

Research Paper(Qualitative)

eISSN: 2980-8359

## Identifying factors affecting the creation of brand identity in Iran's banking industry

Seyed Mahdi Saatchi<sup>1</sup> , Farzad Asayesh<sup>2</sup> , Sedighe Tootian Esfahani<sup>3</sup> , Seyed Mahmood Hashemi<sup>4</sup> 

1- Ph.D Student, Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Associate Professor, Department of Public Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4- Associate Professor, Department of Business Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

### Receive:

21 January 2024

### Revise:

26 February 2025

### Accept:

28 April 2024


### Keywords:

brand identity  
creation,  
branding,  
visual identity,  
banking industry of  
Iran

### Abstract

The purpose of this research is to identify the factors influencing the creation of brand identity in the banking industry of Iran. According to its purpose, the research method is applicable, and in terms of implementation, it is qualitative and based on the case study approach. The statistical population of this research includes Iranian banking industry experts who were senior managers of Bank Mellat in Tehran. The number of 23 experts who had sufficient knowledge and expertise in the field of brand was selected by judgmental sampling and snowball method, and data collection was done using semi-structured interview tool. The interviews were continued until theoretical saturation was reached, and the text of the interviews were analyzed and coded using the MAXQDA 2018 software. Data analysis led to the identification and extraction of research findings including 130 primary codes, 33 concepts, and 10 categories. Based on the results of this research, the categories of goals and strategies, structure and processes, human resource management, organizational culture, internal branding, communication, banking services, financial power, visual identity, and verbal identity are identified as the important factors affecting the creation of identity in the banking industry of Iran.

**Please cite this article as (APA):** Saatchi, S. M., asayesh, F., Tootian Esfahani, S., & Hashemi, S. M. (2024). Identifying factors affecting the creation of brand identity in Iran's banking industry. *Journal of value creating in Business Management*, 4(1), 442-470.

 <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.436970.1300>



**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Farzad Asayesh

**Email:** farzad.asayesh@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction

One of the fundamental concepts in the field of brand is the issue of brand identity. Brand identity affects business performance, employees' recognition of the organization, and the special value of the brand (Fan, Hsu & Xiaofeng, 2023). This phenomenon is initially formed at the business level and needs to be recognized, received and accepted by customers (Liu, Hsu, Fan, 2020). Brand identity determines both the goals of the brand and the paths to be followed by the organization (Krissanya & Widyaningsih, 2023) and tells stakeholders what is unique about the brand (Sarasvuo, Liljander & Haahtela, 2023). Brand identity and brand image are two important components related to the brand; brand identity determines what the brand talks about, and brand image tells how the brand is heard by customers (Clottey, Gyampoh & Anaba, 2023). In service organizations and especially banks, employees' attitude and behavior play an important role in the bank's performance, and employees are the main link between the brand and customers by responding to customers' requests (Lee, Hsiao & Chan, 2019). Today, due to the significant increase in competition among banks in the country, most banks seek to create a unique position for their brand in order to be distinguished from other competitors. One of the most basic concepts related to branding is the creation of brand identity; therefore, having a desirable brand identity can be considered an effective differentiator. The main problem of this research is to identify the factors that influence the creation of brand identity in the banking industry of Iran.

### Literature

The brand identity expresses the ideal characteristics that the brand intends to provide to the customers. In other words, brand identity is what the brand has promised to deliver to the market (Behrozi & Sohrabi, 2022). The visual identity of the brand includes items such as the brand logo, product and packaging, buildings, clothing and appearance of employees, and other such items. A brand logo is a sign that consists of a unique combination of letters, fonts, shapes, colors or symbols, and its purpose is to visually identify the brand (Chernev, 2018). Significant increasing of competition in the business domain has led to the boost and growth in establishing, maintaining and expanding brand communication with customers has been growing. On the other hand, the widespread use of information technology in businesses has created new ways to communicate with customers (Farmani, Ghaffari & Zandi, 2020). A sustainable brand identity emerges from the actual organizational identity and the culture in which the brand concept is institutionalized (Andersen et al, 2023). Since the way employees deal with bank customers and the way they provide service to customers and even the way the employees dress and groom their appearance has an impact on how the bank's brand identity is formed (Behrozi & Sohrabi, 2022), therefore internal branding plays an important role in creating brand identity.

Clottey, Gyampoh & Anaba (2023) have conducted a research on the effect of brand identity and brand image on fashion entrepreneurs. The findings of the research show that the brand name affects the purchase decision of their customers, and the brand identity increases the awareness of investors and customers and customer loyalty. Also, the effect of brand image and brand identity such as logo, symbol, color and other things significantly affects customer loyalty.

Behrozi & Sohrabi (2022) in a research entitled "the role of perceived value and brand identity in improving customers' attitudinal loyalty" investigated 384 customers of Melli and Tejarat banks in Mazandaran province. The results showed that perceived value plays a mediating role in the relationship between brand identity and customers' attitudinal loyalty.

Rezaeian & Asgari (2021) in a research entitled "the effect of ethical marketing on consumer repurchase intention with emphasis on the mediating role of brand identity and brand value" studied Digi Kala online store. The results showed that ethical marketing with the mediating role of brand identity variables and brand equity has a positive and significant effect on customers' repurchase intention.

### **Research method**

This research is applicable in terms of its purpose, and qualitative in terms of execution method, and is a case study type. Field method was used to obtain data, and semi-structured interview tools and in-depth interview sessions were used to collect data. The statistical population of this research was the senior managers of Bank Mellat as experts in the banking industry. 23 of these experts were selected and interviewed by judgmental and snowball sampling methods. MAXQDA 2018 software was used to analyze the content of the interviews.

### **Research findings**

At the beginning of the analysis, the researcher has started to code the interviews in order to obtain the effective factors on the creation of the brand identity. Primary codes with common meanings are placed together and create concepts, and a category is formed from the combination of several concepts. In the first stage of coding, 130 primary codes were identified; then these codes were categorized into 33 concepts and 10 categories. Based on the analysis, the factors affecting the creation of brand identity in the banking industry (the same categories found) are: goals and strategies, structure and processes, human resource management, organizational culture, internal branding, communication, banking services, financial strength, visual brand identity, and verbal brand identity.

### **Discussion**

This research was conducted with the aim of identifying the factors influencing the creation of brand identity in the banking industry of Iran. The results of this research are aligned and somewhat consistent with the findings of researchers such as Daneshgar et al, (2020), Yazdanshenas et al, (2022), Sharma et al, (2022), Krishna & Kim (2021), and Chung & Byrom (2021). The goals and strategies that a bank undertakes directly affect the creation of its brand identity. The flexibility of banks' structure can play an important role in a bank's brand identity. The way managers interact with employees is one of the things important in the field of organizational interactions. Organizational culture is defined by concepts such as the attitude and behavior of employees as well as the attitude and behavior of managers. Internal branding activities, focusing on employees, try to introduce the main concepts, essence, values and functions of the organization's brand to them, so that employees can have a correct understanding of their organization's brand. Communication with society and customers, maintaining human values and respect for customers by branch employees, as well as close interaction with customers by managers can strengthen the bank's relationship with its customers. The diversity of banking services and the provision of innovative and high-quality services to customers can create the brand identity of a leading bank. Also, the financial ability to grant large facilities is a factor that explains the bank's brand identity in the society. The tone of the brand in direct and indirect interactions, including the types of advertisements in different media, the type of brand slogan, the way of addressing the society in different media and choosing the right words and expressions, induces the brand identity of a bank to the audience. The characteristics of a bank's buildings, from the extent and number

of its branches to the beauty of the facade of the building and the signs of the branches and the interior of the branches, express the visual identity of the bank's brand.

Based on the results of the research, it is suggested that banks create their desired brand identity by creating a competitive advantage via focusing on providing services needed by customers and also by improving the level of customer orientation by employees. Strategies such as cost management and the growth of Rial and foreign currency incomes, attracting low-cost bank deposits, facilitating the provision of services to customers are among the important things in creating a professional brand identity for the bank. Improving leadership qualities and knowledge of human resources in managers is also a requirement for creating brand identity in banks. Also, part of the bank's recruitment can be done with new mechanisms with the aim of attracting the country's scientific elites and using them in the direction of innovative and transformational movements in the banking industry. In the field of organizational culture, it is necessary to promote value-oriented behaviors based on concepts such as loyalty and commitment to the bank, customer-orientedness, honesty and ethics in dealing with customers and employees. Implementing various intra-organizational campaigns with the aim of disseminating brand concepts and values, causes employees to participate in brand-oriented issues and reward top employees increases the level of loyalty and belongingness of employees to their bank brand. It is necessary for banks to review their structure and remove and modify redundant parts as much as possible so that processes can be implemented more quickly and agilely. Focusing on the development of digital banking is also one thing that can be effective in creating and establishing a desirable brand identity in banks due to the promotion of issues related to digital transformation. In the field of visual identity, updating the bank's logo and font, significant change in the appearance of the branches, having an identifying color specific to a bank, and using uniforms for employees are among the important things to create a brand identity in a bank. Preparing and communicating a verbal standard for employees to communicate with customers can be effective in improving the brand's verbal identity.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## شناسایی عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری ایران

سید مهدی ساعتچی<sup>۱</sup>، فرزاد آسایش<sup>۲</sup>، صدیقه طوطیان اصفهانی<sup>۳</sup>، سید محمود هاشمی<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۲- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۴- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری ایران است. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، کیفی و مبتنی بر رویکرد مطالعه موردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان صنعت بانکداری ایران است که از مدیران ارشد بانک ملت در شهر تهران بوده‌اند. تعداد ۲۳ نفر از این خبرگان که در حوزه برند از دانش و تخصص کافی برخوردار بودند به روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی انتخاب و گردآوری داده‌ها، با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شده است. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته و متن مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA 2018 تحلیل و کدگذاری شدند. تحلیل داده‌ها منتج به شناسایی و استخراج یافته‌های پژوهش شامل ۱۳۰ کد اولیه، ۳۳ مفهوم و ۱۰ مقوله گردید. بر اساس نتایج این پژوهش، مقوله‌های اهداف و استراتژی‌ها، ساختار و فرایندها، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، برندسازی داخلی، ارتباطات، خدمات بانکی، قدرت مالی، هویت بصری و هویت کلامی به عنوان عوامل مهم مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری ایران شناسایی شدند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۰۸


تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۰۹

### کلید واژه‌ها:

خلق هویت برند،  
برندسازی،  
هویت بصری،  
صنعت بانکداری ایران

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): ساعتچی، سید مهدی، آسایش، فرزاد، طوطیان اصفهانی، صدیقه، هاشمی، سید محمود. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری ایران. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۴(۱). ۴۴۲-۴۷۰.

 <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.436970.1300>



Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: farzad.asayesh@gmail.com

نویسنده مسئول: فرزاد آسایش



## مقدمه

یکی از مفاهیم بنیادی در حوزه برند، موضوع هویت برند است. هویت برند بر عملکرد کسب و کار، شناخت کارکنان از سازمان و ارزش ویژه برند، تأثیر می‌گذارد (Fan, Hsu & Xiaofeng, 2023). این پدیده در ابتدا در سطح کسب و کار شکل می‌گیرد و نیاز به شناسایی، دریافت و پذیرش توسط مشتریان دارد (Liu, Hsu, Fan, 2020). هویت برند هم اهداف برند و هم مسیریایی که باید توسط سازمان دنبال شود را تعیین می‌کند (Krissanya & Widyaningsih, 2023) و آنچه درباره برند منحصر به فرد است را به ذینفعان بیان می‌کند؛ برندها مبدأ، کیفیت و عملکرد را نشان می‌دهند و از این رو برای انتقال ارزش‌ها و مزایای پیشنهادات یک شرکت به کار می‌روند (Sarasvuo, Liljander & Hahtela, 2023). برند دارای اساسی شرکت است. برندها جایگاه بسیار برجسته‌ای را در ذهن بسیاری از مشتریان اشغال کرده‌اند. مردم از طریق برندها و با مصرف آنها سعی در تعمیم برند به خود دارند (Asgari & Naqdi, 2022). نام برند بر تصمیم‌گیری مشتریان برای خرید تأثیر گذار است و هویت برند، آگاهی و نیز وفاداری مشتریان را افزایش می‌دهد. هویت برند و تصویر برند دو مؤلفه مهم مرتبط با برند هستند؛ هویت برند تعیین می‌کند که برند در چه خصوص صحبت می‌کند و تصویر برند می‌گوید که برند چگونه توسط مشتریان شنیده می‌شود (Clotey, Gyampoh & Anaba, 2023). همسویی مداوم بین آنچه که یک برند بیان می‌کند و آنچه که در واقعیت تحقق می‌یابد، هویت آن را در ذهن و قلب مشتریان تثبیت می‌کند (Shankar, Kumar, Behl, Pereira & Budhwar, 2024).

