

## مدل برندسازی شرکتی در صنعت اپراتوری تلفن همراه<sup>۱</sup> (مورد مطالعه: شرکت همراه اول)<sup>۲</sup>

محمدتقی تقوی فرد<sup>۳</sup>، سمیرا مهدی نسب<sup>۴</sup>، وحید ناصحی فر<sup>۵</sup>، جهانیار بامداد صوفی<sup>۶</sup>

### چکیده

این مقاله یک تحقیق تجربی از عوامل تأثیرگذار بر ایجاد مدل برند سازی شرکتی در صنعت اپراتوری تلفن همراه است و به صورت ترکیبی در دو مرحله کیفی و کمی انجام شد. در مرحله کیفی، مدل مفهومی مدیریت برند شرکتی در شبکه ارزش صنعت اپراتوری موبایل از طریق پارادایم ساخت‌گرایی تکوین یافت. ساخت مدل در این مرحله بعد از مطالعه اسنادی/کتابخانه‌ای مرتبط با موضوع، مبتنی بر تکنیک مدل‌سازی ساختاری-تفسیری بر مبنای نظر خبرگان بود. سپس جهت آزمون توان تبیین مدل مفهومی استخراج‌شده، مدل در سطح اپراتور همراه اول مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفت تا موجبات زمینه‌سازی جهت اجرا پذیر بودن مدل فراهم گردد. در مرحله کمی تحقیق، با استفاده از روش آماری مناسب به بررسی صحت روابط تبیین شده در مدل پرداخته می‌شود. مهم‌ترین نرم‌افزار مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش SmartPLS بود. نتایج نشان داد که تصویر، ساختار، استراتژی، فرهنگ، رفتار شرکتی، برند کارفرما، عوامل محیطی، پیشران‌های کلیدی صنعت، اصول حیاتی کسب‌وکار و ماهیت صنعت اپراتوری، تأثیر معنادار در ایجاد مدل دارند.

**واژه‌های کلیدی:** اپراتور موبایل، برندسازی شرکتی، پیشران کلیدی، مدل، همراه اول.

<sup>۱</sup> . شناسه دیجیتال 10.22051/bmr.2019.22637.1601

<sup>۲</sup> این مقاله مستخرج از پایان نامه دکتری نویسنده دوم مقاله می باشد.

<sup>۳</sup> (نویسنده مسئول) دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. taghavifard@atu.ac.ir

<sup>۴</sup> دانشجوی دکترای مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران smn1426@gmail.com

<sup>۵</sup> دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران vahid.n3004@gmail.com

<sup>۶</sup> استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران bamdadsoofi@yahoo.com

## ۱- مقدمه

حفظ و افزایش سهم بازار، افزایش ارزش آفرینی حاصل از محصولات و خدمات و ایجاد جریان‌های درآمدی جدید از طریق اتحادهای راهبردی و شراکت‌های تجاری و نیاز برای ایجاد هم‌افزایی بین برندها و واحدهای راهبردی کسب‌وکار و غنی نمودن شبکه ارزش پیرامونی، همواره یکی از سؤالات اساسی و چالش‌هایی بوده است که مدیران ارشد و سرمایه‌گذاران در صنعت اپراتورهای تلفن همراه با آن مواجه هستند که البته نیاز برای هماهنگی و همسوسازی هویت یکپارچه و متمایز برند شرکت‌ها را شتاب بخشیده است (تی سی ملویر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). صنعت اپراتوری تلفن همراه، صنعتی خدماتی است و از جمله ویژگی‌های صنایع خدماتی متأثر بودن از قدرت برند است (کریشنن و هارتلاین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ الدبی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ حنفی زاده و راد، ۲۰۱۵). معهذاً، در فضای رقابتی امروز تنها ایجاد برندهای قوی کافی نیست، درحالی‌که یک برند قوی با فراتر رفتن از سطح عملیاتی در فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی و راهبردی می‌تواند به مزیت رقابتی تبدیل شود (وانگ و مری‌لس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵)، شناخت درست هویت برند شرکتی، یک فاکتور کلیدی جهت اطمینان از نتایج موفقیت‌آمیز توسعه کسب‌وکارهای تجاری متمایز و مزیت رقابتی برای شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ است (بالمر، الیا و برنا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۷۲).

در تحقیقی که توسط شرکت مشاوره دلتا پارتنرز گروپ در سال ۲۰۱۴ انجام شده است، یکی از مشکلات عدیده اپراتورهای موبایل، تبدیل شدن برندها به یک کالای بدون مزیت رقابتی است که توانایی ارتباط و بار معنایی لازم را در عصر دیجیتال جدید همگام با تغییرات مداوم بازار ندارد. گواه این ادعا نیز عدم حضور هیچ برند مستقل و مجزا اپراتور موبایل در لیست ۱۰۰ برند برتر سال ۲۰۱۶ است که توسط مؤسسه معظم اینتربرند منتشر شده است؛ بنابراین، با توجه به این‌که هم‌اکنون در فضای کسب‌وکار جدید، زنگ خطر برای حفظ و رشد سهم بازار و درآمد اپراتورها به صدا درآمده، نیازمند پاسخگویی به سؤالات و ابهامات جدیدی هستیم.

- 
۱. T.C. Meleware
  ۲. Krishnan, Hurlline
  ۳. Al-Debei
  ۴. Wong, H.Y. Merrilees
  ۵. Balmer, Illia, Brena

برندسازی شرکتی - به‌عنوان نمودی از هویت سازمان و ادراک ذینفعان مختلف از این هویت (ابرت و کلاین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) - ارزش بلندمدت سهامداران، دسترسی به بازارهای جدید، سودآوری، اعتماد و وفاداری مشتریان و جذب کارکنان جدید را بهبود می‌دهد (کوان و گازمان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸) و حتی می‌تواند به ساخت ارزش اجتماعی برای برند بیانجامد (نایدو و ابرت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). یک برند شرکتی قوی همچنین تداویات برند را ارتقا داده (ایگلسیاس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) و نگرش مثبت نسبت به برند را تقویت می‌کند (گازمان و دیویس، ۲۰۱۷)؛ بنابراین، این مفهوم می‌تواند راه‌حلی برای بهبود موقعیت اپراتورهای موبایل در وضعیت پرفشار رقابتی که در بالا تشریح شد، در نظر گرفته شود. با این حال، تحقیقات انجام‌شده در زمینه مدیریت برند شرکتی در حوزه خدمات مخابراتی و به‌طور ویژه در بخش اپراتوری موبایل بسیار کم است. تحقیقاتی هم که در این حوزه انجام‌گرفته است بیش‌تر متمرکز بر دیدگاه‌ها و ارجحیت مصرف‌کنندگان گوشی‌های موبایل بوده است (از جمله دادزیه<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ وانکاء<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ سینگ و بوکیا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ گیوالی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵) تا حوزه خدمات ارتباطی موبایل. در حوزه خدمات ارتباطی موبایل نیز بیش‌ترین حوزه مربوط به بخش بررسی پارامترهای کلیدی در انتخاب و ترجیح برند اپراتور موبایل از سوی مشتریان بوده (از جمله احمد و احمد<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴) و به حوزه‌های دیگر بسیار کم پرداخته‌شده است. حتی وقتی به منطقه خاورمیانه یا کشورهای در حال توسعه و بازارهای نوظهور نگاه می‌کنیم اوضاع بدتر نیز است، به‌طوری‌که اکثر پژوهش‌ها مربوط به کشورهای با نفوذ و قدرتمند از نظر اقتصادی مانند آمریکا، بریتانیا، کانادا، استرالیا و نیوزلند، کشورهای اروپای شمالی و مرکزی (نروژ، سوئد، فنلاند، دانمارک، آلمان، فرانسه، هلند، بلژیک، ایتالیا و سوئیس) و نیز خاور دور (شامل چین، ژاپن و کره جنوبی) است که عمده این کشورها نیز دارای شرکت‌های هولدینگ فعال و بزرگ چند

۱. Abratt, Kleyn
۲. Cowan, Guzman
۳. Naidoo, Abratt
۴. Iglesias
۵. Dadzie
۶. Vanka
۷. Singh, Bhukya
۸. Gyawali
۹. Ahmad, Ahmad

کسب و کار در سطح بین‌المللی هستند. در نقطه مقابل پژوهش‌های انجام‌شده در سایر کشورها، بسیار محدود هستند (آیدین و اوزر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ احمد صدیق<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) از جمله پژوهش‌های اندک صورت گرفته در این حوزه می‌باشند). لذا در زمینه برندسازی شرکتی در این کشورها با خلأ دانشی روبه‌رو هستیم.

از سوی دیگر در سال‌های اخیر شاهد رشد قابل توجه شرکت‌های بزرگ چند کسب و کار در بازارهای نوظهور و کشورهای در حال توسعه (مانند خاورمیانه و ایران) بوده‌ایم. از آنجاکه شرکت‌ها در صنایع مختلف از جمله صنعت تلفن همراه به دنبال توسعه برندهای قوی و متمایز و استفاده از آن‌ها جهت کسب موفقیت در محیط رقابتی بازار هستند، اهمیت پرداختن به مبانی و اصول مدیریت برند شرکتی طی سال‌های اخیر بیش‌ازپیش نمایان شده است. هم‌چنین، مرور ادبیات موضوعی در صنعت تلکام نشان داد که تحقیقات داخلی در این زمینه بسیار محدود بوده و صرفاً مبتنی بر مفهوم برند در سطح محصول یا خدمت (و نه برند شرکتی) بوده (از جمله کیماسی و خوشنویس، ۱۳۹۶؛ بخش‌بنده و کاظمی، ۱۳۹۶) و تنها از دیدگاه مشتریان به‌عنوان یکی از ذینفعان کلیدی سازمان انجام‌شده‌اند (از جمله اشکانی و اسفندانی، ۱۳۹۵؛ خدای و اصانلو، ۱۳۹۵). از بعد کاربردی نیز عمده تجارب بین‌المللی مربوط به به‌کارگیری تئوری و مبانی نظری برند شرکتی توسط اپراتورهای مخابراتی (از جمله اورنج<sup>۳</sup> و فرانس تلکام<sup>۴</sup>؛ تی‌سی‌ملویر و همکاران، ۲۰۰۵) صرفاً معطوف به هویت بصری برند شرکتی بوده است. هم‌چنین، در صنعت اپراتوری موبایل داخل کشور و از جمله در سطح گروه همراه اول نیز علی‌رغم جهت‌گیری به سمت توسعه اکوسیستم دیجیتال و شبکه ارزش پیرامونی، تاکنون اقدام منسجم و مؤثری در زمینه توسعه هویت برند شرکتی (با تأکید بر توسعه سیستم هویت داخلی برند) باهدف بازنمایی هویت شرکتی در قالب یک برند یکپارچه صورت نگرفته است.

بنابراین با توجه به شکاف مفهومی مدل یکپارچه مدیریت برند شرکتی در ایران و به‌خصوص صنعت اپراتوری موبایل، هدف از این تحقیق شناخت و بازنمایی عوامل،

۱. Ahmed Siddiqui
۲. Aydin, Ozer
۳. Orange
۴. France Telecom

مؤلفه‌ها و روابط اجزای تشکیل‌دهنده مدل برند شرکتی در صنعت اپراتوری موبایل از جنبه‌های مختلف کسب‌وکار سازمان و نیز تعیین فاکتورهای کلیدی در سنجش و پیاده‌سازی موفق مدل در زنجیره ارزش صنعت اپراتوری موبایل است. برای تحقق این هدف از مبانی نظری، اصول و قواعد برندسازی شرکتی و دامنه متنوعی از نظریه‌های سازمانی، رفتاری، مدیریت و بازاریابی و همچنین داده‌های دست‌اول و دست‌دوم (بر اساس مرور ادبیات و تئوری‌های مرتبط و نیز جمع‌آوری و تحلیل داده‌های اولیه حاصل از طرح پرسشنامه و مصاحبه) استفاده شده است. با توجه به تحقیقات کمی که در حوزه‌های بخشی مرتبط در صنعت موبایل در سطح بین‌الملل، منطقه و ایران صورت پذیرفته است این تحقیق می‌تواند گام مؤثری در کمک به مدیران صنعت جهت شناسایی و درک بهتر انتظارات و تأثیر ذینفعان کلیدی اکوسیستم موبایل (از قبیل مشتریان، کارکنان، سهامداران، تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری) باشد.

