

الگوی برند بنیادین مبتنی بر ارزش پیشنهادی برند به مشتریان و کارکنان در سازمان‌های چابک ایرانی

بابک مرادی*، نسرين جزنی**، اکبر عالم تبریز***، اکرم هادیزاده مقدم****

چکیده

امروزه گزینه‌های پیش روی مدیران برای حصول اطمینان از پایداری کسب‌وکارشان محدود بوده و برند یکی از این گزینه‌ها است؛ از سویی وام‌گیری مفهوم برند از علم بازاریابی به سایر عرصه‌های کسب‌وکار در حال گسترش است و سطح هوشمندی سازمان‌ها در هم‌راستا کردن رویکردهای مرتبط با برند، نقشی کلیدی در موفقیت آن‌ها ایفا می‌کند. این پژوهش با در نظر گرفتن این اقتضات و با هدف طراحی و تبیین الگوی برند بنیادین مبتنی بر ارزش پیشنهادی برند در سازمان‌های چابک ایرانی صورت گرفته است. روش پژوهش حاضر مبتنی بر رویکرد استقرایی و متکی بر «نظریه‌سازی داده‌بنیاد» است. نخست ضمن مرور جامع مبانی نظری، مصاحبه‌های عمیق با پانزده نفر از مدیران ارشد سازمان‌های چابک ایرانی، انجام شد؛ سپس ماهیت برند بنیادین و فرآیند شکل‌گیری آن شناسایی و جایگاه هر یک از عناصر تشکیل‌دهنده الگوی برندسازی بنیادین در سازمان‌های چابک ایرانی در قالبی مفهومی، ارائه شد. الگوی نهایی دربرگیرنده، «تدوین راهبرد و چشم‌انداز»، «ارزش‌های سازمانی و پرورش فرهنگ»، «تبیین و تدوین ارزش پیشنهادی برند (به مشتری، کارکنان و سایر ذی‌نفعان)»، «تبیین و تقویت برند (محصول، کارفرما، سازمان)» و «برند بنیادین» در فضای «چابکی سازمانی» است.

کلیدواژه‌ها: ارزش پیشنهادی؛ برند؛ چابکی سازمانی؛ برند بنیادین.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۵/۱۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۴/۹/۲۵.

* 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

جهانی‌شدن بازارها، رقابت شدید و پویایی‌های شدید محیطی، سازمان‌ها را ناگزیر به انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها و رویه‌ها از جمله اقدامات بازاریابی و ارتباطات بازاریابی کرده است (سریک و همکاران، ۲۰۱۴). امروزه گزینه‌های پیش روی مدیران برای حصول اطمینان از پایداری کسب‌وکارشان محدود بوده و برند یکی از این گزینه‌هاست (کاپفر، ۲۰۰۸). وام‌گیری مفهوم برند و برندسازی از علم بازاریابی به سایر عرصه‌های کسب‌وکار به سرعت در حال گسترش است. برند موفق تضمین‌کننده وفاداری مشتری، رشد، افزایش سود و نیز تقویت اعتماد تمامی ذی‌نفعان است (بارو و موزلی، ۲۰۰۸)؛ از سویی برای کسب موفقیت در این محیط پویا، «چابکی سازمانی» امری حیاتی است. چابکی به معنی تحویل ارزش به مشتریان، آمادگی برای تغییرات، ارزش گذاشتن به دانش و مهارت‌های انسانی و تشکیل مشارکت‌های مجازی است (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۵). در بُعد خارجی، تحویل ارزش مطلوب به مشتریان و سایر ذی‌نفعان خارجی همچون تأمین‌کنندگان، منجر به مقبولیت سازمان در منظر این ذی‌نفعان شده و خوش‌نامی و اعتبار را برای سازمان، در قالب برند محصول و برند شرکتی به ارمغان می‌آورد. ارزش پیشنهادی به مشتری^۱ یا CVP به دنبال ایجاد احساس، عکس‌العمل یا رفتاری است که تجربه خرید مثبت را در مشتری تقویت می‌کند و اثر چشم‌گیری بر رضایت و نیز وفاداری مشتریان دارد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴). در بُعد داخلی نیز توانایی سازمان در کسب رضایت کارکنان و ارائه مجموعه‌ای از ارزش‌های موردنظر آنان در قالب ارزش پیشنهادی به کارکنان^۲ یا EVP، منجر به جذب، حفظ، توسعه و افزایش حس تعهد و تعلق کارکنان در سازمان شده و موجبات نیک‌نامی سازمان به‌عنوان کارفرمای منتخب در قالب برند کارفرما^۳ را فراهم می‌آورد (فاستر و همکاران، ۲۰۱۱). سطح هوشمندی سازمان‌ها در یکپارچه و هم‌راستا نمودن ارزش پیشنهادی به مشتریان و ارزش پیشنهادی برند به کارکنان، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت آن‌ها ایفا می‌کند. از سویی فهرست ذی‌نفعان تأثیرگذار محدود به مشتریان و کارکنان است. امروزه هر اقدام تجاری مستلزم حصول اطمینان از کسب رضایت کلیه ذی‌نفعان مشتمل بر دولت، سهام‌داران، تأمین‌کنندگان و غیره است. حصول اطمینان از اینکه برند بنیادین^۴ شرکت، تبلور منسجم از ارزش‌های مدنظر کلیه ذی‌نفعان است، شرکت‌های ایرانی را در خلق تصویری یکپارچه در ذهن مخاطبان یاری می‌کند و موجبات بهره‌مندی از مزیت رقابتی در بازارهای بومی، منطقه‌ای و جهانی را فراهم می‌آورد. برند بنیادین تبلور هم‌راستایی برند سازمان، برند محصول و برند کارفرما است که با درنظرگرفتن

