

رویکرد راهبردی به برند با محوریت ارزش پیشنهادی در سازمان‌های چابک ایرانی

بابک مرادی*، نسرین جزنی**، اکبر عالم تبریز***، اکرم هادی‌زاده****

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی رویکردی راهبردی به برند، بر اساس ارزش پیشنهادی در سازمان‌های چابک ایرانی صورت گرفته است. روش پژوهش استقرایی و متکی بر نظریه‌سازی داده‌بنیاد است. نخست پیشینه پژوهش در حوزه مطالعات ارزش، برند و چابکی ارائه می‌شود، سپس با پانزده تن از مدیران ارشد سازمان‌های چابک ایرانی مصاحبه شده است. سپس، با رویکرد داده‌بنیاد، ماهیت برند راهبردی و فرآیند شکل‌گیری آن شناسایی شده و جایگاه هر یک از عناصر تشکیل‌دهنده الگوی برندسازی بنیادین در سازمان‌های چابک ایرانی در قالب مدلی مفهومی ارائه شده است. مدل استخراج شده در برگرفته عواملی نظیر، تدوین راهبرد و چشم‌انداز، ارزش‌های سازمانی و پرورش فرهنگ، تبیین و تدوین ارزش پیشنهادی برند (به مشتری، کارکنان و ذی‌نفعان)، تبیین و تقویت برند (محصول، کارفرما، سازمان) و برند راهبردی در فضای چابکی سازمانی است.

کلیدواژه‌ها: ارزش پیشنهادی برند به مشتری؛ ارزش پیشنهادی برند به کارکنان؛ برند محصول؛ برند سازمان؛ برند کارفرما.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۶/۰۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۱۲

* دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: babakmoradi58@yahoo.fr

** دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

*** استاد، دانشگاه شهید بهشتی.

**** دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

۱. مقدمه

در محیط بی‌ثبات کنونی و در عصر رقابتی جدید، سازمان‌ها با تغییرات شدیدی مواجه‌اند و چاره‌ای جز سازگاری با عوامل محیطی ندارند. جهانی‌شدن بازارها، رقابت شدید، افزایش فشار هزینه‌ای، شتاب تغییرات تکنولوژیکی، تغییرات عوامل اجتماعی و مسئولیت‌های زیست‌محیطی، انتظارات نیروی کار و بالا رفتن سطح مهارت‌های شغلی آنان و در نهایت بالا رفتن توقعات مشتریان، عرصه‌های دست‌خوش تغییر در محیط کسب‌وکار بوده و این عوامل سازمان‌ها را ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، روش‌ها و نتایج مورد انتظار خود کرده است. تغییرات ایجادشده در بازارها منجر به تغییر در رویکردها، اقدامات بازاریابی و ارتباطات بازاریابی شده است [۳۹]. امروزه گزینه‌های پیش‌روی مدیران برای حصول اطمینان از پایداری کسب‌وکارشان محدود بوده و برند یکی از این گزینه‌هاست [۲۰].

وام‌گیری مفهوم برند و برندسازی از علم بازاریابی به سایر عرصه‌های کسب‌وکار به‌سرعت در حال گسترش است. تا اواخر قرن بیستم میلادی واژه "برند" تنها در ارتباط با خدمات یا محصولات ارائه‌شده به مصرف‌کنندگان معنا می‌یافت. امروز این واژه دربرگیرنده هر چیزی است که موجب خلق هویتی متمایز و شهرت خوب یا بد می‌شود. برند موفق متضمن وفاداری مشتری، رشد، افزایش سود و نیز تقویت اعتماد تمام ذی‌نفعان است [۷].

در بعد خارجی، تحویل ارزش مطلوب به مشتریان و سایر نیروهای خارجی همچون سهام‌داران و تامین‌کنندگان، منجر به مقبولیت سازمان در منظر این ذی‌نفعان شده است، خوشنامی و اعتبار سازمان در قالب برند محصول و برند شرکتی^۱ در نظر ذی‌نفعان خارجی ظهور می‌یابد. در بعد داخلی نیز توانایی سازمان در کسب رضایت کارکنان و ارائه مجموعه‌ای از ارزش‌های مورد نظر آنان در قالب ارزش پیشنهادی به کارکنان، منجر به جذب، حفظ، توسعه و افزایش حسن تعهد و تعلق کارکنان در سازمان شده و نیک‌نامی را برای سازمان به‌عنوان کارفرمای منتخب در قالب برند کارفرما^۲ به ارمغان می‌آورد [۱۶].

ظهور ابزارهای جدید ارتباط با مشتریان از جمله رسانه‌های اجتماعی، چالش‌ها و در عین حال فرصت‌های جدیدی را در زمینه چگونگی معرفی و ارائه ارزش به ذی‌نفعان سازمان به‌وجود آورده است [۲۶]؛ از سوی دیگر، فهرست ذی‌نفعان تاثیرگذار، محدود به مشتریان و کارکنان نیست. امروزه هر اقدام تجاری مستلزم حصول اطمینان از کسب رضایت تمام ذی‌نفعان مشتمل بر دولت، سهام‌داران

1. Corporate Brand

2. Employer Brand

و تامین کنندگان است.

حصول اطمینان از این که برند، تبلور راهبردی از ارزش‌های مد نظر تمام ذی‌نفعان است، شرکت‌های ایرانی را در خلق تصویری یکپارچه در ذهن مخاطبان یاری داده است و موجبات بهره‌مندی از مزیت رقابتی در بازارهای بومی منطقه‌ای و جهانی را فراهم می‌آورد. کسب چنین مزیتی مستلزم نگاهی نظام‌مند، غیرانتزاعی و پویا به ذی‌نفعان سازمان و به تبع آن ارزش‌هایی است (اعم از مالی و غیر مالی) که آنها سازمان را با آن تصور می‌کنند.

ارزش در بازاریابی. در علم بازاریابی نیل به اهداف سازمانی بستگی به تعریف و تعیین نیازها و خواسته‌های بازارهای هدف و تأمین رضایت مشتری و ذی‌نفعان به نحوی مطلوب‌تر و مؤثرتر از رقبای دارد. در گذشته علم بازاریابی در سه مرحله، بازاریابی نسخه یک، نسخه دوم و نسخه سوم^۱ [۲۴]، تکامل یافته است (جدول ۱).

امروزه بسیاری از بازاریان از بازاریابی نوع یک، برخی از بازاریابی نوع دوم و تعداد محدودی نیز از بازاریابی نوع سه استفاده می‌کنند؛ اما بهترین فرصت‌ها پیش‌روی گروهی است که از نگرش نوع سوم بهره می‌جویند. در مراحل اولیه، بازاریابی متمرکز بر فرآیند دادوستد بود و به چگونگی فروش می‌پرداخت. در مرحله دوم، بازاریابی ارتباط محور شد و به این موضوع پرداخت که چگونه استمرار خرید مصرف‌کننده حفظ شده و افزایش خرید تضمین شود. در مرحله سوم، بازاریابی به سمت دعوت مصرف‌کنندگان به مشارکت در فرآیند توسعه محصول و تضمین ارتباطات و خلق ارزش، تغییر جهت داده است. مطالعه ارزش، تبدیل به یکی از زمینه‌های مورد علاقه پژوهشگران علم مدیریت و مدیران شده است و به‌عنوان یکی از منابع خلق مزیت رقابتی محسوب می‌شود [۳۳].

موفقیت یا شکست هر راهبرد بازاریابی بستگی به ارزش پیشنهادی دارد که آن راهبرد به مشتری ارائه می‌کند [۱۱].

نخستین کاربردهای مفهوم ارزش را می‌توان در پروژه انجام‌شده توسط گروه مشاورین مک کزنی اند کو^۲ در دهه هشتاد میلادی یافت [۶].

هر چند ارائه کامل‌تری از مفهوم ارزش را می‌توان در مقاله لنینگ و مایکل (۱۹۸۸) یافت. به باور ایشان یکی از محدودیت‌های کلیدی سازمان، ذهنیت محصول‌گراست که در آن تمرکز صرف بر روی تولید و فروش یک محصول است. به عقیده آنان، سازمان‌ها باید به جای تکیه بر مدل زنجیره

1. Marketing 1.0, 2.0, 3.0

2. McKensy and Co.

ارزش پورتر^۱ (۱۹۸۵) که نگاهی عرضه - محور دارد، رویکردی مشتری-گرا اتخاذ کنند. چنین رویکردی بر دو محور تکیه دارد: توسعه ارزش پیشنهادی و ایجاد مکانیزم ارائه ارزش. مشتری از سازمان انتظار دارد که بیشترین ارزش‌ها را با مناسب‌ترین قیمت عرضه کند و سازمان‌ها نیز مدام به دنبال روش‌های جدید و ایجاد نوآوری در خلق و ارائه ارزش هستند و حتی از ارزش مشتری با عنوان «منبع آتی مزیت رقابتی» خویش نام می‌برند.

