

# توسعه مدل برندمحوری در سازمان‌های خدماتی با تاکید بر شرکت‌های هواپیمایی

شیرین صالحی

دانش آموخته رشته MBA دانشگاه مهرالبرز، تهران  
sh.salehi@mehralborz.ac.ir

امیراخلاصی

استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران  
amekhlasi@ut.ac.ir

مرتضی طاهری

استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران  
m.taheri@atu.ac.ir

بازرگانی شرکت‌های هواپیمایی بود و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه با مشارکت ۱۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان این واحدها گردآوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد شاخص‌های برندمحوری در سازمان‌های خدماتی شامل نمادسازی برند، هویت برند، ترویج برند درون سازمان خدماتی و به‌کارگیری ارتباطات یکپارچه بازاریابی منجر به توسعه برند خدماتی قوی و تمایز از رقبا در بازار می‌شود. همچنین نگرش مدیران ارشد سازمان‌های خدماتی به برندسازی به‌عنوان سرمایه، بر مشارکت آنها در فرآیند برندسازی تأثیرگذار بوده و زمینه‌ساز پیشبرد برندمحوری در سازمان خدماتی است.

برندمحوری / هویت برند / سازمان برندمحور / توسعه برند / سازمان خدماتی.

## چکیده

مفهوم برندمحوری به‌عنوان یک روش ممکن برای هدایت فرآیند برندسازی مطرح شده است. دلیل اصلی ارائه مفهوم برندمحوری، سنجش این مسئله است که برای ساخت برندهای قوی پایدار، سازمان چگونه باید فعالیت‌های داخلی خود را هدایت و کنترل نماید. در پژوهش حاضر، هدف شناخت ابعاد برندمحوری در سازمان‌های خدماتی و بررسی تأثیر آن در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان خدماتی و توسعه برند خدماتی قوی است. جامعه آماری این پژوهش کارشناسان و مدیران واحدهای بازاریابی و

طبق نتایج به دست آمده از این پژوهش مزیت رقابتی و تمایز از رقبا در نتیجه توسعه برند خدماتی قوی حاصل می‌شود.

## مقدمه

برندمحوری رویکردی است که در آن فرآیند سازمان حول محورهای خلق، توسعه و نگهداری هویت برند در تعامل مداوم با مشتریان نهایی با هدف دستیابی به مزیت‌های رقابتی از طریق برندها می‌چرخد [۱]. مفهوم برندمحوری به عنوان یک روش ممکن برای هدایت فرآیند برندسازی مطرح شده است. دلیل اصلی ارائه مفهوم برندمحوری، سنجش این مسئله است که برای ساخت برندهای قوی پایدار، سازمان‌ها باید چگونه فعالیت‌های داخلی خود را هدایت و کنترل نمایند [۲].

برندمحوری یک رویکرد درون به بیرون است که برند را هسته اصلی فعالیت سازمان و استراتژی‌های آن می‌داند و درحالی که نیازهای مشتریان شناخته می‌شود اما تمامیت برند حرف اول را زده و در آن ارزش‌ها و قول‌های اصلی برند نقطه استراتژیک قانونی است [۱]. در سازمان‌های برندمحور هدف خلق ارزش‌های سازمانی در چارچوب برند است. برند یک راهکار استراتژیک برای تعامل با گروه هدف است اما در عین حال یک پاسخ بی‌قید و شرط به خواسته‌های مشتریان در هر لحظه نیست [۱]. درحالی که بسیاری از پژوهش‌ها حول موضوع بازارمحوری ارائه شده است [۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸]، در خصوص موضوع برندمحوری پژوهش‌های کمتری وجود دارد و تمامی تحقیق‌های صورت گرفته در حوزه سازمان‌های تولیدکننده محصولات فیزیکی بوده [۹-۱۸] و در حوزه سازمان‌های خدماتی مبحث برندمحوری مورد بررسی قرار نگرفته است.

به طور کلی محققان معتقدند که برندسازی محصول متمایز از برندسازی خدمات می‌باشد [۱۹]. در برندسازی خدمات تعهد سازمانی گسترده کارکنان به برند که از مفاهیم برندمحوری می‌باشد اهمیت شایانی دارد [۱۷].

