

## چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال هجدهم، شماره ۴۰، پیاپی ۷۳، زمستان ۱۳۹۸

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

ص ص ۷۹-۹۷

# طراحی الگوی جوان‌سازی برند با نقش استراتژی منابع انسانی برندمحور

سیدنجم‌الدین موسوی\*، صابر تقی‌پور\*\*، معصومه مومنی مفرد\*\*\*

## چکیده

**هدف:** جوان‌سازی برند، مقوله‌ای مهم و حیاتی برای کسب‌وکارهایی است که عمری از آن‌ها گذشته است و در بازار رقابتی، قدم‌های اولیه را در راه تولید، بازاریابی و فروش تا حدی طی کرده‌اند و اکنون در میدانی قرار دارند که تولد برندهای جدید، حضور رقبا و تغییرات سریع بازار را بیش‌ازپیش احساس می‌کنند. اهمیت این مقوله در تجارت روز سبب شد تا هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی الگوی جوان‌سازی برند با تأکیدی بر نقش مؤثر منابع انسانی برندمحور در سازمان باشد. مشارکت-کنندگان در این پژوهش را استادان بازاریابی و مدیریت برند و همچنین متخصصان بازاریابی فعال در شرکت‌های برندمحور تشکیل داده‌اند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از لحاظ نحوه جمع-آوری داده‌ها در حوزه مطالعات توصیفی پیمایشی قرار دارد.

**روش:** رویکرد تحلیل در این پژوهش، کیفی و با استناد به ابزار مصاحبه از نوع نیمه‌ساختاریافته بوده است. در این میان پس از انجام مصاحبه با ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگان اشباع نظری حاصل شد.

**یافته‌ها:** تحلیل کدهای استخراج‌شده با روش داده‌بنیاد نشان داد که آگاهی از برند، عملکرد فروش، ادراکات مشتریان، عملکرد رقبا، ادراکات منابع انسانی، ادغام و مالکیت مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر جوان‌سازی برند هستند. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی منابع انسانی برندمحور توانسته است.

**نتیجه:** این پژوهش نتایج مثبتی را در پی جوان‌سازی برند به همراه آورده و متناسب با روش داده‌بنیاد و الگوی طراحی شده، پیشنهادهایی ارائه کرده است.

**کلیدواژه‌ها:** برند؛ جوان‌سازی برند؛ منابع انسانی؛ منابع انسانی برندمحور.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۱۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۱۵..

\* دانشیار، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان

\*\* دانشجوی دکترا، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول)

Email: sabertaghypour87@gmail.com

\*\*\* دانشجوی دکترا، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان

## **Designing a brand rejuvenation model with the role of brand-oriented human resource strategy**

**Seyed Najmeddin Mousavi\* , Saber Taghipour\*\*, Masomeh Momeni Mofrad\*\*\***

### **Abstract**

**Objective:** Brand rejuvenation is an important and vital issue for businesses that have lived a lifetime and in the competitive market, have taken some initial steps towards production, marketing and sales, and are now in the field of new brands. They feel the presence of competitors and rapid market changes more than ever. The importance of this category in today's business has led to the aim of the present study to design a brand rejuvenation model with an emphasis on the effective role of brand-oriented human resources in the organization. Participants in the study were branded marketing and management professors, as well as marketing experts active in branded companies.

**Methodology:** The analytical approach in this research was qualitative and based on semi-structured interview tools. In the meantime, after conducting interviews with 15 participants by targeted sampling method, theoretical saturation was obtained.

**Finding:** The results showed that brand awareness, sales performance, customer perceptions, competitors' performance, human resource perceptions, integration and ownership are the most important factors influencing brand rejuvenation.

**Conclusion:** The results show that the brand-oriented human resource strategy has been able to bring positive results following brand rejuvenation. This study offers suggestions based on the data method of the foundation and the designed model.

**Keywords: brand; brand rejuvenation; human resources; Brand-centric human resources**

---

\*Associate Professor, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran\*

\*\* PhD student, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.. (Corresponding Author).

**Email: Sabertaghipour87@gmail.com**

\*\*\* PhD student, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

## ۱. مقدمه

فضای تجارت عصر حاضر، تغییرات زیادی را نسبت به گذشته تجربه کرده است که این تغییرات به صورت برجسته‌ای ناشی از تغییرات در انتظارات و دیدگاه‌های افرادی است که بنگاه‌های تجاری در راستای راضی‌نگه‌داشتن و برآوردن نیازهای آنان شکل می‌گیرند (Romaniuk et al, 2018 Arogyaswamy, 2006). در این وضعیت، بسیاری از برندهای محبوب گذشته دیگر یارای رقابت با فعالان جدید بازار را ندارند؛ چراکه رقبای امروز با بهره‌گیری از سیستم پیشرفته تحقیقات، توانسته‌اند همان چیزی باشند که مشتریان و یا مصرف‌کنندگان می‌خواهند (Keller, 2008) و با این روش برندهای خود را طوری طراحی کنند که با سلیقه‌های متنوع مشتریان هم‌خوانی داشته باشد (Iglesias et al, 2019). بدین ترتیب اگر برندهای محبوب قدیمی بخواهند در بازار دوام بیاورند و همچنان به حیات خود ادامه دهند باید تغییراتی را در مجموعه سازمانی خود ایجاد کنند. هر مجموعه یا سازمان یک جلوه درونی و یک جلوه بیرونی دارد (Rindell & Strandvik, 2010). آن چیزی که موجب جلب نظر و جذب مشتریان یا مصرف‌کنندگان به سوی سازمان می‌شود، همان جلوه یا نمای بیرونی سازمان است. مفهوم برند یا نشان تجاری که سازمان با آن شناخته می‌شود، یکی از مهم‌ترین و اولویت‌دارترین جلوه‌های بیرونی سازمان محسوب می‌شود (MarkED, 2009)؛ بنابراین اگر این قبیل سازمان‌ها بخواهند حیات خود را حفظ کنند و قدرت رقابتی بالایی به‌دست آورند، به‌ناچار باید تغییرات محسوسی را در برند یا نشان تجاری خود ایجاد کنند تا انگیزه مشتریان یا مصرف‌کنندگان نیز به سمت محصولات این قبیل سازمان‌ها تغییر کند. برای گسترش چرخه زندگی برند، بازاریابان باید برندهای خود را با استفاده از فعالیت‌های بازاریابی یا فعالیت‌های استراتژیک کسب‌وکار تقویت کنند و در پی ساخت برندی باشند که مطابق میل و انتظارات مشتریان است (Xi & Hamari, 2019). این امر به حفظ برند زنده و تثبیت یا حتی افزایش ارزش سهام برند کمک می‌کند (Muzellec & Stuart, 2004). بررسی‌ها و مطالعات انجام‌شده نشان داده است که در مبانی نظری بازاریابی، این مفهوم «جوان‌سازی برند»<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. جوان‌سازی برند به‌طور خلاصه عبارت است از: افزودن ارزش به برندی که در حال حاضر وجود دارد و این کار با بهبود ویژگی‌های محصول و چهره‌ی کنونی آن صورت می‌گیرد (Barker & Duhaime, 2004). هدف از این کار جلب مجدد توجه مصرف‌کنندگان به برند است. جوان‌سازی برند در واقع از بین‌بردن تکرار و وجه خسته‌کننده‌ی محصولی است که سال‌ها مخاطب در فروشگاه‌ها یا بازارها مشاهده کرده است (Brown et al, 2003). اغلب شاهد برندهایی هستیم که در فرایند جوان‌سازی با شکل‌های جدید، بسته‌بندی‌ها، رنگ و طعم‌های جدید روانه‌ی بازار می‌شوند. در واقع آنچه در این