یک دیدگاه پویا در خصوص هویت برند، استدلال می‌کند که در حالی که مدیران بر ماهیت برند شرکت تأثیر می‌گذارند، سایر ذینفعان تفسیرهای خود را ایجاد و به اشتراک می‌گذارند (Iglesias, Landgraf, Ind, Markovic & Koporic, 2020). هویت برند شامل اجزا و ابعاد مختلفی است. به طور نمونه، کاپفرر در مدل منشور هویت برند خود، شش بعد پیکره، شخصیت، فرهنگ، رابطه، بازتابش و خودنگاره را برای هویت برند برشمرده است (Kapferer, 1997). هویت شرکتی برند و انجمن‌های شرکتی، هدف برند، شخصیت و تجربه برند از عناصری هستند که با هم کار می‌کنند تا یک هویت برند قوی و منسجم برای یک شرکت ایجاد گردد که با آن طنین انداز شود (Andersen, Aberg & Bujac, 2023). علاوه بر شناسایی پیشنهادهای خاص شرکت و متمایز سازی آن‌ها از رقبای، هویت برند می‌تواند از طریق تقویت عقاید، احساسات و رفتارهایی که برای مشتریان هدف مهم هستند، ارزش ایجاد کند (Chernev, 2018). یک هویت برند شرکتی پایدار از هویت شرکتی واقعی و فرهنگی که در آن مفهوم پایداری، نهادینه شده است، پدید می‌آید (Andersen et al, 2023). اصالت، اعتبار، قابل اعتماد بودن و شفافیت در هر جنبه‌ای از تعاملات یک برند خود را القاء می‌کند و ارتباطات واقعی را با مخاطبان آن ایجاد می‌کند. هنگامی که یک نام تجاری به ارزش‌ها، باورها و وعده‌های خود وفادار بماند، از طریق هویت خود طنین عاطفی با مشتریان ایجاد می‌کند و حس عمیق وفاداری و وابستگی را تقویت می‌کند (Murshed, Dwivedi & Nayeem, 2023). بسیاری از اندیشمندان معتقدند کارکنان یک سازمان می‌توانند نقش مهمی در انتقال برند به ذینفعان خارجی به ویژه در مشاغل خدماتی ایفا کنند (Boukis, & Christodoulides, 2018). در سازمان‌های خدماتی و به‌ویژه صنعت بانکداری نگرش و رفتار کارکنان نقش مهمی در عملکرد بانک دارد زیرا کارکنان به واسطه پاسخگویی به درخواست مشتریان، رابط اصلی میان برند سازمان و مشتریان می‌باشند (Lee, Hsiao & Chan, 2019). در حال حاضر یکی از ویژگی‌های حاکم بر صنعت بانکداری ایران، شباهت بسیار زیاد خدمات ارائه شده

از جانب بانک‌های مختلف است. بنابراین یکی از نقاط تمایز بنیادی و اثربخش در این وضعیت، روی آوردن به خلق یک هویت برند متمایز و ایجاد برندی قوی در تصورات و نگرش ذهنی مشتریان می‌باشد (Taleghani & Eyni, 2021). امروزه به دلیل افزایش چشمگیر رقابت در بین بانک‌های داخل کشور، اغلب بانک‌ها به دنبال ایجاد جایگاهی منحصر به فرد برای برند خود می‌باشند تا موجب تمایز آن‌ها از سایر رقبا شود. لذا دارا بودن یک هویت برند مستقل و مطلوب، خود می‌تواند یک وجه تمایز مؤثر به شمار آید. یکی از اساسی‌ترین مفاهیم مرتبط با برندسازی، خلق هویت برند است؛ بدین سبب کشف و شناخت عواملی که به وسیله آن‌ها می‌توان هویت برند یک سازمان همچون بانک را خلق نمود موضوعی مهم می‌باشد. علیرغم اهمیت برند در سازمان‌های خدماتی، پژوهش‌های اندکی در مورد نقش برند در حوزه بازاریابی خدمات، به ویژه در زمینه هویت برند و عوامل مؤثر بر آن، انجام شده است. همچنین بر اساس جستجوهای پژوهشگر، تحقیقی با موضوع شناسایی عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری، به ویژه در ایران، یافت نشد. بانک ملت یکی از بانک‌های خصوصی پیشرو در داخل کشور ایران می‌باشد که در دو دهه اخیر فعالیت‌های زیادی در حوزه هویت برند و برندسازی انجام داده و از جایگاه ویژه‌ای میان بانک‌ها و جامعه برخوردار است. به همین دلیل در این پژوهش، مطالعه موردی بانک ملت، به جهت شناسایی عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری ایران در نظر گرفته شده است. اهمیت موضوع این پژوهش از آن بابت است که پس از شناسایی این عوامل، بانک‌های ایرانی می‌توانند از این عوامل در جهت خلق و ایجاد هویت برند مورد نظر خود بهره‌گیرند. در خصوص ضرورت علمی این پژوهش می‌توان گفت با توجه به خلاء علمی پیرامون موضوع تحقیق، کشف و شناسایی عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری کشور، الزامی بوده و نتایج این پژوهش می‌تواند به ارتقای دانش فعلی و یافته‌هایی جهت پاسخ به سؤال اصلی تحقیق بیانجامد. لذا مساله اصلی این پژوهش، شناسایی عواملی است که بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری ایران تاثیر گذارند.

## ادبیات نظری

### هویت برند

هویت برند نشان می‌دهد که برند چه چیزی را نشان می‌دهد و همچنین بیانگر رابطه‌ای است که با برند ایجاد می‌شود که از طریق تعامل مکرر با مشتریان شکل می‌گیرد. در ادبیات برندسازی به تفصیل در مورد ابعاد مختلفی که ترکیب شده و هویت برند را تشکیل می‌دهند، صحبت شده است اگرچه تمرکز بر مواردی مانند ارزش‌های برند، شخصیت، رابطه و موارد دیگری مانند محصول بوده است، پذیرش تأثیر ابعادی مانند خودانگاره و بازتاب نیز لازم به نظر می‌رسد (YawKusi, Gabriellson and Kontkanen, 2021). نتیجه برندسازی و خلق هویت برند، خلق تمایزهاست (Taleghani & Eyni, 2021). هویت برند کلیه تعاملات برند با مخاطبین، نحوه عملکرد فعالیت‌های برندینگ و بازاریابی و نیز شناخت و احساسی که برآیند این تعاملات با بازار هدف به وجود می‌آورد را شامل می‌شود. هویت برند آن چیزی است که یک سازمان از خود به ذی‌نفعان ارائه می‌کند؛ آنچه که سازمان را منحصر به فرد می‌کند و ارتباطات، طراحی سازمان، فرهنگ، رفتار، ساختار، صنعت و استراتژی سازمان را به هم می‌آمیزد (Foroudi, Melewar & Gupta, 2018). هویت برند برای سازمان‌های مختلف مفهومی متفاوتی دارد. به طور مثال این مفهوم برای یک سازمان نوپا با ادبیات قبلی

که در مورد هویت برند یک سازمان بحث شده متفاوت است. در حالی که ذینفع اصلی برای شرکت‌های هویت برند محور، مشتریان آن‌ها هستند، اما سهامداران کلیدی این شرکت‌ها می‌توانند شامل مشتریان، کارمندان، شرکای اجتماعی، بانک‌ها و سایر سرمایه‌گذاران باشند (Shi & Miles, 2020). اجزای هویت برند ماهیت متنوعی دارند ولی در نهایت برای تثبیت شخصیت برند و جذابیت آن به کار گرفته شده و در حافظه مشتری ثبت می‌شوند (Clottey et al, 2023). هویت برند بیان‌کننده ویژگی‌های ایده آل است که برند قصد دارد به مشتریان ارائه دهد. به عبارت دیگر، هویت برند عبارت است از آنچه که برند به بازار تعهد داده تا ارائه دهد (Behrozi & Sohrabi, 2022).

### هویت بصری برند

هویت بصری برند شامل مواردی همچون لوگوی برند، محصول و بسته بندی، ساختمان‌ها، پوشش و ظاهر کارکنان و مواردی از این دست می‌باشد. لوگوی برند علامتی است که از ترکیب منحصر به فردی از حروف، فونت‌ها، اشکال، رنگ‌ها یا نمادها تشکیل شده است و هدف آن شناسایی بصری برند است (Chernev, 2018). به دلیل اینکه خدمات، از عناصر مستقیم عینی و ملموس برخوردار نیستند، هویت برند یک سازمان خدماتی، از طریق عواملی چون نام، لوگو، لباس کارکنان و مواردی از این دست شناخته می‌شود (Kapferer, 2008). یک برند قدرتمند، باید هم مبتنی بر اجزای ملموس و هم نامشهود باشد (Knape & Lundel, 2011). یک برند، ویژگی‌های فیزیکی دارد که شامل خصوصیات مستقل و بصری است که با ذکر نام تجاری بی‌درنگ به ذهن می‌آیند (Ghamari Poor & Amir Hoseini, 2018).

### ارتباطات برند

ارتباطات برند، ابعاد برند را با مشتریان هدف آن ارتباط می‌دهد تا یک تصویر برند معنادار و مطلوب در ذهن آن‌ها ایجاد نماید (Chernev, 2018). افزایش چشم‌گیر رقابت در حوزه کسب و کار منجر به اهمیت روزافزون و رو به رشد برقراری، حفظ و گسترش ارتباطات برند با مشتریان شده است. از سوی دیگر استفاده گسترده از فناوری اطلاعات در کسب و کارها شیوه‌های جدیدی برای برقراری ارتباط با مشتریان به وجود آورده است (Farmani, Ghaffari & Zandi, 2020). برای توسعه هویت برند سازمان‌های خدماتی، به کارگرفتن رویکرد ارتباطی، از اهمیت بالایی برخوردار است. منشور هویت برند کاپفرر نیز اشاره دارد که یکی از ابعاد هویت برند، ارتباطات می‌باشد. این رابطه نحوه عملکرد برند را نسبت به مخاطب هدف خود توصیف می‌کند. ارتباطات برند همچنین نشانگر نقشی است که برند در تجربیات و احساسات مصرف‌کنندگان دارد (Knape & Lundel, 2011). میزان درک مشتریان از برندها برای سرمایه‌گذاری در ایجاد ارتباطات عاطفی برند و نه عملکردی، ممکن است عامل مهمی در شناسایی هویت برند باشد (Krishna & Kim, 2021).

### فرهنگ برند

یک هویت برند پایدار از هویت سازمانی واقعی و فرهنگی که در آن مفهوم برند نهادینه شده است، پدید می‌آید (Andersen et al, 2023). جهت‌گیری هویت برند شرکتی مظهر یک فلسفه و فرهنگ سازمانی است که نشان‌دهنده



نیروی متمرکزی است که کل سازمان را هدایت می‌کند. برای اینکه تصاویر داخلی مثبت برند وجود داشته باشد و برای اینکه هویت سازمانی مطابق با برند شرکت وجود داشته باشد، یک فلسفه و فرهنگ برند شرکتی معنی دار افکار، اعمال و رفتارهای سازمان را پیش می‌برد (Balmer & Podnar, 2021). مفهوم فرهنگ برند گاهی به فرهنگ سازمانی برند معطوف است و گاهی به برند به عنوان بخشی از چشم انداز فرهنگی وسیع تر می‌نگرد. برند، فرهنگ خود را دارد که هر محصولی از آن مشتق می‌شود. محصول، تجسم فیزیکی و ناقل این فرهنگ است. فرهنگ بر نظامی از این ارزش‌ها دلالت دارد و یک منبع الهام و انرژی برای نام تجاری است (Essamri et al, 2019).

### برندسازی داخلی

در طول دو دهه گذشته، برندسازی داخلی به موضوعی مهم در میان مدیران تبدیل شده است و در عین حال توجه بیشتری را در جامعه تحقیقاتی به خود جلب کرده است (Schmidt, Iglesias, 2021). توجه شرکت‌ها به برندسازی داخلی زمینه‌ساز افزایش وفاداری کارکنان و در نهایت ارائه خدمات بهتر به مشتریان می‌گردد (Bravo, Pina & Tirado, 2021). از آنجایی که نوع برخورد کارکنان با مشتریان بانک و نحوه ارائه خدمت توسط آنها به مشتریان و حتی نحوه پوشش و آراستگی ظاهری کارکنان در نحوه شکل‌گیری هویت برند بانک تأثیر گذار است (Behrozi & Sohrabi, 2022) لذا برندسازی داخلی نقش مهمی در ایجاد هویت برند دارد. برندسازی داخلی مجموعه‌ای از فرایندهای استراتژیک به منظور هماهنگ کردن و توانمندسازی کارکنان برای ایجاد یک تجربه مناسب از برند در مشتریان است. این فرایند شامل عواملی نظیر ارتباطات داخلی، آموزش، رهبری، برنامه‌های پاداش و جذب نیرو و عوامل حمایتی است. استراتژی‌های درونی‌سازی برند که به وسیله سازمان‌ها انجام می‌گیرد، فرایندی است که می‌کوشد راهنمایی‌هایی برای کارکنان در جهت ایفای تعهد به برند سازمان ارائه دهد (Cheung, 2007). برندسازی داخلی زیرمجموعه‌ای از بازاریابی داخلی است که توجه و تمرکز آن بر مشتری داخلی است (Khcherov, Tsyboya, Lisovskaia, Alkanova, 2022).