## ۲- پیشینه پژوهش

برندسازی شرکتی، یک رویکرد کل گرایانه برای مدیریت برند است که شرکت‌ها به‌منظور ایجاد یک هویت شرکتی منحصر به فرد آن را در پیش می‌گیرند (بالمر و همکاران، ۲۰۱۷). این مفهوم که از اواسط دهه ۱۹۹۰، به یک جریان پژوهشی فعال و پویا تبدیل شده است، در سال‌های اخیر، الزامی استراتژیک پیدا کرده و مورد توجه پژوهشگران بازاریابی شرکتی قرار گرفته است (بالمر، ۲۰۱۷). علی‌رغم افزایش تعداد پژوهش‌های برندسازی شرکتی، بررسی ادبیات این موضوع نشان می‌دهد که بخش‌هایی از این حوزه پژوهشی هنوز به‌اندازه کافی مورد بررسی قرار نگرفته است و نیاز به بررسی‌های بیشتر در این زمینه توسط برخی از پژوهشگران مورد تأکید قرار گرفته است (پراتیهاری و اوزما، ۲۰۱۸).

گرید جونز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) با جمع‌بندی تئوری‌ها و ادبیات حوزه برندسازی شرکتی از زمان شروع تاکنون، ۴ مضمون کلیدی تمایز، ارتباطات شرکتی، رویکرد

۱. Pratihari, Uzma

۲. Gyrd-Jones

مبتنی بر ارزش‌ها و رویکرد برندسازی داخلی را برای این مفهوم شناسایی کردند که در جدول ۱ تشریح شده است.

برندسازی شرکتی با تأکید بر خود/ کل مجموعه سازمان به‌جای محصولات و خدماتی که توسط مجموعه شرکت تولید و به بازار روانه می‌شوند، نقطه اصلی تمایز و مزیت رقابتی در بازار را برای شرکت ایجاد می‌کند (هچ و شولتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). بدین ترتیب، برندسازی شرکتی به روشی اطلاق می‌شود که مجموعه شرکت از طریق آن هویت خود را معرفی می‌نماید (کای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). به تعبیری، برندسازی شرکتی به حوزه بازاریابی، قدرت استفاده از چشم‌انداز، استراتژی و فرهنگ سازمان را به‌عنوان بخشی از پیش‌گذار ارزش متمایز مجموعه شرکت می‌دهد (هچ و شولتز، ۲۰۰۳).

درواقع، این مفهوم ابزار قدرتمند برای همسوسازی منابع و قابلیت‌های ارزشمند سازمانی در جهت اهداف و مزیت‌های رقابتی سازمان است (جونز، ۲۰۱۰). طبق نظر هالبرگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، سه فاکتور اصلی از دلایل توجه فزاینده به مبحث برندسازی شرکتی در کسب‌وکار امروز و طی سال‌های اخیر است: تمایز، شفافیت و کاهش هزینه‌ها. درواقع، برندسازی شرکتی مزیت و ارزش بیشتری از برندسازی محصول ارائه می‌دهد، زیرا بر مبنای مفهوم هویت شرکتی شکل گرفته است که شامل ارزش‌ها و تعهدات سازمانی و نیز نگرش‌های سازمان به سمت ذینفعان و محیط کسب‌وکار آن است. دی چرناتونی، دروری و سگال هورن<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) معتقدند که ایجاد برند شرکتی ماهیتاً انعطاف‌پذیر، روان و در حال تکوین است، به جای این‌که با مراحل تعریف شده در قالب مدل فرآیندی محدود و منحصر گردد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. Hatch, Schultz
۲. Kay
۳. Hulberg
۴. De Chernatony, Drury, Segal Horn

جدول ۱. مضامین کلیدی در سیر تحول تئوری برندسازی شرکتی (گرید جونز و همکاران، ۲۰۱۳)

| فاز / مضمون             | نویسندگان  | کلمات کلیدی   | رویکرد  | چالش‌های کلیدی   |
|-------------------------|--|---|---|--|
| تمایز                   | King (۱۹۹۱);<br>Markwick<br>and Fill (۱۹۹۷);<br>Ind<br>(۲۰۰۱); Dowling<br>(۱۹۹۳)                                   | تمایز و اعتبار<br>شرکتی   | کمپین‌های بازاریابی<br>و تمایز، مدیریت<br>تصویر شرکتی     | موقعیت‌یابی، فراگیر نمودن<br>شخصیت مثبت شرکتی و<br>چسبندگی بصری تصویر<br>برند شرکتی                |
| ارتباطات شرکتی          | Balmer and<br>Greyser<br>(۲۰۰۲); Schultz<br>and<br>de Chernatony<br>(۲۰۰۲); Cheney<br>and<br>Christensen<br>(۲۰۰۱) | ارتباطات یکپارچه<br>بازاریابی ((IMC،<br>همسویی، یک‌صدا<br>و چندین صدا | تمرکز روی ارتباطات<br>و شکاف‌های ارتباطی                  | دست‌کم گرفتن و عدم<br>همسویی بین چشم‌انداز<br>مدیریت ارشد و درک<br>داخلی و بیرونی از برند<br>شرکتی |
| رویکرد مبتنی بر<br>ارزش | Urde (۲۰۰۳);<br>Hatch and<br>Schultz (۲۰۰۱،<br>۲۰۰۳)   | ارزش‌ها، هویت و<br>چشم‌انداز شرکتی                                    | تمرکز روی<br>ارزش‌های شرکت                                | غلبه بر اینرسی سازمانی و<br>مقاومت داخلی   |
| برندسازی داخلی          | Burmann and<br>Zeplin<br>(۲۰۰۵); Vallaster<br>and<br>De Chernatony<br>(۲۰۰۶);<br>Schultz and<br>Hatch<br>(۲۰۰۶)    | فرهنگ‌سازمانی و<br>کارکنان به‌عنوان<br>سازندگان برند                  | تمرکز روی<br>فرایندهای داخلی،<br>رهبری و زندگی با<br>برند | انجام تعهدات تبلیغاتی،<br>نهادینه کردن مدیریت<br>برند، تبدیل آگاهی برند به<br>تعهد برند            |

بررسی پیشینه تجربی برندسازی شرکتی نشان می‌دهد که مدل‌های مختلفی طی سال‌های مختلف جهت ایجاد برند شرکتی توسعه یافته‌اند که در اینجا به تعدادی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین مدل‌های مرجع در روند توسعه ادبیات برندسازی شرکتی در جدول شماره ۲ اشاره می‌شود.

## جدول ۰۲. روند توسعه مدل‌های منحصربه‌فرد ایجاد برند شرکتی

| ملاحظات   | تعریف مشخصه  | عنوان مدل  | مرجع (محقق)                            |
|---|--|--|--|
| مدل تنها محدود به حوزه صنایع خدماتی همراه با کمبود توضیحات و بازنمایی تجربی لازم بوده است   | مراحل شناسایی شده جهت ایجاد موفق برند حوزه خدمات شامل شناسایی فرصت‌های بیرونی شناسایی قابلیت‌های درونی تعریف برند و توسعه مفهوم برند ملاحظه امکان‌سنجی برند اطمینان از تعهد داخلی تثبیت موقعیت و متمایز ساختن برند ساختاردهی به منابع سازمانی تست بازار هدف عملیاتی سازی و نهایتاً برگشت به مرحله نخست فرآیند  | فرآیند توسعه برند خدمات موفق                               | De Chernatony, Drury, Segal Horn, ۲۰۰۲ |
| علی‌رغم توسعه مفهومی، مدل در سطح ماکرو باقیمانده است کمبود توضیحات و بازنمایی تجربی روابط بین سازه‌های اصلی تئوری عدم انسجام عملیاتی لازم | پیشنهاد یک چارچوب برای درک مفهوم برندسازی شرکتی که بر اساس فرآیندهایی پشتیبانی می‌شود که متغیرهای ذیل را در دو پیوستار درونی و بیرونی به هم متصل می‌سازد: چارچوب سال ۱۹۹۷:۲۰۰۱ پیوستار درون‌سازمانی: چشم‌انداز راهبردی (اشتقاق مدیران ارشد به چیزی که شرکت در آینده دست خواهد یافت) - فرهنگ‌سازمانی (ارزش‌ها و عقاید درونی و مفروضات اصلی که مظهر میراث ماندگار شرکت هستند) پیوستار برون‌سازمانی: - تصاویر شرکتی (از دیدگاه ذینفعان مختلف سازمان-مشتریان، سهامداران، رسانه و عموم) | چارچوب برندسازی شرکتی (VCI Model)                          | Hatch and Schultz, ۱۹۹۷:۲۰۰۱           |
|   | متغیر چهارمی به پیوستار برون‌سازمانی مدل VCI قبلی تحت عنوان زمینه و فضای رقابتی فعلی و آتی سازمان اضافه نمودند. (که محققین معتقدند برای تمام انواع سازمان‌ها، حتی سازمان‌های غیرانتفاعی NGOs هم که به دنبال فروش محصول و درآمدزایی نیستند هم قابل تعریف است، زیرا آنها هم برای جلب توجه و تأمین مالی در حال رقابت هستند)   | Brand Context Model<br>مدل زمینه-یابی برند (تکمیل مدل VCI) | Knox & Bickerton, ۲۰۰۳                 |



|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p>مدل صرفاً نگاه درون‌سازمانی به فرآیند ایجاد برند شرکتی داشته و ارزش‌افزوده حاصل از تجربه و ادراک مشتری بیرونی از برند را در نظر نمی‌گیرد.</p>   | <p>فرآیند ایجاد برند شرکتی مبتنی بر ارزش‌های کلیدی و تئوری مدیریت برند که بر مبنای مأموریت و ارزش‌های سازمانی، ارزش‌های محوری برند شکل گرفته و هدف نهایی آن ایجاد هویت داخلی برند است.</p>   | <p>فرآیند داخلی<br/>ایجاد برند<br/>شرکتی</p>                              | <p>Urde, ۲۰۰۳</p>   |
| <p>مدل میکرو تخصصی که مدل نسبتاً کامل تری نسبت به مدل‌های پیشین است، اما توانایی تست تجربی مدل محدود است و توسعه‌دهندگان مدل می‌بایست در سطح کمپانی‌های هولدینگ و چند کسب‌وکار مورد ارزیابی و تست تجربی قرار گیرد.</p>             | <p>فرآیند ایجاد برند شرکتی مبتنی بر تئوری برند شرکتی و مطالعات حوزه هویت شرکتی که قواعد عملی و اصلی در فرآیند ایجاد برند شرکتی را جهت شناخت و ممیزی بهتر فرآیندهای ایجاد و مدیریت برند شرکتی پیشنهاد می‌دهد، این قواعد شامل: زمینه‌سازی، ساختار، تثبیت، تداوم، پیوستار و آمادگی جهت پیاده‌سازی برند شرکتی است (مکانیزم مداوم تست و بالانس)</p> | <p>مدل توسعه<br/>مدیریت برند<br/>شرکتی مبتنی<br/>بر شش قاعده<br/>عملی</p> | <p>Knox &amp; Bickerton,<br/>۲۰۰۳</p>                                       |
| <p>برعکس مدل قبلی ملویر و عثمان اوغلو، مؤلفه هویت صنعت شامل این مدل نمی‌شود؛ زیرا به عقیده محققین این یک مؤلفه ثابت و عمومی برای تمامی شرکت‌های فعال در یک صنعت است و هیچ شرکتی نمی‌تواند جهت ایجاد تمایز از آن استفاده نماید.</p> | <p>محققان با بررسی نوع و سطح تأثیر مؤلفه‌های هویت بصری و هویت رفتاری (داخلی)، به نقش مهم ارتباطات شرکتی در توسعه مدل هویت برند شرکتی می‌پردازد. تمامی مؤلفه‌های دیگر از قبیل راهبرد شرکتی، ساختار سازمانی و رفتار شرکتی این مؤلفه اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.</p>  | <p>توسعه مدل<br/>هویت برند<br/>شرکتی</p>                                  | <p>Meulenbroek et al. ۲۰۱۰ adapted from Melewar and Karaosmanoglu, ۲۰۰۶</p> |
| <p>با توجه به منشأ ارزش محوری برند، مدل محدود به تعریف و همسویی هویت برند شرکتی از دیدگاه داخل به خارج است و ارتباط مدل با</p>   | <p>در پاسخ به کمبود یک چارچوب گسترده توافق شده که باعث ایجاد مشکلات مدیریتی جدی و نقیصه‌هایی در ادبیات آکادمیک موضوع شده است، یک چارچوب مفهومی میکرو تحت عنوان ماتریس هویت برند شرکتی</p>  | <p>ماتریس هویت<br/>برند شرکتی<br/>CBIM,</p>                               | <p>Urde, ۲۰۱۳</p>   |

