایی

دکتر سید محمد مهاجر

رییس موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده

این مقاله به بررسی تعامل بین گرایش به برنده و گرایش به جهت گیری بازار می پردازد. گرایش به برنده یک رویکرد درون نگر و هویت محور است که برنده را به عنوان مرکز یک سازمان و استراتژی آن می بیند. به همین ترتیب، گرایش به بازار، یک رویکرد تصویر محور و برون نگر است. در ابتدا، بازارگرایی و برنده‌گرایی دو گزینه استراتژیک مختلف به نظر می رسد. اگرچه ترکیب هم افزای این دو نیز ممکن است، اما آنها در نظریه‌های قبلی بررسی نشده اند و نه به عنوان بخشی از فلسفه و عمل نام تجاری شناخته نشده اند. یک گرایش جدید، یعنی ترکیبی بین گرایش نام تجاری و بازاریابی، در میان یافته های کلیدی این مطالعه قرار می گیرد. این مقاله مسیرهای معمول تکامل این گرایش را نشان می دهد و جنگ بین دو پارادایم را از طریق ایجاد یک رویکرد پویا به تحرک و می دارد. این مطالعه راه را برای درک بهتر، عملیاتی و ارزیابی رویکردهای جایگزین به بازاریابی هموار می کند.

**کلمات کلیدی:** پرند گرایی، بازار گرایی، هم افزایی

- 1

بحث و گفتگو در مورد گرایش به بازار و نام تجاری در اصل در رابطه با رویکرد سازمان و یا شرکت به مارک ها و بازار است. آیا هویت نام تجاری یا تصویر نام تجاری است که به عنوان چراغ راهنمای است؟ آیا مدیریت یک شرکت باید به هنگام هدایت برندها در درجه اول رویکرد درونی یا بیرونی خود را مشخص کند؟ یا باید یک رویکرد نام تجاری اتخاذ کند که ترکیبی از این دو رویکرد باشد؟ مدیریت چگونه می تواند میان اصول اساسی که مشتری پادشاهی است با باورهای خاص و برندهای ما بینگری پیدا کند؟

نام تجاری و کسب و کار 1.1

نستله در سال 1989، شرکت بریتانیایی شیرینی سازی Rowntree را در ارزی ۵ میلیارد دلار در اختیار گرفت، که شش برابر ارزش دفتری آن و بیست و شش برابر سود سالانه خود را به دست آورد. دارایی های ثابت آن 600 میلیون دلار بود، و نستله ۳. ۹ میلیارد دلار را برای آنچه که "ارزش های دیگر" عنوان شده پرداخت کرد. مدیر بازاریابی آنها در پژوهش قبلی گفته است: " ارزش مارک هایی مانند Kit Kat، After Eight، Polo، Lion، Smarties چقدر است؟ علامت های تجاری، مدیریت نام تجاری، بخش، ها، قسمتها، دارایی های، هستند که از یک شرکت تا شرکت دیگر متفاوت هستند.

این ارزش همان ارزش استراتژیک است. (Urde، سال 1997، ص 12). مورد Rowntree یک مثال بر جسته است، اقدام به عنوان نقطه عطفی است که باعث شد بازاریابان، و مارک‌ها را به عنوان منابع استراتژیک در نظر بگیرند و عمل کنند، ویژگی بنیادی رویکرد بربندگار. معاون ارشد رئیس نسله در مطالعه مشابه بر تفاوت بین گرایش به بازار و تعریف پیشنهادی گرایش نام تجاری اظهار داشت: "گرایش بازار در یک سطح کمتر پیچیده، کوتاه مدت و اساسی‌تر است. اگر یک سازمان تنها بازار گرا باشد، همچنان دیگر بحث‌های، محصولات و بازارها خواهد بود.

گرایش نام تجاری یک درجه اضافی از پیچیدگی است. برنده گرایی فراتر از گرایش به بازار است. "Urde، سال 1999، ص 118). آیا در ک از علامت های تجاری، نقش علامت های تجاری، و مدیریت مارک ها اساساً تغییر یافته، و یا آیا این مثال ها تنها ناهنجاری هستند: است که، معدودی موارد استثنای از قاعده هستندکه می توان نادیده گرفته شوند؟ کوهن (1962)، بحث در مورد تغییرات پارادایم، تغییر فعالیت ها، برنامه های نظری و مجموعه ای از قوانین اساسی که یک منطقه و با شیوه ا تعییف میکند، توصیف میکند. د، یک طبق کوهک، شناسایی، یک تغییر د، یک پارادایم د، محدود اند های، بیان:

شده در کتاب های درسی میباشد، در حالی که در یک مفهوم گسترده تر، آن را می توان به عنوان چیزی که به عنوان پایه نظری این حوزه دانست. در حال حاضر بازگشت به عقب برای پیدا کردن بازتاب بیشتر در مورد تحولات در حوزه مدیریت نام تجاری استراتژیک امری حیاتی است. برای مثال، اگر از نسخه های قدیمی تر کتاب درسی بازاریابی کاتلر با نسخه های اخیر بیشتر از یک خواننده در مدیریت نام تجاری استراتژیک به نام Kapferer مقایسه شود چه نتیجه گیری می تواند کرد؟ اگر به مفاهیم جدید مانند هویت، ارزش ویژه برنده، ارزش های اصلی، نام تجاری شرکت، نام تجاری داخلی، نام تجاری کارفرما پرداخت می شود نام تجاری، رهبری نام تجاری و شهرت، توجه شود چگونه تئوری تکامل یافته است؟ و شرکت چگونه برندها را در عمل مدیریت میکند؟ چگونه رویکرد و طرز فکر مدیر، درباره علامت های تجاری، بازارها و مشتریان در حال تحول است؟

## 2. جنگ بین گرایش نام تجاری و گرایش بازار؟

برآوردن نیازها و خواسته های مشتری: این همان چیزی است که اصل گرایش بازار بسیار با موفقیت آنرا در بردارد. با این حال، وقتی که به صورت یک شعار در می آید، نام تجاری ممکن است بی قید و شرط به نیازها و خواسته های مشتری پاسخ دهد، که در نتیجه برای ثبات و مدیریت مارک ها ایجاد مشکلاتی میکند. در مقابل گرایش بازار، این امکان وجود دارد که نام تجاری به عنوان یک منبع و یک مرکز استراتژیک شرکت درنظر گرفته شود. اساساً، این بدان معنی است که نام تجاری فراتر از نیازها و خواسته های مشتریان ساخته شده است. با توجه به پارادایم غالب در تئوری بازاریابی، این ایده تقریباً ممکن است یک بدعت به نظر برسد. در نتیجه می تواند یکی از این اصول آشنا وجود داشته باشد که مشتری همیشه راست میگوید، و این که شرکت باید همه کارهایش را برای مشتری انجام دهد، و اینکه باید ارائه آن "خوشحالی مشتری" را در پی داشته باشد. خواسته ها و نیازهای مشتری مرتبط هستند، اما آنها نباید به طور یک جانبه توسعه نام تجاری و تعیین هویت نام تجاری را هدایت کنند. شرکت ها به طور استراتژیک ممکن است انگیزه های فراتر از رضایت از خواسته ها و نیازهای مشتریان داشته باشند. اولویت دادن به نام تجاری در سازمان باعث یکپارچگی در رابطه به خواسته های مشتریان و اقدامات رقبا، اما در قالب فرآیندهای استراتژیک داخلی، میشود. برآوردن نیازها و خواسته های مشتری در چارچوب نام تجاری رخ می دهد. در عمل، وجود رویکرد برندهای پیشنهادات را بسته به آنچه که نام تجاری بر اساس آن شکل گرفته است ارزیابی میکند.