### پیشینه پژوهش

پژوهشی با موضوع تأثیر هویت برند و تصویر برند بر کارآفرینان مد انجام داده‌اند. نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب ۵۰ پاسخ دهنده متشکل از کارآفرینان مد (۱۴) نفر، دانشجویان مد (۱۸) نفر و مصرف کنندگان (۱۸) نفر مورد استفاده قرار گرفت. ابزار گرد آوری داده مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه بود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد نام برند بر تصمیم خرید مشتریان آنها تأثیر می‌گذارد و هویت برند باعث افزایش آگاهی سرمایه‌گذاران و مشتریان و وفاداری مشتری می‌شود. همچنین نتیجه‌گیری شد که تأثیر تصویر برند و هویت برند مانند لوگو، نماد، رنگ و سایر موارد، به طور قابل توجهی بر وفاداری مشتریان تأثیر می‌گذارد.

پژوهشی را با عنوان "بررسی نقش میانجی تجربه و هویت برند در تأثیر بازاریابی شبکه‌های اجتماعی بر تبلیغات شفاهی الکترونیکی در صنعت هتلداری" انجام داده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مشتریان صنعت هتل‌داری در شهر تهران بوده‌اند و تعداد نمونه آماری، ۳۸۵ نفر می‌باشد. نتایج این تحقیق نشان داده بازاریابی شبکه‌های اجتماعی بر تبلیغات شفاهی الکترونیکی، تجربه برند و هویت برند تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تجربه برند و

هویت برند بر تبلیغات شفاهی الکترونیکی تأثیر مثبت و معناداری دارد. از سویی تجربه و هویت برند در تأثیر بازاریابی شبکه‌های اجتماعی بر تبلیغات شفاهی الکترونیکی در صنعت هتلداری نقش میانجی را دارد.

(Sharma, Patro & Chaudhry, 2022) در تحقیقی با رویکرد نظریه داده بنیاد، تعامل هویت برند و فرهنگ را در کشور هند بررسی نموده‌اند. هدف از این مطالعه بررسی چگونگی تعامل عناصر فرهنگ و نشانه‌های فرهنگی مانند آداب و رسوم، ارزش‌ها و هنجارها با هویت برند است. نتایج نشان داد سفارشی‌سازی یک اصل ضروری است که باید در بازارهای جهانی دنبال شود و عناصر فرهنگ و نشانه‌های فرهنگی مانند آداب و رسوم، ارزش‌ها و هنجارهای جمعی در هدایت استراتژی‌های برندسازی ضروری هستند.

(Behrozi & Sohrabi, 2022) در پژوهشی با عنوان نقش ارزش ادراک شده و هویت نام تجاری در بهبود وفاداری نگرشی مشتریان، ۳۸۴ نفر از مشتریان بانک‌های ملی و تجارت را در استان مازندران مورد بررسی قرار دادند. از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده و سازه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج نشان داد که ارزش ادراک شده در ارتباط میان هویت برند با وفاداری نگرشی مشتریان، نقش میانجی دارد.

(Yazdanshenas & Asna Ashari Isfahsni, 2022) تحقیقی با عنوان مدلی برای پیشایندها و پیامدهای ارزش ویژه برند کارمند محور را با هدف بررسی عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کارمند محور و همچنین پیامدهای آن انجام داده‌اند. این تحقیق، کاربردی و به لحاظ روش از نوع تحقیقات توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان بانک صادرات شهر اصفهان بود که نمونه‌ای از آنها به تعداد ۳۴۰ نفر انتخاب شد. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده و با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق تأثیر مثبت و معنی‌دار جهت‌گیری بازار درونی، دانش برند و هویت‌یابی با برند را بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأیید کرد. همچنین تأثیر ارزش ویژه برند کارمند محور بر رفتار شهروندی برند، رضایت کارکنان، قصد ماندن در سازمان و تبلیغات توصیه‌ای مثبت کارکنان تأیید شد.

(Asgari & Naghdi, 2022) پژوهشی با عنوان تأثیر مسئولیت اجتماعی بر قصد خرید مجدد مصرف‌کننده با توجه به نقش میانجی شخصیت و خوشنامی برند (مورد مطالعه: فروشگاه اینترنتی دیجی کالا) را انجام دادند. روش پژوهش به لحاظ ماهیت، توصیفی-پیمایشی و از حیث هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را مشتریان فروشگاه اینترنتی دیجی کالا تشکیل داده‌اند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۴ نفر تعیین و نمونه‌ها به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب گردیدند. جهت گردآوری داده از ابزار پرسشنامه و به منظور تحلیل داده‌ها از تکنیک معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد مسئولیت اجتماعی بر خوشنامی برند، شخصیت برند و قصد خرید مجدد مشتریان تأثیر مثبت و معناداری دارد. خوشنامی برند و شخصیت برند بر قصد خرید مجدد مشتریان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش نشان داد که شخصیت و خوشنامی برند در تأثیر مسئولیت اجتماعی بر قصد خرید مجدد مشتریان فروشگاه اینترنتی دیجی کالا نقش میانجی داشته‌اند.

(Krishna & Kim, 2021) پژوهشی را با عنوان بررسی پویایی بین سرمایه‌گذاری برند، سرمایه‌گذاری مشتری، شناسایی برند و ادغام هویت برند انجام دادند. این تحقیق از طریق پرسشنامه و یک نظر سنجی آنلاین از ۵۵۹ نفر صورت گرفت و هدف این مطالعه درک پویایی بین سرمایه‌گذاری برند خود و درک شده مشتریان و تأثیر چنین سرمایه‌گذاری بر دو

پیامد رابطه دار، یعنی شناسایی برند و ادغام هویت برند بود. نتایج نشان داد که وقتی مشتریان برندی را برای سرمایه‌گذاری انتخاب می‌کنند هویت اقتصادی و اجتماعی برند را در روابط خود با برند آمیخته و آن را شناسایی و درک می‌کنند. علاوه بر این، سرمایه‌گذاری اجتماعی درک شده برند و سرمایه‌گذاری مشتری باعث شناسایی برند و ادغام هویت برند می‌گردد. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد، میزان درک مشتریان از برندها برای سرمایه‌گذاری در ایجاد ارتباطات عاطفی برند، ممکن است عامل مهمی در شناسایی هویت برند باشد.

(Rezaeian & Asgari, 2021) در تحقیقی با عنوان تأثیر بازاریابی اخلاقی بر قصد خرید مجدد مصرف‌کننده با تأکید بر نقش میانجی هویت برند و ارزش ویژه مارک تجاری، فروشگاه اینترنتی دیجی کالا را مورد مطالعه قرار دادند. روش تحقیق از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی و از بعد هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری شامل مشتریان فروشگاه اینترنتی دیجی کالا و حجم نمونه به روش نمونه‌گیری در دسترس ۳۷۵ نفر تعیین و انتخاب گردید. جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه و به منظور تحلیل داده‌ها از تکنیک معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد بازاریابی اخلاقی بر هویت برند، قصد خرید مجدد مشتریان و ارزش ویژه برند تأثیر مثبت و معناداری دارد. هویت برند و ارزش ویژه برند بر قصد خرید مجدد مشتریان تأثیر مثبت و معناداری دارد. بازاریابی اخلاقی بر قصد خرید مجدد مصرف‌کننده با تأکید بر نقش میانجی هویت برند و ارزش ویژه برند تأثیر معناداری دارد.

(Chung & Byrom, 2021) پژوهشی با عنوان ایجاد هویت برند سازگار با کارکنان در صنعت هتلداری انجام دادند. هدف این مقاله بررسی چگونگی ایجاد هویت برند با تمرکز ویژه بر نحوه مشارکت کارکنان در این فرآیند در یک هتل پنج ستاره در سئول کره جنوبی است و مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با ۴۲ کارمند انجام شد تا فرآیند ایجاد مشترک برند از دیدگاه آنها درک شود. نتایج این تحقیق نشان داد مشارکت کارکنان نه تنها دانش برند، بلکه پیوندهای عاطفی آن‌ها را با برند نیز افزایش می‌دهد. چارچوب مفهومی پیشنهادی جریان عناصر نام تجاری، عناصر هویت برند و حلقه نامحدود مشارکت کارکنان در ایجاد مشترک برند را نشان می‌دهد.

(Daneshgar, Abdolvand, Heydarzadeh & Khoonsiavash, 2020) تحقیقی را با عنوان مدل هویت برند شرکتی در بانکداری انجام داده‌اند. این محققین با ۱۸ تن از خبرگان حوزه هویت برند شرکتی مصاحبه به عمل آورده و پس از تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها، عناصر مؤثر بر هویت برند شرکتی در قالب ۱۳ مقوله اصلی و ۴۱ مقوله فرعی تعریف شده‌اند. در نتایج این پژوهش پنج مقوله‌ی استراتژی، فرهنگ، زیرساخت و ساختار، شایستگی و قابلیت و نیز نظام مدیریت سرمایه انسانی، عوامل بسیار مهم در شکل‌گیری هویت برند شرکتی در بستر بانکداری شرکتی شناسایی شده‌اند.

(Abbaszadeh, Alamtabriz, Irandoost & Salavati, 2019) نیز پژوهشی با عنوان طراحی مدل جامع برندسازی رابطه‌مند در صنعت بانکداری در ایران ارائه نموده‌اند. جهت انجام پژوهش از رویکرد آمیخته استفاده شده است. برای سطح‌بندی عوامل از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده و نتیجه مصاحبه کیفی به استخراج ۵۶۰ مفهوم، ۳۳ تم فرعی و ۱۱ مضمون منجر شده است. نتایج این تحقیق بیان می‌دارد مدل جامع برندسازی رابطه‌مند در سیستم بانکی دارای پنج سطح می‌باشد که از مقوله‌های هویت برند به عنوان تأثیرگذارترین در سطح پنجم و کیفیت خدمات، تمایل

برند، ارزش ادراک شده، اعتماد، رضایت، شهرت، شخصیت، تعهد، دلبستگی در سطوح میانی و وفاداری برند به عنوان تأثیر پذیرترین عامل در سطح اول تشکیل شده است.

(Dechawatanapaisal, 2019) در تحقیقی نتایج برندسازی داخلی و شناسایی هویت برند کارکنان را بررسی نموده است. این پژوهش از روش پیمایشی و پرسشنامه ساختاریافته استفاده کرده و جمع آوری داده‌ها از کارکنان شاغل در صنعت سیمان و مصالح ساختمانی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد شناسایی برند واسطه ارتباط بین برندسازی داخلی با وفاداری به برند و رفتار شهروندی برند است. همچنین تأثیر برندسازی داخلی بر شناسایی هویت برند در بین همکاران یک نسل و نیز کارمندان با تصدی‌های مختلف متفاوت است.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از دید شیوه اجرا، کیفی و از نوع مطالعه موردی می‌باشد. مطالعه موردی از انواع رویکردهای موجود در تحقیقات کیفی به شمار می‌آید که با روشی استقرایی و تفسیری به مطالعه عمیق یک مورد یا یک پدیده می‌پردازد (Mtisi, 2022). برای دستیابی به داده‌ها از روش میدانی استفاده شده و از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته و اجرای جلسات مصاحبه عمیق برای گردآوری داده‌ها بهره گرفته شده است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران ارشد بانک ملت (سطح عالی بانک) به عنوان خبرگان صنعت بانکداری بوده‌اند و دلیل انتخاب بانک ملت، اعتبار بالای این برند در بین بانک‌های ایرانی است. این مدیران در سطوح هیات مدیره، معاون مدیرعامل، مدیران امور، روسای ادارات کل و مدیران مناطق بانک بوده‌اند. تعداد ۲۳ نفر از این خبرگان که در حوزه برند نیز از دانش و تجربه کافی برخوردار بودند به روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی (ترکیبی) انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. در مصاحبه بیست و یکم اشباع نظری حاصل شد لکن جهت اطمینان از این موضوع، مصاحبه‌ها تا بیست و سه مورد ادامه داده شد. میانگین سابقه کاری خبرگان ۲۷ سال و میانگین زمان مصاحبه‌ها حدود ۱۰۰ دقیقه بوده است. در جدول شماره ۲ به ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان اشاره شده است.