|  |  |  |                                 |
|--|--|--|---------------------------------|
| <p>متغیرهای مرتبط دیگر هم چون ارتباطات و اعتبار شرکتی مشخص نیست. مدل ماهیت فرآیندی ندارد و تحقیقات بیش تری جهت تست تجربی و کاربردپذیری مدل از نظر پیاده سازی واقعی، ارتباطات، فرآیندهای اندازه گیری و پایش تجربی در عمل مورد نیاز است. به عنوان مثال، رابطه میان متغیرها در مدل (از نظر سطح و ترتیب رابطه) می تواند مورد ارزیابی بیش تر قرار گرفته و حتی الامکان کمی گردد.</p> | <p>معرفی شده که چارچوب تئوریک و تا حدی عملیاتی مدیریتی را برای تشریح، تعریف و همسویی فرآیند راهبردی مدیریت هویت برند شرکتی در اختیار مدیران ارشد سازمانها قرار دهد. تمرکز مدل بر ماهیت محوری برند (هویت برند) است و شامل متغیرهای پیش گزارد ارزش، موقعیت بازار، روابط تجاری، شخصیت شرکتی، ارتباطات، مأموریت و چشم انداز برند، فرهنگ و شایستگی ها و قابلیت های سازمانی است.</p>   |  |                                 |
| <p>یکی از ابعاد ماتریس (ارتباط) که رابطه بین هویت شرکتی و برند شرکت است با جزئیات مورد بررسی قرار نگرفته است.</p>  | <p>در این پژوهش، هشت عنصر کلیدی اعتبار شرکت از ادبیات موجود استخراج شده و با چارچوب هویت برند شرکتی تلفیق شده است. پیوندهای ساختاری بین عناصر هویت برند شرکتی و اعتبار شرکت نشان داده شده است. چارچوب حاصل ساختاری برای مدیریت برند شرکت قابل استفاده است.</p>   | <p>ماتریس تلفیقی هویت برند و اعتبار شرکتی،<br/>CBIRM</p> | <p>Urde &amp; Greyser, ۲۰۱۶</p> |
| <p>این مدل تنها با تکیه بر یک برند و یک اجتماع برند (در بستر شبکه اجتماعی فیسبوک) تدوین شده است و ممکن است جامعیت لازم را برای صنایع مختلف و پلتفرمهای اجتماعی مختلف نداشته باشد.</p>  | <p>یک مدل فرآیندی برای هم آفرینی هویت برند شرکتی ارائه شده است که متشکل از سه فرآیند مدیریتی است: (۱) پرورش اثباتی به برند (۲) ایجاد پیوند بین معانی هویت برند شرکتی و شرکتها، (۳) فعالیتهایی که مدیریت شرکت از طریق آنها به فرآیند گسترده تر ایجاد هویت برند شرکتی با مشارکت اعضای اجتماع برند و سایر ذینفعان می پردازد. این مدل با تأکید بر ماهیت به هم پیوسته و تکرار شونده فرایندها و فعالیتهای مربوطه، فهم عمیقتری از روشهای تأثیر گذاری مدیریت شرکت در هم آفرینی هویت برند شرکتی ارائه می دهد.</p> | <p>مدل هم آفرینی هویت برند شرکتی</p>                     | <p>Essamri et al. ۲۰۱۸</p>      |

جدول ۲ نشان می‌دهد که بیش‌تر تحقیقات موجود در زمینه برندسازی شرکتی، به مؤلفه‌های سازنده و فرآیندهای اصلی برندسازی شرکتی (دروک، مائون و لگیون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) و یا روابط آن با دیگر مؤلفه‌های آمیخته بازاریابی شرکتی مانند تصویر، هویت و اعتبار شرکتی (بالمر، ۲۰۱۲؛ ابرت و کلین، ۲۰۱۲) توجه نموده‌اند یا یکسری مدل‌های تحلیلی و تجویزی یک‌طرفه ارتباطات با مدیران ارشد سازمان را ارائه داده‌اند (ابرت و کلین، ۲۰۱۲، ون‌ریل<sup>۲</sup> و بالمر، ۱۹۹۷؛ بالمر، ۲۰۰۱؛ هانتچ و شولتز، ۲۰۰۱؛ بیکرتون و ناکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ فتچرین و سونیر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) که این مدل‌ها تنها به ترسیم تصویر شرکتی به ذینفعان بیرونی می‌پردازند و در تضاد با رویکردهای ساخت‌گرای اجتماعی نوظهور می‌باشد که به مقوله برندهای شرکتی به‌عنوان عناصر حاصل از تعامل بین سازمان‌ها و محیط کسب‌وکار و تمامی ذینفعان سازمانی می‌نگرند (والاستر و لیندگرین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ جارونتلی - تسلف<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱)؛ بنابراین، علی‌رغم تمامی مثال‌ها و مورد کاوی‌ها روی نحوه اجرای موفق برندسازی شرکتی (بالمر، ۲۰۰۹)، مطالعات کمی بر ارائه یک مدل یکپارچه و راهبردی برندسازی شرکتی (شامل جزئیات متغیرها و روابط میان آن‌ها، فرآیندها و روش‌های کاری) که بکارگیری آن قطعاً موجب ایجاد یک تحول راهبردی شگرف خواهد بود، تمرکز نموده‌اند (مک کوی و ونتر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). هم‌چنین، با مرور پیشینه نظری موضوع در حوزه صنعت اپراتوری موبایل نیز هیچ تحقیق قابل استنادی که مفاهیم، جنبه‌ها و فرآیندهای برندسازی شرکتی را به‌طور یکپارچه در صنعت اپراتوری موبایل بازنمایی کند یافت نشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. De Roeck, Maon, Lejeune
۲. Van Riel
۳. Knox, Bickerton
۴. Fetscherin, Usunier
۵. Vallaster, Lindgreen
۶. Jarventie-Thesleff
۷. McCoy, Venter

### ۳- روش شناسی پژوهش

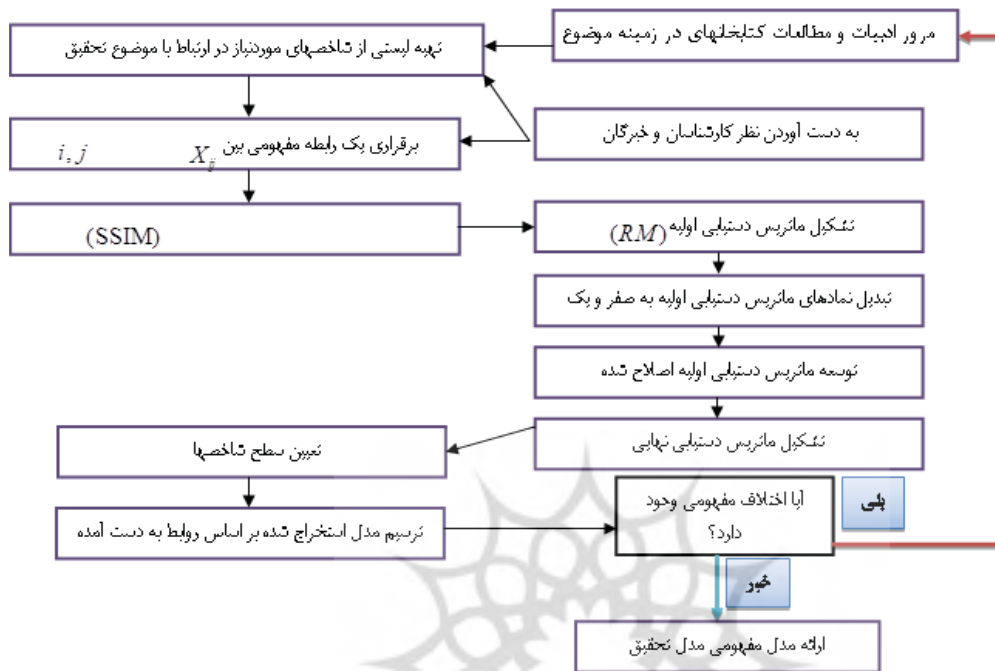
تحقیق حاضر از حیث هدف، توسعه‌ای است (خاکی، ۱۳۹۰) که نتایج آن دارای جنبه‌های کاربردی نیز است و از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی برای ارزیابی و سنجش استفاده می‌کند.

روش تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی تحقیق: به‌واسطه ماهیت روش تحلیل مضمون (صالح و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) و پیشینه نظری بخش پژوهشی موردنظر و باهدف شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر برندسازی شرکتی در صنعت اپراتوری موبایل پس از گردآوری اطلاعات و داده‌های موردنظر، جهت تحلیل داده‌ها به تعریف مقولات، کدگذاری داده‌ها، دسته‌بندی و تحلیل کدها در راستای مقولات اولیه و مقولات جدید ایجاد می‌شود. در حین تحقیق در قالب ترسیم ماتریس مقوله‌بندی ساخت‌یافته و یا ساخت نیافته (در صورت نیاز) پرداخته شد. از نرم‌افزار MAXQDA جهت کدگذاری و تعیین مقولات در این بخش از تحقیق استفاده گردید. سپس، جهت تعیین توالی و روابط میان عناصر شناسایی‌شده با استفاده از دیدگاه خبرگان از تکنیک کیفی مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) منطبق بر روش‌های ناپارامتریک و ایجاد ماتریس خود تعاملی ساختاری، ماتریس دسترسی اولیه و نهایی بهره‌برده (شکل ۱) و نهایتاً، بر اساس روابط و سطوح تعیین‌شده، مدل نهایی ترسیم شد (گوویندن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). جامعه آماری تحقیق را کلیه متخصصان و مدیران حوزه بازاریابی و فروش، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی، ارتباطات، نوآوری و توسعه کسب‌وکار و ... و خبرگان آگاه در حوزه برندسازی شرکتی در سطح اپراتورهای موبایل کشور، شرکت‌های زیرمجموعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، شرکت مخابرات ایران و نیز سایر شرکت‌های فعال در اکوسیستم صنعت ارتباطات تشکیل داد. در مرحله بعد، از این تعداد جامعه آماری، تعداد ۱۵ مصاحبه با متخصصین، کارشناسان، خبرگان و مشاوران فعال در صنعت اپراتوری موبایل صورت گرفت و مؤلفه‌های مؤثر بر برندسازی شرکتی استخراج گردید. هم‌چنین، جهت اطلاع از سطح‌بندی دقیق روابط مؤلفه‌های برندسازی شرکتی، پرسشنامه مختص تکنیک ISM به تعداد ۱۵

۱. Salleh et al.

۲. Govindan et al.

نفر به شیوه نمونه‌گیری هدفمند میان متخصصین و خبرگان صنعت توزیع و نظرسنجی گردید.