1. Brand rejuvenation.

مسیر رخ می‌دهد، به‌روزرسانی برندها است تا با سلیقه و میل مشتریان تطابق بیشتری داشته باشد (Babu, 2007). چرا که این برندها به دلیل پویایی محیط کسب‌وکار به چالش کشیده شده‌اند. برخی از مهم‌ترین دلایل جوان‌سازی برند می‌تواند شامل رکود اقتصادی، ناکارآمدی تولید و نوآوری‌های رقابتی باشد که بیشتر در مسائل مالی و توان سودآوری سازمان ریشه دارد (Theurer et al, 2018). در راستای حل این مسئله، جوان‌سازی برند می‌تواند یک الگوی بسیار سودآور در شرایط مناسب باشد. برند در میان سایر متغیرهای استراتژیک مربوط به محصولات، قوی‌ترین ابزار تمایز را فراهم می‌کند و اغلب نشان‌دهنده عنصر تعیین‌کننده مصرف‌کننده در انتخاب تولیدکننده است (Docters, 1999). استراتژی‌های متفاوتی می‌توانند به جوان‌سازی برند منجر شوند که در عوامل درونی و بیرونی سازمان‌ها ریشه دارند. یکی از مهم‌ترین استراتژی‌هایی که می‌تواند در وضعیت فعلی سازمان‌ها به کار گرفته و مستقر شود، بهره‌گیری از منابع انسانی برندمحور است که پیامدهای مثبتی را برای سازمان‌ها به همراه دارد (Jin, 2014). بسیاری ممکن است استدلال کنند که مارک‌های قوی، استعداد قوی را جذب می‌کنند؛ اما مارک‌های قوی نیز با استعداد قوی ساخته می‌شوند (Iglesias et al, 2019). منابع انسانی نقش اساسی در استخدام آن استعداد و ایجاد برنامه‌های مناسب برای اطمینان از پرورش و رشد آن دارند. شرکت‌هایی که وقت و تلاش خود را در مشاغل کارمندان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، از کارگران سخت‌کوش و باانگیزه و متعهد که به موفقیت شرکت‌های خود اهمیت می‌دهند، پاداش می‌گیرند (Tien, 2015). این شرکت‌ها بهره‌وری بالا و سودآوری و گردش مالی کم و سطح بالای غیبت کارکنان را تجربه می‌کنند. کارمندان تمایل دارند ارتباط معقولی را با فرهنگ و ارزش‌های محوری سازمانی که در آن فعالیت می‌کنند، برقرار نمایند. مشاغلی که به دنبال تقویت نام تجاری خود در بین کارگران هستند، باید پیوند عمیقی میان ارزش شرکت، انتظارات کارکنان، فرهنگ اصلی و تعهد شرکت برقرار نمایند (Theurer et al, 2018). در این‌صورت کارکنان، سازمان را محیط مطلوبی می‌دانند و به شناسایی اهداف سازمان و تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان تشویق می‌شوند. به همین علت این استراتژی می‌تواند راهکاری باشد تا بدین صورت شرکت‌ها با ایجاد درک مثبتی در منابع انسانی نسبت به اهداف سازمان و با تکیه بر اجماع دیدگاه‌های آنان در راستای جوان‌سازی برند خود گام بردارند و در نهایت منافع فراوانی را برای خود رقم بزنند. نتایج این پژوهش می‌تواند یارای سیاست‌گذاران سازمانی، به‌خصوص مدیران بازرگانی و تحقیق و توسعه در راستای تدوین استراتژی‌های سازمان خود در زمینه برندینگ باشد تا مدیران بتوانند با ارزیابی وضعیت برند سازمان خود و تطبیق آن با نتایج این پژوهش، تصمیم‌های اصولی اتخاذ کنند که ثمره آن موفقیت سازمان باشد. با توجه به آنچه گفته شد، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که با توجه به نقش منابع انسانی برندمحور، مدل جوان‌سازی برند به چه صورت است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**جوان‌سازی برند.** بیشتر پژوهش‌ها در مورد جوان‌سازی برند مبتنی بر روان‌شناسی شناختی یا اجتماعی است (Tien, 2015؛ Brown et al, 2003؛ Lehu, 2008). جریان پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد فعالیت‌های بازاریابی که باعث بازسازی ارزش برند می‌شوند نیز می‌توانند تصویر و آگاهی برند را بهبود بخشند. در مقابل، جریان دیگری استدلال می‌کند که روابط روان‌شناختی اجتماعی مصرف‌کنندگان با یک برند توسط یک داستان تجاری، جامعه و نوستالژی برند برانگیخته می‌شود که به نوبه خود می‌تواند روابط نزدیک بین مصرف‌کنندگان و یک برند را از منظر روان‌شناسی شناختی نمایان سازد. براون و همکاران (۲۰۰۳)، استدلال کرده‌اند که برای احیای یک نام تجاری باید سهام علامت تجاری به‌طور جدی مدیریت شود. آن‌ها به نوبه خود اصول اساسی استراتژی جوان‌سازی برند را به منظور تازه کردن منابع ازدست‌رفته سهام تجاری برای شناسایی و ایجاد منابع جدید از ارزش ویژه برند ارائه کردند. بی‌شک جوان‌سازی برند در پی افول و کاهش عملکرد مالی یک سازمان ایجاد می‌شود. در طی افول، مدیریت ارشد باید تصمیم‌هایی آگاهانه برای سرعت‌بخشیدن به بهبود بنگاه اتخاذ کند (Tien, 2015). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که وقتی مدیریت استراتژی‌های جوان‌سازی برندهای آگاهانه را تدوین و اجرا می‌کند، بنگاه‌ها می‌توانند حتی در مواجهه با افزایش پویایی محیط‌زیست، تشدید مشکلات داخلی یا محدود کردن منابع کم‌مصرف، تجدید برند کنند. (Jin, 2014).