1. Customer Value Proposition (CVP)
2. Employee Value Proposition (EVP)
3. Employer Brand
4. Core Brand

هم‌زمان ارزش‌های مدنظر کارکنان، مشتریان و جامعه، بستری یکپارچه را در تعریف سازمان به‌عنوان یک نهاد تولیدی/خدمتی، یک کارفرما و یک نهاد اجتماعی مسئول ارائه می‌کند. کسب چنین مزیتی مستلزم نگاهی نظام‌مند، غیرانتزاعی و پویا به ذی‌نفعان سازمان و به‌تبع آن به ارزش‌هایی (اعم از مالی و غیرمالی) است که آن‌ها، سازمان را با آن تصور می‌کنند. در پاسخگویی به این اقتضات، هدف این پژوهش طراحی و تبیین الگوی برند بنیادین مبتنی بر ارزش پیشنهادی برند به مشتریان و کارکنان در سازمان‌های چابک ایرانی است. در راستای هدف پژوهش، سؤال‌های اصلی به صورت زیر مطرح شده‌اند:

۱. سازمان‌های چابک ایرانی از چه الگویی در فرآیند تدوین برند بنیادین مبتنی بر ارزش پیشنهادی به مشتریان و کارکنان استفاده می‌کنند؟
۲. چه ابعادی از ارزش پیشنهادی به مشتریان در تدوین برند بنیادین در سازمان‌های چابک ایرانی استفاده می‌شود؟
۳. چه ابعادی از ارزش پیشنهادی به کارکنان در تدوین برند بنیادین در سازمان‌های چابک ایرانی استفاده می‌شود؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این پژوهش مرور مبانی نظری در دو مرحله صورت گرفته است. مرحله نخست پیش از ورود به فاز تحلیل داده‌ها و مرحله دوم در حین تحلیل داده‌ها و در فاز شکل‌گیری الگوی مفهومی بر اساس رویکرد داده بنیاد. در این راستا، مفاهیم کلیدی پژوهش مبتنی بر سؤال‌های اصلی، در قالب مطالعه ارزش (ارزش پیشنهادی برند به مشتریان و کارکنان)، برند (برند محصول، برند کارفرما، برند سازمان) و چابکی سازمانی، بیان می‌شوند.

ارزش. مطالعه ارزش به یکی از زمینه‌های موردعلاقه محققان علم مدیریت و مدیران تبدیل شده است و یکی از منابع خلق مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود. ظهور ابزاری‌های جدید ارتباط با مشتریان از جمله رسانه‌های اجتماعی، چالش‌ها و درعین‌حال فرصت‌های جدیدی را در زمینه چگونگی معرفی و ارائه ارزش به ذی‌نفعان سازمان به‌وجود آورده است (لابرک، ۲۰۱۴). در بازارهای فوق‌العاده پویای امروز، مشتری از سازمان انتظار دارد که بیش‌ترین ارزش‌ها را با مناسب‌ترین قیمت عرضه کند و سازمان‌ها نیز پیوسته به‌دنبال روش‌های جدید و ایجاد نوآوری در خلق و ارائه ارزش هستند و حتی از ارزش مشتری به‌عنوان «منبع آتی مزیت رقابتی» خود نام می‌برند.

ارزش پیشنهادی به مشتری. ارزش پیشنهادی، بیانیه‌ای مکتوب است که تمرکز تمامی فعالیت‌های بازاریابی را بر روی عناصر اساسی مدنظر مشتری قرار داده است تا از طریق آن سازمان بتواند تأثیر چشمگیری بر فرآیند تصمیم‌گیری بگذارد (فیفیلد، ۲۰۰۷). کاربرد این مفهوم، موجب تغییر جهت عملیات بسیاری از شرکت‌ها و بازتعریف توانمندی‌ها و شایستگی‌ها شده است. به دنبال این رخداد، شرکت‌ها تصمیم‌هایی بنیادین در زمینه بخش‌بندی مشتریان، مزیت‌ها، فرهنگ، زیرساخت‌ها، فناوری منابع و راهبردها گرفته‌اند. موفقیت یا شکست هر راهبرد بازاریابی به ارزش پیشنهادی که آن راهبرد به مشتری ارائه می‌کند، بستگی دارد (سسپدس، ۲۰۱۵).

ارزش پیشنهادی به کارکنان. در دهه اخیر، مدیران سازمان‌های بزرگ تمایلات چشمگیری در جهت راهبردهای منابع انسانی و شرایط کار به‌گونه‌ای که موجب افزایش «حس تعلق» و خلق عملکرد پایدار شود، داشته‌اند. یکی از کلیدی‌ترین مفاهیمی که به‌تازگی وارد مبانی نظری منابع انسانی و مدیریت سازمان شده است، ارزش پیشنهادی برند (کارفرما) به کارکنان است (سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۱۵). «ارزش پیشنهادی به کارکنان» یک الگوی جامع پاداش و مزایا نیست؛ بلکه به مجموعه ارزشی (مالی و غیرمالی) که یک کارمند از کارکردن برای یک سازمان کسب می‌کند، اشاره دارد. ارزشی که از تجربه کلی اشتغال به‌دست‌آمده و تجربه‌ای متمایز است. عناصر اصلی ارزش پیشنهادی برند به کارکنان عبارت‌اند از: فرهنگ؛ خوش‌نامی و چشم‌اندازهای سازمان؛ قدرتمندبودن برند محصول؛ رابطه باکیفیت با همکاران و مدیران؛ امنیت شغلی؛ رهبری شایسته؛ توانمندی کارکنان و آزادی بیان و موفقیت مبتنی بر تحول‌گرایی. ارزش پیشنهادی برند به کارکنان، درواقع ارائه و دریافت میان سازمان و کارمند است که کلیه جنبه‌های مربوط به تجربه استخدامی از جمله: مأموریت سازمان، هدف و ارزش‌های آن، کار، فرهنگ و افراد و همچنین بسته کلی رویه‌های پاداش را احاطه می‌کند (سی‌ال‌سی، ۲۰۱۱).