جدول ۱. بازاریابی نسخه اول، دوم و سوم [۲۴]

بازاریابی نسخه اول	بازاریابی نسخه دوم	بازاریابی نسخه سوم
بازاریابی محصول - محور	بازاریابی مشتری - محور	بازاریابی ارزش - محور
اهداف	رضایتمندی و حفظ مشتری	تبدیل جهان به جایی بهتر برای زیستن
نیروهای مولد	فناوری اطلاعات	فناوری موج نو
سازمان‌ها بازار را چگونه می‌بینند	مصرف‌کنندگانی باهوش‌تر با ذهن و قلب	تمامیت وجودی یک انسان شامل ذهن، قلب و روح
مفهوم کلیدی بازاریابی	توسعه محصول	تمایز ارزش‌ها
رهنمودهای بازاریابی	ویژگی محصول	موضوع‌یابی ^۲ محصول و شرکت
ترکیبات ارزش	عملکردی	عملکردی، عاطفی و روحی
تعامل با مصرف‌کنندگان	تبادل یک تا بسیار زیاد	ارتباط نقر به نقر همکاری بسیار با بسیار

هر چند به‌طور سنتی، مفهوم ارزش بر محور مشتری تمرکز داشته است؛ ولی در دو دهه اخیر و با اهمیت یافتن مفاهیمی چون بازارهای داخلی و یا بازاریابی داخلی برای کارکنان، این مفهوم در قالب‌هایی چون بازاریابی ارتباطی و نیز مدیریت منابع انسانی، نیز مورد توجه قرار گرفته است [۴۳]. بسیاری از اندیشمندان بازاریابی بر این باورند که برقراری ارتباط با ذی‌نفعان سازمانی، از طریق اجرای راهبردهای ارزش‌محور تقویت می‌شود [۶].

1. Porter
2. Positioning

ارزش پیشنهادی برند به مشتری. ارزش پیشنهادی به مشتری یکی از پرکاربردترین واژه‌ها در مبانی نظری بازاریابی است [۵]. ارزش پیشنهادی، بیانیه‌ای مکتوب است که تمرکز تمام فعالیت‌های بازاریابی را بر عناصر اساسی مدنظر مشتری قرار داده است تا از آن طریق بتوان تأثیری چشمگیر بر فرآیند تصمیم‌گیری مشتری داشت [۱۵]. ارزش پیشنهادی را می‌توان تعهدات ضمنی دانست که شرکت خود را متعهد به اجرای آنها در راستای خلق مجموعه ارزش‌ها می‌داند [۳۰]. ارزش پیشنهادی به مشتری یا CVP در پی ایجاد احساس، عکس‌العمل یا رفتاری است که تجربه خرید مثبت را در مشتری تقویت می‌کند و اثر چشم‌گیری بر رضایت و وفاداری مشتریان دارد [۲۱]. معنای ارزش و فرآیند خلق ارزش از رویکرد بنگاه‌گرا و یا محصول‌گرا، به‌سوی رویکردی شخصی شده مبتنی بر تجربه مصرف‌کننده در حال تغییر است [۳۹]. در مدل ارائه‌شده توسط گروه مک کنزی اند کو، رویکرد ارزش پیشنهادی شامل سه فرآیند است: (۱) تحلیل و بخش‌بندی بازار براساس ویژگی‌هایی که از نظر مشتری ارزشمند است، (۲) تحلیل فرصت‌های موجود در هر بخش به منظور ارائه ارزشی بالاتر از رقبا و (۳) انتخاب ارزشی که این فرصت‌ها را بهینه می‌سازد [۷].

به عقیده آندرسون و همکاران [۵] سه رویکرد را می‌توان در ارائه ارزش پیشنهادی به مشتری در پیش گرفت که عبارت‌اند از: (۱) رویکرد تمام مزایا: شامل مزایا و یا منافع است که سازمان می‌تواند به مشتری ارائه دهد، (۲) نقاط ترجیحی متفاوت^۲: شناسایی مزایا یا منافع که توسط رقبا ارائه می‌شود و (۳) رویکرد تمرکز طنین‌دار^۳: مزایایی که توسط مشتریان منتخب ارزشمند محسوب می‌شوند و به‌صورت بالقوه یا بالفعل قابل ارائه هستند. ریتمامکی و همکاران [۳۸] چارچوبی را برای ارائه ارزش پیشنهادی به مشتری همراه با مهم‌ترین ابعاد ارزش ویژه به‌صورت مراحل زیر توسعه داده‌اند: (۱) شناسایی ابعاد کلیدی ارزش از منظر مشتری، (۲) ایجاد ارزش پیشنهادی و (۳) ارزیابی ارزش پیشنهادی از نظر توانایی ایجاد مزیت رقابتی. در این چارچوب ابعاد ارزش به‌صورت سلسله‌مراتبی سازماندهی و ترکیب می‌شوند و ماتریس ارزش مشتری را تشکیل می‌دهند. این سلسله‌مراتب طیفی از ارزش‌ها از عینی به ذهنی، واقعی به انتزاعی، سودمندگرایانه تا احساسی و روانی و معامله‌ای تا تعاملی را در بر می‌گیرد [۴۰].

1. All Benefits
2. Favorable points of difference
3. Resonating focus

ارزش پیشنهادی به کارکنان. در دهه اخیر تمایلات چشمگیری از سوی مدیران سازمان‌های بزرگ برای راهبردهای منابع انسانی و شرایط کار به‌گونه‌ای که موجب حس تعلق^۱ و عملکرد پایدار شود، مشاهده شده است. در این راستا، کارفرمایان در جست‌وجوی ابزارهای پیچیده‌تری در جهت مرتبط ساختن برندگان سازمانی و عملکرد کارکنان خود، به‌منظور کسب مزیت رقابتی در بازار کار می‌باشند. کارفرمای منتخب بودن، مزیتی رقابتی برای شرکت نسبت به سایر رقبا و در عرصه جذب و حفظ نیروهای باکیفیت ایجاد می‌کند. این شرکت‌ها اغلب سودآوری، کارایی بیشتر و موفقیت بالاتری نسبت به رقبای خود دارند [۱۲].

در این راستا، یکی از کلیدی‌ترین مفاهیمی که به تازگی وارد مبانی نظری منابع انسانی به‌صورت خاص و مبانی نظری مدیریت سازمان به‌صورت عمومی تر شده است، ارزش پیشنهادی برندگان (کارفرما) به کارکنان است [۱۳].

ارزش پیشنهادی به کارکنان یا EVP یک مدل جامع پاداش و مزایا نیست؛ بلکه، به مجموعه ارزشی (مالی و غیرمالی) که کارمند از کار کردن برای سازمان کسب می‌کند، اشاره دارد. ارزشی که از تجربه کلی اشتغال به‌دست آمده و تجربه‌ای متمایز است. همچنین، از آن به‌عنوان دادوستد استخدامی نیز یاد می‌شود. ارزش پیشنهادی به کارکنان، نقش مهمی در برقراری ارتباط بین خواست کارکنان و آنچه کارفرما ارائه می‌دهد، ایفا می‌کند. در بسیاری موارد بین کارمند و کارفرما بر روی حقوق پایه، محیط کاری چالشی و فرصت‌های پیشرفت زبان مشترکی وجود دارد؛ در حالی که، این موضوع در مورد مسائلی چون زمان‌های کاری منعطف، توازن بین زندگی کاری و شخصی و مرخصی چندان مشخص نیست [۴۲].

امروزه سازمان‌هایی با عملکرد بالا، تعریفی رسمی از EVP ارائه می‌دهند و نیروهای مستعد را شناسایی، جذب و حفظ می‌کنند. مطالعه اخیر توسط تاورز واتسون بین ۱۶۰۵ سازمان در دنیا نشان می‌دهد که عملکرد مالی شرکت‌های برخوردار از EVP منسجم و ساختارمند، به‌مراتب از شرکت‌هایی که فاقد EVP بوده و یا ارزش پیشنهادی به کارکنان از انسجام و یکپارچگی کافی برخوردار نیست، بالاتر است. یافته‌های مونسامی و ونتر (۲۰۰۹)، نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که ارزش پیشنهادی آنها ضعیف‌تر از رقیب است، در خطرپذیری ترک شغلی کارکنان خود هستند [۱].

برند. امروزه گزینه‌های پیش‌روی مدیران برای حصول اطمینان از پایداری کسب‌وکارشان محدود بوده و برند یکی از این گزینه‌هاست [۲۰]. مفهوم نوین برند در اواخر قرن نوزدهم میلادی به عرصه کسب‌وکار وارد شد و پس از جنگ جهانی اول، مفهوم این واژه گسترش یافت. برند را می‌توان نام و یا طرحی متمایز (همانند لوگو، نشان تجاری^۱ یا طرح بسته‌بندی) برای معرفی محصول و تفکیک آن از محصول یا خدمات مشابه رقبا برشمرد [۳]. هر چند مفهوم برند چند دهه‌ای است که درحال شکل‌گیری و تحول است؛ اما اهمیت آن در حال پیشی گرفتن از سایر ویژگی‌های محصول ازجمله ویژگی‌های فیزیکی آن است [۱۰].

برند محصول. رفتار مصرف‌کنندگان تحت تاثیر مزایایی قرار دارد که مصرف‌کنندگان از خرید و مصرف محصولات به‌دست می‌آورند و این منافع شام دو دسته‌اند: پاداش‌های کاربردی که از استفاده - ارزش محصول و یا خدمات به‌دست می‌آیند و پاداش‌های اطلاعاتی که با داشتن و استفاده از محصول به‌صورت ذاتی در وضعیت اجتماعی اثرگذار است [۴۳].

این مزایا از ویژگی‌های برندهای تجاری ناشی می‌شوند. مصرف‌کنندگان تمام این ویژگی‌ها را قبل از این‌که آن‌ها تصمیم به خرید بگیرند، در نظر دارند. برندها دارایی ناملموس شرکت‌ها هستند که به طرز چشمگیری بر عملکرد آنها تاثیر گذارند [۴۴].

برند را می‌توان تعهداتی در مورد مجموعه‌ای از ویژگی‌ها برشمرد که به فرد خریدار، رضایت را انتقال خواهد داد. این مجموعه ویژگی‌ها، ممکن است واقعی یا تخیلی، منطقی یا احساسی، ملموس یا غیرمشهود باشند. ایجاد تمایز، مهم‌ترین عنصر در خلق برند است که به شرکت‌ها این قدرت را می‌دهد که خود را از سایرین در فضای رقابتی تفکیک سازند.