مصاحبه‌ها توسط محقق ضبط و پیاده‌سازی متنی شده است. مضمون‌هایی که از تحلیل متن مصاحبه‌ها استخراج شد، کدگذاری اولیه شده و از ترکیب کدهای باز، مفاهیم پژوهش استخراج شده و سپس مقوله‌ها حاصل آمده‌اند. در این پژوهش، مقوله‌های یافت شده را به عنوان عوامل مؤثر بر خلق هویت برند می‌شناسیم. جهت تحلیل محتوای مصاحبه‌ها از نرم افزار MAXQDA ۲۰۱۸ استفاده شده است. قلمرو مکانی تحقیق، شهر تهران و بازه زمانی گردآوری داده‌ها، مقطعی بوده است. تعیین اعتبار و پایایی یافته‌های مصاحبه، از مراحل مهم فرایند مصاحبه است. اعتبار به توانایی مصاحبه در سنجش اهداف و پایایی به همسانی نتایج مصاحبه مورد نظر اطلاق می‌شود. جهت تأیید روایی ابزار مصاحبه، پرسش‌ها توسط سه نفر از اساتید و خبرگان حوزه برند تأیید و ارتباط سؤالات با موضوع پژوهش مورد تأیید ایشان قرار گرفت؛ ضمناً با انجام دقیق فرآیند تحلیل مصاحبه‌ها نیز، روایی در حد مناسبی ارزیابی شد. برای بررسی پایایی، شیوه پایایی بازآزمون و توافق درون موضوعی دو کدگذار، به کار رفته است. برای بررسی پایایی بازآزمون، داده‌های اولیه پنج مورد از مصاحبه‌ها به فاصله دو هفته مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شد؛ همچنین به منظور بررسی توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک نفر محقق دیگر که در خصوص موضوع پژوهش، دانش کافی داشته درخواست شد تا پنج مصاحبه

را مجدداً کدگذاری کند که از طریق فرمول درصد توافق درون موضوعی بین دو کدگذار، شاخص پایایی قابل قبول ارزیابی گردید.

جدول (۲): ویژگی‌های جمعیت شناختی خبره‌ها

خبره	سمت سازمانی	سن	سابقه کاری	مدرک تحصیلی
خ ۱	رئیس هیات مدیره	۴۸	۲۸	دکتری
خ ۲	معاون مدیر عامل	۴۴	۲۲	دکتری
خ ۳	معاون مدیر عامل	۵۱	۲۷	کارشناسی ارشد
خ ۴	معاون مدیر عامل	۵۳	۳۴	دکتری
خ ۵	معاون مدیر عامل	۵۵	۳۰	کارشناسی ارشد
خ ۶	معاون مدیر عامل	۴۷	۲۶	کارشناسی ارشد
خ ۷	مدیر امور	۴۷	۲۳	دکتری
خ ۸	مدیر امور	۴۸	۲۹	کارشناسی
خ ۹	مدیر امور	۵۴	۲۸	کارشناسی ارشد
خ ۱۰	مدیر امور	۴۵	۲۳	کارشناسی ارشد
خ ۱۱	مدیر امور	۵۰	۳۰	کارشناسی ارشد
خ ۱۲	مدیر امور	۵۳	۳۲	کارشناسی ارشد
خ ۱۳	مدیر منطقه	۵۰	۲۹	کارشناسی ارشد
خ ۱۴	مدیر منطقه	۵۵	۳۰	کارشناسی ارشد
خ ۱۵	رئیس اداره کل	۴۸	۲۷	کارشناسی ارشد
خ ۱۶	رئیس اداره کل	۴۵	۲۵	کارشناسی ارشد
خ ۱۷	رئیس اداره کل	۴۶	۲۶	کارشناسی ارشد
خ ۱۸	رئیس اداره کل	۴۲	۲۳	کارشناسی ارشد
خ ۱۹	رئیس اداره کل	۵۰	۲۸	کارشناسی ارشد
خ ۲۰	رئیس اداره کل	۴۴	۲۵	دکتری
خ ۲۱	رئیس اداره کل	۴۹	۳۰	دکتری
خ ۲۲	رئیس اداره کل	۴۳	۲۲	کارشناسی ارشد
خ ۲۳	رئیس اداره کل	۵۱	۲۹	کارشناسی ارشد

### یافته‌های پژوهش

همانطور که اشاره شد برای دستیابی به عوامل مؤثر بر خلق هویت برند، در ابتدای تحلیل، پژوهشگر شروع به کدگذاری مصاحبه‌ها نموده است. فرایند کدگذاری، فرایندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌های مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع آوری شده، نظیر مصاحبه‌ها، مشاهدات و وقایع یا یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد (Creswell, 2018). هدف نهایی مطالعه موردی ارائه الگوها، ایجاد معانی و مفهوم



سازی است. کیفیت تشریح زمینه و محیطی که قضیه در آن رخ می‌دهد و ایجاد ارتباط مناسب با ادبیات و تئوری‌های عملی نقشی اساسی در اعتبار تحقیق دارند. در نهایت با جمع‌بندی و تحلیل کدها و مفاهیم به دست آمده، عواملی که موجب خلق هویت برند در صنعت بانکداری ایران می‌شوند، شناسایی گردید. جدول شماره ۳ نمونه‌ای از کدگذاری متن مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۳): نمونه شیوه کدگذاری متن مصاحبه‌ها

مقوله	مفهوم	کد گذاری اولیه	جملات متن مصاحبه
اهداف و استراتژی‌ها	انتخاب استراتژی	سهولت در روند اعطای تسهیلات	<p>* در بخش تسهیلات، فرایندهای ما هنوز فرایندهای خوبی نیست و کند هست.</p> <p>* اگر ما عملکرد نسبتاً خوبی در این بخش داریم به خاطر فشار روی همکاران صف از بابت برنامه عملیاتی است و چارچوب و زمینه مهیا نیست. همکاران ما در شعب، با انعطاف کار مشتری را پیش می‌برند و ریسک‌های عملیاتی می‌کنند. بانک اینجا ظلم می‌کند در حق شعبه و چیزهای نامتعارفی می‌خوایم از شعبه مثلاً برای انتخاب ضامن معتبر و ... و با این قوانین، کار اعطای وام را سخت می‌کنیم. اگر مشتری ارزنده باشد و رئیس شعبه بخواد کارش رو انجام بده می‌افته دنبال کار مشتری و گره‌ها رو باز می‌کند و گرنه که هیچی...</p> <p>* سخت گیر هستیم در ارائه خدمت به خصوص تسهیلات. مقرراتی و ملزم به قوانین و انضباط هستیم. در سایر بانک‌ها گاه راحت‌تر هست خدمات برای مشتری. تسهیلات پوز ما خیلی فرمول‌های سخت دارد ولی بانک دیگری همین رو می‌ده راحت‌تر. در بحث تسهیلات یک مقدار ما سخت می‌گیریم بیش از حد، البته چاره‌ای هم نداریم متأسفانه، ولی توقع عامه مردم این هستش که ما تسهیلات رو راحت‌تر در اختیار مردم قرار بدیم.</p>
خدمات بانکی	تنوع خدمات	ارائه خدمات بانکی جدید و نوآورانه	<p>* تنوع محصولمان هم داره کم می‌شه ولی باید ما همیشه به فکر تولید محصول جدید باشیم و در رقابت جلو باشیم. الان شاید بقیه دارن پیش می‌افتند.</p> <p>* مشکل این بود که ما با تنوع زیاد بسته تولید کردیم و انقدر زیاده که همکارا نمی‌تونن اشراف داشته باشن روی این همه طرح و بسته. باید بر اساس نیاز مشتری محصول بسازیم و بهش توضیح بدیم که چه فایده‌ای داره براش. مشتری که نمی‌خواد ما بگیم بسته فلان نام و فلان اسم را داریم. مشتری می‌گه من مشکلم آینه چطور حلش می‌تونن بکنی و من بانک باید بگم با این طرح و بسته خدماتی مثلاً می‌تونم کارت رو انجام بدم.</p> <p>* باید انواع ذائقه‌های مشتری را بتونیم پاسخگو باشیم. این الان کمرنگ شده. الان هم تنوع داریم ولی باید با خلاقیت بیشتری خدمات جدیدی طراحی کنیم.</p>
ارتباطات	ارتباط با مشتریان	نحوه تعامل کارکنان شعب با مشتریان	<p>* در سازمان‌های خدماتی ابزار و خدمات مهم است ولی بسیار مهم‌تر، نحوه برخورد کارکنانه. مثلاً امارات ایز از پیشرفته‌ترین خطوط هوایی است. آیا هواپیماش خاصه یا تمایز در نحوه سرویس دهی‌اش هست؟ مهماندار خوب و خوش اخلاق و کیفیت سرویس و نظم و ترتیب و ... حالا اگر بهترین هواپیما باشه ولی سرویس دهی خوب نباشه هیچ کس حاضر نیست سوارش بشه.</p>

			<p>* مزیت رقابتی چشمگیر یک بانک در حال حاضر، نحوه برخورد کارکنانش هست.</p> <p>محصولات بانکها خیلی متفاوت از هم نیستن.</p> <p>* من فکر می کنم در حوزه برخورد با مشتری تو باجه شعب، در لایه اولمون و بدو استخدام لازمه که این آموزشها را به کارکنان بدیم.</p> <p>* کارکنان می تونن با نحوه برخورد خودتون یک محصول را خوب یا بد جلوه بدهند.</p>
هویت بصری برند	ساختمانها و شعب	مطلوبیت نمای ظاهری ساختمان شعب	<p>* الان من نگاه می کنم یکی از شاخصه های اصلی همین هویت برند، همین ویرترین ماست، همین پیشونی کار ماست، همین شعب ما، الان نمای شعب ما رو که نگاه می کنید خیلی جالب نیست، اعم از دیوارهاش، اعم از شیشه ها، اصلاً مثل اینکه اهمیتی بهش داده نمی شه.</p> <p>* حالا فضای داخلی شعبه هم در مرحله دوم، ولی الان متاسفانه من یک دونه شعبه رو نمی بینم که تابلومون تمیز باشه، به قول معروف این کامپوزیت های بیرونی مون مرتب باشه، سیریش و چسب و پلاکارد و فلان و اینها، بتر و نمی دونم از این چیزهای تبلیغی روش چسبیده نباشه و این چیزها خیلی بده. باز این برمی گرده به مدیر استان، مدیر استان چقدر بدونه که اولین ویرترین اصلی بانک همین شعب مون هست، که ما می توینم خودمون رو به سایر بانکها، به مردم معرفی بکنیم.</p> <p>* وقتی یک موسسه بزرگ شد و هویتش شکل گرفت اونوقت باید به مسائل ظاهری بپردازیم مثل ساختمانها و تابلو و..</p>

کدهای اولیه با معانی مشترک، در کنار هم قرار گرفته و مفاهیم را ساخته و از ترکیب چندین مفهوم، یک مقوله شکل می گیرد. در نخستین مرحله از کدگذاری، تعداد ۱۳۰ کد اولیه شناسایی شد، سپس این کدها در ۳۳ عدد مفهوم و ۱۰ عدد مقوله دسته بندی شدند. در جدول شماره ۴، کدها، مفاهیم و مقوله های شناسایی شده ارائه گردیده است.

جدول (۴): فرایند کدگذاری اولیه، مفاهیم و مقوله بندی

مقوله ها	مفاهیم	کدهای اولیه
هدف گذاری درست	هدف گذاری درست	سودآوری
		کسب رضایت مشتریان
		رفاه برای جامعه و کارکنان
		تمرکز بر روی تحقق اهداف
اهداف و استراتژی ها	انتخاب استراتژی	شفافیت اهداف تعیین شده
		سهولت در روند اعطای تسهیلات
		جذب کردن سپرده های بانکی کم هزینه
		ایجاد و بسط بانکداری دیجیتال
		تصمیم گیری های سیستمی
		توسعه خدمات بانکی
اهداف و استراتژی ها	انتخاب استراتژی	حمایت از صنایع کشور
		جذب مشتریان سودآور و کلان

▪ آینده پژوهی				
▪ حضور قدرتمند در بازار سرمایه				
▪ ارتقاء و رشد منابع انسانی				
▪ برقرار کردن چرخش شغلی برای کارکنان	مسائل شغلی کارکنان			
▪ شفافیت مسیر پیشرفت کارکنان				
▪ ارزیابی عملکرد کارکنان				
▪ امنیت شغلی				
▪ تناسب سطح تحصیلات با جایگاه سازمانی				
▪ حس ارزشمندی در کارکنان				
▪ برقراری عدالت سازمانی برای کارکنان بخش‌های مختلف				
▪ رعایت اخلاق حرفه‌ای از سوی کارکنان				
▪ نظام مند بودن شیوه پرداخت حقوق و پاداش			پرداخت‌ها و مزایا	
▪ پرداخت حقوق مطلوب به کارکنان				
▪ رعایت انصاف در پرداخت‌های مالی				
▪ القای احساس امنیت مالی به کارکنان پس از بازنشستگی				
▪ تأثیر درآمد بر رضایت و تعهد	بهداشت روانی کارکنان			
▪ بهبود تعاملات و روابط کارکنان با هم				
▪ ایجاد امیدواری نسبت به آینده شغلی				
▪ درک مشکلات خانوادگی کارکنان				
▪ خصوصیات شخصیتی و رفتاری کارکنان				
▪ تصور کارکنان بانک از خودشان				
▪ احترام به عزت نفس و شخصیت اجتماعی کارکنان از سوی مدیران	الگو سازی			
▪ تأثیر پذیری رفتاری کارکنان از مدیران				
▪ تأثیر رییس مستقیم به عنوان الگو در بدو خدمت کارکنان				
▪ الگوی استاندارد رفتاری برای کارکنان	آموزش			
▪ آموزش‌های رفتاری برای کارکنان				
▪ یادگیری مستمر				
▪ بی نتیجه بودن آموزش به شیوه‌های سنتی				
▪ آموزش در قالب انتقال تجربه به کارکنان از سوی مدیران	انتصابات			
▪ اعمال انتصابات غیر قضاوتی و بدون اعمال سلیقه				
▪ اهمیت صلاحیت سنجی برای انتصاب مدیران				
▪ کاهش انگیزه کارکنان به دلیل انتصابات ناعادلانه	استخدام			
▪ جذب افراد توانمند				
▪ تغییر در شیوه‌های سنتی استخدام				
▪ اهمیت جذب و به کارگیری نخبگان علمی				
▪ تعدیل نیروهای ناکارآمد				