شکل ۱. دیاگرام مدل‌سازی معادلات ساختاری - تفسیری (منبع: آتری و همکاران، ۲۰۱۳)

روش تحلیل داده‌ها در مرحله کمی تحقیق: جهت تعیین قابلیت اعتبار مدل کیفی ارائه‌شده در هریک از ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده و به آزمون فرضیات پرداخته می‌شود (هنلین و کاپلان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴) و بدین ترتیب توان تبیین و سطح مطلوبیت کلی مدل در یک اپراتور واقعی (سطح اپراتور همراه اول) بررسی و ارزیابی می‌شود. با توجه به سطح پیچیدگی مدل و پایین بودن حجم نمونه از نرم‌افزار SmartPLS (روش حداقل مربعات جزئی) جهت اجرای مدلیابی معادلات ساختاری استفاده گردید (محسنین و اسفندانی، ۱۳۹۳). در این بخش جهت گردآوری اطلاعات، از ابزار پرسشنامه (به‌صورت میدانی) استفاده شد. بدین‌صورت که پرسشنامه‌ای به‌صورت سؤالات بسته (پاسخ‌های بسته)

۱. Haenlein and Kaplan, ۲۰۰۴

طراحی و در بین کارکنان شاغل در صنعت اپراتوری موبایل (سطح اپراتور همراه اول) توزیع گردید. مقیاس پاسخگویی برای پرسشنامه مذکور بر مبنای طیف لیکرت به صورت ۱- کاملاً مخالفم ۲- مخالفم ۳- متوسط ۴- موافقم ۵- کاملاً موافقم است. از آنجاکه حجم جامعه آماری در این بخش شامل کارشناسان خیره حوزه‌های مختلف بازاریابی و فروش، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی، ارتباطات، نوآوری و توسعه کسب‌وکار به میزان ۱۰۰ نفر برآورد شده است، تعداد نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۸۰ نفر محاسبه گردید. از نظر وضعیت سنی، اغلب پاسخ‌دهندگان بین ۳۱-۴۰ سال (۴۴ درصد) قرار دارند. از نظر سابقه کاری، اغلب پاسخ‌دهندگان از ۶-۱۰ سال سابقه کاری برخوردار بودند. سطح تحصیلات اکثر افراد نیز کارشناسی ارشد و بالاتر بود. از مجموع ۸۰ پاسخ‌دهنده نیز ۳۵ نفر زن و ۴۵ مرد بودند. در انتخاب گروه افراد، سعی بر این شده است از هر دو گروه جنسیتی نظرسنجی صورت گیرد تا دیدگاه و تعصبات جنسیتی بر نتایج غلبه نشود. به منظور بررسی روابط میان متغیرهای مشاهده‌گر (شاخص‌ها یا سؤال‌های پرسشنامه) با متغیر مکنون (متغیرهای مستقل و وابسته) نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در جدول ۳، روش تحقیق در مراحل کمی و کیفی به‌طور خلاصه شرح داده شده است:

جدول ۳. خلاصه مراحل روش تحقیق

| مرحله تحقیق               | کیفی   | کمی   |
|---------------------------|--|---|
| حجم نمونه آماری           | شامل ۱۵ نفر از مدیران، کارشناسان، مشاوران و خبرگان موضوع در صنعت تلکام/ موبایل کشور                          | شامل ۸۰ نفر از کارشناسان خیره اپراتور همراه اول در حوزه های مرتبط |
| روش نمونه‌گیری            | نمونه‌گیری هدفمند و نظری   | جدول نمونه‌گیری مورگان  |
| روش جمع‌آوری داده‌ها      | مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه عمیق نیمه ساخت‌یافته و پرسشنامه  | پرسشنامه  |
| روش تجزیه و تحلیل داده‌ها | - تحلیل مضمون کدگذاری داده‌ها و ایجاد ماتریس مقوله‌بندی و شبکه مضامین<br>- تکنیک مدل‌سازی ساختاری-تفسیری ISM | تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش تحلیل عاملی تأییدی           |
| نرم افزارهای مورد استفاده | MAXQDA   | Smart PLS, SPSS, Excel  |

#### ۴- یافته های پژوهش

مرور ادبیات پژوهش و نتایج به دست آمده از مصاحبه های صورت گرفته از کارشناسان، مدیران و خبرگان صنعت اپراتوری موبایل در مرحله کیفی تحقیق نشان می دهد که مراحل اصلی در موفقیت و تحقق اهداف برندسازی شرکتی در صنعت اپراتوری موبایل شامل مراحل زیر است: الف- شناسایی پیشران های کلیدی صنعت اپراتوری (به عنوان عوامل ورودی تأثیرگذار بر برندسازی شرکتی)، ب- شناسایی مؤلفه های سازنده برند شرکتی با مرور ادبیات نظری موجود و جمع بندی نظرات خبرگان و متخصصین صنعت اپراتوری (به جدول ۴ نگاه کنید)، ج- شناسایی فاکتورهای کلیدی کسب و کار در پیاده سازی موفق مدل برندسازی شرکتی.

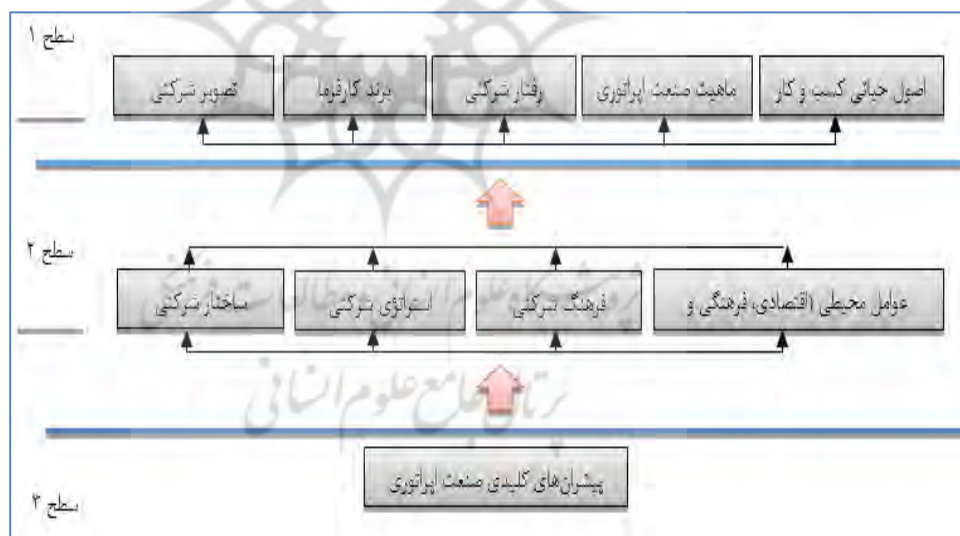
الف. شناسایی پیشران های کلیدی صنعت اپراتوری: طبق نظرات حاصل از مصاحبه های صورت گرفته و ادبیات تحقیق، پیشران های کلیدی صنعت اپراتوری تأثیرگذار بر برندسازی شرکتی شامل پیشران های حوزه فناوری، پیشران های حوزه اجتماعی، پیشران های حوزه سیاسی، پیشران های حوزه اقتصادی و پیشران های حوزه زیست محیطی هستند.

#### جدول ۴. مؤلفه های سازنده برندسازی شرکتی

| مقولات اصلی    | مقولات میانی  | خرده مقوله ها  |
|----------------|---|--|
| هویت فرهنگی    | فرهنگ شرکتی<br>رفتار شرکتی<br>استراتژی شرکتی<br>ساختار شرکتی          | ارزش های سازمانی (۱۲)*، نحوه رفتار مدیریت با افراد زیرمجموعه (۸)، نحوه رفتار کارکنان با همدیگر (۸)، استراتژی تمایز و جایگاه یابی (۱۴)، فلسفه وجودی (ماموریت) (۱۰)، مدیریت راهبردی و برنامه ریزی (۱۲)، شفافیت روابط اداری و سهامداری (۱۱)   |
| تصویر شرکتی    | شهرت و اعتبار<br>سطح خدمات<br>کارکنان<br>نمادها و علائم محسوس         | کیفیت خدمات ارائه شده (۱۰)، سهولت دسترسی به خدمات (۱۲)، تنوع خدمات ارائه شده (۹)، ظاهر فیزیکی محیط (۶)، شعار تبلیغاتی شرکت (۹)، لوگو و علائم تجاری شرکت (۱۱)، نحوه برخورد کارکنان با مشتریان (۱۲)، صلاحیت و شایستگی کارکنان (۱۳)، نحوه پوشش و وضع ظاهری کارکنان (۸)، سبک مدیریت رهبری (۱۰)، تمرکز شرکت بر نیاز مشتری (۱۴)، تضمین خدمات (۷) |
| عوامل محیطی    | عوامل اقتصادی - فنی<br>عوامل اجتماعی - فرهنگی<br>عوامل سیاسی - امنیتی | ضعیف درآمدی افراد (۸)، چرخه مصرفی افراد (۹)، سیاست های اقتصادی دولت (۱۳)، نرخ پذیرش تکنولوژی (۱۵)، تقلید از گروه های مرجع (۱۰)، سطح زندگی افراد (۶)، عملی برای ایجاد تمایز در مشتری (۸)، تحریم ها و پساتحریم ها (۱۴)، سیاست ها و حمایت های دولت (۱۴)   |
| تعامل با مشتری |   | انتخاب گروه هدف و ارتباطات با آن ها (۱۱)، شناسایی شرکای  |

| مقولات اصلی           | مقولات میانی  | خرده مقوله‌ها   |
|-----------------------|---|---|
| اصول کسب‌وکار         | ارزش پیشنهادی<br>عملکرد مالی (کسب ارزش)   | تجاری (۱۰)، مخارج صرف شده (۹) و محصول منحصر به فرد (۱۲)   |
| ماهیت صنعت            | ساختار صنعت<br>محیط فعالیت  | اندازه شرکتی (۱۲)، قدمت (پیشینه) (۱۰) و شرایط رقابتی بازار (۱۴)   |
| برند کارفرما          | رزش اجتماعی<br>ارزش اقتصادی<br>بازاریابی داخلی و خارجی  | فرهنگ و محیط کاری (۱۵)، مزایا و پاداش (۱۲)، جذب نیرو و استعدادیابی و نگهداشت نیرو (۱۴)  |
| پیشران‌های کلیدی صنعت | پیشران‌های حوزه فناوری<br>پیشران‌های حوزه اجتماعی<br>پیشران‌های حوزه سیاسی<br>پیشران‌های حوزه اقتصادی<br>پیشران‌های حوزه زیست‌محیطی | دسترسی جهانی و شیوع شبکه‌های مجازی (۱۲)، تغییرات سریع جمعیت شناختی (۱۰)، تغییرات سریع تکنولوژی (۱۴)، استارت آپ‌ها و بازیگران این صنعت (۸)، CSR (۱۲) |

در بخش کیفی تحقیق با استفاده از روش ISM بر اساس سطوح تعیین شده و ماتریس دستیابی نهایی، مدل نهایی ترسیم شد که خلاصه نتیجه آن در شکل ۲ نشان داده شده است.