**منابع انسانی برندمحور.** استفاده صحیح از نیروی انسانی به‌مثابه ارزشمندترین و بزرگ‌ترین ثروت هر جامعه به‌عنوان مسئله‌ای مهم همواره مورد توجه سازمان‌های موفق و پیشرو بوده است (Marques et al, 2018). مدیریت منابع انسانی برندمحور به‌صورت به‌کاربردن رویه‌های منابع انسانی تعریف شده است که موجب می‌شود کارکنان نگرش و رفتارهای مثبتی نسبت به برند شرکت داشته باشند (Iglesias et al, 2019). مدیریت منابع انسانی برندمحور به دنبال ایجاد نوعی از تعهد است که منابع انسانی نسبت به سازمان داشته باشند و بر توسعه منابع انسانی و ایجاد نگرش مثبت به سازمان تمرکز دارد (Theurer et al, 2018). باید دقت داشت که درخت برند در خاک برند منابع انسانی سازمان ریشه می‌کند؛ بنابراین این منابع انسانی سازمان است که می‌تواند متناسب با ایجاد ارزشی مشترک، متناسب با تغییرات ایجادشده در بازار رقابتی و همچنین تمایلات رفتاری مشتریان، در انجام تعدیلاتی در برند سازمان خود اثرگذار باشد (Lehu, 2008؛ Brown et al, 2003).

برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین مطالعات تجربی صورت‌گرفته در حوزه پژوهش حاضر در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر	موضوع	نتایج	نقد
گلمن، (۲۰۱۵)	جوان‌سازی برند (یک رویکرد کمی برای اندازه‌گیری درک مشتری از فعالیت‌های جوان‌سازی برند)	نتیجه این مطالعه نشان داد که مشتریان ادراکات بالایی در آگاهی از جوان‌سازی برند محصولات دارند.	نقش ادراکات و تصورات منابع انسانی در برندسازی بسیار مشهود است؛ اما نقش عوامل دیگر در جوان‌سازی برند لحاظ نشده است.
تین، (۲۰۱۵)	تأثیر جوان‌سازی برند بر ارزش سهام برند	روند و فرهنگ جامعه با گذشت زمان تغییر می‌کند و این امر سبب تغییر نیازهای مصرف‌کنندگان نیز می‌شود.	توجه به نقش فرهنگ‌سازی در شکل‌دهی به دیدگاه‌ها و ارزش‌های کارکنان به‌عنوان یکی از عواملی که نقشی پررنگ در تغییرات برند دارد در این مطالعه لحاظ شده است.
ژوئه ژئی، (۲۰۱۴)	رابطه فرهنگ چین با برندهای معتبر و جوان‌سازی برند ملی	فرهنگ سنتی چینی تأثیر بالایی بر برند ملی داشته و بنابراین تغییر فرهنگ سنتی چین، کمک به جنبش احیای برند ملی است.	توجه لازم به ارزش‌های بومی هر جامعه باید در فرایندهای سازمانی همچون برندسازی لحاظ شود.
مولر و همکاران، (۲۰۱۳)	جوان‌سازی برند	مدل پیشنهادی اهمیت ویژگی‌های مشخص برند در تبیین نگرش برند و اثرات آن بر مدرنیته برند، نگرش برند و درنهایت وفاداری برند را برجسته می‌سازد.	جوان‌سازی برند پیامدهای مثبت بی‌شماری دارد که در دو جنبه ادراکی و مشتری‌مداری به آن اشاره شده است.
گارک، (۲۰۱۳)	جوان‌سازی برند (تزریقی زندگی جدید در یک برند)	نیروهای بازار مانند پیشرفت‌های رقابتی، تغییر در سلیقه و میل مشتریان، پیشرفت‌های فناورانه و تغییرات حقوقی بر شکل‌گیری بازار حامی جوان‌سازی برند تأثیر می‌گذارند.	نقش عوامل بیرونی سازمان پررنگ شده است. پیشرفت فناوری و تغییرات قانونی در تغییرات برند بسیار اثرگذارند.
چئاتونگ، (۲۰۰۹)	جوان‌سازی برند بر اساس مؤلفه‌های شخصیت برند و گسترش برند	یافته‌های این پژوهش نشان داد که شخصیت و گسترش برند نقش بسیار مهمی در جوان‌سازی برند دارد.	این مطالعه بر جنبه‌ها و مؤلفه‌های درونی برند تأکید کرده است.

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها در حوزه مطالعات توصیفی پیمایشی قرار دارد. رویکرد تحلیل داده‌ها در این مطالعه کیفی با بهره‌گیری از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است.

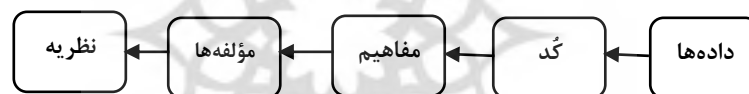
جامعه آماری در پژوهش حاضر را کلیه استادان متخصص دانشگاهی در حوزه بازاریابی و برندسازی (به‌علت آشنایی با محتوای حوزه مورد مطالعه) و همچنین مدیران ارشد بازاریابی و پژوهش‌های بازار (به‌دلیل تجربیات کاری متعدد در حوزه برندسازی) تشکیل می‌دهند. در بررسی‌های کیفی می‌توان از دو نوع نمونه‌گیری هدفمند و نظری به‌صورت هم‌زمان استفاده کرد. علت استفاده هم‌زمان از این دو روش نمونه‌گیری به نوع پژوهش و مشارکت‌کنندگان آن برمی‌گردد؛ از این رو به‌منظور طراحی مدل پژوهش حاضر در مجموع بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری تعداد ۱۵ نفر از این جامعه به‌عنوان نمونه پژوهش لحاظ شدند.

اطلاعات موردنیاز به‌منظور تدوین مبانی نظری پژوهش و مرور پیشینه تجربی مرتبط با عنوان پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و با تکیه بر مرور مقاله‌ها، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها و مجله‌های اینترنتی معتبر جمع‌آوری شد. علاوه بر این در این پژوهش به‌منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز برای تدوین مدل پژوهش از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. سؤال‌هایی که در مصاحبه به‌کار رفت مطابق نظرهای استادان متخصص در مقوله بازاریابی و منابع انسانی تنظیم و روایی آن با اخذ نظرهای کارشناسی از خبرگان فن تأیید شد.