شرکت‌های هواپیمایی به عنوان سازمان خدماتی ارائه‌دهنده خدمات مختلفی از جمله خدمات مسافری، خدمات بار شامل صادرات و واردات بار و آموزش خدمات ایمنی و زمینی می‌باشند

و با توجه به وجود برندهای داخلی و خارجی قوی در این حوزه، در این پژوهش از نقطه نظر برندمحوری و مفاهیم مربوطه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

امروزه ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها تنها از طریق معرفی مزایای ملموس و آشکار قابل دستیابی نیست. این مسئله در مورد سازمان‌های خدماتی به دلیل ماهیت ناملموس خدمات بیشتر موضوعیت پیدا می‌کند. به همین دلیل برند سازمان خدماتی که مجموعه‌ای از مزایای ناملموس و کاربردی است می‌تواند عنصر تعیین کننده‌ای در ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌های خدماتی باشد. کیفیت متغیر و ناپایدار خدمات که ناشی از نامحسوس بودن و تفکیک ناپذیری آن است، برندسازی را در سازمان‌های خدماتی متفاوت می‌سازد و در عین حال لزوم به کارگیری برند برای انتقال مزایای ملموس و درک‌شدنی را مطرح می‌سازد.

در این پژوهش هدف شناخت ابعاد برندمحوری در سازمان‌های خدماتی و تاثیر آن بر خلق مزایای رقابتی برای سازمان و توسعه برند خدماتی قوی است. با توجه به ماهیت خدمات، نقش عمده کارکنان در سازمان‌های خدماتی برای انتقال هویت برند به مشتریان یک حقیقت اجتناب ناپذیر است و بنابراین در این پژوهش ابعاد برندمحوری در انتقال مفاهیم برند درون سازمان شناسایی شده است.

در این پژوهش، برندمحوری به عنوان رویکردی جهت هدایت و کنترل فرآیند برندسازی در شرکت‌های هواپیمایی به دلیل ماهیت خدماتی فعالیت آنها، مطرح گردیده است. انجام این پژوهش می‌تواند در توسعه رویکرد برندمحوری در حوزه سازمان‌های خدماتی تاثیرگذار باشد.

بر پایه این پژوهش به کارگیری رویکرد برندمحوری در سازمان‌های خدماتی منجر به توسعه برند خدماتی قوی و تمایز از رقبا در بازار می‌گردد.

توسعه برند یک فرآیند گسترده و مستمر می‌باشد که در نتیجه تعامل موثر ابعاد برندمحوری که از درون سازمان آغاز می‌شود و سپس در بازار منتشر می‌گردد، خلق می‌شود. ابعاد برندمحوری پیش نیازهای توسعه برند خدماتی قوی را برای

ایجاد مزیت رقابتی به وجود می‌آورد. سازمان‌ها در گام نخست با تمرکز بر برند مزایای رقابتی خود را بازار به وجود می‌آورند. هنگامی که سطح برندمحوری در سازمان بالا باشد، ارزشهای قدرتمندی وجود دارد که سازمان می‌تواند بر آنها تکیه کند. مدل معرفی شده در این پژوهش ابعاد برندمحوری در سازمان‌های خدماتی را برای دستیابی به نتایج گفته شده، بیان می‌دارد.

## ۱. پیشینه پژوهش

متس آورده [۲۰] برای اولین بار مفهوم برند محوری را معرفی نمود. به عقیده او ایجاد برند، پتانسیل افزایش قابلیت‌های رقابتی همزمان با رشد و سودآوری را برای سازمان به همراه دارد. آگاهی از این پتانسیل می‌تواند برند را به عنصر مهم در تدوین استراتژی‌های سازمان تبدیل کند. انتقادی که آورده در سال ۱۹۹۹ بر رویکرد بازارمحوری وارد می‌آورد این بود که بازارمحوری بسیار بر ترجیحات مشتری تمرکز می‌کند و توسعه بلندمدت برند را فراموش می‌کند. بامگارث [۹] در تحقیق خود ضمن یکپارچه کردن دو جنبه اصلی بازارمحوری یعنی جنبه رفتاری و جنبه فرهنگی، چارچوب به دست آمده را در زمینه برندسازی پیاده‌سازی می‌کند: جنبه رفتاری، پدیده را از طریق رفتارهای محسوس آن توصیف می‌کند [۷]، جنبه فرهنگی رویکرد سازمانی تری به فرآیند دارد [۴].