تفاوت قطعی این است که آیا نه هویت هسته نام تجاری نشان دهنده یک مرکز استراتژیک برای شرکت است یا خیر. اگر یک شرکت از نامهای تجاری اش شروع می کند و آنها را به عنوان منابع استراتژیک در نظر می گیرد، میتواند یک روش و طرز فکر Urde (1999) باشد. شکل 1 ایده های اساسی بازار گرایی و برندهای گرایی را به تصویر میکشد. هدف این مقاله مفهومی بررسی تعامل بین گرایش نام تجاری و گرایش بازار است. مفهوم گرایش نام تجاری در رابطه با الگوی حاکم بر گرایش بازار قرار گرفته است. هدف، گسترش بحث و معرفی یک دیدگاه پویا تراز هر دو گرایش نام تجاری و بازار است. هدف گسترده تر هموار کردن راه برای درک بهتر، بهره برداری و ارزیابی روش های جایگزین برای انتخاب نام تجاری و بازاریابی میباشد.

## 3. مفاهیم گرایشات استراتژیک

مفهوم جهت گیری استراتژیک به عنوان "... اصول راهنمای بازاریابی و فعالیت های تدوین استراتژی یک شرکت را تحت تاثیر قرار میدهد « است (نوبل، سینهای، و کومار، 2002، ص 25). در اینجا بحث را به یک بررسی کلی درباره گرایش نام تجاری و بازار محدود میکنیم. جهت گیری استراتژیک یک شرکت همیشه انتخاب صریح و روشنی برای مدیریت آن نیست. و می تواند شامل الگوی تصمیم گیری و یا نتایج یادگیری سازمانی (مینتزبرگ، 1989) و عوامل دیگر باشد. این مسئله مربوطه را به یاد داشته باشید. در تحقیقات قبلی گرایش بازار با دیگر جهت گیری های استراتژیک همراه بود: (1) نوآوری یا گرایش تکنولوژی (2) گرایش یادگیری (3)، گرایش کارآفرینانه و (4) گرایش تولید و هزینه. علاوه بر این، یک مقاله بین انواع گرایش بازار (نوبل و همکاران، 2002) تمایز قابل شده است. بخش عمده ای از بحث در تئوری و عمل درمورد است چگونگی تبدیل شرکت های تولید و محصول محور به حالت گرایش بازار است. تحقیقات اندکی مربوط به رابطه گسترده بین گرایش نام تجاری و گرایش بازار وجود دارد.

از نقطه نظر عملکرد، Keiningham و همکاران (2005) در دو مطالعه تجربی، از یک تولید کننده کامیون و یک موسسه مالی، تاثیر ترجیح نام تجاری با ساختار نام تجاری محور و رضایت مشتری ساختار مشتری محور بر نتیجه عملکرد که به عنوان سهم هزینه اندازه گیری میشد مورد تحلیل قرار گرفت. در یک مطالعه اکتشافی برای یک سازمان غیر انتفاعی،

Weisenbach (کلر و کانوی داتو-2010) تاثیر گرایش نام تجاری و بازاریابی بر عملکرد مقایسه شده است. پیشینه موضوع به بحث در مورد موضوع خاص تراز رابطه بین ارزش ویژه برنده و ارزش ویژه مشتری (کلر، 2008). در لئون و همکاران، 2006 (کلر 2008)، و Burmann و همکاران (2009) تفاوت بین این دو مفهوم، والبته نیاز به ادغام هر دو دیدگاه را مورد توجه قرار میدهد.

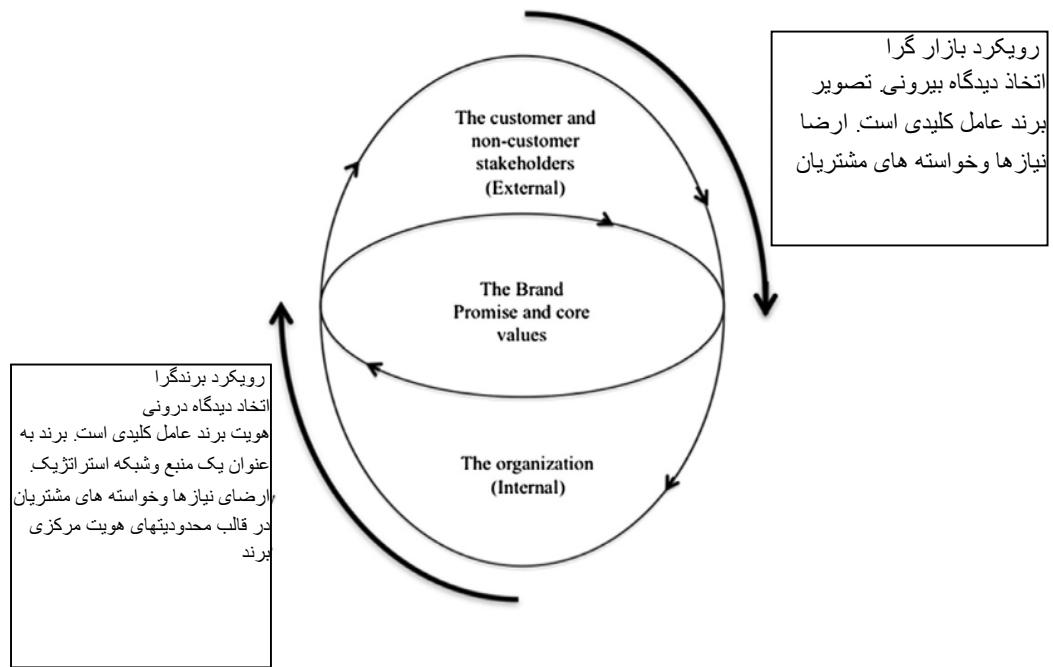


Fig. 1. The market and brand-oriented approaches (based upon 'The Egg Model', Urde, 1997).

### شكل 1: رویکردهای بازار گرا و برندهای گرا

این رویکرد هم الهام بخش و هم مکمل چگونگی نگرش این مقاله به گرایش نام تجاری و گرایش بازار است. اگرچه تفاوت وجود دارد، اما کشف یکپارچگی های ممکن و ترکیبی از دو گرایش لازم است. سه دیدگاه در گرایش بازار قابل معرفی است: فرهنگی، رفتاری، و مرتبط با عملکرد (Urde, Merrilees, Baumgarth, 1996; Bridson, Homburg, Pflessner, 2000, 2004; Ayon, 2011).