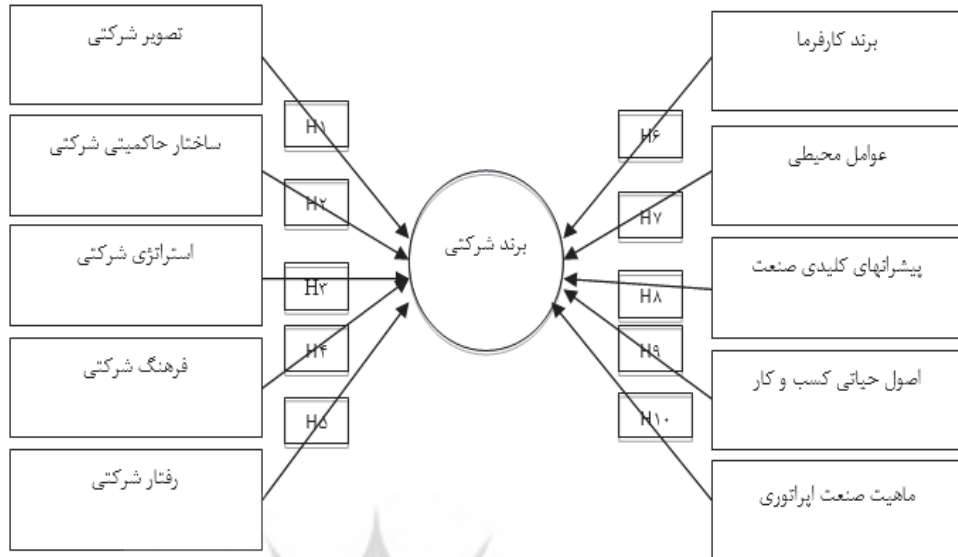


شکل ۲. ترسیم مدل ساختاری - تفسیری



- ب. شناسایی مؤلفه‌های سازنده برند شرکتی در صنعت اپراتوری موبایل همان‌طور که اشاره گردید جهت اعتبارسنجی آماری مدل مفهومی استخراج‌شده برندسازی شرکتی، فرضیات این مرحله از تحقیق به شرح ذیل تنظیم‌شده‌اند:
- فرضیه ۱:** تصویر شرکتی تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- فرضیه ۲:** ساختار شرکتی تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- فرضیه ۳:** استراتژی شرکتی تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- فرضیه ۴:** فرهنگ شرکتی تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- فرضیه ۵:** رفتار شرکتی تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- فرضیه ۶:** برند کارفرما تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- فرضیه ۷:** ماهیت صنعت اپراتوری تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- فرضیه ۸:** عوامل محیطی تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- فرضیه ۹:** پیشران‌های کلیدی صنعت تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- فرضیه ۱۰:** اصول حیاتی کسب‌وکار تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.

شکل ۳ فرضیات تحقیق را نشان می‌دهد:



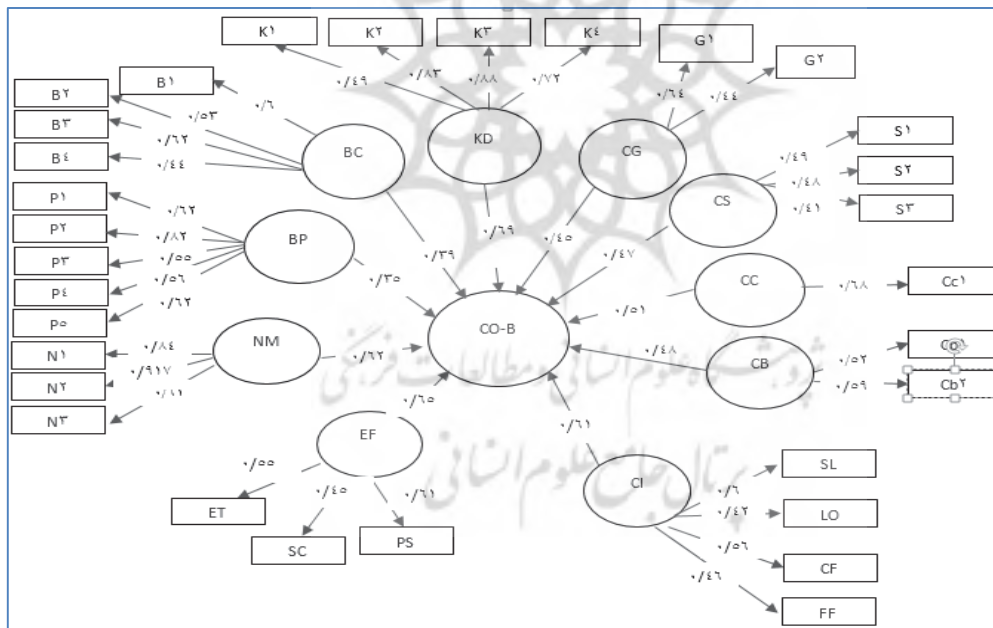
شکل ۳. فرضیات تحقیق مؤلفه‌های سازنده برند شرکتی در صنعت اپراتوری موبایل

جهت بررسی برازش مدل و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری، رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. با استفاده از مقادیر  $t$ -value، فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که ضرایب باید از  $1/96$  بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان  $0/95$  معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد. از آنجاکه درجه همبستگی اکثر مؤلفه‌ها عددی بین  $0,3 - 0,69$  است، بنابراین می‌توان گفت همبستگی متوسط بین مؤلفه‌ها برقرار است. همان‌طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود، مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای  $0,7$  است. هم‌چنین، مقادیر به‌دست‌آمده برای شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده برای متغیرهای تحقیق بالای  $0,5$  است که این امر حاکی از روایی همگرایی قابل قبول است.

جدول ۵. شاخص پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای متغیرهای برند شرکتی  
(منبع: یافته‌های تحقیق)

| متغیرهای تحقیق                 | شاخص پایایی مرکب | شاخص آلفای کرونباخ | میانگین واریانس استخراج شده |
|--------------------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|
| برندسازی شرکتی                 | ۰/۸۴۹            | ۰/۷۶۳              | ۰/۶۵                        |
| فرهنگ شرکتی                    | ۰/۸۸             | ۰/۸۵               | ۰/۸۱۲                       |
| استراتژی (چشم‌انداز استراتژیک) | ۰/۹۱۸            | ۰/۸۲۴              | ۰/۹۱۵                       |
| ساختار شرکتی                   | ۰/۸۵             | ۰/۸۲۲              | ۰/۸۱۴                       |
| تصویر شرکتی                    | ۰/۸۳             | ۰/۷۷۱              | ۰/۵۸۹                       |
| برند کارفرما                   | ۰/۷۱۵            | ۰/۷۶۱              | ۰/۵۴۸                       |
| رفتار شرکتی                    | ۰/۷۶۱            | ۰/۷۷۱              | ۰/۶۱۵                       |
| ماهیت صنعت اپراتوری            | ۰/۸۱۹            | ۰/۸۱۵              | ۰/۸۱۵                       |
| اصول حیاتی کسب‌وکار            | ۰/۸۱۴            | ۰/۸۴۱              | ۰/۵۱۵                       |
| عوامل محیطی                    | ۰/۷۱۱            | ۰/۹۱۴              | ۰/۷۱۵                       |
| پیشران‌های کلیدی صنعت          | ۰/۸۹۱            | ۰/۷۰۲              | ۰/۶۸                        |

شکل ۴ ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل برندسازی شرکتی را نشان می‌دهد.



شکل ۴. ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل برندسازی شرکتی در صنعت اپراتوری موبایل  
(منبع: یافته‌های تحقیق)

نتایج مربوط به فرضیه‌ها به همراه ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها به اختصار در جدول شماره ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیات متغیرهای سازنده برند شرکتی در صنعت اپراتوری موبایل  
(منبع: یافته‌های تحقیق)

| شماره | فرضیه  | ضرایب مسیر | t-value | تأیید یا رد |
|-------|--|------------|---------|-------------|
| ۱     | تصویر شرکتی، تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.           | ۰/۶۱       | ۶/۸۷    | تأیید       |
| ۲     | ساختار شرکتی، تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.          | ۰/۴۵       | ۴/۵۸    | تأیید       |
| ۳     | استراتژی شرکتی، تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.        | ۰/۴۷       | ۷/۱۵    | تأیید       |
| ۴     | فرهنگ شرکتی، تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.           | ۰/۵۱       | ۵/۲۴    | تأیید       |
| ۵     | رفتار شرکتی، تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.           | ۰/۴۸       | ۷/۱۲    | تأیید       |
| ۶     | برند کارفرما، تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.          | ۰/۳۹       | ۶/۳۳    | تأیید       |
| ۷     | عوامل محیطی، تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد.           | ۰/۶۵       | ۹/۶۵    | تأیید       |
| ۸     | پیشران‌های کلیدی صنعت، تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد. | ۰/۶۹       | ۹/۴۵    | تأیید       |
| ۹     | اصول حیاتی کسب‌وکار، تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد/   | ۰/۳۵       | ۶/۶۱    | تأیید       |
| ۱۰    | ماهیت صنعت اپراتوری، تأثیر معناداری در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارد/   | ۰/۶۲       | ۴/۴۱    | تأیید       |

پس از بررسی معناداری هریک از مؤلفه‌های استخراجی در مدل برندسازی شرکتی در صنعت اپراتوری موبایل و ارزیابی توان تبیین آماری مدل، در ادامه پژوهش نقش فاکتورهای کلیدی کسب‌وکار در پیاده‌سازی موفق مدل برندسازی شرکتی مورد بررسی قرار گرفت. فرضیات متناسب با این بخش نیز به شرح ذیل است:

- عوامل فناورانه تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب‌وکار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.

- عوامل انسانی تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب‌وکار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- عوامل سازمانی تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب‌وکار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- عوامل راهبردی تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب‌وکار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- عوامل قانونی تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب‌وکار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- مدیریت استراتژیک برند تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب‌وکار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- بازاریابی تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب‌وکار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.
- فاکتورهای کلیدی کسب‌وکار تأثیر معناداری در پیاده‌سازی موفق مدل برندسازی شرکتی در صنعت اپراتوری موبایل دارد.

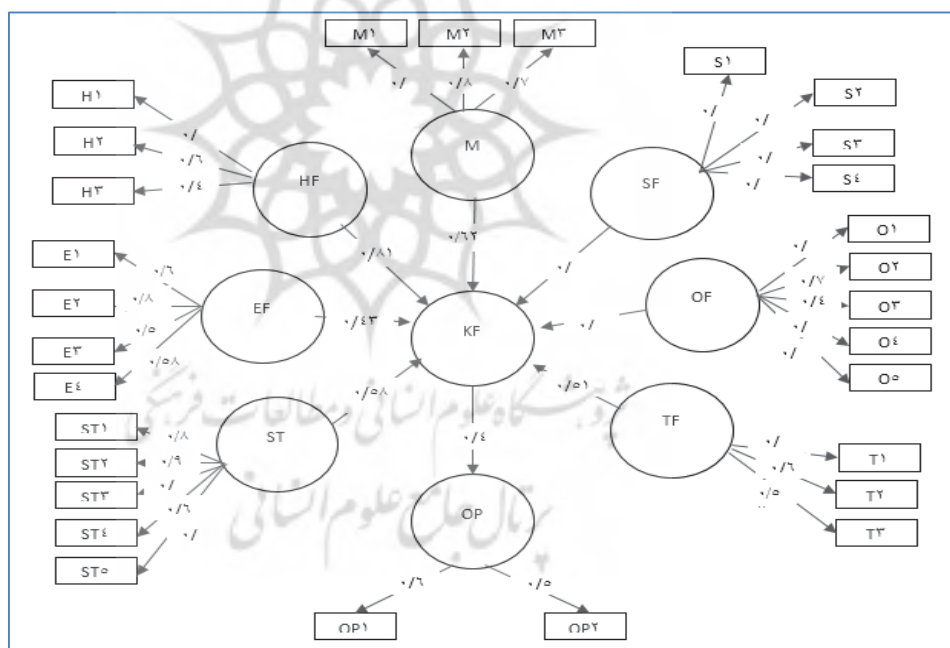
پس از مشخص نمودن آمارهای توصیفی متغیرها و میزان برآزش مدل، باید میزان پایایی مربوط به هر بعد، سازه و یا مدل را مورد ارزیابی قرارداد. در این حالت نیز همانند مدل برندسازی شرکتی، از شاخص پایایی مرکب، میانگین واریانس استخراج‌شده و شاخص آلفای کرونباخ استفاده گردید. همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌گردد، شاخص پایایی مرکب و آلفای کرونباخ از مقادیر قابل قبولی برای تمامی متغیرهای تحقیق برخوردار است. حصول مقدار ۵۸۹/۰ (ضریب تعیین) نیز در مدل تحقیق نشان از برآزش قابل توجه مدل است.