در این پژوهش به‌منظور بررسی و ارزیابی اعتبار مصاحبه از رویکرد معیارهای قابلیت اعتبار یا باورپذیری شامل استفاده از راهبردهای موارد منفی، مثلث‌سازی، توضیح غنی و رویکرد قابلیت اطمینان شامل استفاده از شخص ثالث و همچنین تکرار مجدد فرایند کدگذاری بر اساس الگوی اعتبار پژوهش کیفی لینکلن و گوبا (۱۹۹۲)، بهره‌گیری شد (Speziale, et al., 2011). در تحلیل موارد منفی، مفاهیمی همچون برندهای منسوخ و ناکارا در قالب پروتکل مصاحبه برای مصاحبه‌شوندگان شفاف‌سازی شد تا مصاحبه‌شوندگان به‌درستی بتوانند مفهوم جوان‌سازی برند را با تکیه بر مفاهیم متضاد آن درک کنند. در رویکرد مثلث‌سازی، تلاش شد تا مصاحبه‌ها با افراد دانشگاهی و آشنا با نظریه‌های مرتبط و همچنین مدیران بازاریابی که سابقه کاری چندساله در این حوزه دارند، صورت گیرد. در روش توضیح مفصل و غنی، از برخی صاحب‌نظران نظرخواهی شد که آیا داده‌های این پژوهش می‌تواند در قلمرو و محیط دیگری به‌کار رود یا خیر که قریب به اتفاق این افراد یافته‌های پژوهش را برای کاربرد در محیط‌های مختلف، مطلوب ارزیابی کردند. در بررسی و تأیید پایایی مصاحبه از دو راهبرد استفاده از شخص ثالث و همچنین تکرار مجدد کدگذاری استفاده شد. در رویکرد استفاده از شخص ثالث از فرد دیگری خارج از فضای این مطالعه درخواست شد تا متون جمع‌آوری شده را کدگذاری کند تا با

نتایج پژوهشگر مقایسه شود. نتیجه نشان داد که اتفاق نظر بالایی در این حوزه، به‌خصوص در شکل‌گیری شرایط علی و پیامدها، برقرار است و تنها در سه مقوله انتخابی و هشت مقوله محوری تفاوت‌هایی ایجاد شد که البته تغییر ماهیتی صورت نگرفت. در رویکرد تکرار مجدد کدگذاری، پژوهشگر فرایند کدگذاری را مجدداً بررسی و تحلیل کرد که اتفاق نظر مطلوبی در تکرار کدگذاری حاصل شد؛ به‌نحوی که از میان ۱۴ کُد انتخابی استخراجی، ۱۱ مورد در دو مرتبه کدگذاری مشترک بودند.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در این مطالعه با استفاده از روش داده‌بنیاد بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در این رویکرد، مقوله‌های اصلی شناسایی‌شده در قالب شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی یا راهبرد و پیامد طبقه‌بندی می‌شوند. همان‌گونه که اشاره شد، فرایند ساخت مؤلفه‌ها در قالب سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت می‌گیرد. کدگذاری باز یک فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شود. این مرحله در پایین‌ترین سطح انتزاع قرار دارد. کدگذاری محوری فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است؛ اما همچنان این مقوله‌ها، مقوله‌های نهایی نیستند؛ چراکه برای تولید نظریه نیاز است تا فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها صورت گیرد که به آن «کدگذاری انتخابی» گفته می‌شود (Strauss & Corbin, 1998). فرایند ساخت نظریه در نمودار ۱، نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل فرایند اجرای روش داده‌بنیاد (Mehrabian et al, 2013)

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی. خصوصیات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به شرح جدول ۲، است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

شماره	جنسیت	تحصیلات	شغل	تعداد سال خدمت
۱	مرد	دکتری	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۸
۲	زن	دکتری	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۱۰
۳	مرد	دکتری	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۹
۴	مرد	دکتری	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۶



۵	زن	دکتری	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۷
۶	زن	دکتری	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۱۲
۷	مرد	دکتری	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۱۵
۸	مرد	دکتری	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۲۰
۹	مرد	کارشناسی‌ارشد	مدیر بازاریابی	۸
۱۰	زن	کارشناسی‌ارشد	مدیر بازاریابی	۱۲
۱۱	زن	کارشناسی‌ارشد	مدیر بازاریابی	۱۰
۱۲	مرد	کارشناسی‌ارشد	مدیر بازاریابی	۹
۱۳	مرد	کارشناسی‌ارشد	مدیر بازاریابی	۸
۱۴	مرد	کارشناسی‌ارشد	مدیر بازاریابی	۶
۱۵	زن	کارشناسی‌ارشد	مدیر بازاریابی	۷

**کدگذاری شرایط علی.** تحلیل متون مصاحبه در این بخش به دنبال یافتن عواملی است که بر پدیده مرکزی این پژوهش که همان جوان‌سازی برند است، تأثیرگذار هستند. در این بخش پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع ۶ کد انتخابی و ۲۲ کد محوری از میان ۹۸ کد باز استخراج شد که نتایج به شرح جدول ۳، است. یکی از کدهای استخراجی در این بخش ادغام است. به‌عنوان نمونه خبرگان در این خصوص بیان کردند که «یکی‌شدن دو سازمان به‌نحوی که باعث ادغام این دو سازمان شود، سبب می‌شود تا مدیریت جدید در پی تغییرات مثبت در ظاهر نشان تجاری خود و همچنین فرایندهای اصلی سازمان باشد». در بخش برندمحوری مشتریان نظرهای خبرگان بدین صورت بوده است که «عصر جدید رقابتی و ورود شبکه‌های اجتماعی باعث شده است تا کیفیت برند و همچنین نام خوش برند برای خرید آن ارزش و اهمیت والایی داشته باشد». نمونه گزاره بیان‌شده توسط خبرگان در ارتباط با عملکرد فروش عبارت است از: «تحلیل وضعیت اقتصادی باعث شده است تا مشتریان تقاضای کمتری برای محصولات موردنظر داشته باشند. این عامل سبب شده است تا مدیران برای بهبود سطح فروش در پی ایجاد تغییراتی در ساختارهای برند شرکت باشند.