### 1.3- گرایش بازار

مفهوم گرایش بازار (گاهی اوقات متراffد با مشتری مداری: نگاه کنید به Deshpandé, Farley و Webster, 1993، Shapirro, 1988) یک مفهوم کلاسیک در بازاریابی است. دراکر (1954)، کوهلی و Jaworski (1990)، نارور و اسلاتر (1990)، و شاپیرو (1988) از نویسندهای اولیه بر روی این موضوع هستند. مطالعات پژوهشی بر تعریف این ساختار و پایه و اساس نظری آن، توسعه یک ابزار اندازه گیری، و تحلیل تجربی از عوامل تعیین کننده و اثرات عملکرد گرایش بازار را مورد توجه قرار میدهند. دیدگاه فرهنگی گرایش بازار را به عنوان یک نوع منحصر به فرد از فرهنگ سازمانی یا به عنوان یک طرز فکر خاص از یک شرکت تعریف می کند. پیشینه موضع طیف گسترده ای از مفهوم سازی فرهنگ سازمانی را ارائه می دهد. مدل ابتدایی توسط شاین (2004) فرموله شده بین سه لایه متفاوت اما مرتبط از فرهنگ سازمانی تمایز قابل میشود:

مفهوم اساسی، باورها و ارزشهای مورد حمایت، و آثار هنری. هامبورگ و پفلسر (2000) این چارچوب کلی را با زمینه گرایش به بازار انطباق دهد.

در مقابل، دیدگاه رفتاری گرایش بازار را در قالب ابزار یا رفتارهای محکم، با تمرکز بر رضایت فردی و تغییر نیازها و خواسته های مشتری توصیف میکند. رفتارهای دارای ارتباط قوی با گرایش بازار شامل مواد زیر میشود: تقسیم بازار، سفارشی سازی، فروش انطباق پذیر، مدیریت ارتباط با مشتری، نظرسنجی رضایت مشتری و محاسبه ارزش طول عمر مشتری یا ارزش ویژه مشتری. تحلیل تاثیر گیری های استراتژیک مختلف بر عملکرد شرکت، یکی از ایده های اصلی مفهوم جهت گیری استراتژیک است. پیشینه پاسخگویی بازاریابی و کنترل بازاریابی چهت گیری استراتژیک مورد بحث در انتخاب معیارهای بازاریابی را کنترل میکند. معیارهای معمولی عملکرد یک شرکت بازار گرا عمدتاً شخص های کلیدی عملکرد مانند رضایت مشتری، وفاداری مشتری و ارزش طول عمر مشتری میباشد. علاوه بر این، بسیاری از مطالعات تحقیقاتی به تاثیر گرایش بازار

بر عملکرد شرکت پرداخته اند. برای نتیجه گیری، گرایش بازار می تواند به طرز فکر و یا ابزار های محکم یک شرکت که مربوط به نیازها و خواسته های واقعی و پنهان مشتریان فردی مرتبط باشد. هسته اصلی این گرایش با رضایت هر مشتری شناخته می شود.

## 2.3 گرایش نام تجاری

محققان مفهوم گرایش نام تجاری را به عنوان یک رویکرد جدید به علامت های تجاری توصیف می کنند که بر روی علامت های تجاری به عنوان منابع و مراکز استراتژیک تمرکز می کند. به طور خاص، "گرایش نام تجاری یک رویکرد است که در آن فرآیند سازمان حول ایجاد، توسعه و حفاظت از هویت نام تجاری در تعامل مستمر با مشتریان هدف با هدف دستیابی به مزیت های رقابتی پایدار در قالب برندها تکامل می یابد" (Urde, 1999, ص. 119). این گرایش مربوط به توصیف شرکت هایی که نه تنها به ارضی نیازها و خواسته های می پردازند، بلکه اهمیت استراتژیک به علامت های تجاری میدهند. نام تجاری یک پلت فرم استراتژیک است. گرایشات جدید الهام بخش از فعالیتهای مطالعات موردی در شرکت DuPont، نستله، تترپاک، Volvo و Nicorette می باشد. این دیدگاه که در آن برندها به عنوان دارایی استراتژیک و در مدیریت نام تجاری به عنوان مزیت اصلی در زمینه استراتژی مبتنی بر منابع دارای حمایتهایی می شود. ریشه های گرایش نام تجاری به عنوان یک مفهوم را می توان مقصد استراتژیک شرکت های آینده نگر و نام تجاری به عنوان بخشی از فرهنگ سازمان پیش بینی کرد.

تعامل مستمر بین ارزش ها و هویت در سه سطح یک موضوع کلیدی در گرایش نام تجاری است: سازمان، نام تجاری، و ذینفعان مشتری و غیر مشتری، همانطور که در شکل 1 نشان داده شده است. اول، ارزش های سازمانی به ارزش های اصلی و تعهدات ترجمه (که برندها بر مبنای آن است)، که فعالیتهای سازمان را هدایت می کند (چگونه کار و رفتار می کند). دوم، ارزش های اصلی که تبدیل به ارزش های مشتری بسط پیدا می کند (نام تجاری چه چیزی ارائه می دهد و چگونه درک می شود). در این معنا، گرایش نام تجاری می تواند به عنوان یک دیدگاه درونی، با ارزش های اصلی و تعهدات به عنوان یک نقطه کانونی استراتژیک، دیده شود. در این جمله که "نام تجاری پاسخ بی قید و شرط به خواسته ها و نیازهای مشتریان است" چالش پارادایم بازار محور با اختصاص تاکید بیشتر به ماموریت، چشم انداز و ارزش سازمان به چالش کشیده می شود. گرایش برنده نشان دهنده یک دیدگاه یکپارچه از نام تجاری، تجمعی هر دو دیدگاه های داخلی و خارجی به این روند است. بحث اصلی این است که ارزش های اصلی و تعهدات نام تجاری به طور مداوم سازمان را در هر سطح تحت تاثیر قرار میدهد. هنگامی که یک سازمان از یک موقعیت که در آن ماموریت، چشم انداز، و ارزش های سازمانی ترکیب می شوند رشد می کند، یک پله مهم در نردهایان به سمت سطح بالایی از گرایش نام تجاری به دست آمده است. مارک ها به عنوان منابع و اساس افزایش عملکرد منجر به مزیت رقابتی استراتژیک برای سازمان های برنده گرا می شود.