برندها دارایی‌های ناملموس شرکت‌ها هستند که تأثیر زیادی بر عملکرد آن‌ها دارند. برند را می‌توان مجموعه‌ای از تعهدات در مورد مجموعه‌ای از ویژگی‌ها برشمرد که رضایت را به خریدار انتقال خواهد داد. این مجموعه ویژگی‌ها ممکن است واقعی یا تخیلی، منطقی یا احساسی، ملموس یا غیرمشهود باشند. برند موفق تضمین‌کننده وفاداری مشتری، رشد، افزایش سود و تقویت اعتماد تمامی ذی‌نفعان است (بارو و موزلی، ۲۰۰۸).

برند محصول: ایجاد تمایز، مهم‌ترین عنصر در خلق برند است که به شرکت‌ها این قدرت را می‌دهد تا خود را از سایرین در فضای رقابتی تفکیک سازند. برند ابعادی را به یک محصول یا خدمت می‌افزاید تا آن محصول یا خدمت از سایرین متمایز شود. دو مفهوم کلیدی که در نهایت یک برندسازی موفق محصول در پی آن است، افزایش «رضایت» و «وفاداری» مشتری است. دو مفهومی که ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند (تو و همکاران، ۲۰۱۲). رضایت، ارزیابی مشتری از یک محصول یا خدمت است. از سوی وفاداری به برند از خرید یک محصول که به‌وسیله رضایت از محصول تقویت شده است، نتیجه شده و به تکرار خرید منجر می‌شود (حسینی و رضایی، ۱۳۹۰).

برند شرکتی یا سازمانی. 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 (پورتر و کلیکامب، ۱۹۹۷). 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 به‌سادگی قابل‌ایجاد و یا تقلید نیستند (بالمر و گلیسر، ۲۰۰۳).

برند کارفرما. برند کارفرما تبلور مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی است که به‌وسیله اشتغال در یک سازمان تأمین می‌شود و توسط سازمان کارفرما شناسایی و ارائه می‌شود (آمبلر و بارو، ۱۹۹۶). برند کارفرمای قدرتمند، موجب کاهش هزینه کارمندی می‌شود؛ بهینه‌شدن روابط کارکنان را به‌دنبال دارد؛ به حفظ کارکنان کمک می‌کند و حتی سازمان‌های با برند کارفرمای قوی‌تر می‌توانند با سازمان‌های با برند کارفرمای ضعیف‌تر رقابت کنند. کارکنان سازمان بیش‌ازپیش، تعیین‌کنندگان کلیدی موفقیت برند شناخته می‌شوند. استخدام و حفظ کارکنانی که به‌گونه‌ای منسجم و در تعامل با مشتریان و سایر ذی‌نفعان نماینده برند سازمان هستند، مزیتی رقابتی شناخته می‌شود (مایکل و همکاران، ۲۰۰۱). 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» و در نتیجه حفظ نیروهای کنونی و جذب نیروی‌های مستعد بازار است:

چابکی سازمانی. پژوهشگران « بنیاد یاکوکا^۱ » در سال ۱۹۹۱، مفهوم چابکی را معرفی کردند. در واقع چابکی سازمانی، پارادایم جدید برای مهندسی سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی در جهت ارائه ارزشی منحصر به فرد است. سازمان چابک همواره برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش بازده ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده است (شهبایی و جعفر نژاد، ۱۳۸۶). چابکی نشان‌دهنده ادغام مؤثر زنجیره تأمین و تأکید بر روابط بسیار نزدیک و بلندمدت با مصرف‌کنندگان و عرضه‌کنندگان است. چابکی، توانایی داشتن بینش تقاضا، واکنش سریع و انعطاف‌پذیر و همگام بودن عملیات‌ها است. به عقیده داو (۱۹۹۹)، سرعت پاسخگویی و مدیریت دانش دو رکن اساسی و مکمل چابکی سازمانی هستند. سرعت پاسخگویی به واسطه امکان تغییر در فرآیند و روابط منعطف در ساختار که امکان سازمان‌دهی مجدد را به وجود می‌آورد، به دست می‌آید. مدیریت دانش، نیازمند یادگیری مشارکتی در فرآیند و مدیریت دارایی دانش در ساختار است که دربرگیرنده شناسایی، اکتساب، انتشار و نوسازی دانش است (داو، ۱۹۹۹)؛ بنابراین از چابکی به عنوان پارادایم تجاری قرن بیست و یکم طرفداری شده است و به عنوان یک استراتژی موفقیت‌آمیز و برنده، در دوران کنونی مطرح است. سازمان‌های چابک با تحویل ارزش به «مشتری» و «کارکنان» بر مبنای قابلیت‌های چابکی یعنی «پاسخگویی»، «شایستگی»، «انعطاف‌پذیری» و «سرعت»، امکان کامیابی خود در محیط در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی را ارتقا می‌بخشند (سید حسینی و همکاران، ۱۳۹۱).

۳. روش‌شناسی پژوهش

در بسیاری از پژوهش‌ها، رویکرد علمی غالب در تبیین متغیرهای پژوهش و استنباط روابط علی و معلولی آن‌ها، مبتنی بر تفکری قیاسی است؛ از این رو، مادامی که داده‌ها و شواهد جمع‌آوری شده مؤید یک نظریه است، آن نظریه همچنان مورد قبول بوده و به عنوان مبنای پژوهش‌های آتی استفاده می‌شود. مشکل قابل توجه این رویکرد، خلأ نظریه در موضوعات نو و همچنین پذیرش نظریه‌های برگرفته شده از تفکر قیاسی در محیط‌هایی غیر از محیط‌های شکل‌گیری آن نظریه است. در پژوهش حاضر و با توجه به هدف آن و به منظور مرتفع کردن این‌گونه مشکلات از روش پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد (با بهره‌گیری از رویکرد استراوس و کوربن) که زیرمجموعه روش پژوهش کیفی با رویکرد استقرائی است، استفاده شده است. بر پایه مفاهیم و مبانی نظریه داده‌بنیاد، پژوهش بر اساس فرضیه‌سازی شروع نمی‌شود؛ بلکه پژوهشگر با مسئله تحقیقی روبه‌رو است که برای پاسخگویی به آن هیچ جواب و حدس قبلی ندارد (استراوس و کوربن، ۲۰۰۸). بنابراین، روابط بین متغیرها و مؤلفه‌های