جدول ۳. کدگذاری شرایط علی

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری
	عدم‌یادآوری برند	عدم‌یادآوری برند
	عدم‌تشخیص برند	عدم‌تشخیص برند
	آگاهی از برند	آگاهی از برند
	اشاره به برند	اشاره به برند
شرایط علی	باور به برند	باور به برند
	کاهش سطح فروش	کاهش سطح فروش
	عدم‌پیشرفت فروش	عدم‌پیشرفت فروش
	کاهش سودآوری	کاهش سودآوری
	عملکرد فروش	عملکرد فروش

نقش گدهای استخراجی	گد انتخابی	گد محوری
		تغییر سلیقه مشتریان
		تغییر نیازهای مشتریان
	مسائل مرتبط با مشتریان	تغییرات جمعیت‌شناختی مشتریان
		افزایش سطح آگاهی مشتریان
		برندمحوری مشتریان
		پیشی گرفتن رقبا در سودآوری
	عملکرد رقبا	پیشی گرفتن رقبا در فروش
		شهرت بیشتر برند رقبا
		خوشنمایی برند رقبا
	ادراکات منابع انسانی	یکنواختی سازمان برای منابع انسانی
		احساس فرسودگی شغلی
		عدم‌پویایی سازمانی
	ترکیب سازمان‌ها	ادغام
		مالکیت

**کدگذاری عوامل زمینه‌ای.** این بخش به دنبال شناسایی عواملی است که بر انتخاب راهبرد یا استراتژی در وضعیت موجود اثرگذار خواهد بود. انجام تحلیل‌های کیفی توانسته است ۲ گد انتخابی فرهنگ و وضعیت اقتصادی را از میان ۷ گد محوری و ۳۷ گد باز استخراج کند که نتایج در جدول ۴، مشاهده می‌شود. یکی از گدهای استخراجی در این بخش «سطح توسعه-یافتگی ملی» بوده است. برای نمونه، خبرگان در این بخش اشاره کردند که «بهبود سطح توسعه‌یافتگی در اقتصاد داخلی باعث می‌شود تا مردم بهتر بتوانند با نقدینگی بیشتر خرید کنند که این امر سطح رقابت ملی را بهبود می‌بخشد و باعث می‌شود تا شرکت‌های مجبور شوند تغییرات ساختاری را در برند و فرایندهای درونی خود ایجاد کنند». در بخش هنجارهای سازمانی نیز برای نمونه، خبرگان بیان داشته‌اند: «در تغییراتی که سازمان می‌خواهد در ساختار برند خود ایجاد کند باید توجه ویژه‌ای به هنجارها و ارزش‌های سازمان خود داشته باشد تا بدین طریق از بروز تعارض‌ها جلوگیری شود».

جدول ۴. کدگذاری عوامل زمینه‌ای

نقش گدهای استخراجی	گد انتخابی	گد محوری
		ارزش‌های فرهنگی کارکنان
		هنجارهای سازمانی
	فرهنگ	ارزش‌های محوری مشتریان
عوامل زمینه‌ای		فرهنگ ملی
	وضعیت اقتصادی	سطح توسعه‌یافتگی ملی
		حجم دارایی‌های سازمان

**کدگذاری عوامل مداخله‌گر.** عوامل مداخله‌گر به عواملی عمومی اشاره دارد که بر راهبردها اثرگذار است. تحلیل‌های صورت‌گرفته توانسته است تا ۲ کُد انتخابی «فناوری» و «موضوعات حقوقی» را از میان ۵ کُد محوری و ۳۱ کُد باز استخراج کند که نتایج به شرح جدول ۵، است. در این بخش «قوانین تجاری» یکی از کُد‌های استخراجی بوده است که خبرگان بیان داشتند: «شرکت باید فعالیت‌ها و برنامه‌هایش را در راستای قوانین تجاری تهیه و تنظیم کند. این عمل باعث می‌شود تا توجه بیشتری به قوانین و مقررات تجاری کشور گردد و طوری عمل شود تا اثرات این عامل را تعدیل کند».

جدول ۵. کدگذاری عوامل مداخله‌گر

نقش کُد‌های استخراجی	کُد انتخابی	کُد محوری
عوامل مداخله‌گر	فناوری	ابزار و تجهیزات الکترونیکی جدید
		تسلط ابزارهای دیجیتالی بر فیزیکی
موضوعات حقوقی	قوانین تجاری ملی	توسعه فضای مجازی
		قوانین تجاری ملی
		قوانین کسب و کار بین‌المللی

**کدگذاری استراتژی.** تحلیل متون مصاحبه در این بخش در پی یافتن کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی است که از پدیده مرکزی منتج می‌شود. تحلیل‌های انجام‌گرفته در این بخش توانسته است تا راهبرد تکیه بر منابع انسانی برندمحور را از میان ۵ کُد محوری و ۲۹ کُد باز استخراج کند. تصور رایج این است که برندهای جذاب و منحصربه‌فرد می‌توانند استعداد‌های منحصربه‌فرد را جذب کنند؛ اما باید توجه داشت که استعداد منحصربه‌فرد نیز می‌تواند تأثیرات زیادی بر برند سازمان در جهت ایجاد تحولات سازنده بگذارد. نتیجه به‌دست‌آمده در این خصوص به شرح جدول ۶، است. یکی از کُد‌های استخراجی «اخذ بازخور از کارکنان» است. برای نمونه، خبرگان در این بخش اظهار داشته‌اند که «برای بهبود تعهد کارکنان به سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های بازاریابی سازمان و اهداف آن باید نظرهای کارکنان برای سازمان بااهمیت باشد و در تصمیم‌گیری‌های سازمان لحاظ شود» در کُد بازاریابان جوان اشاره شده است که «شرکت باید از بازاریابان با شرایط سنی و ظاهری مناسب استفاده کند تا بدین طریق بتواند سازمان را جذاب جلوه دهد و همچنین با ترسیم الگوی فعالیت آینده سازمان برای این افراد با توجه به سن آن‌ها بتواند منابع انسانی را در سازمان نگه دارد که در اعتبار سازمان تأثیرگذار است».

جدول ۶. کدگذاری استراتژی

نقش کُد‌های استخراجی	کُد انتخابی	کُد محوری
----------------------	-------------	-----------

زیرسیستم‌های منابع انسانی		
بازخورد از کارمندان		
استراتژی	منابع انسانی برندمحور	گرایش به برند
		درگیری با برند
بازاریابان جوان		

**کدگذاری پیامدها.** کاربست راهبردها یا استراتژی‌های انتخابی، پیامدهایی را به همراه خواهد داشت. تحلیل متون مصاحبه به شناسایی ۴ پیامد انتخابی از میان ۱۲ کد محوری و ۶۸ کد باز منجر شد. هر یک از این عوامل به دفعات بی‌شماری در مصاحبه‌ها تکرار شده‌اند؛ به‌نحوی که درجه و میزان اهمیت این پیامدها از یکدیگر قابل تفکیک نیست و بسته به وضعیت و شرایط موجود و محیط کاری متفاوت، گوناگون خواهد بود. برای نمونه در شناسایی جذابیت ظاهری یکی از خبرگان بیان داشته است: «تغییرات ساختاری که در برند ایجاد می‌شود باعث شده تا یک محصول و سازمان ارائه‌دهنده آن از نظر ظاهری جذاب به نظر برسد و مشتریان تمایل پیدا می‌کنند تا به سمت سازمان جذب شوند». یکی از پیامدهای دیگر «تکرار خرید» است. برای نمونه، یکی از خبرگان در این خصوص بیان داشته است که «جوان شدن ساختارهای شرکتی باعث می‌شود تا مشتریان در بازار دید متفاوتی به محصول داشته باشند. این خود در بلندمدت باعث می‌شود تا اگر یک بار خریدی انجام دهند، مجدداً تمایل خرید داشته باشند».