به عقیده کاتلر و کلر [۲۵] برند به یک محصول یا خدمت، ابعادی را می‌افزاید تا آن محصول یا خدمت از سایرین متمایز شود. از نظر کلر [۲۲] برند، انواع ریسک‌های عملکردی (محصولات عملکردی مورد نظر را نداشته باشد)، فیزیکی (ممکن است برای سلامتی مضر باشد)، مالی (ارزش محصولات پایین‌تر از قیمت آن باشد)، اجتماعی (محصول موجب خجالت کشیدن مصرف‌کننده در برابر سایرین شود)، روانی (محصول از لحاظ غیرفیزیکی یا روانی برای استفاده‌کننده مضر باشد) و زمانی (مشکل یک محصول موجب اختصاص زمان برای پیدا کردن یک محصول دیگر شود) را که مربوط به خرید است، پایین می‌آورد. دو مفهوم کلیدی که در نهایت یک برندسازی موفق محصول در

1. Trade Mark

پی آن است افزایش رضایت و وفاداری مشتری می‌باشد. دو مفهومی که ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند. رضایت، ارزیابی مشتری از یک محصول یا خدمت است؛ براین اساس که، آیا آن محصول یا خدمت نیازها و انتظارات مشتری را برآورده می‌کند یا خیر؟ [۴۷]؛ از سوی دیگر، وفاداری ایجاد تعهد در مشتری برای انجام معامله با سازمان خاص و خرید کالاها و خدمات به‌طور مکرر است.

برند شرکتی یا سازمانی. توجه جامعه علمی به مفهوم برند شرکتی به‌عنوان زمینه‌ای مهم از بازاریابی شرکتی و در واقع با پژوهش‌های مدیریتی از میانه دهه ۱۹۹۰ در مطالعات دانشمندی همچون: آمبلر و بارو، ناکس و مک‌لن، بیکرتون و بالمر، مطرح شده است. برند شرکتی مجموعه‌ای از ارزش‌هایی است که معرف سازمان است و تصویر مثبت برند شرکتی نه تنها قدرت رقابتی را افزایش می‌دهد؛ بلکه مشتریان را به خرید مجدد ترغیب می‌کند [۳۵]. برند یک شرکت باید تصویر روشنی از ارزش‌های کلیدی و قابلیت‌های محوری یک سازمان ارائه دهد، ارزش‌ها و مهارت‌هایی که مزایای رقابتی سازمان را تشکیل داده و به سادگی قابل ایجاد و یا تقلید نمی‌باشند [۸]. برند شرکت به معنای نگریستن به هویت درونی سازمان است، چیزی بیش از تمرکز صرف بر محصول. در این راستا، لازم است که سازمان به شناسایی و تعریف چشم‌انداز و فرهنگ خود پرداخته و سپس آن‌ها را با تصویر سازمان ارتباط دهد.

برند کارفرما. در سال‌های اخیر پژوهشگران تمرکز صرف بر روی برند محصول و یا برند شرکتی را شرط کافی برای موفقیت و استمرار کسب‌وکار نمی‌دانند. نگاه به نیروی کار به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمان و سرمایه فکری به‌عنوان عامل کلیدی در خلق دانش، تغییر یافته است و مدیران منابع انسانی با الهام از رویکردهای بازاریابی سعی در جذب و حفظ استعدادها دارند. کارکنان سازمان بیش از پیش به‌عنوان تعیین‌کنندگان کلیدی موفقیت برند شناخته می‌شوند. استخدام و حفظ کارکنانی که به‌گونه‌ای منسجم و در تعامل با مشتریان و ذی‌نفعان نماینده برند سازمان هستند، به‌عنوان یک مزیت رقابتی شناخته می‌شود [۳۲].

به عقیده چانپینگ و لی‌زی [۱۲] برند کارفرما و برند محصول نه تنها با یکدیگر در ارتباط متقابل هستند؛ بلکه تمایزاتی نیز دارند. همان‌طور که یک برند موفق محصول، در پی افزایش رضایت و وفاداری مشتریان است، یک برندسازی موفق کارفرما در قالب ارائه ارزش‌های مرجح نیروی کار، به

دنبال تقویت رضایت و حس تعلق کارکنان^۱ و در نتیجه حفظ نیروهای کنونی و جذب نیروی‌های مستعد بازار است. مطالعات نشان می‌دهد که همه ساله سازمان‌های بسیاری، پیرامون رویکرد و نگرش کارکنان نسبت به شغل‌شان اقدام به نظرسنجی در قالب بررسی رضایت شغل یا حس تعلق می‌کنند. برخی از این مطالعات صرفاً سطح رضایت و یا حس تعلق را می‌سنجند و برخی دیگر اثرات سطح رضایت یا میزان حس تعلق را بر روی کسب‌وکار سازمان (ها) بررسی می‌کند.

رویکردهای نو در مبانی نظری بازاریابی و برند، بیشتر بر روی مدل‌هایی که با ارتباطات یکپارچه بازاریابی^۲ (IMC) و ارتباطات یکپارچه برند^۳ (IBC) در چارچوب برند محصول، مرتبطاند، تمرکز دارد. ارتباطات یکپارچه بازاریابی یا ارتقا یکپارچه برند^۴ یکی از جدیدترین دیدگاه‌ها و مدل‌های هدف‌گذاری تبلیغاتی و ارتباطات تجاری است. هدف این رویکرد بهینه ساختن ارزش و منافع برای مصرف‌کنندگان و روش ارتباط با آنان است [۳۷]. این مدل از طریق برقراری ارتباط منسجم و ساختاریافته میان عناصر آمیخته بازاریابی (قیمت، کالا، تبلیغات و توزیع)، فعالیت‌های تبلیغاتی شرکت را به‌طور کامل و اثربخش در خدمت راهبردها و اهداف بازاریابی و فروش قرار می‌دهد [۳]. از سوی دیگر، ارتباطات یکپارچه برند به‌عنوان یکی از پارادایم‌های نوین و عملی بازاریابی یک راهبرد جامع ارتباطات است که تمام فعالیت‌های ارتباطی از قبیل روابط عمومی، پیشبرد فروش، بازاریابی مستقیم و فروش شخصی، ابزارهای متنوع تبلیغات و برنامه‌ها و راهبردهای ساخت برند را یکپارچه کرده و آن‌ها را در راستای اطلاع‌رسانی و متقاعدسازی مشتریان به خرید محصولات و مدیریت برند (ارزشمندترین دارایی شرکت) به‌کار می‌گیرد [۴].

فردریک ریچهلد [۳۶] از جمله نخستین اندیشمندانی است که در قالبی جامع و یکپارچه به ذی‌نفعان کلیدی سازمان در قالب دریافت‌کنندگان ارزش پرداخته است. در این مدل سه گروه مشتریان، سهام‌داران و کارکنان را به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی و مخاطبان دریافت ارزش، به‌شمار می‌آورد. این گروه‌ها نیروهایی هستند که وفاداری آن‌ها به سازمان موجب موفقیت تجاری آن سازمان خواهد شد. وی مفهوم ارزش را از سه دیدگاه بررسی می‌کند: ارزش از دید سهام‌دار که اقتصاددانان و کارشناسان مالی طرفدار آن هستند، ارزش از دید مشتری که بازاریابان به آن می‌پردازند و ارزش از دید کارکنان سازمان.

1. Employee Engagement
 2. Integrated Marketing Communication
 3. Integrated Brand Communciation
 4. Integrated Brand Promotiom (IBP)

طرفداران ارزش از دید ذی‌نفعان، سازمان‌ها را مسئول خلق ارزش برای همه ذی‌نفعان آن شامل: کارکنان سازمان، مشتریان سازمان و جامعه دانسته و مشارکت در تعیین جهت‌یابی‌های آتی سازمانی که در آن منافع دارند را حق مسلم آنان می‌دانند.

لیونس و همکاران [۲۸] هویت سازمانی را از سه جنبه بررسی کردند: ۱) بعد درونی (درک کارکنان)، ۲) بعد بیرونی (درک ذی‌نفعان خارجی از سازمان) و ۳) بعد بیرونی ساختاریافته (درک کارکنان از درک ذی‌نفعان خارجی). از نظر آنها رابطه‌ای متقابل بین حس تعلق کارکنان و تصویر مثبتی که ذی‌نفعان خارجی از سازمان دارند، وجود دارد. از سوی دیگر، هویت اسوشیت^۱ [۱۹] بر این باور است که یک برند کارفرمای موفق می‌تواند سه مزیت کلیدی برای ذی‌نفعان سازمان داشته باشد که شامل: ۱) هزینه کمتر ناشی از کاهش هزینه‌های استخدام و جایگزینی نیروها، ۲) رضایت مشتریان و ۳) منافع مالی می‌باشند.

بر اساس یافته‌های تاورز واتسون، مزایای کلیدی برای برخورداری از EVP عبارت‌اند از: دشواری کمتر در جذب و حفظ استعدادها، تعهد بالاتر کارکنان، عملکرد مالی بالاتر و در نهایت مشتریان وفادار. این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که EVP در جهت هم راستا نمودن نیروی کار و وعده‌های منعکس در برند سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند.