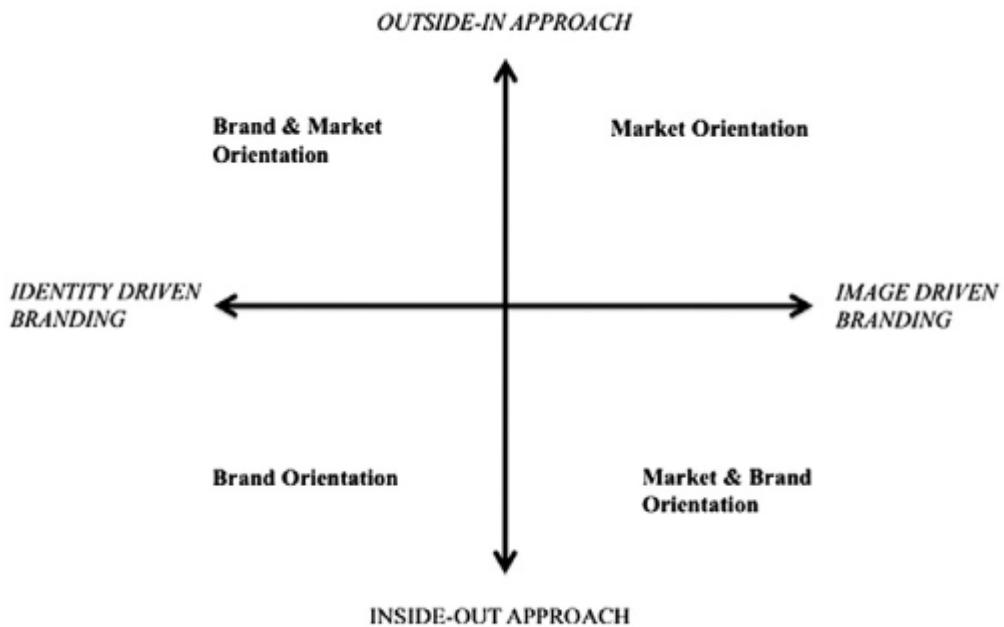
جهت گیری برنده، که یک الگوی منشعب شده و نسبتاً جوان است بیشتر متمکی بر کمک به مفهوم می کند تا بر منابع آشکار. ادبیات مدیریت نیز تعدادی از مفاهیم مرتبط نزدیک را مورد بحث قرار میدهد از جمله: کسب و کار مبتنی بر نام تجاری طرز فکر نام تجاری، رفتار های نام تجاری، نام تجاری معتبر و حتی دین شرکت. کمک کننده های بسیار مهمی در زمینه مدیریت برنده و مدیریت برنده در طول دهه گذشته وجود دارد که توجه و علاقه دانشگاهیان و صاحب نظران را نشان میدهد. با توجه به این نکته، پیشینه تحقیق در قالبهای فرهنگ، رفتار و عملکرد به عنوان جنبه های کلیدی گرایش برنده ساختار یافته اند. از دیدگاه فرهنگی، گرایش برنده نیز ممکن است به عنوان نوع خاصی از فرهنگ سازمانی و یا به عنوان یک طرز فکر خاص از یک شرکت تعریف شود. پیشنهاد می شود که روش مربوط به مارک ها و مزیت نام تجاری سازمان "پیش نیاز توسعه نام تجاری" است. هج و شولتز (2001، 2008) بینش هایی به منظور هماراستایی دیدگاه ها، فرهنگ و تصویر ارائه می کند. رویکرد آنها با استفاده از فرهنگ به عنوان شالوده، چشم انداز به عنوان نقطه ثقل و تصویر به عنوان جنبه های خارجی نام تجاری، در کار خود را به طور نزدیک به ایده های شرکت با گرایش نام تجاری مرتبط می کنند. همچنین ممکن است برای دیدن اکتشاف هویتهای چندگانه از شرکت و تکامل نام تجاری شرکت ها توسط بالمر و گریسر (2003) و به عنوان یکی دیگر از مشارکت کنندگان مهم در درک درست از گرایش نام تجاری است.

Baumgarth (2009 و 2010) با استفاده از چارچوب فرهنگ سازمانی شاین برای توضیح ساختار داخلی گرایش نام تجاری می پردازد. از دیدگاه رفتاری، ویژگیهای گرایش نام تجاری عبارتند از: اهمیت اهرم داخلی ارزش ویژه برنده (رسالت، چشم انداز، و ارزشها). ایده "زندگی نام تجاری"، یک پیوند قوی با مفهوم گرایش تجاری دارد. نمونه های دیگر از رفتارهای مهم گرایش نام تجاری هویت سازمانی و طرح سازمانی، ارتباطات بازاریابی یکپارچه، اندازه گیری ارزش ویژه برنده، تاثیر گرایش نام تجاری بر عملکرد مدیریتی و تقسیم بندهی کارمندان می باشد. از نقطه نظر عملکرد، نکته حیاتی اینست که آیا گرایش نام تجاری با عملکرد بهتر شرکتها مرتبط است یا خیر. مطالعات تجربی در زمینه های مختلف توسط Baumgarth (2009 و 2010)

وبريدسونو ايوانز (2004)، گرومكار و ملين (2011)، ناپولي (2006) و ننگ و مرييلز (2007 و 2008) رابطه مثبتی بين گرایش تجاری و عملکرد شركت نشان می دهد. برای نتيجه گيري، گرایش نام تجاری، مانند گرایش بازار، يك طرز فكر است. هسته اين گرایش رضایت مشتری در محدوده هویت نام تجاری اصلی است.

#### 4. چهار رویکرد اصلی به گرایش بازار و گرایش برنده

در اصل، گرایش بازار و گرایش نام تجاری دو گرایش استراتژیک مختلف هستند. گرایش بازار در درجه اول يك رویکرد خارجی اتخاذ ميکند، وبا تصویر نام تجاری به عنوان يك مفهوم اساسی. در مقابل، گرایش نام تجاری در ابتدا يك رویکرد داخلی اتخاذ ميکند، با هویت نام تجاری به عنوان يك مفهوم کليدي است. با استفاده از اين منطق با دو بعد، شناسايي چهار رویکرد اصلی به گرایش نام تجاری و گرایش بازار را ممکن ساخته است همانطور كه در شکل 2 نشان داده شده است. اين مرزبندی از گرایش نام تجاری و گرایش بازار بحث را به دو پارادايم دعوت ميکند. ديگر تميتوان آنرا به صورت گزاره مطرح كرد، در حال حاضر دو روش اضافي بالاتر وكمتر باید در نظر گرفته شود. گرایش برنده بازار، و گرایش بازار و گرایش برنده می باشد نسخه های ترکيبی هستند، يكی بيشتر به گرایش نام تجاری نزديك است و ديگری بيشتر به گرایش بازار نزديك است. بحث از چهار رویکرد اساسی در چهار نمونه موردی نشان داده خواهد شد : Amazon. com، سازمان عفو بين الملل (Amnesty International)، ولوو، و الکترولوکس می باشد. همه سازمان های بين المللی قوی با استانداردهای خودشان هستند.



**Fig. 2.** The brand and market orientation matrix.

شكل 2: ماترييس گرایش برنده و بازار

#### 4. 1. گرایش بازار

"وسواس مشتری: ما از مشتری شروع به کار ميکنيم و به عقب بر ميگردیم. " (آمازون، 2010). گرایش بازار اهمیت زیادی به مشتری و تصویر نام تجاری میدهد. دیدگاه از خارج است، و نيازها و خواسته های مصرف کنندگان در بازار به عنوان مری شروری نگریسته میشود. Amazon. com برای نشان دادن گرایش بازار در اینجا مورد استفاده قرار می گيرد. نقل قول بالا به وضوح رویکرد خارجی در اين شرکت را نشان ميدهد. نيازها و خواسته های مشتریان نقطه حرکت آمازون برای ايجاد ارزش است. نيازها و خواسته های مصرف کنندگان مهمترین هستند، تاجاييکه مثل يك وسوس با مشتری است.

#### 4. گرایش برنده

"ما اعتقاد داریم که نقض حقوق بشر در هر نقطه ای نگرانی مردم در همه جا را به دنبال دارد. بنابراین، با نقض حقوق بشر خشمگین میشویم اما با الهام به امید برای یک دنیای بهتر، برای بهبود زندگی مردم از طریق مبارزات و همبستگی بین المللی کار میکنیم. ماموریت ما انجام تحقیقات و انجام اقدامات برای جلوگیری و پایان دادن به نقض فاحش حقوق بشر و درخواست عدالت برای کسانی که حقوق آنها نقض شده است میباشد." (عفو بین الملل، 2010).