جدول ۷. کدگذاری پیامدها

نقش گدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری
	جذابیت ظاهری	جذابیت ظاهری
	جذابیت برند	نام شناخته شده
		ارزش اجتماعی
		ارزش مالی
		منحصربه‌فرد بودن
پیامد	تمایز محصول	لذت ادراک شده
		کیفیت ادراک شده
	وفاداری به برند	تکرار خرید
		حس تعلق
		بازدید از سایت
	اعتبار برند	شهرت مجازی
		ارتباطات تجاری معتبر

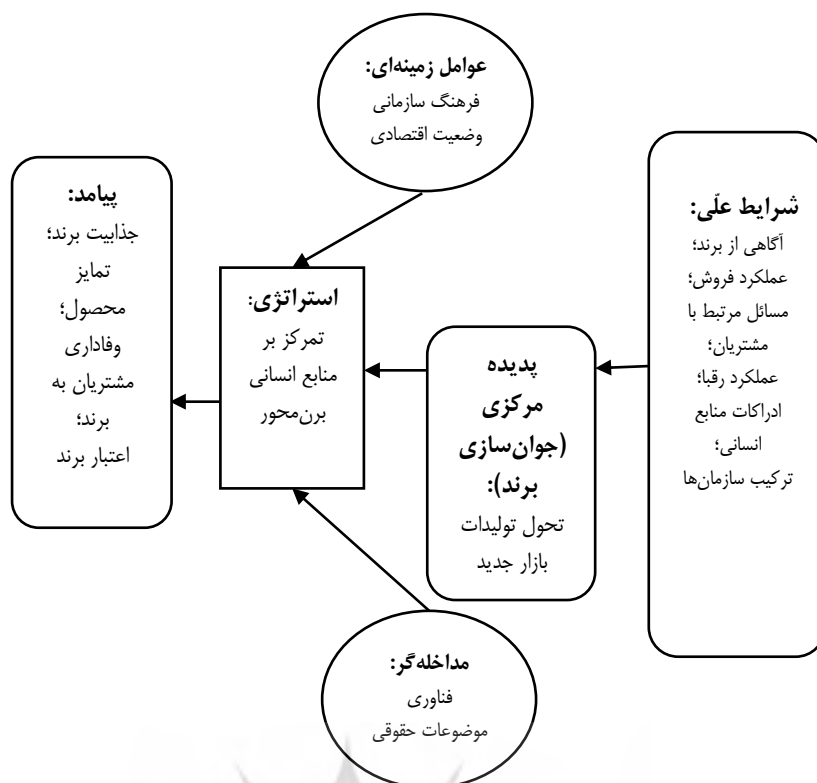
**کدگذاری مقوله مرکزی.** پدیده مرکزی این مطالعه «جوان سازی برند» است. این مفهوم یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است. بدون شک مقوله مرکزی در این پژوهش نیز

همانند سایر مطالعات از وجوهی تشکیل می‌شود که با تحلیل مصاحبه‌ها، دو وجه بازار جدید و تحول تولیدات برای جوان‌سازی برند از میان ۶ کُد محوری و ۴۵ کُد باز شناسایی شد. این تحلیل نشان می‌دهد که جوان‌سازی برند در معنای مرسوم خود در داخل کشور با دو جنبه عمده ایجاد و توسعه بازارهای جدید و همچنین ایجاد تحولات اساسی در تولیدات یا محصولات برندهای مختلف شناسایی و درک می‌شود. برای نمونه در شناسایی مصرف‌کنندگان جدید، خبرگان بیان داشتند: «برندهایی که به اصطلاح تغییر ساختاری می‌دهند، ویژگی‌هایی دارند که می‌توانند مشتریان جدیدی را به سمت سازمان بکشانند و همچنین میزان استفاده مصرف‌کنندگان موجود را هم زیاد کنند».

جدول ۱. کدگذاری پیامدها

نقش کدهای استخراجی	کُد انتخابی	کُد محوری
مقوله مرکزی	بازار جدید	مصرف‌کنندگان جدید
		افزایش استفاده‌کنندگان
		جست‌وجوی فرصت‌های بازار
تحول تولیدات	گسترش برند	منسوخ کردن تولیدات فعلی
		تقویت تولیدات جدید

در این بخش، الگوی استخراجی پژوهش بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت‌گرفته با روش داده‌بنیاد و تکیه بر رویکرد استراوس و کوربین به شرح نمودار ۲، ارائه می‌شود.



نمودار ۲. الگوی استخراجی پژوهش با روش داده‌بنیاد

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش با بررسی داده‌های جمع‌آوری شده از طریق فرایند مصاحبه، حقایقی آشکار شد که می‌تواند برای اجرای استراتژی‌های رقابتی سازمان‌ها مورداستفاده و بهره‌برداری قرار گیرد. همان‌گونه که در بخش روش پژوهش بیان شد، این پژوهش با استفاده از روش داده‌بنیاد در پی طراحی الگوی جوان‌سازی برند با تأکید بر نقش منابع انسانی است که با بهره‌گیری از روش استراس و کوربین، گداهای استخراج شده از مصاحبه در سطوح شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، استراتژی و پیامد طبقه‌بندی و الگوی نهایی حاصل شد. تحلیل‌های صورت‌گرفته در این خصوص نشان می‌دهد که آگاهی از برند، عملکرد فروش، مسائل مرتبط با مشتریان، عملکرد رقبا، ادراکات منابع انسانی و ترکیب سازمان‌ها می‌تواند به شکل‌گیری فرایند جوان‌سازی برند در سازمان‌ها منجر شود. اثرگذاری‌ها بر جوان‌سازی برند توسط عوامل علی شناسایی شده می‌تواند به‌وسیله عواملی که در بستر سازمان و جامعه قرار دارد، تعدیل شود و شدت اثرگذاری را کم یا زیاد کند. یکی از محوری‌ترین این عوامل، فرهنگ است. فرهنگ، چه در سطح ملی و چه در سطح سازمانی، از مجموعه ارزش‌هایی تشکیل شده که به مرور زمان نهادینه شده است؛ در نتیجه این عامل حیاتی باعث می‌شود تا با تغییرات دیدگاه‌های فرهنگی مردم جامعه، برداشت-