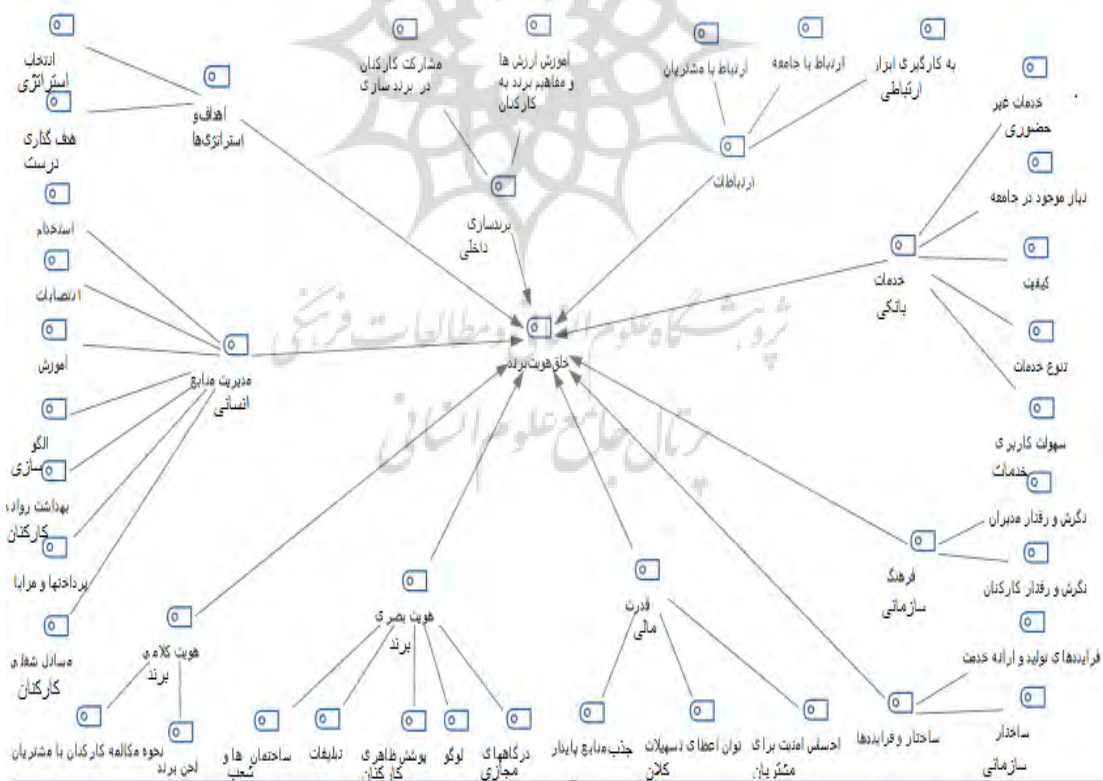
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ کسب نظر کارکنان در مورد شعار برند</li> </ul>	مشارکت کارکنان در برندسازی	برندسازی داخلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مشارکت کارکنان در طراحی خدمات بانکی یا بهبود آنها</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نظر سنجی از کارکنان در مورد محتوای تبلیغات</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اهمیت نقش کارکنان در ساختن هویت برند، نسبت به خدمات</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برگزاری مسابقات برند محور در بانک و پاداش به کارکنان برتر</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تأثیر مثبت برندسازی داخلی بر وفاداری کارکنان</li> </ul>	آموزش ارزش‌ها و مفاهیم برند به کارکنان	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برگزاری کمپین‌های درون سازمانی برای کارکنان</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ انتقال مستقیم مفاهیم استراتژیک برند توسط مدیران به کارکنان</li> <li>▪ کلاس‌های آموزشی جهت تفهیم ارزش‌های برند بانک به کارکنان</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نحوه تعامل کارکنان شعب با مشتریان</li> </ul>	ارتباط با مشتریان	ارتباطات
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ پایبندی به ارزش‌های انسان دوستانه در ارتباط با مشتری</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ احترام به همه مشتریان</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ارسال پیامک و ای میل به بهانه مناسبت‌های شخصی</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اهمیت ارتباط نزدیک با مشتریان از سوی مدیران اجرایی و میانی</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ارتقاء کمیت و کیفیت تبلیغات تلویزیونی</li> </ul>	ارتباط با جامعه	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حضور مستمر از طریق بیل بوردهای شهری</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ارتباط از طریق فعالیت در رسانه‌های اجتماعی</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نقش سامانه CRM در مدیریت ارتباط با مشتریان و نگهداشت ایشان</li> </ul>	به کارگیری ابزار ارتباطی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدیریت چرخه عمر مشتریان از طریق سامانه CLM</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استفاده مفید از وب سایت اینترنتی بانک</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اهمیت مرکز تلفنی ارتباط با مشتریان</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ داشتن سبد کاملی از خدمات بانکی</li> </ul>	تنوع خدمات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ طراحی خدمت بانکی بر اساس شرایط اقلیمی استان‌ها</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ارائه خدمات بانکی جدید و نوآورانه</li> </ul>	کیفیت	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اهمیت کیفیت خدمات</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نقش کارکنان صف در کیفیت ارائه خدمت به مشتریان</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دانش کارکنان در خصوص خدمات بانک</li> </ul>	نیاز موجود در جامعه	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ پوشش نیازهای خدماتی انواع مشتریان</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اهمیت کشف و ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان و مردم</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تولید محصول بر اساس پیش بینی نیازهای آینده مشتریان</li> </ul>	خدمات غیر حضوری	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بانکداری الکترونیک</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توسعه بانکداری دیجیتال</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رضایت مشتریان از خدمات غیر حضوری</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استفاده از تکنولوژی روز و ترویج خدمات غیر حضوری</li> </ul>	سهولت کاربری خدمات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدم پیچیدگی در استفاده از خدمات برای مشتریان</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>کیفیت سامانه‌ها و نرم افزارهای بانکی</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>مسئولیت پذیری کارکنان</li> <li>تواضع در برابر مشتریان</li> <li>نظم در انجام کارها</li> <li>از خود گذشتگی کارکنان برای بانک</li> <li>مشارکت جمعی و کار تیمی</li> <li>مبالغه گویی کارکنان برای مدیران</li> <li>مشتری خواری درون سازمانی</li> <li>کاهش بلندپروازی برای پیشرفت کاری</li> </ul>	نگرش و رفتار کارکنان	فرهنگ سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>به پیشواز تغییرات رفتن</li> <li>فاصله قدرت زیاد با کارکنان</li> <li>الزام رعایت قوانین و مقررات بانک مرکزی</li> <li>ریسک پذیری</li> <li>کاهش هزینه‌ها</li> </ul>	نگرش و رفتار مدیران	
<ul style="list-style-type: none"> <li>لزوم چابکی در ساختار بانک‌ها</li> <li>حذف یا ادغام شعب اضافی و ناکارآمد</li> <li>کارایی ناکافی شرکت‌های تابعه متولی تولید محصول</li> </ul>	ساختار سازمانی	ساختار و فرایندها
<ul style="list-style-type: none"> <li>بوروکراسی بالا و طولانی بودن فرایندها</li> <li>اطاله پروسه تبدیل ایده به محصول</li> <li>ضعف در کنترل کیفیت ارائه خدمات</li> <li>لزوم شفافیت و استاندارد سازی در فرایندهای سازمانی</li> </ul>	فرایندهای تولید و ارائه خدمت	
<ul style="list-style-type: none"> <li>استحکام مالی</li> <li>منابع مالی قابل توجه و پایدار</li> <li>اعطای تسهیلات از محل مازاد منابع مالی</li> <li>سودآوری بالا</li> </ul>	جذب منابع پایدار توان اعطای تسهیلات کلان	قدرت مالی
<ul style="list-style-type: none"> <li>احساس امنیت مالی برای مشتریان</li> <li>استحکام در برابر نوسانات اقتصادی کشور</li> </ul>	احساس امنیت برای مشتریان	
<ul style="list-style-type: none"> <li>مطلوبیت نمای ظاهری ساختمان شعب</li> <li>زیبایی تابلوهای شعب</li> <li>هماهنگی دکوراسیون و فضای داخلی شعب</li> <li>گسترده‌گی جغرافیایی شعب بانک</li> </ul>	ساختمان‌ها و شعب	هویت بصری برند
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعدد بیل بوردها و تلویزیون‌های شهری</li> <li>تبلیغات تلویزیونی جذاب و مستمر</li> <li>ظاهر منظم و آراسته</li> </ul>	تبلیغات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>پوشیدن لباس رسمی با رنگ‌های متعارف سازمانی</li> <li>استفاده از کت و شلوار/مانتوی متحدالشکل</li> </ul>	پوشش ظاهری کارکنان	



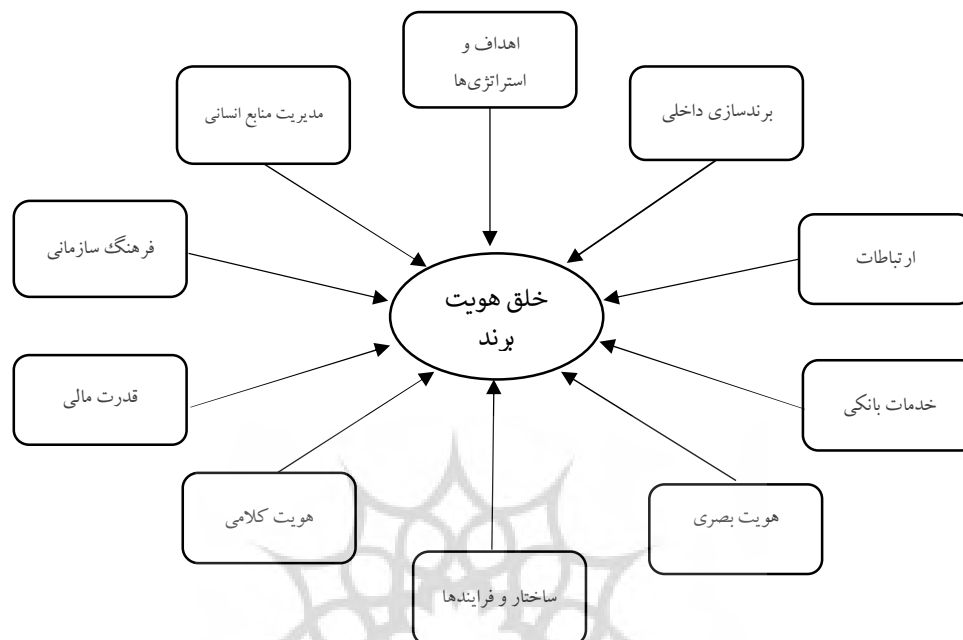
لوگو	<ul style="list-style-type: none"> <li>طرح و رنگ لوگو به عنوان سمبل بانک</li> </ul>	
درگاه‌های مجازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>جذابیت ظاهری برای صفحات اینترنتی بانک و موبایل بانک</li> </ul>	
لحن برند	<ul style="list-style-type: none"> <li>به کار بردن کلمات مرسوم در تبلیغات تلویزیونی یا شهری</li> <li>نحوه مخاطب قرار دادن مردم در رسانه‌ها</li> <li>شعار اصلی برند و شیوه سخن گفتن در شعار انواع کمپین‌ها</li> <li>عدم استفاده از عبارات و اصطلاحاتی با لحن غیر رسمی</li> </ul>	
	نحوه مکالمه کارکنان با مشتریان	<ul style="list-style-type: none"> <li>نحوه خوش آمدگویی و شروع مکالمه با مشتریان</li> <li>بدرقه مؤثر در پایان مکالمه با مشتری</li> <li>رعایت ادب و احترام در حین گفتگو با مشتری</li> <li>انتقال حس مثبت در صحبت با مشتریان</li> </ul>

بر اساس تحلیل صورت گرفته، عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری که همان مقوله‌های یافت شده می‌باشند، عبارتند از: "اهداف و استراتژی‌ها، ساختار و فرایندها، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، برندسازی داخلی، ارتباطات، خدمات بانکی، قدرت مالی، هویت بصری برند و هویت کلامی برند". خروجی نرم افزار MAXQDA که در برگزیده مقوله‌ها و مفاهیم حاصل از کدگذاری‌ها است در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل (۱): خروجی نرم افزار MAXQDA2018

بر این اساس مدل پژوهش که نشان دهنده عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری ایران است در شکل شماره ۲ ارائه گردیده است.