1. Yakuka Institute

پژوهش از قبل تعیین نمی‌شود؛ بلکه بر مبنای مشاهدات و داده‌های گردآوری‌شده و با توجه به تفاوت‌ها و شباهت‌های آن‌ها تبیین و از این طریق، مقدمات لازم برای نظریه‌سازی فراهم می‌شود. فرآیند ساخت نظریه در رویکرد داده‌بنیاد را می‌توان در پنج مرحله تحلیل (لزوماً نه متوالی) خلاصه کرد (پندیت، ۱۹۹۶): ۱. طرح پژوهش؛ ۲. گردآوری داده‌ها؛ ۳. تنظیم داده‌ها؛ ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و ۵. بررسی مقایسه ادبیات و پیشینه پژوهش.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از روش مصاحبه باز و عمیق، مطالعه اسناد کتابخانه‌ای و یادداشت‌ها برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است و روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری نظری است. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرها و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده موردنظر بپردازد. نمونه‌گیری نظری تا زمانی که مقوله‌ها به اشباع نظری برسد، ادامه یافت. اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن، مصاحبه‌های جدید، داده‌ای را به مقوله‌های قبلی، اضافه نکرده و روابط میان مقوله‌ها را دست‌خوش تغییر نمی‌کند (بازرگان، ۱۳۸۷). بر این اساس پانزده نفر از مدیران ارشد سازمان‌های چابک ایرانی (با تمرکز بر روی 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» (۳ نفر)، «لاستیک بارز» (۳ نفر)، «بانک مهر اقتصاد» (۲ نفر)، شرکت‌های «سایا یک» (۴ نفر) و «پارس خودرو» (۳ نفر) به‌عنوان سازمان‌های چابک و واحدهای تحلیل انتخاب شده‌اند. به این منظور نخست شاخص‌های سنجش چابکی از مبنای نظری استخراج شد. مرحله دوم شامل انتخاب شرکت‌های داخلی بر مبنای شاخص‌های چابکی شناخته شده بود. برای این منظور به رتبه‌بندی‌های و ارزیابی‌های متنوعی که توسط مراجع ذی‌صلاح و بر اساس معیارهای مشخص انجام می‌شود، مراجعه شد (جایزه ملی تعالی سازمانی، فهرست 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 روش دلفی در سه مرحله شد و از اساتید درخواست شد که مرتبط‌ترین شاخص‌ها برای سنجش چابکی را از میان آن‌ها انتخاب کنند. نتیجه انجام این تحلیل نشان داده است که ترکیب شاخص‌ها و مبنای ارزیابی «جایزه ملی تعالی سازمانی» و نیز «جایزه ملی بهره‌وری» برای سنجش چابکی سازمان مناسب است؛ سپس به صفحه رسمی سایت «جایزه ملی تعالی سازمانی» به نشانی iranaward.imi.ir و نیز «جایزه ملی بهره‌وری» به نشانی ipcel.ir

رجوع شده و پس از مشاوره با اساتید محترم، شرکت‌هایی به‌عنوان نمونه و برای انجام مصاحبه انتخاب شدند که در پنج سال گذشته حداقل سه 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 کنند. برای اطمینان از روایی این پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

- *تطبیق اعضا:* مشارکت‌کنندگان، نظر خود را درباره گزارش پژوهش، فرآیند تحلیل و مقوله‌ها عرضه کرده‌اند و مطابق نظرات آن‌ها، نتایج، بازبینی و اصلاح شده است

- *بررسی همکار:* نظرها، الگو و مقوله‌ها با سه نفر از استادان مدیریت «دانشگاه شهید بهشتی» و دو نفر از دانشجویان دکترای بازاریابی (دانشگاه شهید بهشتی) و یک نفر از دانشجویان دکترای منابع انسانی (دانشگاه کنکوریدیای کانادا) به اشتراک گذاشته شد و از نظرات آن‌ها جهت تقویت نتایج پژوهش استفاده شده است.

- *شرکتی بودن پژوهش:* برای افزایش روایی پژوهش از مشارکت‌کنندگان به‌خصوص پنج نفر از کسانی که تحصیلات مرتبط و عالی و تجربه کافی داشتند در کدگذاری، تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. پایایی پژوهش از طریق تهیه و به‌کارگیری چارچوبی مدون برای مصاحبه کنترل شد. این چارچوب مدون پس از تأیید استادان و اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف پژوهش در تمام مصاحبه‌ها به کار گرفته شد. در مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات، نخست در قالب کدگذاری باز^۲، ۲۹۴ کد (کلمات، فرازها و یا جملات) استخراج شدند که در چارچوب جدول‌هایی تنظیم و سپس بر اساس میزان تکرار یا تأکید در مصاحبه‌ها و جلسه‌های مختلف، مجدداً طبقه‌بندی شدند. حاصل این مرحله، دستیابی به مفاهیم اولیه در قالب ۱۳۷ مفهوم^۳ بوده است. مطابق با دیدگاه استراوس و کوربن (۲۰۰۸)، هنگامی که مفاهیم ایجاد شدند، لازم است که تحلیل‌گر، آن‌ها را تحت واژه‌هایی با قدرت تبیین بیشتر که «مقوله»^۴ نامیده می‌شوند، گروه‌بندی کنند. در مرحله بعدی از پژوهش سعی شد، گزاره‌های مستخرج از فرآیند پژوهش، بر اساس سؤال‌های اصلی پژوهش دسته‌بندی شوند؛ از این رو در گام 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 شدند. پس از مشخص شدن مفاهیم و مقوله‌ها، مقوله‌های موجود، بر طبق دیدگاه استراوس و کوربن (۲۰۰۸)، به مقوله‌های اصلی و مقوله‌های خرد، تقسیم شدند. در جدول ۱ مقوله‌های برآمده از تحلیل داده‌ها به همراه

1. Business to Customer
2. Open Coding
3. Concept
4. Category

ویژگی‌های مقوله‌های استخراج‌شده، از بعد چپستی (معرفی مقوله) و چرایی (ضرورت وجودی) بررسی شده‌اند.