بارو و موزلی (۲۰۰۸) [۷] رویکردی یکپارچه را ارائه داده‌اند که از طریق برند محصولات و برند کارفرما، شرکت‌ها ارزش پیشنهادی بنیادین^۲ خود را به مشتریان و کارکنان خود ارائه می‌دهند؛ به عبارت دیگر، پیشنهاد بنیادین یک شرکت، مجموعه ارزش پیشنهادی برند به مشتریان و کارکنان است. در مدل یکپارچه ارائه‌شده توسط کرنستاک و سرنکا [۲۳]، برند سازمانی تحت تاثیر عوامل درونی (مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و ساختار سازمانی) و عوامل بیرونی (شرکتا تجاری، مشتریان، رقبا و سهام‌داران) قرار دارد. به عقیده خلیلی شجاعی و خداد حسینی [۳]، از دیدگاه مدیریتی لازم است مدیران بازاریابی در مرحله نخست توجه خود را به التزام (تعهد) سازمان به مشتریان و کارکنان معطوف کنند. در مدل ایشان، الگوی برندسازی یکپارچه شامل: ابعاد اداری (هویت برند، ارزش ویژه برند، شخصیت برند و نگرش به برند) و رفتاری (تعهد ذی‌نفعان شرکت شامل مدیران، کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان) می‌باشد.

1. Hewitt Associate

2. Core proposition

۳. روش‌شناسی پژوهش

رویکرد علمی غالب در تبیین متغیرهای پژوهش و استنباط روابط علی معلولی آنها، مبتنی بر تفکری قیاسی است. از این‌رو، مادامی‌که داده‌ها و شواهد جمع‌آوری شده مؤید یک نظریه است، آن نظریه همچنان مورد قبول است و به‌عنوان مبنای پژوهش‌های آتی استفاده می‌شود. مشکل قابل توجه این رویکرد، خلا نظریه در موضوعات نو و نیز پذیرش نظریه‌های برگرفته‌شده از تفکر قیاسی در محیط‌هایی غیر از محیط‌های شکل‌گیری آن نظریه است. در اینجا با توجه به هدف پژوهش و به‌منظور مرتفع کردن این‌گونه مشکلات از روش پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد که زیرمجموعه روش پژوهش کیفی با رویکرد استقرایی است، استفاده شده است. بر پایه مفاهیم و مبانی نظریه داده‌بنیاد، پژوهش بر اساس فرضیه‌سازی شروع نمی‌شود؛ بلکه پژوهشگر با مسئله پژوهشی روبه‌رو است که برای پاسخ‌گویی به آن هیچ جواب و حدس قبلی ندارد [۴۱]؛ بنابراین، روابط بین متغیرها و مولفه‌های پژوهش از قبل تعیین نمی‌شود؛ بلکه بر مبنای مشاهدات و داده‌های گردآوری‌شده و با توجه به تفاوت‌ها و تشابهات آنها تبیین و از این طریق، مقدمات لازم برای نظریه‌سازی فراهم می‌شود. فرآیند ساخت نظریه در رویکرد داده‌بنیاد را می‌توان در پنج مرحله تحلیل (لزوما نه متوالی) خلاصه کرد [۳۴: ۱] (طرح پژوهش، ۲) گردآوری داده‌ها، ۳) تنظیم داده‌ها، ۴) بررسی و تحلیل داده‌ها و ۵) بررسی مقایسه مبانی نظری و پیشینه پژوهش.

۴. تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش، از روش مصاحبه باز و عمیق، مطالعه اسناد کتابخانه‌ای و یادداشت‌ها برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. نمونه‌گیری به‌صورت نظری انجام شده است. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات و دانش، آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده مورد نظر بپردازد؛ به عبارت دیگر، نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست؛ بلکه، عمدی و قضاوتی است. نمونه‌گیری نظری تا زمانی‌که مقوله‌ها به اشباع نظری برسد، ادامه یافته است. اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن، مصاحبه‌های جدید، داده‌ای را به مقوله‌های قبلی، اضافه و روابط میان مقوله‌ها را دست‌خوش تغییر نمی‌کند [۴۱].

بر این اساس، پانزده نفر از مدیران ارشد سازمان‌های چابک ایرانی (با تمرکز بر مدیران بازاریابی و منابع انسانی) به‌عنوان مصاحبه‌شوندگان انتخاب شدند. با توجه به نبود فهرستی مدون از سازمان‌های چابک ایرانی، بر اساس رویکرد دلفی و با بهره‌گیری از نظر خبرگان، بانک پاسارگاد، لاستیک بارز،

شرکت‌های سایپا یدک و پارس خودرو به‌عنوان سازمان‌های چابک و واحدهای تحلیل انتخاب شده‌اند. با توجه به نبود فهرستی مدون از سازمان‌های چابک ایرانی، بر اساس رویکرد دلفی و با بهره‌گیری از نظر خبرگان، بانک پاسارگاد (۳ نفر)، لاستیک بارز (۳ نفر)، بانک مهر اقتصاد (۲ نفر)، شرکت‌های سایپا یدک (۴ نفر) و پارس خودرو (۳ نفر) به‌عنوان سازمان‌های چابک و واحدهای تحلیل انتخاب شده‌اند.

برای این منظور، نخست شاخص‌های سنجش چابکی از مبانی نظری استخراج شد. مرحله دوم شامل انتخاب شرکت‌های داخلی بر مبنای شاخص‌های چابکی شناخته شده بود. برای این منظور، به رتبه‌بندی‌ها و ارزیابی‌های متنوعی که توسط مراجع ذی‌صلاح و براساس معیارهای مشخص انجام می‌گیرد، مراجعه شد (جایزه ملی تعالی سازمانی، لیست ۱۰۰ شرکت برتر و جایزه مرکز ملی مطالعات بهره‌وری) و برای یافتن درجه مطابقت و نزدیکی بین شاخص‌های چابکی و معیارهای ارزیابی این جوایز، اقدام به نظرسنجی از اساتید و خبرگان با استفاده از تکنیک دلفی و طی سه مرحله انجام و از اساتید درخواست شد که مرتبط‌ترین شاخص‌ها برای سنجش چابکی را از بین آن‌ها انتخاب کنند. نتیجه انجام این تحلیل نشان داده است که ترکیب شاخص‌ها و مبانی ارزیابی جایزه ملی تعالی سازمانی و نیز جایزه ملی بهره‌وری برای سنجش چابکی سازمان مناسب می‌باشد. سپس به صفحه رسمی سایت جایزه ملی تعالی سازمانی به نشانی iranaward.imi.ir و نیز جایزه ملی بهره‌وری به نشانی ipcel.ir رجوع شد و پس از مشاوره با اساتید محترم، شرکت‌هایی به‌عنوان نمونه و برای انجام مصاحبه انتخاب شده‌اند که در پنج سال گذشته حداقل ۳ بار موفق به دریافت جایزه ملی تعالی سازمانی و یا جایزه ملی بهره‌وری شده باشند و نیز در بازارهای رقابتی و به‌خصوص در بازارهایی با ساختار کسب‌وکار به مشتری (B2C^۱) فعالیت کند. جهت اطمینان از روایی این پژوهش اقدامات ذیل انجام شده است:

- تطبیق اعضا: مشارکت‌کنندگان، نظر خویش را درباره گزارش پژوهش، فرآیند تحلیل و مقوله‌ها عرضه کرده‌اند و مطابق نظرات آنها، نتایج، بازبینی و اصلاح شده است.
- بررسی همکار: نظرات، مدل و مقوله‌ها با سه نفر از استادان مدیریت دانشگاه شهید بهشتی و دو نفر از دانشجویان دکترای بازاریابی (دانشگاه شهید بهشتی) به اشتراک گذاشته شد و از نظرات آنها برای تقویت نتایج پژوهش استفاده شده است.

در مرحله بررسی و تحلیل داده‌ها، نخست در قالب کدگذاری باز^۱، ۲۹۴ کد (کلمات، فرازها و یا جملات) استخراج شده‌اند که در چارچوب جداولی تنظیم و سپس بر اساس میزان تکرار یا تاکید در مصاحبه‌ها و جلسات، مجدداً طبقه‌بندی شده‌اند. حاصل این مرحله، دستیابی به مفاهیم اولیه در قالب ۱۳۷ مفهوم^۲ بوده است. مطابق با دیدگاه استرواس و کوربن، هنگامی که مفاهیم ایجاد شدند، لازم است که تحلیل‌گر، آنها را تحت واژه‌هایی با قدرت تبیین بیشتر که مقوله^۳ نامیده می‌شوند، گروه‌بندی کنند. هنگامی که یک مقوله مشخص شد، به خاطر آوردن آن، تفکر پیرامون آن و مهم‌تر از همه تبیین ویژگی‌ها و ابعاد آن، سهولت بیشتری می‌یابد. در مرحله بعدی از پژوهش سعی شده است، گزاره‌های مستخرج از فرآیند پژوهش، بر اساس سوالات اصلی پژوهش دسته‌بندی شوند. از این‌رو در مرحله بعدی پژوهش، از طریق فرآیند مقایسه‌ای، شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم، استخراج و بررسی شده و مفاهیم شبیه یکدیگر در یک مقوله یا دسته‌بندی قرار داده شده‌اند. پس از مشخص شدن مفاهیم و مقوله‌ها، مقوله‌های موجود، بر اساس دیدگاه استرواس و کوربن، به مقوله‌های اصلی و مقوله‌های خرد، تقسیم شده‌اند. در جدول ۲ مقولات اصلی و زیر مقوله از بعد چیستی (معرفی مقوله) و چرایی (ضرورت وجودی) بررسی شده‌اند.