شکل (۲): مدل پژوهش

### بحث و نتیجه گیری

همانطور که اشاره شد، ضرورت انجام این پژوهش مبتنی بر عدم غنای نظری در حوزه عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری و لزوم ارتقاء دانش فعلی از طریق کشف و شناسایی این عوامل است. همچنین اهمیت موضوع پژوهش این است که بانک‌های ایرانی با شناخت و تمرکز بر این عوامل می‌توانند در جهت خلق هویت برند مورد نظر خود اقدام نمایند. لذا جهت پاسخ به مساله اصلی تحقیق، با ۲۳ نفر از خبرگان بانکی مصاحبه به عمل آمده و از تحلیل متن مصاحبه‌ها تعداد ۱۳۰ کد اولیه، ۳۳ مفهوم و ۱۰ مقوله استخراج گردید. این نتایج، مقوله‌های: اهداف و استراتژی‌ها، ساختار و فرایندها، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، برندسازی داخلی، ارتباطات، خدمات بانکی، قدرت مالی، هویت بصری و هویت کلامی را به عنوان عوامل اصلی مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری ایران شناسایی می‌نماید.

### اهداف و استراتژی‌ها

اهداف و استراتژی‌هایی که یک بانک در پیش می‌گیرد به طور مستقیم در خلق هویت برند آن تأثیر گذار است. این که بانک چه سیاست‌هایی در حوزه جلب رضایت مشتریان به کار می‌گیرد، چه اهدافی در جهت سودآوری پایدار در نظر گرفته، مسئولیت‌های اجتماعی خود در درون و بیرون سازمان را چگونه تعریف و تبیین می‌کند، خط مشی آن در جهت جذب منابع و اعطای تسهیلات به مشتریان چیست، برای توسعه خدمات خود به مشتریان چه برنامه‌هایی دارد، چه

چشم‌انداز و نیز چه برنامه‌هایی برای سال‌های آتی خود دارد، در حوزه بازار سرمایه بایستی چه جایگاهی داشته باشد، دیدگاه سهامداران به آن بانک چگونه باشد و مواردی از این دست که تعیین کننده اهداف و استراتژی‌های یک بانک است، بیان می‌کند که یک بانک چگونه می‌تواند از این عامل در جهت خلق هویت برند خود بهره‌گیری حاصل از این یافته نشان می‌دهد که اهداف و استراتژی‌ها از عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در بانک‌ها به شمار می‌آید. این پژوهش از نظر عامل اهداف و استراتژی، تا حدودی با پژوهش (Daneshgar et al, 2020) هم‌راستا می‌باشد.

### ساختار و فرایندها

بانک‌ها عمدتاً به دلیل رسمیت و پیچیدگی بالای سازمانی، از ساختارهای سازمانی بزرگ و عمودی برخوردارند که موجب بوروکراسی زیاد در انجام کار و اطاله در پیاده‌سازی فرایندها می‌گردد لذا چابک‌سازی ساختار بانک‌ها تا جای ممکن، می‌تواند نقش مهمی در بهبود هویت برند یک بانک داشته باشد. ویژگی‌های یک ساختار سازمانی می‌تواند در تمامی فعالیت‌های بانکی نظیر تولید محصول، افتتاح و حذف یا ادغام شعب، ارائه خدمت و غیره نقش ایفا کند. فرایندهای ارائه خدمت در بانک‌ها روند دریافت یک خدمت توسط مشتری را از ابتدا تا انتها تصویر می‌کند تا بتوان نقاط مختلف آن را بررسی و در صورت نیاز بهبود داد. مکتوب نبودن و عدم شفافیت در فرایندها، موجب ضعف در کنترل کیفیت آن‌ها می‌گردد. لذا نتیجه‌گیری می‌شود ساختار و فرایندهای موجود در یک بانک می‌تواند عاملی در خلق هویت برند آن باشد. در نتایج تحقیقات (Daneshgar et al, 2020) نیز به تأثیر عامل ساختار بر هویت برند اشاره شده و این یافته با نتایج پژوهش‌های یادشده هم‌راستا است.

### مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی از عواملی است که با تمرکز بر سرمایه انسانی بانک و نقش بسیار مهم آن در ساختن و نیز انتقال درست هویت برند به جامعه، در این پژوهش شناسایی شده است. مسائل شغلی نظیر مسیر پیشرفت کارکنان، عدالت سازمانی و پرهیز از تبعیض برای کارکنان، امنیت شغلی و چرخش شغلی، تقویت حس ارزشمندی در کارکنان و متناسب بودن سطح تحصیلات با جایگاه سازمانی از دغدغه‌های کارکنان بانک به شمار می‌رود. نحوه تعاملات درون سازمانی کارکنان نیز در شکل‌گیری هویت برند سازمان نقش دارد؛ همچنین شیوه تعامل مدیران با کارکنان از مواردی است که در حوزه تعاملات سازمانی از اهمیت برخوردار است. حقوق و مزایا نیز از عوامل مهم از دید کارکنان به شمار می‌آید و در ادراک و دیدگاه ایشان نسبت به برند سازمان خود تأثیرگذار است. بهداشت روانی کارکنان همچون امید و انگیزه به آینده شغلی، دانستن خصوصیات رفتاری و شخصیتی کارکنان، درک کردن مسائل خانوادگی کارکنان، احترام به شخصیت کارکنان از سوی مدیران، حفظ عزت نفس کارکنان از الزامات حوزه منابع انسانی است که در صورت عدم توجه به آن تأثیر منفی در کارکنان و سپس در هویت برند بانک خواهد گذاشت. از دیگر مواردی که در سطح سازمان‌های ایرانی از جمله بانک‌ها مغفول واقع شده، الگو سازی و الگو پذیری است؛ کارکنان نیاز دارند تا فرد/افرادی را به عنوان الگو و یا یک قهرمان سازمانی در ذهن تصور کرده و رفتار و فعالیت‌های کاری خویش را با میزان آن بسنجند. این فرد می‌تواند از بین مدیران و یا از جنس خود کارکنان باشد. در مصاحبه‌های صورت گرفته به تأثیر رفتار

مدیران و به ویژه رئیس مستقیم در رفتار کارمندان اشاره شده و از جمله به اثر مهم اولین مدیر مستقیم هر کارمند در بدو خدمت در شکل گیری هویت برند بانک در ذهن او تاکید شده است. دیگر مفهوم شناسایی شده، تأثیر آموزش های سازمانی بر شکل گیری هویت برند یک سازمان است. آموزش های رفتاری مستمر به کارکنان، از الزامات امروز در بانک ها به شمار می آید. انتصابات سازمانی نیز از موارد چالش برانگیز حوزه منابع انسانی به شمار می آید که نیازمند مدیریت دقیق و نظارت همه جانبه می باشد. استخدام و به کارگیری نیز از دیگر مفاهیم حوزه منابع انسانی است که به اهمیت استخدام و انتخاب افراد شایسته و توانمند در شکل گیری هویت برند یک بانک می پردازد؛ همچنین تعدیل نیروهای ناکارآمد که از بازدهی کاری مطلوبی برخوردار نیستند، از دغدغه های مطروحه در مصاحبه ها بوده است. نتیجه آن که عامل مدیریت منابع انسانی از عوامل مؤثر بر خلق هویت برند به شمار می آید. (Yazdanshenas et al, 2022) نیز در پژوهش خود به مفاهیمی مرتبط با حوزه منابع انسانی در بانک ها مانند رضایت کارکنان و قصد ماندن در سازمان اشاره داشته اند که تا حدودی با یافته پژوهش حاضر همسو می باشد.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی نقش بستری در ساخته شدن هویت برند یک بانک دارد و با مفاهیمی همچون نگرش و رفتار کارکنان و نیز نگرش و رفتار مدیران تعریف می شود. این که چه ارزش ها و مفاهیمی در باورهای سازمانی کارکنان شکل گرفته و در رفتار آن ها نمود پیدا می کند بر هویت برندی که توسط کارکنان یک موسسه خدماتی همچون بانک، به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیر گذار در خلق هویت برند، ساخته می شود؛ تأثیر گذار است. ارزش هایی چون مسئولیت پذیری در قبال رفتارهای خود و داشتن انضباط کاری، مشارکت در کارهای تیمی، فداکاری در انجام کارها به منظور پیشبرد اهداف و سربلندی بانک خود و تواضع در برابر مشتریان، از مصادیق فرهنگ سازمانی کارکنان است. همچنین برخی رفتارهای نامطلوب نظیر مبالغه گویی برای مدیران و یا جذب مشتریان سایر شعب داخلی یک بانک نیز در فرهنگ سازمانی مطرح گردیده که تأثیر خوشایندی بر فرهنگ سازمان ندارند. از سویی نگرش مدیران به عنوان استراتژیست های اصلی یک بانک تأثیر به سزایی در شکل گیری هویت برند دارد من جمله استقبال مدیران از تغییرات مثبت حوزه بانکی، ریسک پذیری معقول، کاهش هزینه های غیر ضروری یا پایبندی به قوانین و دستورالعمل های صادره بانک مرکزی به عنوان مصادیقی از نگرش مدیران یافت شد. این پژوهش از لحاظ تأثیر فرهنگ بر هویت برند با نتایج تحقیق (Daneshgar et al, 2020) و (Sharma et al, 2022) همسو می باشد.

### برندسازی داخلی

برندسازی داخلی از دیگر عوامل در خلق هویت برند شناخته شده است. فعالیت های برندینگ داخلی با تمرکز بر کارکنان سعی در شناساندن مفاهیم اصلی، جوهره، ارزش ها و کارکردهای برند سازمان به ایشان دارد تا کارکنان به ادراک درستی از برند سازمان خود رسیده و متعاقباً آن را به شکل درستی به جامعه و مشتریان انتقال دهند. همچنین کارکنان تنها در صورت درک اهداف و مفاهیم برند می توانند گام های درستی در راستای هویت برند و توسعه آن بردارند. ایجاد حس مشارکت کارکنان در ساختن برند با رعایت مواردی همچون نظر سنجی از ایشان در خصوص شعار

برند، نظر سنجی از کارکنان در خصوص طراحی محصولات بانکی یا بهبود آنها، نظر سنجی در خصوص تبلیغات بانک، شرکت در کمپین‌ها و مسابقات داخلی برند محور و اولویت قائل شدن جایگاه کارکنان نسبت به ابزارها و محصولات بانک، میسر می‌گردد. نتایج پژوهش (Dechawatanapaisal, 2019) و (Chung & Byrom, 2021) نیز تأثیر عامل برندسازی داخلی بر هویت برند را تأیید می‌نماید.

## ارتباطات

ارتباطات، عامل دیگری است که در این پژوهش جهت خلق هویت برند در بانک‌ها به شمار آمده است. ارتباط با مشتریان، حفظ ارزش‌های انسانی و احترام به مشتریان از سوی کارکنان شعب و نیز تعامل نزدیک با مشتریان از سوی مدیران میانی و ارشد می‌تواند موجب تقویت ارتباطات بانک با مشتریان خود گردد که در ساخته شدن یک هویت برند مطلوب تأثیر گذار است و می‌تواند تصویر برند متناسبی در ذهن مشتریان ایجاد نماید. از سویی ارتباط با جامعه مانند تبلیغات تلویزیونی، بیل بوردهای شهری و خصوصاً در سال‌های اخیر ارتباط از طریق رسانه‌های اجتماعی می‌تواند ابزار مؤثر و کارایی در ساختن و انتقال هویت برند بانک به شمار آید. سایر ابزارهای تخصصی بازاریابی که عموماً در بخش ستادی بانک‌ها جهت رصد و پایش مشتریان و با هدف حفظ ارتباط بانکی با ایشان مورد استفاده قرار می‌گیرد مانند سامانه مدیریت ارتباط با مشتریان ۱، سامانه مدیریت چرخه عمر مشتریان ۲ که تعاملات کاری مشتری با بانک را از ابتدای تا اختتام آن نشان می‌دهد، وبسایت اینترنتی بانک و یا مراکز ارتباط با مشتریان نیز در این حوزه مطرح شده‌اند. در تحقیقات پیشین

(Krishna & Kim, 2021) نیز به تأثیر ارتباطات و نیز ارتباطات عاطفی برند و تأثیر آن بر شناسایی هویت برند توسط مشتریان اشاره کرده‌اند که با نتایج این تحقیق همسویی دارد.