گرایش برنده بر اهمیت هویت نام تجاری (ماموریت، چشم انداز و ارزش) به عنوان چراغ راهنمای و مرکزی برای فرهنگ، رفتار و استراتژی سازمانی میباشد. جنبه داخلی نام تجاری - سازمان - در فرایند انتخاب نام تجاری سازمان به عنوان امری حیاتی دیده می شود. در اینجا دیدگاه داخلی است، در حالی که نیازها و خواسته های مصرف کنندگان به رسمیت شناخته شده، یکپارچگی نام تجاری مهمترین امر است. سازمان عفو بین الملل رویکرد برنده گرا را نشان می دهد. باورها و اعتقادات عمیق، مشتق شده از اعلامیه جهانی حقوق بشر این سازمان مستقل، غیر انتفاعی، و خود گردان را هدایت میکند.

#### 4. بازار و برنده‌گرایی

"همه محصولات و خدمات ما فلسفه معروف الکترولوکس را به اشتراک میگذارند - تلاش مضاعف برای پیدا کردن آنچه که مردم واقعاً نیاز دارند و می خواهند. این همان راه است که نشان میدهد چگونه در تمام اوقات "الکترولوکس در حال فکر کردن در مورد شما است" به منظور اینکه زندگی شما را کمی ساده تر و لذت بخش تر کند." (الکترولوکس، 2010).

مدیر عامل شرکت الکترولوکس توضیح می دهد که "یک نوآور متفسک طراح شدن نیاز به زمان زیادی تفکر دارد. اما حالا وقت آن است که از فکر آنچه که باید انجام دهیم، به فکر کردن در مورد اینکه چگونه ما می توانیم آن را بهتر، سریع تر و کارآمد تر در هر بخش از زنجیره ارزش انجام دهیم تغییر کنیم - در نتیجه اجرای کامل استراتژی توسعه کسب و کار نام تجاری محور باید تسريع یابد که در ده سال گذشته تکامل یافته است" (الکترولوکس، 2009، ص 1).

این روش ترکیبی است، در ابتدا مربوط به گرایش بازار است، اما به شناخت اهمیت هویت نام تجاری و قسمت داخلی نام تجاری میپردازد. نظر بازار و مشتری در ابتدا می آید، اما هویت نام تجاری همچنین بر فرهنگ، رفتار و استراتژی سازمان تاثیر می گذارد. الکترولوکس گرایش بازار و نام تجاری را نشان می دهد. فرآیندهای طراحی شرکت با مطالعات بینش مصرف کننده آغاز می شود، که به بررسی نیازها و خواسته های ممکن بازارهای هدف خود می پردازد. نتایج به ایده های محصول جدید و یا ویژگی های جدید تبدیل میشود. بسته به ویژگی محصول جدید و یا پدیده، به مارک های کلیدی شرکت الکترولوکس هدایت تقسیم خواهد شد: الکترولوکس، AEG یا ZANUSSI. انتخاب نام تجاری بستگی به موقعیت یابی و دیگر ملاحظات استراتژیک دارد. الکترولوکس در این مرحله از فرآیند یک رویکرد برنده گرا را دنبال می کند. به عنوان یک شرکت، الکترولوکس به مارک ها به عنوان یک مزیت رقابتی متنکی است. تفکر "فکر کردن درباره شما" توسط شرکت الکترولوکس، که بیانگر روش بازار گرای آن است، حاکم بر روند تجاری سازی برنده است.

#### 4. برنده و بازار گرایی

"ارزش های اصلی ولوو بیان میکند که سازمان به چه چیزی اعتقاد دارد و در نهایت به بقای آن کمک میکند. ارزش های اصلی، توسعه محصول جدید ارائه شده و روشی که ولوو آنرا به مشتریان خود و جامعه ارائه میکند، شکل میدهد. با پیروی از این مسیر، یک پیوند بین ولوو و مشتریان و شرکای آن ایجاد میشود." (ولو، 2007، ص 8).

این روش ترکیبی است، مربوط به گرایش نام تجاری است، اما وزن تصویر نام تجاری و جنبه های خارجی نام تجاری را به رسمیت میشناسد. دیدگاه ولوو از هویت نام تجاری در ابتدا می آید، اما هم تصویر نام تجاری و نیازهای و خواسته های مصرف کنندگان نقش مهمی در استراتژی و فرهنگ سازمان ایفا میکنند. ماشین های ولوو گرایش برنده و نام تجاری را نشان میدهند. بیانیه نقل قول بالا، که ارزش های اصلی شرکت "توسعه محصول جدید ارائه شده و روشی که ولوو آنرا به مشتریان خود و جامعه ارائه میکند، شکل میدهد"، استفاده ولوو از رویکرد برنده - بازار گرا به طور خلاصه نشان میدهد. نام تجاری اصلی ارزش های اصلی برنده پایه ای هستند و به عنوان رهبر در روند برآوردن تقاضاهای مشتریان عمل میکنند. نمونه های موردی هر چهار گرایش را نشان دادند. گام بعدی بررسی چگونگی تکامل گرایش شرکت ها است. نمونه های مرتبط، بحث ها را به تصویر می کشد.

## 5. دیدگاه پویا از گرایش برنده و بازار

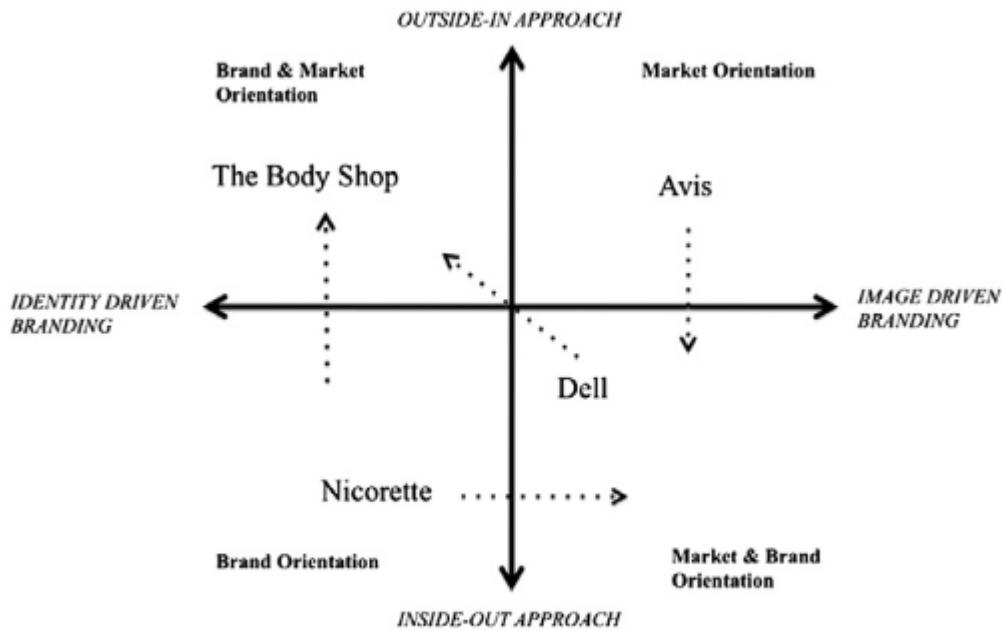
### 5.1. نمونه‌های مورده‌ی راه‌های اساسی تکامل

در واقع هیچ جنگ اجتناب ناپذیر بین پارادایم‌های گرایش بازار و گرایش نام تجاری وجود ندارد. بر خلاف انتظار، این مقاله دیدگاه جدید و پویایی را نشان می‌دهد، که واقع بینانه تر و پریار تر است، هم برای پیشبرد تئوری و هم برای فعالیت‌های کسب و کار. تکامل گرایشات شرکت‌های مختلف در طول زمان مورد بررسی قرار گرفته است. ماتریس گرایش نام تجاری و بازار در شکل ۳ مسیرهای طی شده برندهای Avis, Nicorette, Body Shop و Dell را نشان میدهد.