جدول ۲. زیر مقوله‌ها و مقوله‌های اصلی

مقوله	زیر مقوله
تدوین راهبرد و چشم‌انداز	اهداف راهبردی و چشم‌انداز
<p>چیستی و چرایی: چشم‌انداز، جایگاهی است در افق آتی که برای سازمان ترسیم می‌شود. معمولاً این جایگاه در ذهن مدیران ارشد سازمان شکل می‌گیرد که بیانگر موقعیت است و ماهیت برنامه ندارد. چشم‌انداز یا هدف کلی باید انعطاف‌پذیر باشند تا مدیران بتوانند آن را با تجربیات خود تطبیق دهند. وجود چشم‌انداز یا اهداف کلی (چه کلان در قالب سازمانی، چه متمرکز در قالب برند) برای جلوگیری از انحراف در سمت‌گیری‌های کلان سازمان در شرایط متلاطم محیطی ضروری است.</p>	
تبیین ارزش‌های سازمانی و پرورش فرهنگ	تدوین ارزش‌های سازمانی
	اتخاذ رویکرد پایدار کسب‌وکار
<p>چیستی و چرایی: فرهنگ سازمانی مجموعه تفکرات، باورها، احساسات، دانش، اخلاق، ارزش و اقدامات جمعی در سازمان است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای پیچیده از فروض، نشانه‌ها و ارزش‌هاست که مسیر هدایت کسب‌وکار را تعیین می‌کند. فرهنگ بستر فکری مشتری را برای اعضای سازمان فراهم می‌آورد. برخورداری از فرهنگ سازمانی و تبیین ارزش‌ها، زمینه یکپارچگی در رویکرد کسب‌وکار را ایجاد می‌کند.</p>	

1. Open Coding
2. Concept
3. Category

<p>تیین و به‌کارگیری ابعاد چابکی نهادینه ساختن مدیریت دانش</p>	<p>محیط چابکی (قابلیت‌ها و توانمندسازها)</p>
<p>چپستی و چرایی: واکنش بهنگام به تغییرات، یادگیرنده بودن سازمان، برخورداری از ارتباطات شبکه‌ای، تفکر سیستمی، نیروی کار دانش محور و دانش‌پذیر، تعالی در فرآیندها، سیستم یکپارچه کسب‌وکار، استمرار در نوآوری و سرعت در انتقال ایده و محصول از جلوه‌های چابکی سازمانی است. چنانچه سازمانی به دنبال چابکی است، ایجاب می‌کند شماری از توانمندی‌ها و قابلیت‌ها را مد نظر داشته و تا جای ممکن آنها را در درون خود پرورش داده و تقویت کند.</p>	
<p>بررسی و تحلیل رفتار رقبا بررسی و تحلیل رفتار مشتری پایش روندهای بازار</p>	<p>بررسی و تحلیل بازار محصول یا خدمت</p>
<p>چپستی و چرایی: بررسی و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، شناسایی بازار بالقوه برای محصولات و خدمات، ارزیابی و تحلیل مزیت رقابتی برند رقبا و... درکی مناسب برای بهره‌گیری حداکثری از فرصت‌های به‌وجود آمده راه، فراهم می‌کند. درک عمیق از پویایی‌های بازار و کنکاش مستمر محیطی، سازمان را نسبت به جریان‌ات تاثیرگذار در شکل‌دهی روندهای بازار، رفتار رقبا و رفتار مصرف‌کننده آگاه می‌سازد. تحلیل صحیح محیطی و آشنایی با اقدامات بازار، ابزار نیرومندی برای شناسایی فرصت‌های بازار، نیازهای رو به تغییر مشتریان و راهبردهای رقابتی رقبا و در نهایت تدوین راهبردهای موثر تدوین برند محصول می‌باشد.</p>	
<p>بررسی و تحلیل ترجیحات سایر ذی‌نفعان: دولت، جامعه، سهامداران، رسانه، تامین‌کنندگان، شرکای تجاری</p>	<p>بررسی و تحلیل ترجیحات سایر ذی‌نفعان</p>
<p>چپستی و چرایی: ذی‌نفعان سازمانی دامنه وسیعی را از دولت تا رسانه‌ها، تامین‌کنندگان، شرکا تجاری، شهروندان و سهامداران را شامل می‌شود. سازمان‌ها با علم به این که فعالیت آنها در خلا رخ نمی‌دهد، باید ضمن بررسی و مطالعه ترجیحات هر یک ذی‌نفعان، رویکردی قابل قبول برای تامین ارزش‌های مورد نظر هر یک اتخاذ کند. آگاهی از ارزش‌های مد نظر هر یک از گروه‌های ذی‌نفع، سازمان را در انتخاب مسیر پایدار کسب‌وکار، یاری می‌دهد. نادیده گرفتن ترجیحات، نیازهای و اولویت‌های کلیدی هر یک از گروه‌های ذکر شده، می‌تواند تهدیدات بیرونی عمده‌ای را (همچون بدنامی سازمان در رسانه‌ها، موضع منفی دولت‌ها، قطع همکاری شرکای تجاری و تامین‌کنندگان) را برای سازمان به‌وجود آورد.</p>	
<p>شناسایی نیازهای نیروی کار (فعلی و جویای کار) بررسی و تحلیل روندهای منابع انسانی</p>	<p>بررسی و تحلیل بازار کار</p>
<p>چپستی و چرایی: بررسی و تحلیل پویایی‌های بازار کار، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نیروی کار و رفتارهای شغلی مناسب به هر نسل، مطالعه روندهای و اقدامات صورت گرفته در زمینه جذب، آموزش و نگهداری نیروی کار و تحلیل اقدامات رقبا، سازمان را در جهت‌دهی راهبردهایش در زمینه تدوین برند کارفرما و مدل مناسب ارزش پیشنهادی به نیروی کار، یاری می‌دهد. مطالعه روندهای جاری در بازار کار، سازمان را در شکل‌دهی راهبردی موثر در جذب استعدادها به‌خصوص برای مشاغلی که رقابت جذب برای آنها شدیدتر است، کمک می‌کند. همچنین محک‌زنی اقدامات داخلی با روندهای روزآمد و نیز اقدامات رقبا، سازمان را در ارائه راه‌حل‌های موثر در بهبود وفاداری و حس تعلق کارکنان کمک می‌کند.</p>	
<p>سنجش، افزایش رضایت و وفاداری مشتریان تبیین، تدوین و تقویت ارزش از دید مشتری</p>	<p>تبیین، تدوین و تقویت ارزش پیشنهادی برند به مشتریان یا CVP</p>

<p>چیستی و چرایی: ارزش پیشنهادی برند به مشتری را می‌توان تعهدی آشکار از سوی سازمان و نسبت به مشتری دانست مبنی بر این که مجموعه ارزش ارائه شده، مزایای مشخصی برای مشتری در بردارد. ارتقا ارزش پیشنهادی به مشتری می‌تواند موجب بهبود کارائی و اثربخشی فرآیندهای درونی مرتبط با یک محصول یا خدمت شود که نتیجه آن حفظ مشتریان، کاهش هزینه‌ها، رضایت‌مندی سهام‌داران، افزایش سهم بازار شود و توانایی سازمان در خلق و ارائه ارزش برتر به‌عنوان یکی از کارآمدترین راهبردهای رقابتی نگریسته می‌شود.</p>
<p>تدوین و تبیین ارزش تبیین، تدوین و افزایش ارزش از دید سایر ذی‌نفعان</p>
<p>پیشنهادی به سایر ذی‌نفعان چیستی و چرایی: ارزش پیشنهادی برند به سایر ذی‌نفعان شامل مجموعه ارزش‌های ارائه شده به مجموعه تمامی افراد و گروه‌هایی است که متاثر از اقدامات شرکت‌اند و عبارت‌اند از سهام‌داران، دولت، جامعه، تامین‌کنندگان، شرکای تجاری و سایر نهادها و گروه‌های ذی‌نفع. در فضای رقابت، مانایی کسب‌وکار مستلزم رویکردی پایدار است که هم‌زمان منافع مالی، تجاری و اجتماعی را در چارچوبی متوازن و بلندمدت در بر داشته باشد. ارزش پیشنهادی به سایر ذی‌نفعان تنها محدود به مزایای اقتصادی ناشی از تعاملات با شرکت نبوده و گستره وسیعی شامل مسوولیت‌های اجتماعی سازمان، ارتباطات اجتماعی، رابطه با دولت‌ها و همراستایی با پارادایم‌های اجتماعی (برای مثال دغدغه‌های زیست محیطی) را در بر می‌گیرد.</p>
<p>تبیین، تدوین و تقویت ارزش تبیین، تدوین و تقویت ارزش از دید نیروی کار</p>
<p>پیشنهادی برند به کارکنان یا EVP چیستی و چرایی: ارزش پیشنهادی برند به کارکنان به مجموعه برنامه‌هایی اطلاق می‌شود که یک سازمان در قبال استخدام افراد به آن‌ها پیشنهاد می‌دهد. در واقع آن ارائه و دریافت میان سازمان و کارمند می‌باشد که تمام جنبه‌های مربوط به تجربه استخدامی از جمله مأموریت سازمان، هدف و ارزش‌های آن، کار آن، فرهنگ و افراد و همچنین بسته کلی رویه‌های پاداش را احاطه می‌کند. EVP رضایت و حس تعلق کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. کارکنان چهره سازمان محسوب شده و هر چه حس تعهد و تعلق آنها بیشتر باشد، احتمال این که بهتر بتوانند تعهدات برند را متبلور سازند، بیشتر خواهد شد.</p>
<p>برقراری مدیریت رابطه با مشتریان</p>
<p>تدوین و تقویت برند محصول مدیریت برند محصول همراستاسازی برند محصول با برندهای کارفرما و سازمان</p>
<p>چیستی و چرایی: برند نام، واژه، علامت، نماد یا طرح و یا ترکیبی از آنها برای معرفی محصول یا خدمت یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان و تفکیک آن‌ها از رقبای موجود است. برند را می‌توان مجموعه‌ای از تعهدات درمورد مجموعه‌ای از ویژگی‌ها برشمرد که به فرد خریدار رضایت را انتقال خواهد داد. ایجاد تمایز مهم‌ترین عنصر در خلق برند است که به شرکت‌ها این قدرت را می‌دهد که خود را از سایرین در فضای رقابتی متمایز سازند. برند به یک محصول یا خدمت، ابعادی را می‌افزاید تا آن محصول یا خدمت از سایرین متمایز شود. برند در حقیقت تعهد دائمی یک فروشنده برای ارائه مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، مزایا و خدمات خاصی به خریداران است.</p>
<p>تدوین و تقویت برند کارفرما همراستاسازی برند کارفرما با برندهای کارفرما و سازمان مدیریت برند کارفرما به‌کارگیری مدیریت توسعه منابع انسانی</p>