## خدمات بانکی

خدمات و ابزارهای بانکی از عوامل مؤثر بر خلق هویت برند یک بانک شناسایی گردیده است. تنوع خدمات بانکی و ارائه خدمات نوآورانه به مشتریان در فضای رقابت داخلی کشور، می‌تواند یک بانک را از سایر رقبای پیش انداخته و تصویر یک برند پیشرو را در ذهن گروه هدف ایجاد کند. همچنین کیفیت خدمات و نیز کیفیت ارائه خدمات توسط کارکنان از مواردی است که در شکل‌گیری هویت برند یک بانک مؤثر است. نکته حائز اهمیت در اینجا ارائه خدمات مورد نیاز مردم در بخش‌های مختلف جامعه و تأمین نمودن نیازهای اکنون و آینده ایشان است. امروزه نقش خدمات غیر حضوری با هدف ایجاد سهولت کاربری برای مشتریان جهت انجام فعالیت‌های بانکی‌شان از جایگاه ویژه‌ای بین مردم برخوردار است و بانک‌هایی که با توسعه بانکداری الکترونیکی و در مراحل پیشرفته‌تر بانکداری دیجیتال نسبت به ارائه این دست خدمات اقدام می‌کنند، ضمن ارائه هویت برند خود و آنچه اصول این هویت را شکل می‌دهد، به تصویر سازی مناسب در ذهن مشتریان در خصوص برند خود می‌پردازند. ارائه خدمات حضوری در دهه اخیر یک الزام بوده و میزان رضایت مشتریان از این دسته خدمات، می‌تواند در تعیین و انتخاب یک بانک یا ترک کردن و تعویض آن تأثیرگذار



باشد. از دیگر مواردی که در حوزه خدمات بانکی مطرح می‌گردد پیچیده نبودن و داشتن سهولت کاربری خدمات و سامانه‌ها می‌باشد. پیچیدگی خدمات از جمله خدمات حضوری یا غیر حضوری برای مشتریان حس ابهام و نارضایتی ایجاد می‌کند. این یافته تا حدودی با نتایج پژوهش (Abbaszadeh et al, 2019) که به کیفیت خدمات بانکی به عنوان یکی از مقوله‌های مؤثر بر برندسازی در سیستم بانکی اشاره کرده است، همراستا می‌باشد.

### قدرت مالی

استحکام و پایداری مالی و منابع مالی بالا از نقاط قوت اعتبار یک بانک است و موجب ایجاد حس اعتماد در جامعه و مشتریان می‌گردد. همچنین توان مالی برای اعطای تسهیلات کلان و سودآوری چشمگیر مواردی است که شاخصه‌های هویت برند یک بانک را بین مردم و سازمان‌ها و نهادها تعریف و تبیین می‌کند. بانکی که طی سال‌ها در تلاطم نوسانات اقتصادی کشور، عملکرد با ثبات و مستحکمی داشته موجب احساس امنیت برای مشتریان گردیده و به نوعی قدرت مالی خود را اثبات می‌نماید. این یافته از مفاهیم جدید شناسایی شده در این پژوهش می‌باشد که نگاه جدیدی را وارد ادبیات این حوزه نموده است.

### هویت کلامی برند

هویت کلامی برند از عواملی است که هویت برند بانک را شکل می‌دهد. این مؤلفه، شامل شاخصه‌های کلامی و گویشی برند در جامعه است. لحن برند در تعاملات مستقیم و غیر مستقیم از جمله انواع تبلیغات در رسانه‌های مختلف، نوع شعار برند، شیوه مخاطب قرار دادن جامعه در رسانه‌های مختلف و انتخاب کلمات و عبارات مناسب، هویت برند یک بانک را به مخاطبین القاء می‌کند به طور مثال استفاده از کلمات رسمی که در بین اکثر بانک‌های ایرانی و خصوصاً بانک‌هایی با سابقه و پیشینه بالاتر مرسوم است نشان از هویت یک برند با رسمیت بالا و همراه با احترام، اعتبار، آبرو و نفوذ را داشته و به مخاطبین انتقال می‌دهد. نحوه مکالمه با مشتریان نیز از دیگر مصادیق هویت کلامی برند است که در خلق هویت برند یک بانک نقش دارد. نحوه مکالمه با مشتریان شامل جزئیات شروع مکالمه و خوش آمدگویی، ایجاد حس مطلوب برای مشتری در حین مکالمه و نیز بدرقه مشتری در پایان مراجعه می‌باشد که باید رعایت ادب و احترام در آن رعایت شود. هویت کلامی برند از یافته‌های این پژوهش می‌باشد که به عنوان مفهومی جدید وارد ادبیات حوزه هویت برند شده است.

### هویت بصری برند

هویت بصری برند هر آن چیزی است که قابل مشاهده بوده و معرف یک بانک و ویژگی‌های آن است. خصوصیات ساختمان‌های یک بانک از گستردگی و تعدد شعب آن تا زیبایی نمای ساختمان و تابلوی شعب و فضای داخلی شعب بیانگر هویت بصری برند بانک می‌باشند. لوگوی یک بانک نیز می‌تواند از مصادیق هویت بصری به شمار آید. همچنین درگاه‌های مجازی که هر روز بیش از پیش مورد استقبال و استفاده جامعه قرار می‌گیرد نقش مهمی در ساختن هویت برند و انتقال آن به مخاطبین دارد زیرا بسیاری از مشتریان بانک را با مراجعه به درگاه‌های مجازی اش مانند وبسایت

اینترنتی یا اینترنت بانک یا موبایل بانک آن شناخته و مورد پایش ذهنی قرار می دهند. کیفیت تبلیغات تلویزیونی و بیل بوردهای شهری نیز از عوامل مهم در هویت بصری به شمار می آید. ویژگی های ظاهری کارکنان بانک همچون آراستگی در پوشش، چهره مرتب و رسمی نیز از کدهای دریافتی در این حوزه است. نتیجه گیری حاصله نشان از تأثیر عامل هویت بصری برند بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری ایران دارد. نتایج پژوهش (Clottey et al, 2023) نیز تأثیر هویت بصری برند را به عنوان عاملی در خلق هویت برند تأیید می نماید.

بر اساس سؤال اصلی تحقیق و با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی ذیل در راستای عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در صنعت بانکداری ایران، ارائه می گردد.

یکی از مواردی که می تواند در خلق هویت برند بانک تأثیر گذار باشد، سودآوری است. این مهم از اهداف هر نهاد مالی به شمار آمده و در این راستا بانک ها بایستی از یک سو با ایجاد مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان و از سوی دیگر ارتقاء سطح مشتری مداری توسط کارکنان خود، سهم بازار مناسبی به دست آورده و در جهت سودآوری بیشتر گام بردارند. پیشنهاد می شود بانک ها از تعدد بیش از اندازه اهداف و طرح ها پرهیز نمایند زیرا افزایش بیش از اندازه اهداف، باعث سردرگمی و عدم تمرکز کارکنان بر اهداف خواهد شد. استراتژی هایی نظیر مدیریت هزینه ها و رشد درآمدهای ریالی و ارزی، جذب سپرده های بانکی کم هزینه، تسهیل در ارائه خدمت به مشتریان، تمرکز بر شایستگی های محوری و حرفه ای بانک، حمایت از تولید کنندگان کشور و شرکت های دانش بنیان از مواردی هستند که می توانند موجب خلق یک هویت برند حرفه ای برای بانک گردند. از نکات مهم دیگر در این خصوص، لزوم و اهمیت تبیین شفاف و دقیق اهداف و استراتژی ها از سوی مدیران ارشد و میانی بانک برای کارکنان است، تا همه درک درست و بدون ابهامی از اهداف سازمان داشته باشند. جهت برقراری عدالت سازمانی، از تصمیمات سلیقه ای مدیریتی و انتصاب افرادی که حائز شرایط دریافت یک پست سازمانی نیستند، پرهیز گردد. صلاحیت سنجی دقیق افراد کاندیدای یک پست مدیریتی، پیش از انتصاب ایشان، می تواند از بروز آسیب های حوزه سرمایه انسانی جلوگیری نموده و از مشکلاتی همچون بی انگیزگی کارکنان که حاصل از انتصابات ناعادلانه است، پیشگیری نماید. همدلی و همراهی با کارکنان از سوی مدیران و احترام به کارکنان موجب حس ارزشمندی در کارکنان می شود؛ همچنین مشارکت کارکنان واحدهای صف در تصمیم گیری ها (نظرخواهی از کارکنان شعب در مورد طرح ها و برنامه های بانک)، موجب می شود ایشان خود را در آن طرح ها سهیم دانسته و به هنگام اجرا، عزم بیشتری برای موفقیت آن برنامه ها داشته باشند. ارتقاء ویژگی های رهبری و دانش منابع انسانی در مدیران نیز لازمه خلق یک هویت برند حرفه ای در بانک ها است. همچنین بخشی از استخدام های بانک، می تواند با سازوکارهای جدید و به دور از روال سنتی و دستوری برگزار شود تا با جذب نخبگان علمی کشور و به کارگیری آن ها، به حرکت های نوآورانه و تحولی در صنعت بانکی دست زد. در حوزه فرهنگ سازمانی، مدیران نقش الگو را برای کارکنان بازی می کنند لذا بایستی رفتارهای ارزش مدارانه بر مبنای مفاهیمی همچون وفاداری و تعهد به بانک، مشتری محور بودن، درستکاری و رعایت اخلاق در برخورد با مشتریان و کارکنان، تواضع در تعامل با کارکنان و نداشتن موضع حاکمیتی در مواجهه با ایشان و مواردی از این دست را در تعاملات و منش خویش مد نظر قرار دهند. همچنین متولیان منابع انسانی در بانک ها بایستی با ابزارهای مختلف اعم از ویدئوهای کوتاه، تصاویر و متن، نسبت به القای مستمر ارزش های سازمانی به کارکنان و شکل گیری فرهنگ دلخواه در ایشان اقدام نمایند. از

مواردی که می‌تواند در حوزه فعالیت‌های برندسازی داخلی مد نظر قرار گیرد امکان مشارکت خلاقانه کارکنان در نظر سنجی‌های درون سازمانی است. همچنین پیشنهاد می‌گردد با اجرای کمپین‌های متنوع درون سازمانی با موضوع ترویج مفاهیم و ارزش‌های برند، کارکنان را در موضوعات برند محور، شراکت داده و ضمن پاداش دهی به کارکنان برتر، سعی در افزایش میزان وفاداری و تعلق خاطر کارکنان به برند بانک خود داشت. همینطور بایستی آموزش ارزش‌های برند به کارکنان از سوی متولیان برند بانک در قالب کارگاه‌های آموزشی صورت پذیرد. برقراری ارتباطات دوستانه با مشتریان توسط کارکنان شعب، ضمن ادای ادب و احترام در رفتار با همه مشتریان از نکات مهم در حوزه مشتری مداری است که بایستی در مفاهیم ارتباطی بانک‌ها قرار گرفته و بیش از پیش، در عمل مورد توجه قرار گیرد. مدیران میانی و ارشد بایستی در نقش یک مدیر ارتباطی برای مشتریان کلان بانک ظاهر شده و ضمن ارتباط مستمر و نزدیک با ایشان، به اجابت نیازهای بانکی ایشان به طور ویژه بپردازند چرا که اهم سودآوری بانک‌ها توسط همین دسته از مشتریان تأمین می‌گردد و نحوه تعامل با این بخش از مشتریان، تعیین کننده هویت برند یک بانک خواهد بود. در حال حاضر بانک‌ها از ساختار طولی و گسترده با رسمیت بسیار بالا، برخوردارند که مانع از تسریع و چابکی در اجرای فرایندهای سازمانی می‌گردد؛ لذا لازم است با بازنگری در ساختار خود، تا جای ممکن بخش‌های زائد از ساختار حذف و تعدیل گردند و همچنین با ترسیم و مکتوب کردن تمامی فرایندهای ارائه خدمت، مراحل اضافی و قابل حذف، اصلاح شده و فرایندها چابک‌تر و سریع‌تر اجرا شوند. پیشنهاد می‌شود بانک‌ها با طرح‌های خلاقانه به جذابیت خدمات خود افزوده و بر اساس نیازهای هر بخش از مشتریان، خدمات مرتبطی را تعریف و ارائه نمایند. تمرکز بر توسعه بانکداری دیجیتال نیز از مواردی است که با توجه به ترویج موضوعات مرتبط با تحول دیجیتال، می‌تواند در خلق و القای یک هویت برند مطلوب در بانک‌ها مؤثر باشد. هر چه یک بانک از منابع کم هزینه‌زای بیشتری برخوردار باشد، درآمدهای بیشتری کسب نماید و از استحکام مالی بالاتری برخوردار باشد می‌تواند سرمایه‌گذاری‌های کلان‌تری در سطح کشور داشته باشد. جذب و افزایش منابع ارزان قیمت (مانند انواع سپرده‌های قرض الحسنه)، حداکثر سودآوری از محل اعطای تسهیلات، مدیریت سرمایه گذاری و دارایی‌های بانک، جذب مشتریان خوش حساب و سودآور، رویکرد جذب مشتریان کلان حقوقی و زنجیره ارزش آن‌ها، از مواردی است که جهت ارتقاء قدرت مالی بانک‌ها پیشنهاد می‌گردد. در حوزه هویت بصری، به روز کردن لوگو و فونت بانک، تغییر چشمگیر در نمای شعب، داشتن رنگ معرّف و مختص یک بانک و استفاده از لباس- متحدالشکل برای کارکنان می‌تواند هویت برند یک بانک را تبیین نموده و به مشتریان انتقال دهد. همچنین استفاده از جذابیت‌های بصری در درگاه‌های غیر حضوری مانند اینترنت بانک و موبایل بانک و همینطور متفاوت ظاهر شدن در زمینه تبلیغات، از پیشنهادهای است که در این حوزه مطرح می‌گردد. تهیه و ابلاغ یک استاندارد کلامی برای کارکنان جهت مکالمه با مشتریان، در حوزه بهبود هویت کلامی برند می‌تواند مؤثر واقع گردد.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودیت زمانی آن اشاره کرد زیرا بازه زمانی مورد نظر، تک مقطعی بوده و متغیرها تنها در یک دوره زمانی بررسی شده‌اند؛ از این رو پژوهش‌گر در محدوده زمانی مورد نظر، امکان کشف و تحلیل داده‌ها را داشته است. محدودیت دیگر مربوط به قلمرو مکانی پژوهش می‌باشد که محدود به شهر تهران بوده است. امکان وجود برخی ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری در سایر شهرها وجود دارد که در این پژوهش، منظور نشده است.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان در تحقیقات آتی روابط میان مقوله‌های مؤثر بر خلق هویت برند و تأثیر آن‌ها بر یکدیگر را بررسی و تحلیل کرد. همچنین پیشنهاد می‌گردد پژوهشی با موضوع عوامل خلق هویت برند در سایر سازمان‌های خدماتی ایران (هتل‌ها، بیمه‌ها و ...) انجام شده و ضمن اشتراک یافته‌ها با نتایج این تحقیق، عوامل مؤثر بر خلق هویت برند در تمامی سازمان‌های خدماتی ارائه گردد. انجام پژوهشی با موضوع تحقیق حاضر، و جامعه آماری خبرگان بانکی کشور در تمامی بانک‌ها و مقایسه عوامل شناسایی شده با یافته‌های این پژوهش می‌تواند به تکامل نتایج این پژوهش و ارتقاء دانش موجود در حوزه هویت برند در صنعت بانکداری ایران بیافزاید.