جدول ۱. زیر مقوله‌ها و مقوله‌های اصلی

مقوله	زیر مقوله
تدوین راهبرد و چشم‌انداز	اهداف راهبردی و چشم‌انداز
	<p>چپستی و چرایی: چشم‌انداز، جایگاهی است در افق آتی که برای سازمان ترسیم می‌شود. معمولاً این جایگاه در ذهن مدیران ارشد سازمان شکل می‌گیرد و نمایان‌گر موقعیت است و ماهیت برنامه ندارد. چشم‌انداز یا هدف کلی باید انعطاف‌پذیر باشند تا مدیران بتوانند آن را با تجربه‌های 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>چپستی و چرایی: فرهنگ سازمانی مجموعه تفکرات، باورها، احساسات، دانش، اخلاق، ارزش و اقدامات جمعی در سازمان است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای پیچیده از فرض‌ها، 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>
محیط چابکی (قابلیت‌ها و توانمند سازها)	تبیین و به‌کارگیری ابعاد چابکی نهادینه ساختن مدیریت دانش
	<p>چپستی و چرایی: واکنش بهنگام به تغییرات، یادگیرنده‌بودن سازمان، برخورداری از ارتباطات شبکه‌ای، تفکر سیستمی، نیروی کار دانش‌محور 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، باید شماری از توانمندی‌ها و قابلیت‌ها را مدنظر داشته و تا حد امکان آن‌ها را در خود پرورش داده و تقویت کند.</p>
تجزیه و تحلیل بازار محصول یا خدمت	تجزیه و تحلیل رفتار رقبا تجزیه و تحلیل رفتار مشتری پایش روندهای بازار
	<p>چپستی و چرایی: تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، شناسایی بازار بالقوه برای محصولات و خدمات، ارزیابی و تحلیل مزیت رقابتی برند رقبا و غیره درکی مناسب برای بهره‌گیری حداکثری از فرصت‌های به‌وجودآمده را فراهم می‌کند. درک عمیق از پویایی‌های بازار و کنکاش مستمر محیطی، سازمان را نسبت به جریان‌ات تأثیرگذار 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 درنهایت تدوین راهبردهای مؤثر تدوین برند محصول است.</p>
تجزیه و تحلیل ترجیحات سایر ذی‌نفعان	تجزیه و تحلیل ترجیحات سایر ذی‌نفعان: دولت، جامعه، سهامداران، رسانه، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری
	<p>چپستی و چرایی: ذی‌نفعان سازمانی دامنه وسیعی از دولت تا رسانه‌ها، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری، شهروندان و سهامداران را شامل می‌شود. سازمان‌ها با علم به اینکه فعالیت آن‌ها در خلأ رخ نمی‌دهد، باید ضمن بررسی و مطالعه</p>

ترجیحات هر یک ذی‌نفعان، رویکردی قابل قبول برای تأمین ارزش‌های موردنظر هریک اتخاذ کند. نادیده گرفتن ترجیحات، نیازهای و اولویت‌های کلیدی هر یک از گروه‌های ذکر شده، می‌تواند تهدیدهای بیرونی عمده‌ای (همچون بدنامی سازمان در رسانه‌ها، موضع منفی دولت‌ها، قطع همکاری شرکای تجاری و تأمین‌کنندگان) را برای سازمان به وجود آورد.

شناسایی نیازهای نیروی کار (فعلی و جویای کار)

تجزیه و تحلیل بازار کار

بررسی و تحلیل روندهای منابع انسانی

چیستی و چرایی: تجزیه 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 راهبردهای خود در زمینه تدوین برند کارفرما و الگوی مناسب ارزش پیشنهادی به نیروی کار، یاری می‌دهد. مطالعه روندهای جاری در بازار کار، محک‌زنی اقدامات داخلی با روندهای روزآمد و نیز اقدامات رقبا در شکل‌دهی راهبردی مؤثر در جذب استعدادها به‌خصوص برای مشاغلی که رقابت جذب برای آنها شدیدتر است، به سازمان کمک می‌کند.

سنجش، افزایش رضایت و وفاداری مشتریان

تیبین، تدوین و تقویت

تیبین، تدوین و تقویت ارزش از دید مشتری

ارزش پیشنهادی برند به

مشتریان

چیستی و چرایی: ارزش پیشنهادی برند به مشتری را می‌توان تعهدی آشکار از سوی سازمان و نسبت به مشتری دانست مبنی بر اینکه مجموعه ارزش ارائه شده، مزایای مشخصی برای مشتری دربردارد. ارتقا ارزش پیشنهادی به مشتری می‌تواند موجب بهبود کارآئی و اثربخشی فرایندهای درونی مرتبط با یک محصول یا خدمت شود که نتیجه آن حفظ مشتریان، کاهش هزینه‌ها، رضایت‌مندی سهام‌داران، افزایش سهم بازار شود و توانائی سازمان در خلق و ارائه ارزش برتر به‌عنوان یکی از کارآمدترین راهبردهای رقابتی نگریسته می‌شود.

تیبین، تدوین و افزایش ارزش از دید سایر ذی‌نفعان

تدوین و تبیین ارزش

سنجش و تبیین خوش‌نامی اجتماعی

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 متأثر از اقدامات شرکت هستند و عبارت‌اند از: سهام‌داران، دولت، جامعه، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری و سایر نهادها و گروه‌های ذینفع. ارزش پیشنهادی به سایر ذی‌نفعان تنها محدود به مزایای اقتصادی ناشی از تعاملات با شرکت نبوده و گستره وسیعی شامل مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، ارتباطات اجتماعی، رابطه با دولت‌ها و هم‌راستایی با پارادایم‌های اجتماعی (برای مثال دغدغه‌های زیست‌محیطی) را در بر می‌شود.