چیستی و چرایی: برند کارفرما مجموعه‌ای از ویژگی‌های اغلب ناملموس‌اند که سازمان را متمایز می‌کند، نوع خاصی از تجارب استخدای را ضمانت می‌کند و درخواست می‌کند که کارکنان بهترین‌های خود را متناسب با فرهنگ سازمان انجام دهند و موجب پیشرفت سازمان شوند. از برند کارفرما برای دستیابی به وفاداری کارکنان و به دنبال آن افزایش سود و موفقیت سازمان از طریق تمایز بازار استفاده می‌شود. سه مزیت عمده برای برندسازی کارفرما تعریف شده است که عبارت‌اند از: (۱) بهبود فرآیند استخدام (۲) حفظ و نگهداری کارکنان (۳) ایجاد تعهد سازمانی. از سویی نتایج مطالعات متعدد را نشان‌دهنده این است که مجموعه مزایای بیان شده، به کسب اهداف و راهبردهای سازمان کمک می‌کند.

مدیریت برند سازمان

تقویت تصویر برند سازمان

مدیریت رابطه با سایر ذی‌نفعان

تدوین و تقویت برند سازمان

یا برند شرکتی

همراستاسازی برند سازمان با برندهای محصول و کارفرما

چیستی و چرایی: برند شرکت به معنای نگرستن به هویت درونی سازمان است، چیزی بیش از تمرکز صرف بر محصول. در این راستا لازم است که سازمان به شناسایی و تعریف چشم‌انداز و فرهنگ خود پرداخته و سپس آنها را با تصویر سازمان مرتبط نماید. برخلاف برند محصول که محدود شده در عرصه بازاریابی است، برند شرکتی می‌تواند چندبعدی بوده و دامنه گسترده‌ای از ذی‌نفعان و شبکه‌های بیرونی را مورد هدف قرار دهد. در حالی که، برند محصولات غالباً مشتریان و مصرف‌کنندگان را مورد هدف قرار می‌دهند، برند شرکتی در شکل‌گیری تصویر سازمان از منظر اعضای آن، سرمایه‌گذاران، شرکا، تامین‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان تأثیرگذار است. تصویر مثبت برند شرکتی نه تنها قدرت رقابتی را افزایش می‌دهد بلکه مشتریان را به خرید مجدد ترغیب می‌کند.

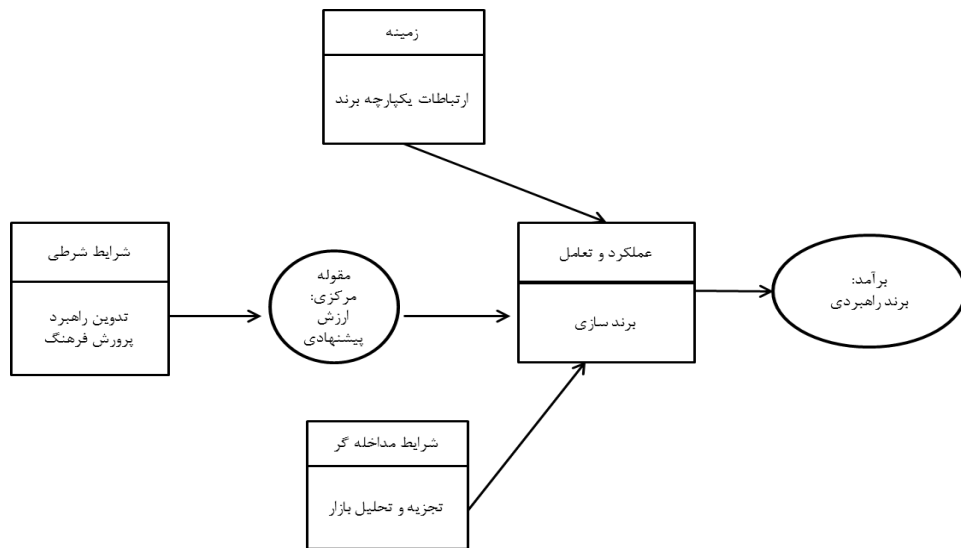
ارائه تصویری یکپارچه و منسجم به تمام ذی‌نفعان سازمان

برند راهبردی

همراستایی برند محصول، برند سازمان و برند کارفرما

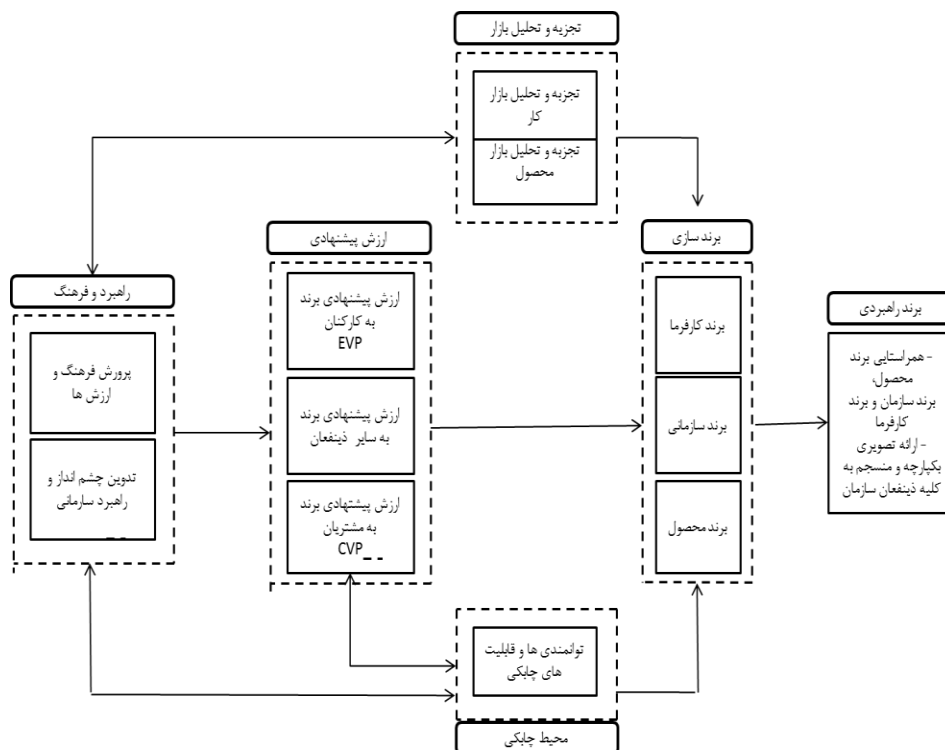
چیستی و چرایی: برند راهبردی تبلور هم‌راستایی برند سازمان، برند محصول و برند کارفرماست. برند راهبردی با در نظر گرفتن هم‌زمان ارزش‌های مد نظر کارکنان، مشتریان و جامعه، پلتفرمی یکپارچه را در تعریف سازمان به‌عنوان یک نهاد تولیدی/خدماتی، یک کارفرما و یک نهاد اجتماعی مسوول ارائه می‌دهد. مصرف‌کنندگان با تکیه بر اطلاعات در دسترس در پی انتخابی هستند که کیفیت و قیمت تنها بخشی از این تجربه‌اند و عواملی چون خوشنامی سازمان به‌عنوان یک نهاد اجتماعی و یا یک کارفرمای منصف، می‌توانند تصمیم خرید او را تحت تأثیر قرار دهند. چنین رویکردی برای جویندگان کار نیز متصور است. اخذ رویکردی یکپارچه در تدوین برند و ارائه تصویر سازمان به بیرون، عاملی کلیدی محسوب می‌شود.

پس از تدوین مقولات از تحلیل داده‌های کیفی، و با مشاوره خبرگان، پارادایم کدگذاری محوری^۱ تدوین شده است. فرآیند توسعه و ایجاد طبقات اصلی در این مرحله صورت می‌گیرد. در این مرحله، شش عنصر منطقی پارادایمی، یعنی شرایط شرطی، مقوله مرکزی، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبرد و برآمد، برای پیکره‌بندی پارادایم اصلی پژوهش، بررسی شده‌اند. نتیجه نهایی این بررسی‌ها در نمودار ۱ آمده است.



نمودار ۱. الگوی پارادیمی کدگذاری محوری

کدگذاری انتخابی^۱، کدگذاری محوری را در سطح انتزاعی تری ادامه می‌دهد. در واقع، در این مرحله است که پژوهشگر بر اساس داده‌های خود به نظریه می‌رسد. کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها است؛ لذا، به منظور تایید مقوله‌های اکتشافی در این پژوهش و همچنین تایید روابط کشف‌شده، مجدداً با مشارکت‌کنندگان پژوهش مصاحبه شد و بعد از چندین بار مطالعات و رفت و برگشت‌هایی که میان داده‌ها و مفاهیم و مقوله‌ها و کدها صورت گرفت؛ در نهایت، پس از بررسی مقوله‌ها و ارتباط منطقی و با تاییدات اخذشده از خبرگان، مدل نهایی پژوهش با عنوان «مدل مفهومی برند راهبردی» در قالب نمودار ۲ ارائه شد.