## جدول ۷. شاخص پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای فاکتورهای کلیدی کسب و کار

(منبع: یافته‌های تحقیق)

| متغیرهای تحقیق                 | شاخص پایایی مرکب | شاخص آلفای کرونباخ | میانگین واریانس استخراج شده |
|--------------------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|
| فاکتورهای کلیدی کسب و کار      | ۰/۸۴۲            | ۰/۸۷۵              | ۰/۵۱۴                       |
| عوامل سازمانی                  | ۰/۶۲۱            | ۰/۹۸۴              | ۰/۵۹۱                       |
| عوامل انسانی                   | ۰/۶۵             | ۰/۸۹۱              | ۰/۷۱۵                       |
| عوامل فناوریانه                | ۰/۸۳             | ۰/۸۸۷              | ۰/۷۹۲                       |
| بازاریابی                      | ۰/۷۳۵            | ۹۱۵                | ۰/۶۵۸                       |
| عوامل قانونی- محیطی            | ۰/۷۴۱            | ۰/۹۸۵              | ۰/۶۳۲                       |
| مدیریت استراتژیک برند          | ۰/۷۵۱            | ۰/۷۸۵              | ۰/۶۲۲                       |
| پیاده‌سازی موفق مدل برند شرکتی | ۰/۷۸۹            | ۰/۸۸۸              | ۰/۵۹۸                       |

تحلیل ضرایب مسیر و بارهای عاملی: پس از مشخص شدن علایم متغیرها، در این بخش به تحلیل ضرایب مسیر و بارهای عاملی پرداخته شد. در شکل شماره ۵، ضرایب مسیر و بارهای عاملی نشان داده شده است. تحلیل مسیر، درجه تأثیرگذاری و اهمیت هر یک از فاکتورهای کلیدی کسب و کار در پیاده‌سازی موفق مدل برندسازی شرکتی را نشان می‌دهد.



شکل ۵. ضرایب مسیر و بارهای عاملی فاکتورهای کلیدی پیاده سازی مدل

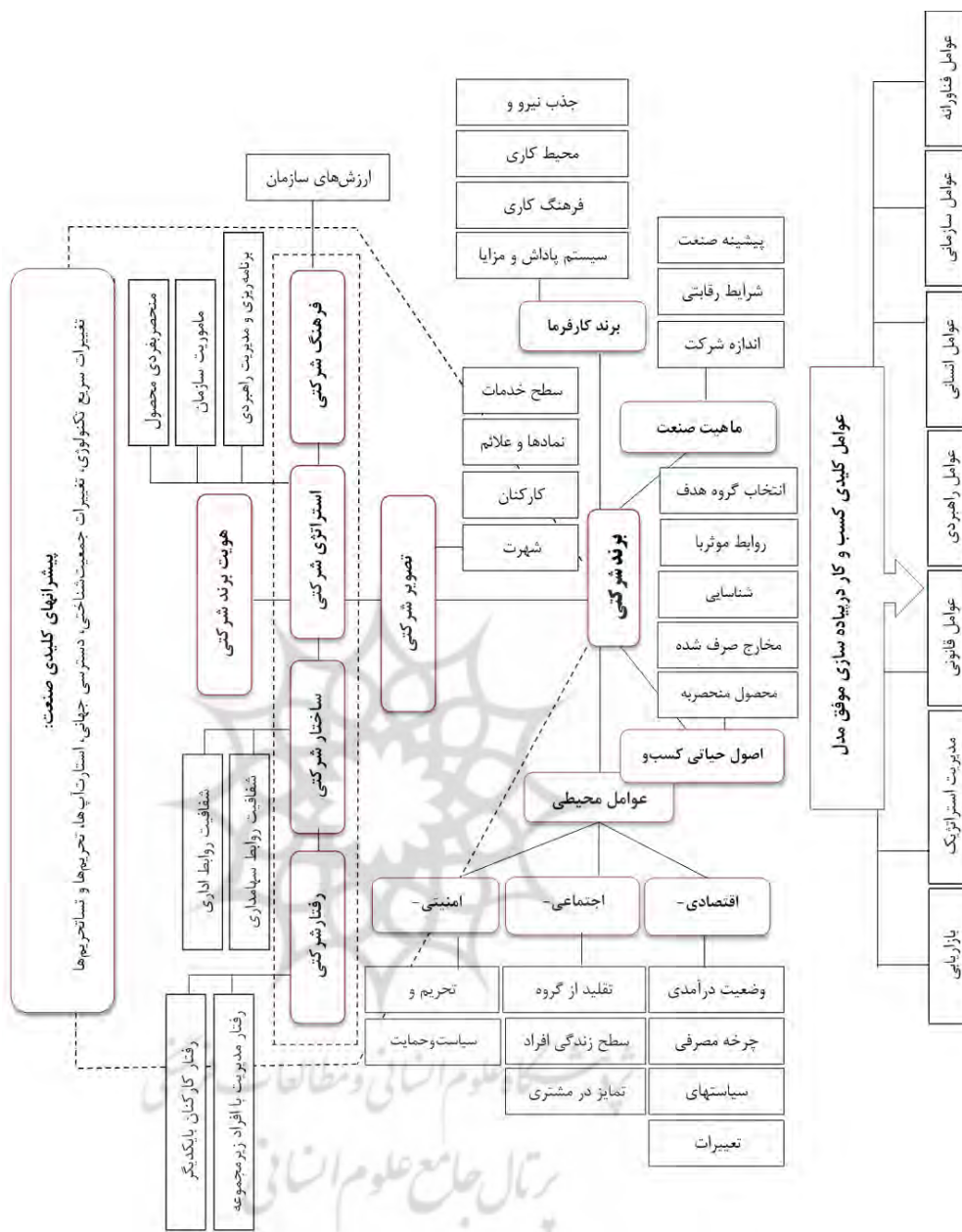
(منبع: یافته‌های تحقیق)

نتایج مربوط به فرضیه‌ها به همراه ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها به اختصار در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. نتایج آزمون فرضیات متغیرهای فاکتورهای کلیدی در پیاده‌سازی موفق مدل  
(منبع: یافته‌های تحقیق)

| شماره | فرضیه   | ضرایب مسیر | t-value | تأیید یا رد |
|-------|---|------------|---------|-------------|
| ۱     | عوامل فناورانه تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب و کار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.        | ۰/۵۱       | ۷/۵۴    | تأیید       |
| ۲     | عوامل انسانی تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب و کار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.          | ۰/۸۱       | ۱۰/۸۴   | تأیید       |
| ۳     | عوامل سازمانی تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب و کار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.         | ۰/۴۹       | ۴/۲۴    | تأیید       |
| ۴     | عوامل راهبردی تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب و کار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.         | ۰/۴۵       | ۸/۳۵    | تأیید       |
| ۵     | عوامل قانونی تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب و کار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.          | ۰/۴۳       | ۴/۶۹    | تأیید       |
| ۶     | مدیریت استراتژیک برند تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب و کار در صنعت اپراتوری موبایل دارد. | ۰/۵۸       | ۷/۶۸    | تأیید       |
| ۷     | بازاریابی تأثیر معناداری بر فاکتورهای کلیدی کسب و کار در صنعت اپراتوری موبایل دارد.             | ۰/۶۲       | ۶/۶۹    | تأیید       |
| ۸     | فاکتورهای کلیدی کسب و کار تأثیر معناداری در پیاده‌سازی موفق مدل برندسازی شرکتی دارد.            | ۰/۴۸       | ۸/۵۹    | تأیید       |

مدل مفهومی برندسازی شرکتی در صنعت اپراتوری موبایل استخراج شده از پژوهش حاضر در شکل ۶ نشان داده شده است.



شکل ۶. مدل مفهومی نهایی تحقیق



## ۵- بحث و نتیجه گیری

امروزه، سازمان‌های خدماتی در محیطی رقابتی قرار دارند و بدون شک، ایجاد تصویری مطلوب از خود در ذهن مشتریان به‌منظور ایجاد برند شرکتی یکی از راهبردهای اساسی است. نتیجه فرضیه ۱ با مطالعات نوین و هوستن<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) و لورنز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) سازگار است. آنان در مطالعات خود نشان می‌دهند که امروزه سازمان‌ها با درک اهمیت تصویر ذهنی مشتریان به دنبال ایجاد تصویری متمایز از خود می‌باشند، چراکه تصویر ذهنی از سازمان بر عواملی همچون رضایت، ارزش ادراک‌شده، کیفیت ادراک‌شده و وفاداری مشتریان مؤثر بوده و می‌تواند سبب کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها گردد و به برندسازی آنان کمک نماید.

سازمان‌هایی که از ساختار سازمانی منحصربه‌فردی برخوردارند سبب می‌شوند در انجام فرآیندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کنند. بر این اساس، یکی از فاکتورهای مهم تأثیرگذار بر برندسازی، ساختار سازمانی است/ نتیجه فرضیه ۲ با نتایج مطالعات صورت گرفته توسط ناکس و بیکرتون (۲۰۰۳) سازگار است/ به عقیده ناکس و بیکرتون، ساختار شرکتی در فرآیند ایجاد برند شرکتی پیشنهاد داده می‌شود.

در مؤلفه‌های استراتژی شرکتی و فرهنگ شرکتی، نتایج حاصل از ضرایب مسیر نشان می‌دهد که این دو مؤلفه در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل نقش مهمی بر عهده‌دارند. چشم‌انداز و استراتژی سازمان، یعنی آنچه یک سازمان تمایل دارد تا در آینده به آن دست یابد. با این وجود، طی تحقیقات انجام‌شده توسط محققان نشان داده‌شده است که شرکت‌های موفق، چشم‌انداز را به معنای بازسازی مجدد ارزش‌های اصلی تعریف کرده‌اند به جای آن که به‌طور ناگهانی از یک مجموعه ارزش به مجموعه ارزش دیگری منتقل شوند. این نشان می‌دهد که چشم‌انداز استراتژیکی و فرهنگ شرکتی باهم مرتبط بوده و می‌توانند شرکت را به سوی اهداف و سطوح جدید هدایت کنند. نتیجه فرضیات ۳ و ۴ با نتایج مطالعات هاتچ و شولتز (۲۰۰۱) و لورنز (۲۰۱۰) سازگار است. هاتچ و شولتز، بینش‌هایی را درباره

۱. Nevin, Houston

۲. Lorenz

هم‌راستایی چشم‌انداز استراتژیک، فرهنگ‌سازمانی و تصویر در جهت برندسازی ارائه می‌دهند.

امروزه کارکنان، به‌خصوص کارکنان در شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی، آخرین زنجیره ارتباطی با مشتری هستند و مسئولیت برآوردن انتظارات مشتریان از طریق ارائه خدمات باکیفیت بر عهده آن‌ها است. رفتار شرکتی در برخورد و ارتباط با مشتریان، یکی از راه‌های مناسب برای رشد و ترقی تصویر مشتریان از برند به حساب می‌آید. چراکه با توجه به اهمیت برند و مزایایی که می‌تواند برای سازمان ایجاد نماید، راه‌های برندسازی و ارتقای ارزش و تصویر برند در ذهن مشتریان از دغدغه‌ها و مسائل کلیدی سازمان‌های امروزی است. نتایج به‌دست‌آمده در تأیید فرضیه ۵ تحقیق، با نتایج مطالعات صورت گرفته توسط تاگ و هاوولی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و کنگ، تران و تی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) سازگار است. این محققین معتقدند چون کارکنان مرتبط با مشتری، ارائه‌دهنده خدمات سازمان هستند، به‌طور مستقیم بر رضایت مشتریان و تصویرسازی بر ذهن مشتریان تأثیر می‌گذارند.