تیبین، تدوین و تقویت ارزش از دید نیروی کار

تیبین، تدوین و تقویت

سنجش و افزایش رضایت و حس تعلق کارکنان

ارزش پیشنهادی برند به

کارکنان

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 ارائه و دریافت میان سازمان و کارمند است که کلیه 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 تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. کارکنان چهره سازمان محسوب می‌شود و هرچه حس تعهد و تعلق آن‌ها بیشتر باشد، احتمال اینکه بهتر بتوانند تعهدات برند را متبلور سازند، بیشتر خواهد شد.

برقراری مدیریت رابطه با مشتریان

تدوین و تقویت برند

<p>مدیریت برند محصول</p> <p>هم‌راستاسازی برند محصول با برندهای کارفرما و سازمان</p> <p>تقویت تصویر برند محصول</p>	<p>محصول</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 در مورد مجموعه‌ای از ویژگی‌ها برشمرد که به فرد خریدار رضایت را انتقال خواهد داد. 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>هم‌راستا سازی برند کارفرما با برندهای کارفرما و سازمان</p> <p>مدیریت برند کارفرما</p> <p>به‌کارگیری مدیریت توسعه منابع انسانی</p>	<p>تدوین و تقویت برند کارفرما</p>
<p>چیستی و چرایی: برند کارفرما مجموعه‌ای از مشخصات و ویژگی‌های اغلب ناملموس است 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.</p>	
<p>مدیریت برند سازمان</p> <p>تقویت تصویر برند سازمان</p> <p>مدیریت رابطه با سایر ذی‌نفعان</p> <p>هم‌راستاسازی برند سازمان با برندهای محصول و کارفرما</p>	<p>تدوین و تقویت برند سازمان یا برند شرکتی</p>
<p>چیستی و چرایی: 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 مرتبط کند. برخلاف برند محصول که محدود به عرصه بازاریابی است، برند شرکتی می‌تواند چندبعدی باشد و دامنه گسترده‌ای از ذی‌نفعان و شبکه‌های بیرونی را مورد هدف قرار دهد. تصویر مثبت برند شرکتی نه تنها قدرت رقابتی را افزایش می‌دهد بلکه مشتریان را به خرید مجدد ترغیب می‌کند.</p>	
<p>ارائه تصویری یکپارچه و منسجم به کلیه ذی‌نفعان سازمان</p> <p>هم‌راستایی برند محصول، برند سازمان و برند کارفرما</p>	<p>برند بنیادین</p>
<p>چیستی و چرایی: برند بنیادین تبلور هم‌راستایی برند سازمان، برند محصول و برند کارفرما است. برند راهبردی با در نظر گرفتن هم‌زمان ارزش‌های مدنظر کارکنان، مشتریان و جامعه، بستری یکپارچه را در تعریف سازمان به‌عنوان یک نهاد تولیدی/خدماتی، یک کارفرما و یک نهاد اجتماعی مسئول ارائه می‌نماید. اخذ رویکردی یکپارچه در تدوین برند و ارائه تصویری متوازن از سازمان به بیرون، عاملی کلیدی محسوب می‌شود.</p>	

تحلیل مقوله‌ها. به عقیده مصاحبه‌شوندگان در راستای تدوین برند بنیادین، سازمان‌های چابک باید درکی مناسب از «بازار محصول، نیروی کار و ترجیحات ذی‌نفعان» کسب کنند. این درک در ارتباط متقابل با «ارزش‌های سازمان و راهبردهای» آن است. «تجزیه‌وتحلیل بازار محصول» و «بازار کار» و «ترجیحات ذی‌نفعان» از جمله مقوله‌های برآمده از تحلیل داده‌بنیاد این پژوهش هستند. در بُعد بازار محصول، پایش تجزیه‌وتحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، شناسایی بازار بالقوه برای محصولات و خدمات، ارزیابی و تحلیل مزیت رقابتی برند رقبا، شناسایی و رمزگشایی و مطالعه اقدامات موفق صورت‌گرفته، مطالعه نیازهای و رفتار مشتری (فعلی و بالقوه)، درکی مناسب برای بهره‌گیری حداکثری از فرصت‌های به‌وجودآمده و تدوین و ارائه ارزش پیشنهادی برند محصول را فراهم می‌کند. مطابق مصاحبه‌های انجام‌شده، مدیران سازمان‌های چابک باید با بررسی و تحلیل روندهای منابع انسانی، شناسایی و تبیین نیازهای نیروی کار (فعلی و جوای کار)، تجزیه‌وتحلیل پویایی‌های بازار کار، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نیروی کار و رفتارهای شغلی مناسب هر نسل، مطالعه روندها و اقدامات صورت‌گرفته در زمینه جذب، آموزش و نگهداری نیروی کار و تحلیل اقدامات رقبا، سازمان را در جهت‌دهی راهبردهای آن در زمینه تدوین برند کارفرما و الگوی مناسب ارزش پیشنهادی، هدایت نمایند. مبتنی بر تحلیل‌های انجام شده بر روی داده‌های پژوهش، ذی‌نفعان سازمانی شامل دامنه وسیعی از دولت تا رسانه‌ها، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری، شهروندان و سهام‌داران است. بر اساس یافته‌های پژوهش، «تبیین، تدوین و تقویت ارزش از دید ذی‌نفعان (مشتری، کارکنان و سایر ذی‌نفعان)» به‌عنوان مقوله‌ای اصلی مطرح شد. ارتقا «ارزش پیشنهادی به مشتری» می‌تواند موجب بهبود کارایی و اثربخشی فرایندهای درونی مرتبط با یک محصول یا خدمت شود که نتیجه آن حفظ مشتری، بهبود «رضایت» و «وفاداری» مشتریان، کاهش هزینه‌ها، رضایت‌مندی سهام‌داران و افزایش سهم بازار است. به عقیده مدیران سازمان‌های چابک، در تدوین و تبیین «ارزش پیشنهادی به کارکنان»، دو اقدام کلیدی باید صورت پذیرد که عبارتند از: تبیین، تدوین و تقویت ارزش از دید نیروی کار و سنجش و افزایش «رضایت» و «حس تعلق» کارکنان. «ارزش پیشنهادی برند به سایر ذی‌نفعان» شامل مجموعه ارزش‌های ارائه‌شده به مجموعه تمامی افراد و گروه‌هایی است که متأثر از اقدامات شرکت هستند و عبارت‌اند از: سهام‌داران، دولت، جامعه، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری و سایر نهادها و گروه‌های ذینفع. تحلیل و آگاهی از ارزش‌های مدنظر هر یک از گروه‌های ذینفع، سازمان‌های چابک را در انتخاب مسیر پایدار کسب‌وکار یاری می‌کند. از منظر مصاحبه‌شوندگان «تدوین و تقویت برند (محصول، سازمان و کارفرما)» مقوله‌ای کلیدی در رسیدن به «برند بنیادین» است. تمرکز بر روی مدیریت برند (محصول، کارفرما، شرکت)،