**تعارض منافع:** هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

**تقدیر و تشکر:** نویسندگان وظیفه خود می‌دانند از مدیران ارشد بانک ملت به دلیل مساعدتی که در انجام جلسات مصاحبه مبذول داشته و ما را در جهت دسترسی به داده‌های مرتبط با موضوع پژوهش یاری نمودند، سپاسگزار می‌نمایند.

#### Reference

- Abbaszadeh, Hassan; Alam Tabriz, Akbar; Iran Dost, Mansour; Salavati, Adel. (2019). Designing a comprehensive model of relational branding in the banking industry in Iran. *Business Management Perspective*, 18(39). Doi: 10.29252/JBMP.18.39.33. (In Persian)
- Andersen, P.H., Aberg, S. and Bujac, A., (2023). Corporate sustainable brand identity work and network embeddedness. *Industrial Marketing Management*, 115, 526-538. Doi: 10.1016 / j.indmarman.2023.10.014
- Asgari, M. H., Naghdi, P. (2022). The Impact of Social Responsibility on Consumer Repurchase Intention Considering the Mediating Role of Personality and Brand Reputation (Case Study: Digikala Online Store). *Journal of value creating in Business Management*, 2(3),1-21.Doi: 10.22034/jbme.2022.314248.1008. (In Persian)
- Balmer, J.M.T. & Podnar, K. (2021).Corporate brand orientation: identity, internal images, and corporate identification matters. *Journal of Business Research*, 134, (9), 729 - 737. Doi: 10.1016 /j.jbusres.2021.06.016.
- Behrozi, S., Sohrabi, T. (2022). The role of perceived value and brand identity in improving customer attitude attitudes. *Journal of value creating in Business Management*,2(3),22-42.doi: 10.22034/jbme.2022.345330.1026. (In Persian)
- Beigmoradi, R., Rousta, A., & Doshmanziyari, E. (2020). Explaining customer loyalty based on brand personality in the home appliance industry, Based on a Grounded Theory approach. *Consumer Behavior Studies Journal*, 7 (1), 130-144. doi: 10.34785/J018.2020.282. (in Persian)
- Boukis, A. & Christodoulides, G. (2018). Investigating key antecedents and outcomes of employee-based brand equity. *European Management Review*, 47(1), 1-00.
- Bravo, R. Pina, J. M. & Tirado, B. (2021). Effects of internal brand knowledge dissemination on the employee. *International Journal of Bank Marketing*, (2), 122.-12.1.
- Chernev, A. (2018), *Strategic marketing management*, Cerebellum Press.
- Cheung, N., & Yuet, W., Cheung, S. (2007). Self-control, social factors, and delinquency: A test of the general theory of crime among adolescents in HongKong. *J Adolesc*, 37(5),412-30.
- Chung, S.-Y. (A). and Byrom, J. (2021), "Co-creating consistent brand identity with employees in the hotel industry", *Journal of Product & Brand Management*, 30 (1), 74-89. DOI:10.1108/JBPM-08-2019-2544
- Clotley, Sheila Naa Tetteorkor .Gyampoh, Sylvia Asheley .Anaba, Mavis Abaane .Adeniji, Roseline (2023) Impact of Brand Identity and Brand Image On Fashion Entrepreneurs: A Case Study of

- Greater Accra Metropolis. *International Journal of Vocational and Technical Education Research*, 9 (2), 50-77. doi: 10.37745/ijvter.15/vol9n25077
- Creswell, W. J., & Poth, N. C. (2018). *Qualitative enquiry and research design - choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications Ltd.
- Daneshgar, M., Abdolvand, M. A., Heidarzadeh Henzaei, K., & khoon Siavash, M. (2020). Modeling Corporate Brand Identity in the Banking Industry. *Journal of Business Management*, 12(3), 652-678. doi: 10.22059/jibm.2019.286128.3590. (In Persian)
- Decha Dechawatanapaisal, (2019) "Internal branding and employees' brand outcomes: do generational differences and organizational tenure matter?", *Industrial and Commercial Training*.
- Essamri, A., McKechnie, S., & Winklhofer, H. (2019). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 96, 366-375. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.07.015
- Farmani, M., Ghaffari, M., & Zandi Nasab, M. (2020). Identifying and ranking the Factors Affecting the User Experience of Recommendation Systems in Online Environments (The Case Of: Digikala WebSite). *Modiriat-e-farda*, 61(61), 209. (in Persian)
- Foroudi, P., Melewar, T. C., Gupta, S. (2018). Linking corporate logo, corporate image, and reputation: an examination of consumer perceptions in the financial setting. *Journal of Business Research*, 67(11), 2269-2281. Doi:10.1016/j.jbusres.2014.06.015.
- Fan, D. X. F., Hsu, C. H. C., & Liu, A. X. (2023). Transforming Brand Identity to Hotel Performance: The Moderating Effect of Social Capital. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(7), 1270-1298. DOI:10.1177/109634802211074278
- Ghamari Poor, M., Amir Hoseini, Z. (2018). The Impact of Young Brand Identity on Brand Loyalty by Mediating Customer Satisfaction in the Mobile Industry. *Journal of Marketing Management*, 13(38), 115-132. (In Persian).
- Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporcic, N. (2020). Corporate Brand Identity Co-creation in Business-to-business Contexts. *Industrial Marketing Management*, 85, 32-43. Doi:10.1016/j.indmarman.2019.09.008
- Kapferer, J-N. (1997). *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Kapferer J-N. (2008); *The New Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page
- Khcherov, D.G., Tsyboya, V.S., Lisovskaia, A.Y., Alkanova, O.N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151, (2022), 126-137. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.06.053
- Knape, E. & Lundell, H. (2011). *The Brand Identity and Brand Image of Gothenburg: A Case Study of Way out West*. Bachelor Thesis, School Of Business, Economics and Law, Goteborg University
- Krishna, A., & Kim, S. (2021). Exploring the dynamics between brand investment, customer investment, brand identification, and brand identity fusion. *Journal of Business Research*, 137, 267-277. Doi:10.1016/j.jbusres.2021.08.039
- Krissanya, N., & Widyaningsih, Y. A. (2023). Implementation of Corporate Brand Identity Matrix In Bulding Corporate Brand Identity. *Journal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 14(01), 1-8. DOI: 10.21009/JRMSI.014.1.01
- Lee, Y. H. Hsiao, C. Chan, H. Y. & Lee, I. C. (2019). Explorations of employee-based brand equity in the banking industry from a perceived-leadership perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 48(2), 20- 00.
- Liu, A. X., Hsu, C. H., Fan, D. X. (2020). From brand identity to brand equity: A multilevel analysis of the organization–employee bidirectional effects in upscale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2285-2304. DOI:10.1108/IJCHM-08-2019-0680
- Mtisi, S. (2022). *The Qualitative Case Study Research Strategy as Applied on a Rural Enterprise Development Doctoral Research Project*. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1-13. Doi:10.1177/16094069221145849



- Murshed, F., Dwivedi, A. and Nayeem, T. (2023), Brand authenticity building effect of brand experience and downstream effects, *Journal of Product & Brand Management*, 32 (7), 1032-1045. Doi:10.1108/JPBM-02-2021-3377
- Rezaeian, Mahya, Asgari, Mohammad Hadi. (2021). The Impact of Ethical Marketing on Consumer Repurchase Intention with Emphasis on the Mediating Role of Brand Identity and Brand Equity (Case Study: Digikala Online Store) *Journal of Business Management And Entrepreneurship*, 1(1),81-100. (In Persian)
- Sarasvuo, S., Liljander, V., & Haahtela, K. (2023). Buyer perceptions of corporate brand extension attractiveness and fit in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 115,69-85. Doi:10.1016/j.indmarman.2023.09.006
- Shi, L., Miles, A. (2020). Non-effectual, non-customer effectual, or customer-effectual: A conceptual exploration of the applicability of the effectuation logic in startup brand identity construction. *Journal of Business Research*, 113, 168-179. Doi: 10.1016/j.jbusres.2019.03.024
- Shankar, A.,Kumar, A., Behl, A., Pereira, V., and Budhwar.P. (2024). You or an imposter? How to protect brand identity in a business-to-business context?. *Industrial Marketing Management*, 116,93-105. Doi: 10.1016/j.indmarman.2023.12.001
- Sharma, A., Patro, S. and Chaudhry, H. (2022), "Brand identity and culture interaction in the Indian context: a grounded approach", *Journal of Advances in Management Research*, 19 (1),31-54.
- Schmidt, H.J., Ind, N., Iglesias, O. (2021). Internal branding. In search of a new paradigm, *journal of product and brand management*, (PDF) schmit et al. 2021. Internal branding.in search of a new paradigm.PDF | Oriol iglesias - academia.edu
- Soofian. M., (2023). Investigating the Mediating Role of Experience and Brand Identity in the Impact of Social Media Marketing on Electronic Word of Mouth Advertising in the Hotel Industry. *Journal of Management, economics and Entrepreneurship*, 4(2), 17-31. Doi: 10.22034/jmek.2023.395575.1087. (In Persian)
- Taleghani, M., einy dlejani, A. (2021). Branding of private banks with a focus on consumer behavior and emotional commitment. *Journal of Business Management And Entrepreneurship*, 1(1), 119-137. Doi: 10.220 34/ jbme.2022.313200.1003. (In Persian)
- YawKusi, S., Gabrielsson, P., Kontkanen, M. (2021). Developing brand identities for international new ventures under uncertainty: Decision-making logics and psychic distance.*InternationalBusinessReview*, 30(6), 101867.Doi:10.1016/j.ibusrev.2021.10187.
- Yazdani Kachuei, Z., korhani, M., & kosari, A. (2022). Investigating the effect of social media marketing on brand loyalty with the mediating role of trust and brand equity (Case study: Bank Mellat Isfahan branches). *Journal of Business Management And Entrepreneurship*, 1(2), 39-57 . Doi:10.22034/JBME.2022.332561.1016. (In Persian)
- Yazdanshenas, Mehdi, & Asna ashari Esfahani, Erfan. (2022). A model for the antecedents and consequences of employee-oriented brand equity. *Brand Management Scientific Research Quarterly*, 9(3), 59-104.doi: 10.22051/BMR.2022.38727.2287. (In Persian)