#### Nicorette .1 .1 .5

یک انتقال شگرف از یک فرهنگ قوی ارزش محور، برنده‌گرا به یک رویکرد بازار محور داشته است. از بخشی از Nicorette یک شرکت داروسازی سنتی، با یک محصول نسخه ترک سیگار، تبدیل به یک برنده مصرف کننده در حد بین المللی شد. تغییر تمرکز بر بازار مصرف کننده به خودی خود یک موفقیت تجاری بود، اما واکنش سازمان غیر منظره و بسیار قوی بود، که عیناً در جملات زیر نشان داده شده است: "ما دیگر خودمان را به رسمیت نمی‌شناسیم، چرا در تبلیغات احمقانه سرمایه گذاری کنیم در حالی که طرحهای پژوهشی فاقد بودجه است؟ محصولات ما بهتر است، چرا ناگهان استدلالها ابداع می‌شوند؛ نام تجاری برای کسب و کارهای مانند کوکا کولا است و کسب و کار ما متفاوت است و من هنگامیکه همکاران در کنفرانس از من می‌پرسند زندگی در کسب و کار کوکا کولا چگونه خجالت زده ام"

رئیس بخش پژوهش با ارائه انتقاد سخت می‌گوید که نام تجاری یک ساخته بی ارزش است. چه اشتباه گفته بود؟ مدیر ارشد می‌گوید: "ما در نبرد اخلاقی در برابر سیگار کشیدن هستیم، ما در یک جنگ صلیبی علیه سیگار کشیدن هستیم. این همان چیزی است که همه ما را به یک کنش عمیق وا می‌دارد". مشخص شد که تیم بازاریابی و نام تجاری عناصر داخلی نام تجاری را فراموش کرده بودند، و در ارزیابی دقیق ماموریت و ارزشهای عمیق سازمان و نام تجاری شکست خورده اند. در نتیجه آنها نام تجاری را ریبوند و این سازمان را سر در گم باقی گذاشتند. تغییر شگرف به رویکرد خارجی در متون بازاریابی گام به گام دنبال می‌شود. تیم بازاریابی مصرف کنندگان را بررسی کرده بود و به آنها دقیقاً همان چیزی که آنها می‌خواستند را ارائه کرد، اما نام تجاری یک پاسخ بی قید و شرط به نیازها و خواسته‌های مشتری نداد. مدیریت ارشد یک گفتگو در درون سازمان آغاز کرد، با تأکید بر این که هویت اصلی و ماموریت بدون تغییر باشند، و اینکه تنها رویکرد بازار مورد پذیرش است، به منظور تناسب گذار از دارو به محصولات مصرف کنندگان و از بیماران به مصرف کنندگان است. با گذشت زمان، این رویکرد پذیرفته شد و Nicorette متناسب با شرح زیردارای رویکرد بازار و برنده‌گرا شد.



**Fig. 3.** The brand and market orientation matrix with examples of evolutions of different brands.

شکل 3: ماتریس گرایش برند و بازار با مثالهایی از تحولات برندهای متفاوت

### Body Shop 5.1.2

برای نشان دادن رویکرد گرایش نام تجاری و بازار است، که تست حیوانی، مواد شیمیایی و بفراری از کشاورزان جهان سوم را رد کرده است. به گفته خودشان "ما هرگز، محصولات و لوازم آرایشی و بهداشتیمان را بر روی حیوانات تست نکردیم نخواهیم کرد. ما همچنین به دیگران نیز برای انجام این کار برای ما حقیقی پرداخت نکرده ایم. در واقع، سالهای است که ما برای مبارزه درمورد ممنوعیت تست لوازم آرایشی بر روی حیوانات کمپین تشکیل داده ایم. ما در میان شرکت هایی قرارداریم که با الزامات سختگیرانه بین المللی به رسمیت شناخته شده انسانی استاندارد آرایشی و بهداشتی تطابق داریم" (2010). نام تجاری Body Shop پس از آن یک نام تجاری جهانی تحسین شده با حضور خرد فروشی ها در سراسر جهان شد. وقتی، L'OREAL نام تجاری را به دست آورد، آنها یک رویکرد تجاری تر را دنبال کردند تا یک مقاله مطبوعاتی کوبنده بیان کرد که همه چیز دقیقا همانطور که شرکت تعهد کرده بود نیست، و این یعنی این که برخی از مواد تشکیل دهنده محصولات Body Shop ممکن است بر روی حیوانات مورد آزمایش قرار گرفته باشد. امروز، این نام تجاری تا حد زیادی به ریشه خود بازگشته است و در نتیجه شهرت خود را بازیافته است. رویکرد فعلی این شرکت می توان به عنوان گرایش برند و بازار باشد.

### DELL 3.1.5

موفقیت اولیه قابل توجهی با استفاده از مدل کسب و کار مستقیم فروش خود بدست آورده است (DELL و 2000)، که تا به حال هر دو مورد کاهش هزینه های توزیع و قابلیت سفارشی سازی محصول را داشته است. در چنین تمرکزی مشتری در مرکز است، و نام تجاری در تمرکز بر مشتری، یک نقش ثانویه ایفا میکند. جهت اولیه سازمانی را می توان به عنوان گرایش بازار و نام تجاری توصیف کرد. استراتژی دل در طول زمان گسترده تر شد، با جایگزینی تجارت الکترونیکی به جای روش های سنتی تلفن و دیگر کانال ها، مانند توزیع خرد فروشی، به مدل اضافه شده است. توزیع گسترده

تر و ملاحظات تصویر جایگزین نقش غالب تجربه مشتری منحصر به فرد شده است، و باعث تغییر شرکت به گرایش برنده بازار شده است.

#### Avis 4.1.5

Avis برای استراتژی خود معروف شد، تا جاییکه به عنوان رتبه دوم شرکت اجاره ماشین در ایالات متحده آمریکا رسید، خلاصه شده در شعار "ما سخت تر تلاش میکنیم" (Avis, 2010). اساسا، این استراتژی مربوط به گرایش بازار است، با وسوس برای جلب رضایت مشتری، بدون در نظر گرفتن هزینه. با این حال، این استراتژی آنقدر موفق بود که Avis امروز رهبر بازار است، خدمات مشتری همچنان یک جزء مهم از استراتژی شان است، اما تهاجم این استراتژی با نیاز به ارائه خدمات باثبات تر، مبتنی بر نام تجاری در خور یک رهبر بازار تعديل شده است. بنابراین، Avis از گرایش بازار به گرایش بازار و نام تجاری تکامل می‌یابد.