تقویت تصویر برند برقراری مدیریت رابطه با همه ذی‌نفعان (مشتری، کارکنان و سایر ذی‌نفعان) و در نهایت هم‌راستاسازی برند محصول با برندهای سازمان و کارفرما اقداماتی کلیدی محسوب می‌شوند. از سویی «توانمندسازها و وجود قابلیت‌های چابکی» در قالب «محیط چابکی» بر روی ارزش ارائه‌شده به همه ذی‌نفعان (شامل مشتریان و کارکنان) سازمان و چگونگی مدیریت برند اثرگذار است. به نظر مدیران مصاحبه‌شده، برند بنیادین با در نظر گرفتن هم‌زمان ارزش‌های مدنظر کارکنان، مشتریان و جامعه، بستری یکپارچه را در تعریف سازمان به‌عنوان یک نهاد تولیدی/خدماتی، یک کارفرما و یک نهاد اجتماعی مسئول ارائه می‌کند. پس از تدوین و بررسی دقیق مقولات، از دل تحلیل داده‌های کیفی و با مشاوره خبرگان، پارادایم کدگذاری محوری تدوین شده است. فرآیند توسعه و ایجاد طبقات اصلی در این مرحله صورت می‌گیرد. در این مرحله شش عنصر منطقی پارادایمی شرایط علی (علل ایجاد پدیده اصلی)، راهبرد (کنش‌ها یا کنش‌های متقابل که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شود)، مقوله محوری، زمینه (شرایط بسترساز مؤثر در راهبرد (ها))، شرایط مداخله‌گر (شرایط عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (نتایج به‌کارگیری راهبردها) برای پیکره‌بندی پارادایم اصلی پژوهش، موشکافانه بررسی شده‌اند. نتیجه نهایی این بررسی‌ها در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. کدگذاری محوری با رویکرد پارادایمی

عناصر پارادایم کدگذاری محوری	مقوله‌های پژوهش
شرایط علی	راهبرد و فرهنگ سازمان
شرایط مداخله‌گر	تجزیه و تحلیل بازار (محصول و کار)
طبقه (مقوله مرکزی)	ارزش پیشنهادی (مشتری، کارکنان، سایر ذی‌نفعان)
زمینه	محیط چابکی
راهبرد	تدوین برند (محصول، سازمان، کارفرما)
پیامد	برند بنیادین

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؛ بنابراین به‌منظور تأیید مقوله‌های اکتشافی در این پژوهش و همچنین تأیید روابط کشف‌شده مجدداً با مشارکت‌کنندگان پژوهش مصاحبه شد و بعد از چندین بار مطالعه و رفت‌وبرگشت‌هایی که میان داده‌ها و مفاهیم و مقوله‌ها و کدها

1. Selective Coding

صورت گرفت در نهایت پس از بررسی مقوله‌ها و با تأیید خبرگان، الگوی نهایی پژوهش با عنوان «الگوی مفهومی برند بنیادین» به صورت نمودار ۱ ارائه شد.



نمودار ۱. الگوی مفهومی برند بنیادین در سازمان‌های چابک ایرانی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با افزایش دسترسی به اطلاعات و ظهور مفاهیمی چون رسانه‌های اجتماعی (بیانی^۱ یا مشارکتی^۲)، سطح تشریح اطلاعات در تمامی سطوح افزایش یافته است و عملکرد سازمان‌ها

1. Expressive Social Media
 2. Collaborative Social Media

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 دردسترس، به دنبال انتخابی هستند که کیفیت و قیمت تنها بخشی از این تجربه هستند و عاملی چون خوش‌نامی سازمان به‌عنوان یک نهاد اجتماعی و یا یک کارفرمای منصف، می‌تواند تصمیم خرید آن‌ها را تحت‌تأثیر قرار دهند. چنین رویکردی برای جویندگان کار نیز متصور است. در چنین شرایطی، اخذ رویکردی یکپارچه در تدوین برند و ارائه تصویر سازمان به بیرون در سازمان‌های چابک، عاملی کلیدی محسوب می‌شود. هدف اصلی پژوهش انجام‌شده -با توجه به ضرورت درک شده- طراحی و تبیین الگوی برند بنیادین مبتنی بر ارزش پیشنهادی برند به مشتریان و کارکنان در سازمان‌های چابک ایرانی بر اساس رویکرد داده‌بنیاد بود. در این پژوهش تلاش شد تا با ارائه یک مدل مفهومی، مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت‌های ایرانی با اقتضائات و شرایط ایجاد تصویری یکپارچه و هم‌راستا از برند، بیش‌ازپیش آگاه شوند تا بتوانند در جهت تقویت برند محصول، برند سازمان و برند کارفرمای شرکت خود تمهیدات لازم را انجام دهند. مطابق الگوی مفهومی تدوین‌شده چنانچه گام‌های توصیه‌شده در فضای چابکی به‌درستی مدیریت شوند، برند بنیادین متبلور خواهد شد که به مفهوم هم‌راستایی برند سازمان، برند محصول و برند کارفرما است. برند بنیادین با در نظر گرفتن هم‌زمان ارزش‌های مدنظر کارکنان، مشتریان و جامعه، بستری یکپارچه را در تعریف سازمان به‌عنوان یک نهاد تولیدی/خدماتی، یک کارفرما و یک نهاد اجتماعی مسئول ارائه می‌کند. طی مصاحبه‌های عمیق با مدیران سازمان‌های چابک 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؛ باوجود این و بر اساس نتایج پژوهش، تعریف جامع و ساختاریافته‌ای از «ارزش پیشنهادی» در اغلب سازمان‌های مورد مطالعه وجود ندارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها با تعریف نقشه جامع ارزش مشتریان فعلی و مشتریان 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 الگوی ارزش پیشنهادی به‌تبع آن برند تأثیرگذار کارفرما، کمک می‌کند. به‌علاوه توصیه می‌شود تا سازمان‌های چابک با تدوین نقشه جامع «ارزش‌های ترجیحی ذی‌نفعان»، به الزامات سازمانی و ابزارهای نیل بر هر یک از ارزش‌های کلیدی، به‌خوبی آگاهی یابند و سپس در