نمودار ۲. مدل مفهومی برند راهبردی

جمع‌بندی و ملاحظات. امروزه شاهد ظهور بازاریابی ارزش محور هستیم. در این رویکرد، افراد نه تنها به‌عنوان مصرف‌کننده صرف، بلکه در قالب انسان با عقل و قلب و روح نگرینسته می‌شوند. با افزایش دسترسی به اطلاعات و ظهور مفاهیمی چون رسانه‌های اجتماعی (بیانی^۱ یا مشارکتی^۲)، سطح تشریح اطلاعات در تمام سطوح افزایش یافته و عملکرد سازمان‌ها و ارزش‌های ارائه‌شده توسط آنها در سطحی شفاف‌تر و عمومی‌تر می‌تواند مورد قضاوت ذی‌نفعان و یا مورد مقایسه با سایر سازمان‌ها، قرار گیرد؛ از سوی دیگر، مصرف‌کنندگان کالا یا خدمت با تکیه بر اطلاعات در دسترس در پی انتخابی هستند که کیفیت و قیمت تنها بخشی از این تجربه‌اند و عاملی چون خوشنامی سازمان

1. Expressive Social Media
2. Collaborative Social Media

به‌عنوان یک نهاد اجتماعی و یا یک کارفرمای منصف، می‌توانند تصمیم خرید او را تحت تاثیر قرار دهند. چنین رویکردی برای جویندگان کار نیز متصور است و اولویت با سازمان‌هایی است که محصولاتی معتبر ارائه دهند، خوشنام باشند و ارزش‌های سازمانی متعالی و منطبق بر پارادایم‌های اجتماعی در آنها جاری باشد. منطق بازاریابی متأثر از نیروهای پیرامونی در حال تحول است و در چارچوب فرآیند مستمر اجتماعی - اقتصادی که در آن نتایج مالی نه به‌عنوان نتایج نهایی، بلکه به‌عنوان ابزار آزمودن فرضیه بازار و ارزش مورد انتظار ذی‌نفعان نگریسته می‌شود، تعریف می‌شود [۲۴].

در حالی که، موفقیت برند محصول، مستلزم شناسایی و پرداختن به نیازهای مشتریان توسط بازاریابان است، مفاهیمی چون برند شرکتی و برند کارفرما در چارچوب راهبردهای نوین بازاریابی ظهور یافته‌اند. بحث پیرامون برند شرکتی و برند کارفرما با تمرکز بر روی سازمان آغاز می‌شود [۱۸]. بسیاری از نظریه‌پردازان بر این باورند که برند شرکتی باید هم‌راستایی بسیاری با هویت سازمان داشته باشد و ترجمه این هویت را باورها، اهداف و ارزش‌هایی می‌دانند که شخصیتی منحصر به فرد ایجاد می‌کند [۱۴].

توسعه چنین هویتی توسط بنیانگذاران و رهبران ایجاد شده است و تحت تاثیر عوامل محیطی و سنت‌ها می‌باشد و می‌تواند به منبعی برای خلق مزیتی رقابتی و پایا تبدیل شود. به‌منظور مدیریت موفق برند شرکتی، مدیران باید به‌خوبی چگونگی ارتباط و اثر رفتار و ارزش‌های کارکنان را بر ارزش‌های مفروض برند دریابند [۳۱].

این بعد، چالشی نو پیش‌روی مدیران است؛ زیرا به‌طور سنتی تمرکز آنها بر رفتار مشتریان بوده و تحلیل پویایی سازمانی و به‌طور خاص رفتار کارکنان، به واحد منابع انسانی سپرده می‌شد؛ از سوی دیگر، از منظر کارشناسان منابع انسانی، معیارهای عمومی مانند مهارت‌ها و شایستگی‌ها، دیگر پاسخ‌گوی نیازها نبوده و کارکنان باید توانایی انعکاس و انتقال وعده‌های برند محصول را داشته باشند. با توجه به این که که برند محصول با تکیه بر ارزش پیشنهادی به برند به مشتریان و برند کارفرما با تمرکز بر ارزش پیشنهادی به برند به کارکنان، در دو بازار متفاوت (بازار کالا و بازار جذب یا حفظ استعداد) رقابت می‌کنند؛ به‌طور کلی، برند شرکتی تبلور جوهره سازمان^۱ و برند کارفرما ترجمه آن در قالب روابط نیروی کار است.

یکپارچگی و هم‌راستا نمودن این ارزش‌ها در قالبی یکپارچه که تبلور منسجم از برند محصول، شرکت و نیز برند کارفرماست، می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در هم‌راستاسازی راهبردها و اقدامات برند، ایفا کند. به همین علت، اخیراً نگاه میان رشته‌ای با مفهوم برند شرکتی و برند کارفرما تقویت شده و نظریه‌پردازان ادعان دارند که نظریه‌های سازمان و بازاریابی را باید با هم یکپارچه کرد [۹].

بسیاری از نویسندگان، همسویی در راهبردها را عامل موفقیت در سازمان‌ها می‌دانند [۲]. سطح هوشمندی سازمان‌ها در یکپارچه و هم‌راستا نمودن ارزش پیشنهادی کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان و به تبع آن یکپارچگی و هم‌راستایی برند محصول، کارفرما و سازمان نقشی تعیین‌کننده در موفقیت آنها ایفا می‌کند. سازمان‌های ایرانی برای بقا و رشد پایدار باید هم‌زمان ارزش‌های مد نظر کارکنان، مشتریان و جامعه را با رویکردی متوازن مد نظر داشته و با تدوین نقشه ارزش جامع تمام ذی‌نفعان سازمان، پلتفرمی یکپارچه را در تعریف سازمان به‌عنوان یک نهاد تولیدی/خدماتی، یک کارفرما و یک نهاد اجتماعی مسئول ارائه می‌دهند. اخذ رویکردی یکپارچه در تدوین برند و ارائه تصویری یکپارچه از سازمان به بیرون، عاملی کلیدی برای کسب موفقیت و خوشنامی در محیط رقابتی محسوب می‌شود.

مقایسه پژوهش با پژوهش‌های پیشین (جنبه نوآوری پژوهش). مزیت مدل تبیین‌شده در این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین این است که این مدل، مدلی جامع و مبتنی بر عمل است که هم‌زمان کوشیده است اکثر مولفه‌های موثر بر برندسازی بنیادین در سازمان‌های چابک را برای نخستین بار مد نظر داشته باشد. در مقایسه با پژوهش خلیلی و خداداد حسینی [۳]، فرآیند تعریف تعهدات در قالبی عمیق‌تر و در چارچوب ارزش پیشنهادی تبیین شده است. به‌علاوه، مدل مفهومی استخراج‌شده، فراتر از مفهوم برند محصول و در قالب هم‌راستایی برندهای محصول، سازمان و کارفرما تبیین شده است؛ از سوی دیگر، مدل بارو و موزلی [۷] محدود به ارزش پیشنهادی است. در این پژوهش علاوه بر ارزش پیشنهادی برند به سایر ذی‌نفعان، مدل به سطوح بالاتر گسترش یافته و برند به‌عنوان تبلور ارزش، تبیین شده است. در مدل ریچهلد [۳۶] ذی‌نفعان سازمان در قالب کارکنان، مشتریان و سهام‌داران می‌باشند و رابطه بین این سه گروه ذی‌نفع، رابطه‌ای متقابل^۱ است. در این پژوهش، ذی‌نفعان در قالبی گسترده‌تر، باز تعریف شده و با ارائه چارچوبی مفهومی، مدلی کاربردی برای نیل به هم‌راستایی^۲ برندهای کارفرما، محصول و شرکت تدوین شده است.

1. Interrelationship

2. Alignment

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در مصاحبه با مدیران سازمان‌های چاپک ایرانی، مشخص شد که در این سازمان‌ها نگاه به ذی‌نفعان سازمانی، از رویکردی صرفاً مشتری‌گرا به رویکردی جامع که در آن کارکنان به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان کلیدی تعریف شده‌اند، در حال تغییر است و بر اساس نتایج پژوهش، تعریف جامع و ساختاریافته‌ای در اغلب سازمان‌های مورد مطالعه از ارزش پیشنهادی وجود ندارد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها با تعریف نقشه جامع ارزش مشتریان فعلی و مشتریان و بالقوه به شناسایی ترجیحات آنان متکی بر مطالعات عمیق بازاریابی مانند نظرسنجی از مشتریان، بهبود بصیرت بازار^۱ و پژوهش‌های بازار بپردازند؛ از سوی دیگر، تعریف نقشه ارزش کارکنان و جویندگان کار با تکیه بر مطالعات جمعیت‌شناختی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و نیز رصد دقیق تحولات اجتماعی و بین‌نسلی، به این سازمان‌ها در تبیین مدل ارزش پیشنهادی به تبع آن برند تاثیرگذار کارفرما، کمک می‌کند.