برند کارفرما به‌عنوان یک کاتالیزور جهت بهبود بهره‌وری عمل می‌نماید و نه تنها موجب جذب و حفظ استعدادها می‌شود، بلکه افراد و کارکنان را تشویق می‌نماید تا به بهبود بهره‌وری و کیفیت خدمات بپردازند. برند کارفرما ماهیتاً دربردارنده نوعی تعهد کارکنان نسبت به سازمان است که توسط کارفرمایان ایجاد می‌شود که همان شهرت و اعتبار شرکت در قلب کارکنان است. نتیجه فرضیه ۶ با نتایج مطالعات شولتز (۲۰۱۰)، سویکنن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) و مک لارن<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) سازگار است. بر طبق مطالعات انجام‌شده توسط محققین مذکور، برندها به‌عنوان یکی از با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت، نیازمند توجه ویژه در ایجاد، توسعه و مدیریت می‌باشند. هر شرکت دارای سه برند محصول، سازمان و کارفرما است که لازم است هر سه مورد توجه قرار گرفته و از ارتباط میان آن‌ها اطمینان حاصل گردد.

عوامل محیطی شامل عوامل اقتصادی- فنی، اجتماعی- فرهنگی و سیاسی است. قیمت برند، تخفیفات، توصیه متخصصین، تجربیات پیشین مشتری از برند، ضمانت-

۱. Tag, Hawley

۲. Keng, Tran, Thi

۳. Suikkanen

۴. McLaren

هایی که به همراه برند هستند، عادات مشتری در خرید برند، توصیه دوستان، تبلیغات در مورد برند، تازگی برند، شانس و اتفاق، در دسترس بودن، پرستیژ برند یا به عبارتی پذیرش اجتماعی برند، گروه‌های مرجع، رفتارهای جمعیت، باورها، الگوهای فکری، روش زندگی، تحریم‌ها و سیاست‌های دولت بر برندسازی شرکتی تأثیر بسزایی برجای می‌گذارند.

در این میان آنچه مسلم است این است که پیشران‌های کلیدی صنعت اپراتوری موبایل نیز از طریق کانال‌های مربوطه همچون تغییرات تکنولوژی، تغییرات جمعیت شناختی تأثیرات خود را در برندسازی شرکتی نمایان می‌کنند. رونق تکنولوژی همواره دسترسی به مشتریان برای توسعه و توزیع بهتر و مؤثرتر محصولات و خدمات موردنیاز آن‌ها، ارائه خدمات دیداری نمایندگان شرکت با مشتری و ارتباط با مشتریان در گروه‌های بزرگ یا یک‌به‌یک از طریق ویدئو کنفرانس برای شرکت‌ها را تسهیل کرده است. نتایج مذکور در حوزه فرضیه ۸ با نتایج مطالعات وی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، چیمبوزال و موتاندوا<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) سازگار است.

انتخاب گروه هدف (مشتریان)، ایجاد روابط مؤثر با مخاطبان کلیدی، شناسایی شرکای تجاری در بازار و کسب اطلاعات از آنان، ارائه محصول منحصربه‌فرد و متمایز و دقت در کیفیت، هزینه و محصول. خدمت از جمله فاکتورهای مهم در کسب و کار محسوب می‌شوند. شرکت یا سازمانی که خود را پایبند یا مقید به اصول مذکور بداند، قطعاً در حوزه برندسازی نیز موفق خواهد بود. چراکه ایجاد برند موفق و وفاداری برند و ضمانت آن در گرو اصول مذکور است.

ماهیت صنعت اپراتوری موبایل شامل قدمت (پیشینه و فرهنگ)، اندازه (سهم بازار) و شرایط بازار برای آن صنعت است. به‌عنوان مثال هرچقدر اپراتور موبایل از قدمت و سهم بازار بیشتری در بازار برخوردار باشد (اصطلاحاً اپراتور غالب) دیگر به‌سختی امکان انعطاف در برابر نیازهای خاص مشتریان و نوآوری در بازارهای هدف را خواهد داشت و این به‌نوبه خود در اتخاذ سیاست‌های و راهبردهای برندسازی کارآمد که تأثیرگذار خواهد بود.

۱. Wee

۲. Chimboza, Mutandwa

همان‌طور که مشاهده می‌گردد، تمامی فرضیات تحقیق تأییدشده و تصویر شرکتی، ساختار شرکتی، استراتژی شرکتی، فرهنگ شرکتی، رفتار شرکتی، برند کارفرما، عوامل محیطی، پیشران‌های کلیدی صنعت، اصول حیاتی کسب‌وکار و ماهیت صنعت اپراتوری، تأثیر معنادار در برندسازی شرکتی صنعت اپراتوری موبایل دارند.

محدودیت‌ها و یافته‌های این پژوهش، فرصت‌های تحقیقاتی را برای محققین بعدی فراهم می‌نماید. برخی از این فرصت‌ها و زمینه‌های تحقیقات کاربردی پیشنهادی به شرح زیر است:

۱- شناسایی و استخراج کلیه عوامل ورودی تأثیرگذار در تعیین مدل مدیریت برند شرکتی با استفاده از دیگر فن‌های موجود همچون نظریه داده بنیاد (گراند تئوری)، تحلیل عاملی اکتشافی و جهت مقایسه نتایج به‌دست‌آمده با یافته‌های تحقیق حاضر

۲- استفاده از نتایج ارائه‌شده در مدل و بهبود آن در صنایع خدماتی دیگر

۳- ترکیب مدل برندمحوری پژوهش حاضر با مدل‌های بازارمحوری و ارائه یک مدل تلفیقی بازارمحوری- برندمحوری برای سازمان‌های خدماتی

۴- با توجه به اینکه این مدل برآمده از نتایج تحقیقات کیفی و کمی در صنعت اپراتوری موبایل است، لذا بررسی مدل برندسازی شرکتی در دیگر صنایع (علی‌الخصوص صنایع خدماتی و یا شرکت‌های فعال در بازار مشتریان شرکتی)، باهدف کمک به تقویت کفایت و تعمیم‌پذیری مدل استخراج‌شده و آماده‌سازی آن برای کاربرد در دیگر صنایع پیشنهاد می‌گردد

۵- پیاده‌سازی، اجرای مدل و ارزیابی عملکرد برند شرکتی در صنعت اپراتوری بر اساس مدل نهایی این تحقیق (به‌عنوان یک معیار سنجش) در حداقل یک اپراتور موبایل جهت بررسی نقش برندسازی شرکتی و کارکرد اجزای گوناگون مدل در پیشبرد اهداف راهبردی کسب‌وکار و کسب مزیت رقابتی و باهدف بررسی سطح علمی بودن برندسازی شرکتی در برندهای فعال در این صنعت

۶- از آنجاکه ارزیابی توان تبیین مدل مفهومی استخراج‌شده تنها با نظرات کارشناسی در سطح شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) انجام پذیرفت، لذا پیشنهاد می‌گردد جهت افزایش غنای علمی و تجربی مدل، جامعه آماری در

مرحله تحلیل کمی به کارشناسان و مدیران سایر اپراتورهای موبایل مطرح کشور نیز تعمیم یابد

۷- یکی از سطوح نسبتاً جدیدتر در حوزه برندسازی، برندسازی دانشی شرکت است. برند دانشی اطلاعات مفیدی راجع به سازمان، موقعیت رقابتی آن و روندهای آینده صنعت در اختیار مشتریان قرار می‌دهد اما این انتقال دانش نیازمند استقرار برند شرکتی جهت ارتباط و نزدیکی به نظرات کارکنان، شرکای تجاری، مدیران ارشد و مشتریان است/ بنابراین یکی از موضوعات تحقیقاتی آتی می‌تواند مطالعه مدل برند دانشی شرکت‌ها خصوصاً در صنایع خدماتی باشد.

همچنین با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهایی برای مدیران صنعت اپراتوری موبایل قابل ارائه است. از جمله با توجه به اینکه نیازهای گروه هدف اثر مثبت و مستقیمی بر برند کارفرما دارد، باید سازمان‌ها از ابزارهای بخش‌بندی و تکنیک‌های مرتبط با آن در جهت انطباق پیام برند کارفرما، نیازها و ترجیحات گروه هدف استفاده کنند (توجه به عوامل انسانی و برند کارفرما). هم‌چنین از آنجایی که برند شرکتی باید با استراتژی‌های کلی شرکت و زیرمجموعه آن هماهنگ باشد تا پرتفولیوی برند بتواند متمایز باشد، باید این همسویی همواره مورد توجه مدیران ارشد و کارشناسان شرکت‌ها در صنعت اپراتوری موبایل قرار گیرد (توجه به عوامل راهبردی). از سوی دیگر، ایران همواره به دلیل مشکلات ساختاری، دارای یک اقتصاد تورمی است. در یک اقتصاد تورمی، ارزش دارایی‌های واقعی طی یک روند دائمی در حال افزایش است. هنگامی که ارزش دارایی‌های ثابت بنگاه‌ها (حتی بنگاه‌های زیان و دارای دارایی‌های هنگفت که تجدید ارزیابی نشده‌اند) در حال افزایش است، مشکلاتی به وجود می‌آید. افزایش ارزش دارایی‌ها در شرایط تورمی دو مشکل را برای بنگاه‌های ایرانی پدید آورده است. الف) دل بستگی و وابستگی مدیران و مالکان بنگاه به بسط سمت راست ترازنامه (دارایی‌ها) بیش‌تر می‌شود) نگرانی مدیران و مالکان به مسئله افزایش هزینه سرمایه‌گذاری بر سر توسعه دارایی‌های نامشهود «برند» (دارایی غیر فیزیکی) در زمان تورمی بیش‌تر تشدید می‌شود. لذا، توجه همواره و مستمر به شرایط و محدودیت‌های محیط حاکم بر پیاده‌سازی موفق مدل برند شرکتی در لایه‌های راهبردی سازمان حائز اهمیت است (توجه به عوامل محیطی، قانونی و ...).

## فهرست منابع

- اشکانی، مهدی و اسفندانی، محمدرحیم (۱۳۹۵)/ بررسی تاثیر ارتباطات برند مصرف کننده بر بشارت برند تلفن همراه، مدیریت برند، ۳(۴)، ۱۸۰-۱۵۷.
- بخشنده، قاسم و کاظمی، علی (۱۳۹۶). فراتحلیل عوامل موثر بر قصد خرید محصولات سبز (مورد مطالعه: پژوهش‌های انجام گرفته در ایران)، مدیریت برند، ۴(۲)، ۱۵۳-۱۲۲.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، چاپ اول، تهران، انتشارات فوژان.
- خدای، سهیلا و اصانلو، بهاره (۱۳۹۵). طراحی مدل شکل‌گیری ابعاد هواخواهی برند، مبتنی بر تئوری‌های هویت-مشتری و ارتباط مشتری-برند، مدیریت برند، ۳(۴)، ۴۰-۱۳.
- حنفی‌زاده، پیام و راد، آزاده، (۱۳۹۵). ارزش‌گذاری برند رایتل، فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری، سال پنجم، شماره ۱۷، ص ۷۵-۹۷.
- کیماسی، مسعود و خوشنویس، مزده (۱۳۹۶). استفاده از تکنیک زیمت برای بررسی تصویر برند فعلی و مطلوب، مدیریت برند، ۴(۳)، ۹۰-۷۰.
- محسنین، شهریار و اسفندانی، محمدرحیم (۱۳۹۳)، معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار SmartPLS، چاپ اول، تهران، انتشارات کتاب مهربان.
- Abratt, R. Kleyn, N. (۲۰۱۲). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations Reconciliation and integration, *European Journal of Marketing*, ۴۶ (۷/۸): ۱۰۴۸-۱۰۶۳.
- Ahmad, J. Ahmad, Z. (۲۰۱۴), Consumer Purchase Behavior in Cellular Service Sector of Pakistan, *IOSR Journal of Business and Management*, ۱۶(۵): ۶۲-۷۵.
- Ahmed Siddiqui, k. Ali, M. Sarki, I.H. Khuhro, R.A. (۲۰۱۵), Telecom Branding in Pakistan: Network Coverage or Value Added Services, *Academic Journal of Research in Economics and Management*, ۳(۳): ۶۱-۶۶.
- Al-Debei, Mutaz M. Ramzi, El-Haddadeh, Avison, David. (۲۰۰۸). Towards a Business Model for Cellular Network and Telecommunication Operators: A Theoretical Framework, UKAIS, ۱۳th Annual Conference.