راستای به‌کارگیری توانمندسازهای چابکی گام بردارند. یافته‌های پژوهش همچنین بر این دلالت دارد که رویکرد به مفهوم ارزش و برند در این سازمان‌ها همچنان تا حدی انتزاعی بوده و در قالبی «دپارتمانی» و نه «سازمانی» تعریف می‌شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا مدیران سازمان‌های چابک با به‌کارگیری نگاهی نظام‌مند و راهبردی به مفهوم برند، رویکردی را 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 چابک ایرانی بیش از سطح پرداخت این سازمان‌ها به برند کارفرما است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا برنامه‌های نظرسنجی از کارکنان چه در قالب سنجش «رضایت» و چه در قالب حس تعلق به صورت مداوم (و توسط شخص ثالث و نه اعضای شرکت) هر دو سال یک‌بار انجام شود و نتایج و اقدامات مدنظر مدیران برای بهبود فرآیندها به صورت شفاف با کارکنان در میان گذاشته شود. مطالعات مستمر در زمینه روندهای قالب در بازار کار و چالش‌های پیش رو 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 می‌تواند به تقویت ارزش پیشنهادی برند به کارکنان و به تبع آن تقویت برند کارفرمای سازمان‌های چابک کمک کنند. با توجه به موضوع و یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود الگویی بر اساس نگاشت مفهومی در زمینه ایجاد برند بنیادین در سازمان‌های دانش‌بنیان طراحی و تبیین شده و شود از روش تحلیل عاملی در راستای موضوع پژوهش استفاده شود؛ همچنین توصیه می‌شود الگوی ارتباطات یکپارچه بازاریابی (IMC) مبتنی بر ارزش پیشنهادی به ذی‌نفعان شرکت (مشتریان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان) طراحی و تدوین شود. 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 معدود پژوهش‌هایی قرار دارد که در رابطه با ارائه الگویی جامع و بنیادین از برند بوده و تنها در سازمان‌های چابک صورت پذیرفته است؛ بنابراین تعمیم نتایج آن به صنایع و سازمان‌های دیگر قابل بررسی است؛ در نتیجه توصیه می‌شود برای سنجش پایایی و افزایش روایی سازه‌ای یافته‌های این پژوهش، این بررسی در صنایع مختلف و به خصوص شرکت‌های دارای بازاریابی صنعتی و خدماتی صورت پذیرد و یا از طریق پژوهش‌های پیمایشی راست‌آزمایی شود.

منابع

1. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
2. Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. London: Routledge.
3. Barrow S. Mosely R. (2008). *The Employer Brand, Bringing the best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Ltd
4. Bazargan, A. (2008). *An introduction on mixed and qualitative methods (common approaches in behavioral science)*, Didar Press
5. 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>
6. CIPD: Chartered Institute of Personnel & Development (2015). <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx>
7. Corporate Leadership Council, HR Engagement Research Survey. (2011). 5 <http://www.executiveboard.com/exbd-resources/pdf/human-resources/corporate-leadership-council/building-engagement-capital.pdf>.
8. Dove, R. (1999). Knowledge Management, Response Ability, and the Agile Enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18-35.
9. Fifield, P. (2007). Marketing Strategy Master class: Making Marketing Strategy Happen. Butterworth-Heinemann. financial performance. *J Brand Manage*, 18(6), 394-410.
10. Foster C., Punjaisri K., and Cheng R., (2011). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding.
11. Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategy for Enriching the Customer*, Van Nostrand, Reinhold, New York
12. Hoseini, M., Rezaie, M. (2011). Assessing significant factors on brand loyalty in diary market. *Business Management Perspective*, 5(38), 57-79
13. Hoseini, S.M., Rajabzadeh Ghotri, A., Alborzi, M., & Ramezani, A. (2012). Identifying and ranking influential factors on shaping organizational agility (case study: car manufacturers). *Industrial management*, 8, 15-36
14. Kapferer J-N (2008). *The new strategic brand management*. 4th ed. London: Kogan
15. Kaplan, R., Norton, P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*. 32(5), 10-17.
16. Labrecque, Lauren I. (2014). Fostering Consumer Brand Relationships in Social Media Environments: *The Role of Parasocial Interaction*. *Journal of Interactive Marketing*, 134-148
17. Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School press
18. Pandit, Naresh R. (1996). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. *The Qualitative Report*, 2(4), 1-20
19. Porter, S.S. & Claycomb, C. (1997). The Influence of Brand Recognition on Retail Store Image. *Journal of Product and Brand Management*, 6 373-385.

20. 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 (2014) 144° 156
21. Shahae, B., Jafarnezhad, Ahmad. (2009). An introduction on organizational agility and agile manufacturing, Mehraban nasher press.
22. Strauss, A., Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques Newbury Park (3rd ed), CA: Sage.
23. Tu Y.T, Wang C.M & Chang H.S. (2012). Corporate Brand Image and Customer Satisfaction on loyalty: A Empirical Study of Sturbucks Coffee in Taiwan. *Journal of Social and Development Science*, 3(1), 24-32.