#### 5.2. مراحل متداول تکامل برنده

نمونه های موردی درباره دیدگاه پویای گرایش نام تجاری و گرایش بازار نشان می دهد که گرایش بسیاری از شرکت ها در طول زمان تکامل می یابند. مسلما، دو الگو بوجود می آید. اول، تمایل به حرکت به وسط مدار وجود دارد. اگر یک شرکت به شدت شرکت شروع کند به گرایش به و برنده بازار، به احتمال زیاد موقعیت یکجانبه آن در طول زمان به پیشرفت به یک جهت گیری ترکیبی به سمت گرایش نام تجاری-بازار و یا گرایش بازار- نام تجاری سوق پیدا خواهد کرد. به عنوان مثال، Avis از جهت گیری قطبی بازار به گرایش ترکیبی بازار و نام تجاری تغییر کرد، Nicorette از گرایش تک قطبی نام تجاری به گرایش ترکیبی نام تجاری و بازار منتقل شده است. دوم، یک شرکت برنده‌گرا به طور کلی به گرایش نام تجاری و بازار حرکت می کند، در حالی که یک شرکت بازار گرا به گرایش بازار و نام تجاری حرکت می کند. شرکت ها به احتمال زیاد تاکید تاریخی خود را به عنوان عنصر هدایتگر گرایش جدید خود حفظ میکنند. به نظر می رسد کمتر معتبر است که یک شرکت از گرایش برنده به گرایش بازار و برنده حرکت کند.

#### 6. نتایج

##### 6.1. مفاهیم نظری

سه بخش گذشته در قالب چهار مفهوم نظری در مورد انگیزه های انتخاب و در حال تکامل یک گرایش خاص متبلور میشود. اول این که گرایش نام تجاری به شرکت هامکان ارائه یک رویکرد آینده نگر در بازار را میدهد، به عنوان مثال در مورد شرکت Body Shop. حرکتهای آینده اغلب از شکستن مرکز سنتی اندک بر روی مشتری و تبدیل شدن بیشتر به بازارسازی تا بازارگرایی است.

شرکتها و سازمانها با اصول و ارزش های قوی، مانند سازمان عفو بین الملل، نیز با رویکرد گرایش برنده سازگار شدند. دومین مفهوم نظری اینست که شرکت ها با گرایش نام تجاری به سمت گرایش نام تجاری و بازار تکامل میبایند. شرکت های برنده‌گرا در رویکرد بازار محورشان مرکز اضافی زیادی بر بازار کردند. یک دلیل عمدۀ برای این مرکز اضافی حفظ ارتباط نام تجاری با مشتریان است. با گذشت زمان، یک نام تجاری قوی نمی تواند خود را در برابر نیازهای در حال تکامل مشتریانش محافظت کند. برای مثال، لو دارای سابقه ای طولانی بر روی ارزش های اصلی کیفیت، محیط زیست و ایمنی است. با این حال، کاهش سودآوری به همراه تقاضای مصرف کننده برای هیجان بیشتر و زیبایی بصری بهبود یافته منجر به گرایش برنده بازار شد، و در نتیجه یک نام تجاری قوی تر همراه با توجه بیشتر به نیازهای مصرف کننده شکل گرفت. سومین مفهوم نظری اینست که گرایش بازار برای شرکت هایی مناسب است که نیاز به مرکز مشتری دارند. به یک معنا، این گزینه پیش فرض است، چرا که نشان دهنده پارادایم غالب رشته بازاریابی برای پنجاه سال گذشته، از طریق متون علمی بازاریابی و بیانیه های استراتژی شرکتها منتشر شده است. مشتری محور بودن در انتظارات یک کسب و کار عرف محسوب میشود.

مطالعات گرایش بازار با تعداد قابل توجهی از مطالعات گرایش نام تجاری بیشتر است. چهارمین مفهوم ضمنی اینست که شرکتهای بازارگرا به سمت گرایش بازار و برنده تکامل میابند. به همین دلیل، شرکت های بازارگرا یک دوز قوی نام تجاری به رویکرد مشتری محور بسیار قوی خود اضافه میکنند. یک دلیل عمدۀ برای انجام این کار برای مهار کنترل بیشتر، رسیدن به اداره و انسجام، و مدیریت یک درجه بیشتر از تفاوت ها است. همه این عوامل نشان دهنده پاسخ شرطی تر (نام تجاری) به نیازهای مشتری نسبت به چیزی شبیه پاسخ بی قید و شرط به مشتریان خدمات است. این تکامل از گرایش به بازار به سمت گرایش به بازار و برنده هنگامی ضروری تر میشود که سهم بازار شرکت افزایش پیدا کند، به خصوص اگر شرکت را تبدیل به رهبر بازار کند.

## 2.6 مفاهیم مدیریتی

بحث و گفتگو در مورد گرایش بازار و گرایش نام تجاری، در اصل، در مورد رویکرد یک شرکت یا سازمان به مارک‌ها و بازار است. بر اساس این شیوه جدید تفکر، سه مفهوم گسترده برای مدیریت مارک‌ها بوجود می‌آیند.

### 1.2.6 انتخاب گرایش

گرایش اولیه یک شرکت ممکن است به طور عمیقی اعتقادات راسخ و یا یک چشم انداز برجسته شرکت با امید جذب مشتریان، که یک نمونه بارز گرایش برنده استند، و یا قصد قوی برای خدمت به مشتریان با پاسخ دادن به نیازها و خواسته‌های برآورده نشده آنها، که نمونه بارز گرایش بازار هستند را منعکس می‌کند. این انتخاب ذاتاً آزاد نیست، اما برای مثال، به فرهنگ موجود، شایستگی‌ها و منابع بستگی دارد. در مورد برنده استنی Ben & Jerry، بنیانگذاران می‌گویند "ما همیشه تا آنجا که ممکن است برای جامعه و ملت تلاش می‌کنیم، و امیدوار سود معقول به دست آوریم. پول انگیزه اصلی ما نیست". این بیانیه به عنوان یک رویکرد روش برند گرا عمل می‌کند. Unilever این نام تجاری را در سال 2000، 326 میلیون دلار خریداری کرد. نقل قول یکی از موسسان این برنده استنی تفاوت در گرایش را نشان می‌دهد: "برند بن و جری از ارزش‌ها منجر شد، در حالی که یونیلور بیشتر مبتنی بر مصرف کننده است". هنگامی که زمان انتخاب گرایش پیش می‌آید، یک مدیر نام تجاری می‌تواند خودش را در یک موقعیت که در آن گرایش نام تجاری متفاوت از مالک است بیابد. گرایش یک شرکت لازم نیست همانند نامهای تجاری منحصر به فرد در پرتفوی باشد. در مورد شرکت‌های مانند P & G، یونیلور، دوپیانت، ولوو، و نستله، به احتمال زیاد مارک‌هایی پیدا می‌کنند که گرایش‌های متفاوت از گرایش شرکت دارند. درک این که یک نام تجاری ممکن است نه تنها نشان دهنده موقعیت در بازار و جایگاه ارزش ویژه باشد، بلکه گرایش‌های مختلف، ممکن است برای سیاست گذاران در روند استراتژی حیاتی باشد.