به علاوه، توصیه می‌شود تا سازمان‌های چاپک با تدوین نقشه جامع ارزش‌های ترجیحی ذی‌نفعان، به الزامات سازمانی و ابزارهای نیل بر هر یک از ارزش‌های کلیدی، به خوبی آگاهی یافته و سپس در جهت به‌کارگیری توانمندسازهای چاپکی برآیند. رویکرد به مفهوم ارزش و برند در این سازمان‌ها همچنان تا حدی انتزاعی بوده و در قالبی دیپارتمانی و نه سازمانی تعریف می‌شود؛ بر این اساس، پیشنهاد می‌شود تا مدیران سازمان‌های چاپک با به‌کارگیری نگاهی نظام‌مند و راهبردی به مفهوم برند، رویکردی اتخاذ کنند که از تدوین راهبرد و چشم‌انداز آغاز شده و به تدوینی منسجم از برند خاتمه یابد. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که تمرکز بر برند محصول (ارزش پیشنهادی برند به مشتریان) در سازمان‌های چاپک ایرانی بیش از سطح پرداخت این سازمان‌ها به برند کارفرماست؛ بر این اساس، پیشنهاد می‌شود تا برنامه‌های نظرسنجی از کارکنان چه در قالب سنجش رضایت و چه در قالب حس تعلق به‌صورت مداوم (و توسط شخص ثالث و نه اعضای شرکت) در هر دو سال یک بار صورت پذیرفته و نتایج و اقدامات مد نظر مدیران برای بهبود فرآیندها به‌صورت شفاف با کارکنان در میان گذاشته شود.

مطالعات مستمر در زمینه روندهای قالب در بازار کار و چالش‌های پیش‌روی در بازار نیروی کار و تدوین برنامه‌های حفظ و جذب نیروی کار بر اساس نقشه جامع ارزش پیشنهادی به کارکنان و محک‌زنی اقدامات مرتبط با منابع انسانی در زمینه‌هایی چون حقوق، مزایا، برنامه‌های توسعه و حفظ

استعدادها و بازنگری در این برنامه‌ها می‌توانند تقویت ارزش پیشنهادی برند به کارکنان و به تبع آن تقویت برند کارفرمای سازمان‌های چابک کمک کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدلی بر اساس نگاشت مفهومی در زمینه ایجاد برند راهبردی در سازمان‌های دانش‌بنیان طراحی و تبیین شود. همچنین، از روش تحلیل عاملی در راستای موضوع پژوهش استفاده شود. علاوه بر این، می‌توان مدلی مفهومی برای شناسایی بهتر عوامل موثر بر ارزش پیشنهادی به تمام ذی‌نفعان سازمانی، در سازمان‌های برتر ایرانی، طراحی و تبیین کرد. همچنین، مدل ارتباطات یکپارچه بازاریابی (IMC) مبتنی بر ارزش پیشنهادی به ذی‌نفعان شرکت (مشتریان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان) طراحی و تدوین شود.

محدودیت‌های پژوهش. محدودیت ذاتی این نوع پژوهش‌های کیفی با توجه به ابزار آن یعنی مصاحبه، تغییرپذیری آنها در شرایط زمانی متفاوت است. از آنجاکه، پژوهش حاضر در زمره محدود پژوهش‌ها درباره ارائه الگویی جامع و بنیادین از برند بوده و تنها در سازمان‌های چابک صورت گرفته است؛ بنابراین، تعمیم نتایج آن به صنایع و سازمان‌های دیگر قابل بررسی است؛ لذا، توصیه می‌شود جهت سنجش پایایی و افزایش روایی سازه‌ای یافته‌های این پژوهش، این بررسی در صنایع مختلف و به خصوص شرکت‌های دارای بازاریابی صنعتی و خدماتی انجام و یا از طریق پژوهش‌های پیمایشی راست‌آزمایی شود.

منابع

۱. خدای، سهیلا: اصائلو، بهاره (۱۳۹۴). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما، مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی.
۲. خلیلی شورینی، سهراب، ناظمی، جمشید، البرزی، محمود، سلیمیان، حسین، الگویی برای همسویی راهبرد عملیات و راهبرد کسب‌وکار در سازمان‌های تولیدی ایرانی. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی، ع ۱۴۱-۱۶۳
۳. شجاعی خلیلی، وهاب، خداد حسینی، سید محمد (۱۳۹۲). برندسازی یکپارچه با رویکرد جهانی شدن بازار با استفاده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۶۸، ۱۷۴-۱۹۹.
4. Aaker, A. David (2008). Building Strong Brand, 5th Edition New York, The Free Press.
5. Anderson, J. C., Narus, J. A., & Rossum, W. v. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review* v. 84 (3). 90-99.
6. Ballantyne, D., Varey, R. J., Frow, P., Payne, A. (2008). Service-dominant logic and value propositions: Re-examining our mental models, Otago Forum 2 University of New South Wales, Australia.
7. Barrow S. & Mosely R (2008). The Employer Brand, Bringing the best of Brand Management to People at Work, John Wiley & Sons, Ltd.
8. Blombäck, A., Ramírez-Pasillas, M., (2012). Exploring the logics of corporate brand identity formation, *Corporate Communications: An International Journal*, 17. 7 – 28.
9. Brexendorf, T. and Kernstock, J. (2007). Corporate behavior vs. brand behavior; towards an integrated view?, *Brand Management*, 15(1), 32-40
10. Calderon, H., Cervera, A., & Molla, A. (1997). Brandassessment: a key element of marketing strategy. *Journal of Product & Brand Management*, 6, 293-304.
11. Cespedes, F. (2015). Any Value Proposition Hinges on the Answer to One Question, Harvard business review: <https://hbr.org/2015/01/any-value-proposition-hinges-on-the-answer-to-one-question>.
- 12-Chunping Y., Xi, Li., (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, *Energy Procedia*, (5) 2087-2091.
13. CIPD: Chartered Institute of Personnel and Development (2015): <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx>
14. De-Chernatony, L. & Harris F. (2000). Developing Corporate Brands through considering internal & External Stakeholders. *Corporate Reputation Review*, 268-274.
15. Fifield, P. (2007). Marketing Strategy Master class: Making Marketing Strategy Happen. Butterworth-Heinemann. financial performance. *J Brand Manage* 2011;18(6): 394-410.
16. Foster C., Punjaisri K., and Cheng R., (2011). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding.
17. Goldman, S. L., Nagel, R. N, & Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategy for Enriching the Customer, Van Nostrand, Reinhold, New York
18. Hatch, M. J. and Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand, Harvard Business Review.

19. Hewitt Associate (2000/2001). Emerging Trends in Internal Branding, Lincolnshire.
- Hoeffler, S. and Keller, K.K. (2003). The marketing advantages of strong brands, *Brand Management*, 10(6), 421-45.
20. Kapferer J-N (2008). The new strategic brand management. 4th ed. London: Kogan Page.
21. Kaplan, R., Norton, P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*. 32(5), 10-17.
22. Keller, KL, (2008). Strategic brand management, building, measuring and managing brand equity (3rd ed), Prentice hall.
23. Kernstock, J., Srnka, K, J., (2002). Brand personality-management: an integrative approach to corporate brand-management considering internal and external stakeholders. Journée Thématique AFM-IRG Les Marques Paris.
24. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., (2010). Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit Hardcover. Wiley.
25. Kotler.P and Keller, K, (2006). Marketing Management, 12th, Pearson Education. 86-101.
26. Labrecque, Lauren I. (2014). Fostering Consumer–Brand Relationships in Social Media. Environments: The Role of Parasocial Interaction, *Journal of Interactive Marketing*, 28, 134-148.
27. Lanning, M. and Michaels, E. (1988). A Business is a Value Delivery System, McKinsey Staff Paper 41.
28. Lievens, F., Van Hoye, G. and Anseel, F. (2007). Organizational Identity and employer image: towards a unifying framework, *British Journal of Management*. 18, 45-59.
29. Lin, Ching-Torng & Chiu, Hero & Tsen, Yi-Hong. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *Int.J.Production Economics*, 101. 353-368.
30. Martinez, V. (2003). *Understanding Value Creation: The Value Matrix and The ValueCube*, PhD Thesis Strathclyde University.
31. Maxwell R. & Knox S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm, *Journal of Marketing Management* 25, 9-10
32. Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). The War for Talent, Harvard Business School press.
33. Nasution, H.N., Mavondo, (2008). F.T., Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience, *International Journal of Hospitality Management*. 27, 204–213
34. Pandit, Naresh R. (1996). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. *The Qualitative Report*, 2(4). 1-20. 1052-0147.
35. Porter, S.S. and Claycomb, C. (1997). The Influence of Brand Recognition on Retail Store Image. *Journal of Product and Brand Management*. 6. 373-385.
36. Reichheld, Frederick. F (2001). loyalty rules: how today's leaders buld lasting relationships', Harvard business school press.
- 37-Reid, M., Sandra, L., Mavondo, F., (2005). The Relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, And Brand.

38. Rintamäki T., Kuusela, H., Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing, *Managing Service Quality: An International Journal*, 17, 621 – 634.
39. Seric, M, Gil-Saura, Ruiz-Molina, M. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management* 39, 144–156.
40. Smith, J.B. and Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7-23
41. Strauss, A., Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques Newbury Park (3rd ed), CA: Sage.
42. Towers Watson (2013). Employee Value Proposition: Key to Getting and Keeping the Best: <http://www.towerswatson.com/en/Services/our-solutions/employee-surveys>
43. Urde, M., Baumgarth, C., Merrilees B., (2013). Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy, *Journal of Business Research* 66. 13–20.
44. Varey, R.J. and Lewis, B.R. (2000). *Internal Marketing*. London: Routledge.
45. Vinodh, S., & Aravindra, S., (2012). Agility evaluation using the IF–THEN approach, *International Journal of Production Research*, 50.
46. Whan Park, C., B.Eisingerich, A., Pol, G., Whan Park, J., (2013). The role of brand logo in firm performance, *Journal of business research*. 66. 180-187.
47. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Service marketing: integrating customer focus across the firm* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Company, Inc.