ها از یک مفهوم خاص، همانند یک برند مشخص، تغییر کند. عامل دیگر در این خصوص، وضعیت اقتصادی و حقوقی است. وضعیت متناقض اقتصادی یک سازمان و حتی یک جامعه باعث می‌شود تا تأثیرات زیادی بر سطح عملکردی خود سازمان و همچنین رقبای سازمان بر جای گذارد. برای مثالی بر این ادعا می‌توان گفت: «هنگامی که وضعیت اقتصادی یک جامعه به سوی بی‌ثباتی سوق می‌یابد، این خود باعث کاهش سودآوری و سطح فروش سازمان می‌شود؛ بنابراین برند سازمان نیاز به تغییر و تحولات بیشتری را نسبت به وضعیت ثبات احساس می‌کند تا بدین طریق بتواند خود را با وضعیت موجود منطبق سازد و از ضرر و زیان بیشتر جلوگیری کند. وضعیت حقوقی نیز می‌تواند محدودیت‌ها و فیلترهایی را برای رویه‌ها و اقدامات مورد استفاده سازمان برقرار سازد. بر این اساس، سازمان در برخی موارد ناچار است تا تغییراتی را در مجموعه برند خود، همانند سیاست‌های فضای مجازی مرتبط با تبلیغات، ایجاد کند تا بدین طریق بتواند با مجوزهای قانونی مربوط به کسب‌وکار به حیات سازمانی خود ادامه دهد. در این وضعیت نباید از نقش تعیین‌کننده فناوری غافل شد. فناوری‌های جدید توانسته‌اند تغییر و تحولات شگرفی را در اقتصاد جوامع ایجاد کنند. این تحولات موجب شده است تا سازمان‌ها به منظور انطباق با وضعیت موجود و ازدست‌ندادن سهم خود از بازار، اقدام به انجام تغییراتی در فرایندهای تولیدی و رویه‌های بازاریابی خود کنند. این اقدامات می‌تواند شامل احداث و تغییر وبسایت‌های فروش شرکت باشد. در این حالت و بر اساس تغییراتی که در رویه‌ها و فرایندهای سازمان ایجاد می‌شود، به‌ناچار برند موجود نیز نیازمند تغییراتی است تا با این شرایط منطبق شود.

سؤال اصلی در این بخش این است: در وضعیتی که با آن روبه‌رو هستیم چه باید کرد؟ استراتژی یا راهبرد سازمانی در این وضعیت چه می‌تواند باشد؟ استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگ‌ترین ثروت هر جامعه به‌عنوان مسئله‌ای حائز اهمیت همواره مورد توجه سازمان‌های موفق و پیشرو بوده است که در این پژوهش و در الگوی نهایی آن به‌عنوان یک استراتژی یا راهبرد متناسب با وضعیت موجود لحاظ شده است و می‌تواند به پیامدهایی منجر شود که در مسیر جوان‌سازی برند بسیار اثرگذار هستند. مدیریت منابع انسانی برندمحور به‌صورت به‌کاربردن رویه‌های منابع انسانی تعریف شده است که موجب می‌شود کارکنان نگرش و رفتارهای مثبتی نسبت به برند شرکت داشته باشند. پیش‌زمینه این مفهوم در ماهیت منابع انسانی ریشه دارد. کارکنان سازمان به‌عنوان اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین منبع رقابتی سازمان در ارتباط مستقیم با مشتریان یا مصرف‌کنندگان هستند و در خط مقدم تولید کالاها یا خدمات قرار دارند. بر این اساس درک مناسب‌تری نیز در ارتباط با وضعیت ادراک‌شده از برند سازمان در سطح جامعه پیدا خواهند کرد. به همین دلیل است که این افراد بر پایه اطلاعات و اندوخته‌های تجربی خود می‌توانند راه‌گشای مناسبی در وضعیتی باشند که برند فعلی سازمان دیگر قابلیت رقابت در بازار را نداشته و در مسیر فراموشی کامل قرار دارد. بدین منظور سازمان

باید خط‌مشی ویژه‌ای را در این ارتباط تدوین کند تا کارکنان با نگرشی مثبت و بهبود و توسعه سطح تعهد خود به سازمان، اطلاعات ویژه خود را به‌منظور ایجاد تغییراتی مثبت در برند سازمان به کار گیرند.

خروجی این فرایند، نتایجی خواهد بود که می‌تواند به بهبود تصویر ایجادشده از برند در نزد مردم منجر شود. این نتایج منافع زیادی را برای سازمان (به‌طور عام) و برند سازمان (به‌طور خاص) به‌همراه خواهد داشت. ایجاد تغییراتی به‌منظور جوان‌سازی برند سازمان سبب می‌شود تا برند سازمان نسبت به گذشته تغییرات محسوس را تجربه کند و با جذابیت ظاهری خود بتواند ارزش اجتماعی بالایی را برای سازمان به‌همراه آورد؛ همچنین ایجاد تغییرات ظاهری در راستای جذابیت و بهره‌گیری از رویه‌های جدید کاری که بر پایه منابع انسانی سازمان شکل می‌گیرد، باعث ایجاد تمایزی آشکار نسبت به رقبا در بازار رقابتی می‌شود که بر این اساس، برند سازمان منحصربه‌فرد خواهد شد و کیفیتی متمایز توسط مشتریان ادراک می‌شود. برآیند این عوامل باعث می‌شود تا بر میزان شهرت برند افزوده شود و بازدید و جست‌وجوهای مجازی با اسم برند جدید افزایش یابد. درنهایت مشتریان قدیمی تمایل بالایی برای خرید از محصولات یا خدمات برند جدید پیدا کرده و مشتریان جدید نیز اقدام به خرید از محصولات یا خدمات برند جدید می‌کنند. درمجموع نتایج این پژوهش به‌صورت جامعی با یافته‌های به‌دست‌آمده در پژوهش‌های پیشین در این حوزه مطابقت دارد (گریلمان، ۲۰۱۵؛ تین، ۲۰۱۵؛ ژویی ژی، ۲۰۱۴؛ مولر و همکاران، ۲۰۱۳).