- Alvarez, A.J. Munoa, J. Arlorio, A. Torres, M. (۲۰۱۴), preventing telecom brand commoditisation in the digital age, Delta partner's group white paper.
- Ashkani, M. Esfidani, M. (۲۰۱۷). Influence of Consumer Brand Relationship on Brand Evangelism, *Journal of Brand Management*, ۳(۴): ۱۵۷-۱۸۰. (In Persian)
- Attri, R. Dev, N. and Sharma, V. (۲۰۱۳), Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview, *Research Journal of Management Sciences*, vol. ۲, no. ۲: ۳-۸.
- Aydin, S. Ozer, G. (۲۰۰۵), the analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market, *European Journal of Marketing*, ۳۹(۷/۸): ۹۱۰-۹۲۵.
- Bakhshandeh, G. Kazzemi, A. (۲۰۱۷). Meta-analysis of the factors affecting green products purchase intention (Case study: Researches conducted in Iran), *Journal of Brand Management*, ۴(۲): ۱۲۲-۱۵۳. (In Persian)
- Balmer, J. M. Powell, S. M. Kernstock, J. & Brexendorf, T. O. (Eds/). (۲۰۱۷). *Advances in corporate branding*. Springer.
- Balmer, J.M.T. (۲۰۰۱). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, ۳۵ (۳/۴): ۲۴۸-۲۹۱.
- Balmer, J.M.T. (۲۰۰۹). Scrunitizing the British Monarchy: The Corporate Brand That Was Shaken, Strirred and Survived, *Management Decision*, ۴۷ (۴): ۶۳۹-۶۷۵.
- Balmer, J.M.T. (۲۰۱۲). Corporate Brand Management Imperatives Custodianship, Credibility, and Calibration, *California Management Review*, ۵۴ (۳): ۶-۳۳.
- Balmer, J.M.T. Illia, L. (۲۰۱۳). *Contemporary Perspectives on Corporate Marketing*. New York, Routledge.
- Chimboza, D. Mutandwa, E (۲۰۰۷). measuring the determinants of brand preference in a dairy product market, *African Journal of Business Management*, ۱ (۹): ۲۳۰-۲۳۷.
- Cowan, K. Guzman, F. (۲۰۱۸) How CSR reputation, sustainability signals, and country-of- origin sustainability reputation contribute to corporate brand performance: An exploratory study. *Journal of Business Research*.
- Dadzie, A. (۲۰۱۱), Brand Preference for Mobile Phone Operator Services in the Cape Coast Metropolis, *International Journal of Business and Management*, ۶(۱۱): ۱۹۰-۲۰۵.

- De Chernatony, L. Drury, S. & Segal-Horn, S. (۲۰۰۲), Building a services brand: stages, people and orientations, *Working Papers*, Birmingham University.
- De Roeck, K. Maon, F. Lejeune, Ch. (۲۰۱۳). Taking Up the Challenge of Corporate Branding: An Integrative Framework, *European Management Review*, ۱۰ (۳): ۱۳۷-۱۵۱.
- Essamri, A/, McKechnie, S. Winklhofer, H. (۲۰۱۸). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective. *Journal of Business Research*.
- Fetscherin, M. Usunier, J. C. (۲۰۱۲). Corporate branding: an interdisciplinary literature review, *European Journal of Marketing*, ۴۶ (۵): ۷۳۳-۷۵۳.
- Gazquez-Abad, C. J. Sanchez Perez, M. (۲۰۰۹). Factors Influencing Olive Oil Brand Choice in Spain: An Empirical Analysis Using Scanner Data, *Agribusiness journal*, ۲۵ (۱): ۳۶-۵۵.
- Govindan, K. Palaniappan, M. Zhu, Q. and Kannan, D. (۲۰۱۲), Analysis of third party reverse logistics provider using interpretive structural modeling, *International Journal Production Economics*, ۱۴۰: ۲۰۴-۲۱۱
- Guzmán, F. Davis, D. (۲۰۱۷). The impact of corporate social responsibility on brand equity: consumer responses to two types of fit. *Journal of Product & Brand Management*, ۲۶(۵): ۴۳۵-۴۴۶
- Gyawali, A (۲۰۱۵), Brand Preference of Mobile Phones in Nepal, *An International Refereed Journal of Commerce & Management*, ۱(۱):۳۲-۴۴
- Gyrd-Jones, R, Merrilees, B. Miller, D. (۲۰۱۳), Revisiting the complexities of corporate branding: Issues, paradoxes, solutions, *Journal of Brand Management*, Vol. ۲۰, No. ۷: ۵۷۱-۵۸۹.
- Haenlein, M. Kaplan, A. (۲۰۰۴), A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis, *Understanding Statistics*, vol. ۳, no. ۴: ۲۸۳-۲۹۷.
- Hanafizadeh, P. Rad, A. (۲۰۱۵). Rightel Brand Valuation, *Quarterly Journal of Investment Knowledge (JIK)*, ۵(۱۷): ۷۵-۹۷. (In Persian)



- Hatch, M.J. & Schultz, M. (۲۰۰۳), Bringing the Corporation into Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, ۳۷ (۷/۸): ۱۰۴۱-۱۰۶۴.
- Hatch, M.J. Schultz, M. (۲۰۰۱). Are the strategic stars aligned for your brand? *Harvard Business Review*, ۷۹(۲): ۱۲۸-۱۳۴.
- Hatch, M.J. Schultz, M. (۲۰۰۵). Building theory from practice, *Strategic Organization*, ۳(۲): ۳۳۷-۳۴۸.
- Hulberg, J. (۲۰۰۶), Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study, *Journal of Brand Management*, ۱۴: ۶۰-۷۳.
- Iglesias, O. Markovic, S. Singh, J. J. & Sierra, V. (۲۰۱۷). Do customer perceptions of corporate services brand ethicality improve brand equity? Considering the roles of brand heritage, brand image, and recognition benefits. *Journal of Business Ethics*, ۱-۱۹.
- Jarventie-Thesleff, R. Moisander, J. & Laine, P.M. (۲۰۱۱). Organizational dynamics and complexities of corporate brand building-A practice perspective, *Scandinavian Journal of Management*, ۲۷: ۱۹۶-۲۰۴.
- Jones, R. (۲۰۱۰). Corporate branding: the role of vision in implementing the corporate brand, *Journal of Innovative Marketing*, ۶(۱): ۴۴-۵۷.
- Kay, M.J. (۲۰۰۶). Strong brands and corporate brands, *European Journal of Marketing*, ۴۰(۷/۸): ۷۴۲-۷۶۰.
- Keimasi, M. Khoshnevis, M. (۲۰۱۷), Using ZMET technique for exploring current and ideal brand image, *Journal of Brand Management*, ۴(۳): ۷۰-۹۰. (In Persian)
- Keng, CH. J. Tran, V.D. Thi, T.M. (۲۰۱۳). Relationship among brand experience, brand personality and customer experiential value, *Contemporary management research*, ۹(۳): ۲۴۷-۲۶۲.
- Khaki, G. (۲۰۱۱). *Research Method*. Tehran: Fozhan. (In Persian)
- Khoddami, S. Osanlou, B. (۲۰۱۷). Designing Brand Passion Dimensions Forming on the Basis of Consumer-Brand Identity and Consumer-Brand Relationship Theories, *Journal of Brand Management*, ۲(۴): ۱۳-۴۰. (In Persian)

- Knox, S. Bickerton, D. (۲۰۰۳), the six conventions of corporate branding, *European Journal of Marketing*, ۳۷ (۷/۸): ۹۹۸-۱۰۱۶.
- Krishnan, Balaji C. Hartline, Micheal D. (۲۰۰۱). Brand Equity: Is It More Important in Services? *Journal of Service Marketing*, Vol. ۱۵, No. ۵, pp. ۳۲۸-۳۴۲
- Lorenz, J.G. (۲۰۱۰). Corporate Brand Management: Aligning Core Values, Strategic Vision, Corporate Culture and Image, *University of Twenty Publication*.
- McCoy, S. Venter, P. (۲۰۱۶) Corporate brands as catalysts in times of change: Lessons from a South African bank, *Journal of Brand Management*, ۲۳ (۱): ۳۸-۵۴.
- McLaren, J. P. (۲۰۱۱). Mind the gap exploring congruence between the espoused and experienced employer brand, *Degree of Doctor of Education IN University of Pennsylvania*.
- Melewar, T.C. Hussey, G. Srivoravilai, N. (۲۰۰۵), Corporate visual identity: The re-branding of France Te'le 'com, *Journal of Brand Management*, ۱۲(۵): ۳۷۹-۳۹۴
- Mohsenin, S. Esfidani, M. (۲۰۱۴). *Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares with Smart-PLS*. Tehran: Mehraban. (In Persian)
- Naidoo, C. Abratt, R. (۲۰۱۸). Brands that do good: insight into social brand equity. *Journal of Brand Management*, ۲۵(۱): ۳-۱۳.
- Nevin, J. Houston, M. (۱۹۸۰). Image as a Component of Attraction to Intra urban Shopping Areas, *Journal of Retailing*, ۵۶(۱): ۷۷-۹۳.
- Pratihari, S. K. Uzma, S. H. (۲۰۱۸). CSR and corporate branding effect on brand loyalty: a study on Indian banking industry/ *Journal of Product & Brand Management*, ۲۱(۱): ۵۷-۷۸.
- Salleh, I.S. Mohamad Ali, N.S. Yusof, K. M. and Jamaluddin, H. (۲۰۱۷), Analysing Qualitative Data Systematically using Thematic Analysis for Deodoriser Troubleshooting in Palm Oil Refining, *Chemical Engineering Transactions*, ۵۶: ۱۳۱۵-۱۳۲۱

- Schults, A.E (۲۰۱۰). The role of learning and development in employer brand practices, Dissertation of Doctor of Education, University of Pennsylvania.
- Schultz, M. Hatch, M.J. (۲۰۰۵). Building theory from practice, *Strategic Organization*, ۳(۳): ۳۳۷-۳۴۸.
- Singh, S. Bhukya, R. (۲۰۱۳), Brand Preference of Students towards Choosing Cellular Service Providers in Hyderabad City, *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, ۲(۵): ۱۷-۲۹.
- Suikkanen, E. (۲۰۱۰). How does employer branding increase employee retention, Dissertation of Human resource management and Marketing, in university of Lincoln, United Kingdom.
- Tag, X. Hawley, J.M. (۲۰۰۹), measuring customer based brand equity: empirical evidence from the sportswear market in china, *Journal of product and brand management*, ۱۸(۴): ۲۶۲-۲۷۱.
- Urde, M. Greyser, S. A. (۲۰۱۶) The corporate brand identity and reputation matrix–The case of the Nobel Prize. *Journal of Brand Management*, ۲۳(۱): ۸۹-۱۱۷.
- Urde, M. (۲۰۱۲). The corporate brand identity matrix, *Journal of Brand Management*, ۲۰ (۹): ۷۴۲-۷۶۱.
- Vallaster, C. Lindgreen, A. (۲۰۱۱). Corporate brand strategy formation: brand actors and the situational context for a business-to-business brand, *Industrial Marketing Management*, ۴۰ (۱): ۱۱۳۳-۱۱۴۳.
- Van Riel, Cees B.M. & Balmer, J.M.T. (۱۹۹۷) corporate identity: the concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*, ۳۱ (۵/۶): ۳۴۰-۳۵۵.
- Vanka, G. (۲۰۱۱), Corporate Branding Effects on Consumer Purchase Preferences in Serbian Telecom Market, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, Agroinform Publishing House, ۵: ۹۱-۱۰۴.
- Wee, T. T. (۲۰۰۳). Factors affecting new product innovation in the consumer electronic industry, *Singapore Management Review*
- Wong, H.Y. Merrilees, B. (۲۰۰۵). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach, *Journal of Product & Brand Management*, ۱۴ (۲): ۱۵۵-۱۶۲.