### 2.6 تغییر گرایش

تغییر گرایش یک نام تجاری یک سیاست تصمیم‌گیری سطح بالا است. این یک تغییر در کل عملیات و ادراک کارکنان است. و فرهنگ، اولویت بندی‌ها، حرکاتی که در آن شرکت با بازار درگیر است، و چگونگی نظر مدیران درباره نام تجاری را تحت تاثیر قرار می‌دهد. تغییر جهت گیری استراتژیک باعث ایجاد یک فرایند تحول برای پذیرش یک طرز فکر جدید و یا تغییر یافته می‌شود. همانطور که مورد Nicorette نشان می‌دهد، بدینه است که این تغییر را نمی‌توان پیش از حد به طور ناگهانی و یا بدون درک و تعهد سازمان ایجاد کرد. چنین بینشی یک درس مهم است که مدیران باید به یاد داشته باشند. تغییر گرایش می‌تواند مانند تغییر مسیر یک تانکر نفت باشد، اما نیاز به تحول گاهی اوقات لازم است. موقعیت صنعت چینی را در نظر بگیرید. چین تبدیل شده است به کارگاه جهان، و محصولات برندهای بین‌المللی را تولید می‌کند. امروز، می‌توان تولید برندهای تجاری مانند نایک، آدیداس، Reebok را در یک منطقه واحد مشاهده کرد. صنعت چینی، در این معنا، بسیار بازار گرا است: به همین دلیل، با توجه به مشخصات مشتری تولید می‌کند. در آینده، این احتمال وجود دارد که صنعت چین برای ایجاد و ساخت مارک‌های خود تلاش خواهد کرد، و در نتیجه بیشتر برندهای گرا خواهد شد. با این حال، لازم است مدیران چینی در مورد نام تجاری و ارتباطات در مقیاس بین‌المللی به کسب اطلاعات بیشتر پردازنند.

### 3.2.6 مذاکره بین گرایش‌ها

اغلب مدیران در هر سازمان بین چرخه فروش کوتاه مدت و بیشتر تعهدات دراز مدت ساخت و مدیریت برندها در گردش هستند. تقاضاهای بازار نیاز به تعادل با اصول معقول مدیریت نام تجاری دارند. با درک گرایشات و پیشرانها همانند دیدگاه‌های مختلف، مدیر می‌تواند از فشار جنگ معمول بین گرایش نام تجاری و گرایش بازار بکاهد. در بحث در اوخر سال 2010 مدیر عامل شرکت الکترولوکس در تعامل بین گرایش بازار و گرایش نام تجاری به شرح زیر نظر داده است: "سه‌همداران ما برای رشد به ما پول داده اند، و ما برای ایجاد کسب و کارمان نیاز به فروش محصولاتمان با سود داریم. این به این معنی است که ما نیاز به هدف قرار دادن بخش کافی از مشتریان داریم. نام تجاری که برای مصرف کنندگان جذاب نیست تبدیل به یک مشکل می‌شود. ما خوش شانس هستیم زیرا نام تجاری الکترولوکس ما برایه ارزش‌هایی است که "تایید صرف" بخش مشتریان را جذب کرده است، که ثابت کرده است که برنده الکترولوکس مهم ترین و معنی دارترین است. ما درابتدا به دنیال مشتریان و پس از آن، اقتباس ارزش‌های نام تجاری با توجه به نیازهای آنها نیستیم. در مورد ما، این امر لازم نیست. در الکترولوکس ما همیشه با فرایند بینش مصرف کننده‌ها شروع می‌کنیم اما در جلوگیری از ساخت امتیازاتی با برندهای ما مراقب هستیم. هیچ تضاد بین بازار گرا بودن و برندهای گرا بودن وجود ندارد. "بحث در این مقاله برای مدیران در یافتن حد وسط مرتبه و سودمند خواهد بود: توانایی حفظ کسب و کار معقول بدون نقض هویت اصلی نام تجاری.

### 6.3 خلاصه و مسیرهای رو به جلو برای تحقیق بیشتر

این بحث و گفتگو با هدف بررسی تعامل بین گرایش نام تجاری و گرایش بازار تنظیم شده است. اهداف تحقیق در مقابل هم قراردادن این دو گرایش به منظور افزایش گزینه های استراتژیک برای گرایش نام تجاری و یا گرایش بازار به گزینه های اضافی دیگر است. هدف دیگر پالایش امکان تکامل نوع گرایشی است که یک شرکت می پذیرد. سودمندی های اصلی این مقاله عبارتند از:

- شناسایی چهار بخش (2 به 2) ماتریس گرایش نام تجاری و گرایش بازار؛
- تأکید بر نوع جدیدی از گرایش، ترکیبی بین گرایش بازار و نام تجاری؛ و
- تبیین مسیر متدالوی تکامل یک گرایش.

مشارکت نظری اصلی، موقعیت یابی گرایش نام تجاری در داخل یک ماتریس (2 در 2) انتخاب استراتژیک گستردگی دارد. گرایش برنده از نقش فرمانبردار و نسبتاً جزئی، به پارادایم غالب حرکت می کند، گرایش بازار، به نقش محوری، مرحله اصلی در یک جای برابر با گرایش بازار قرار می گیرد. این یافته ها فرصت تحقیق بیشتر برای پیشرفت گرایشات نام تجاری و بازار را فراهم می کنند. مطالعات موردعی، چه جدید و یا بازبینی شده، می تواند ماهیت گرایش را دوباره بررسی کند، با تأکید بر احتمال دو گرایش ترکیبی جدیداً تعریف شده. مطالعات کمی می تواند مقیاس ها و معیارهایی را ایجاد کند، به عنوان مثال برای بررسی ارتباط بین گرایشات مختلف و سودآوری. یکی دیگر از مناطق پربار برای تحقیق بیشتر ممکن است مدیریت تغییر باشد، و یا توجه به فرهنگ و دیگر جنبه های مربوط به گرایشات مختلف باشد. برای نتیجه گیری، هیچ چیزی به عنوان بهترین یا گرایش ایده آل وجود ندارد و به شرایط بستگی دارد. به قول یکی از افسانه های آشنا: آیس گفت "میشه لطفاً به من بگی، اینجا از کدوم راه باید برم" گربه گفت "بستگی داره کجا بخواهی بروی"

### 7. منابع و مراجع:

- Jaworski BJ, Kohli AK. Market orientation: antecedents and consequences. *J Marketing* 1993;57(3):53–70.
- Amine, A., 1998. Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment. *J. Strateg. Mark.* 6 (4), 305–319.
- Low GS, Fullerton RA. Brands, brand management, and the brand manager system: a critical-historical evaluation. *J Marketing Res* 1994;31(2):173–90.
- Melin F, Urde M. Varumärket – en hotad tillgång [The brand as a strategic asset]. Stockholm: Marknadstekniskt Centrum; 1990.
- Noble CH, Sinha RK, Kumar A. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *JMarketing* 2002;66(4):25–39.
- Roberts G. Ben & Jerry's builds on its social-values approach. *Int Harald Tribune* 2010;11(17):9.
- Schultz DE, Tannenbaum SI, Lauterborn RF. Integrated marketing communications: pulling it together and making it work. New York, NY: McGraw-Hill; 1995.
- Urde M. Uncovering the corporate brand's core values. *Manage Decis* 2009;47(4):616–38.
- Venkatesan R, Kumar VA. Customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *J Marketing* 2004;68(4):106–25.
- Wong H, Merrilees B. The performance benefits of being brand-orientated. *J Product Brand Manage* 2008;17(6):372–83.