بر این اساس می‌توان بیان داشت که نقش پررنگ منابع انسانی سازمان در جنبه برند بسیار پررنگ است و مدیران و سیاست‌گذاران سازمان باید توجه جدی در راستای تدوین خط-مشی مشخصی در این ارتباط داشته باشند تا از مزایای رقابتی آن بهره لازم را ببرند. بدین ترتیب پیشنهاد می‌شود تا ادراک افراد در ارتباط با برند سازمان به‌صورت دوره‌ای موردبررسی و تحلیل قرار گیرد و حتی این ادراک در زمان استخدام کارکنان تازه‌وارد نیز لحاظ شود. همچنین استقرار سیستم‌های اطلاعاتی که بتواند دانش و اطلاعات مرتبط با سازمان را در میان کارکنان به‌اشتراک بگذارد، باید در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد. با توجه به نقش تعیین‌کننده فرهنگ در جوان‌سازی برند، ترویج ارزش‌های فرهنگی حامی جوان‌سازی برند و توسعه آن در سازمان باید در دستور کار سیاست‌گذاران سازمان قرار گیرد. شرکت‌ها برندمحور در راستای اعمال تغییراتی در برندهای خود باید از نظرهای کارشناسان حقوقی و متخصصان به‌قوانین رایج تجارت و صنعت بهره‌گیرند و حتی در صورت لزوم افرادی متخصص در این حوزه‌ها را استخدام کنند. پیشنهاد می‌شود تا به‌منظور ارتقای جایگاه برند بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های تعیین‌کننده برند جوان‌شده، نظرها و دیدگاه‌های مشتریان وفادار به برند به‌صورت دوره‌ای دریافت شود و مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. با تأکید بر نقش تعیین‌کننده عملکرد رقبا در الگوی نهایی پژوهش، پیشنهاد می‌شود تا وضعیت برند رقبا بر اساس مؤلفه‌های موردپسند



مشتریان در بازار رقابتی به صورت مستمر ارزیابی و تحلیل شود تا بتوان با تدوین استراتژی‌های رقابتی مطلوب، موقعیت مناسبی را در بازار فراهم کرد.

مهم‌ترین محدودیت این مطالعه دسترسی به افرادی بود که در حوزه جوان‌سازی برند دارای اطلاعات مهمی باشند تا از نظرهای آن‌ها در راستای انجام این پژوهش استفاده شود. شکاف نظری موجود در حوزه جوان‌سازی برند یکی از محدودیت‌های دیگر این مطالعه بود. مفاهمی مشابه با جوان‌سازی برند به دفعات ارزیابی شده‌اند؛ اما این مفهوم به صورت بسیار نادر مورد بررسی قرار گرفته است تا جایی که نمونه داخلی این مطالعه یافت نشد؛ همچنین باید بیان داشت که علاوه بر عوامل شناسایی شده، مقوله‌های دیگری نیز وجود دارند که بر جوان‌سازی برند تأثیر می‌گذارند. کمبود زمان و هزینه لازم سبب شد تا نتوان تمامی این عوامل را شناسایی کرد.

یافته‌های این مطالعه نشان داد که الگوی استخراجی در این پژوهش نیاز به اعتبارسنجی دارد؛ بنابراین توصیه می‌شود تا پژوهشگران فعال در این حوزه اقدام به اعتبارسنجی الگوی پژوهش حاضر کنند؛ همچنین شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی برندمحور باید در دستور کار پژوهشگران قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود تا نقش ارزش‌های فرهنگی سازمان‌های برندمحور در جوان‌سازی برند محصولات یا خدمات شرکت مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرد. نقش تعیین‌کننده تحولات و پیچیدگی‌های محیطی بر جوان‌سازی برند نیز می‌تواند یکی از موضوع‌های بالارزش پژوهشی باشد.

1. Mehrabi, Amir Hamzeh; Khanifar, Hussein; Amiri, Ali Naghi; Zarei Matin, Hassan; Jandaghi, Gholamreza (2012). Introducing the methodology of the Foundation's data theory for Islamic research (providing an example). *Organizational Culture Management*. Year 9. No. 23. 30-5.
2. Arogyaswamy, K. (2006). *Organizational brand rejuvenation: A two-stage strategy contingency model*. Ph.D. dissertation, The University of Wisconsin - Milwaukee, United States.
3. Babu, N. (2007). Brand rejuvenations: A theoretical perspective. *American Journal of Administrative Sciences*, 3, 16- 38
4. Brown, N., Kozinets S. & Sherry, B. (2003). Strategic Change in the Brand Rejuvenation Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 18(1), 13-38.
5. Chuntung, C. H. A. N. (2009). Brand Rejuvenation: From Brand Personality and Brand Extension to Brand Loyalty Based on Customer-Based Brand Equity Theory [J]. *Chinese Journal of Management*, 7, 021.
6. Docters, H. (1999). Explaining development and change in organisations. *Academy of Management Review*, 20, 510- 536
7. Garg, K. (2013). *Brand Rejuvenation-Injecting New Life in a Brand!* *International Research journal of Management Sociology & Humanities*, 4(2), 520-534.
8. Grellmann, L. P. (2015). Brand Rejuvenation: A quantitative approach for measuring the consumer's perception of brand rejuvenation
9. Hambrick, D.C. (2005). Brand rejuvenation strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26, 231-248.
10. Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 96, 343-354.
11. Jiaxun, H., & Yao, L. (2006). An Elementary Study on Principles and Decision-making Strategic of Brand Rejuvenation—A Concurrent Discussion on the Revitalization of Chinese Old Brands [J]. *Journal of Beijing Technology and Business University (Social Science)*, 6, 9- 26
12. Jin, L. I. (2014). Interpretation of the Packaging Design Thinking in Brand Redesign. *Packaging Engineering*, 35(4), 9-12.
13. Keller, K.L. 2008. *Strategic brand management*. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education Limited.
14. Lehu, B. (2004). Brand rejuvenation in small firms: An assessment of efficiency strategies. *Journal of Business Research*, 36(2), 169-78.
15. Lehu, Jean-Marc. 2008. *Brand rejuvenation*. Great Britain: Kogan Page Limited.
16. MarkED® . 2009. It's a brand, brand, brand world Product/Service Management LAP6. [Online] Available: [www.mark-ed.com/newlaps/PM\\_6/PM\\_6\\_st\\_PDF.pdf](http://www.mark-ed.com/newlaps/PM_6/PM_6_st_PDF.pdf) Accessed: 24 August 2011.
17. Marques, F. B., Freitas, V., & de Paula, V. A. F. (2018). Brand Strength for Building a New Product: The Restructuring of Palmeiras' Avanti. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(2), 327-341.
18. Müller, B., Kocher, B., & Crettaz, A. (2013). The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research*, 66(1), 82-88.

19. Muzellec, L. & Stuart, H. 2004. Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Brand Management*, 11(6), 472-482.
20. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
21. Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
22. Tien, C. J. (2015). The Effect of Brand Rejuvenation on Brand Equity-Consumer Involvement as Moderator, *Business Management*, 51- 79.
23. Xi, N., & Hamari, J. (2019, January). The relationship between gamification, brand engagement and brand equity. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
24. Xue-zhi, G. U. A. N. (2014). Discussion on Relation between Culture of China Time-honored Brand and National Rejuvenation. *Journal of Shenyang Institute of Engineering (Social Sciences)*, 4, 19- 38
25. Zhang, Q., He, J., & Cai, N. (2018, January). An Analysis on Famous Brand Strategy of Economic Development. In *2017 7th International Conference on Social science and Education Research (SSER2017)*. Atlantis Press.