لاکانن، هیرونن و ریجونن [۱۲] در نقطه نظر خود نسبت به برندمحوری در سازمان‌های کوچک و متوسط، تاثیر بازارمحوری بر برندمحوری را بررسی می‌نمایند. طبق مدل ایشان ارزش مشتری و رضایت مشتری به عنوان مقیاس‌های مشتری محوری، تعیین کننده برندمحوری بالا می‌باشند. آورده و همکاران [۱۳] تعامل بین برندمحوری و بازار محوری را با معرفی رویکرد هیبریدی (پیوندی) از این دو مطرح کردند. بر این اساس چهار رویکرد اساسی به برندمحوری و بازارمحوری عبارتند از: برندمحوری، بازارمحوری، برند و بازارمحوری، بازار و برندمحوری. رید، لوکستون و ماوندو [۱۴] بین مفاهیم ارتباطات یکپارچه بازاریابی، برندمحوری و بازارمحوری و اندازه‌گیری عملکرد خارجی ارتباط برقرار می‌کنند و بیان می‌دارند که ارتباط

بین ارتباطات یکپارچه بازاریابی و برندمحوری مربوط به توسعه هویت برند می‌شود. یکنواختی پیام برند به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت برند توسط بسیاری از محققان بیان شده است [۲۰، ۲۱]. عزیزی، قیطاسیوند و فخارمنش [۱۶] در پژوهش خود چگونگی شکل‌دهی ارزش ویژه داخلی برند برای کارکنان از طریق رضایت شغلی، بازاریابی داخلی و برندمحوری را مطرح می‌کنند. سازمان‌ها از طریق درونی‌سازی کردن برندها و همگام نمودن کارکنان با ارزش‌های برند سعی در استفاده از قابلیت‌های برندسازی دارند.

## ۲. فرضیه‌های پژوهش

هدف از این پژوهش شناسایی ابعاد یک شرکت خدماتی برندمحور در قالب یک مدل می‌باشد. دستیابی به این هدف اصلی با تدوین و ارائه مدل برندمحوری با استفاده از شاخص‌های برندمحوری معرفی شده در تحقیقات گذشته انجام شد. با توجه به مدل مفهومی پژوهش ابعاد یک شرکت برندمحور در حوزه خدمات در سه سطح سازمان، برند/خدمت/محصول و بازار (مشتری) مطرح می‌شود. بر این اساس در سطح سازمان شاخص ترویج درون سازمانی برند، در سطح برند/خدمت/محصول دو شاخص نمادسازی برند و هویت برند و در سطح بازار نیز شاخص به کارگیری ارتباطات یکپارچه بازاریابی به عنوان شاخص‌های برندمحوری بیان شدند.

سازمان براساس پژوهش وونگ و مریلیس [۱۷] سازمان‌ها باید مفاهیم برندسازی را به عنوان شالوده استراتژی‌های بازاریابی خود قرار دهند. موانع برند نظیر درک آن به عنوان هزینه و نه سرمایه‌گذاری می‌تواند کنترل شده و از بین برود و از تهدید به یک فرصت تبدیل شده و سازمان را به سمت برندمحور شدن سوق دهد.

H<sub>1</sub>: نگرش مدیران ارشد به برندسازی به عنوان یک فرآیند هزینه‌بر تا سرمایه‌گذاری بر مشارکت آن‌ها در برندمحوری اثر مستقیم دارد.

برند محوری با تاکید بر هویت برند (ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها)، یک رویکرد درون به بیرون است که برند را هسته

اصلی فعالیت سازمان و استراتژی‌های آن می‌داند و در حالی که نیازهای مشتریان شناخته می‌شود اما تمامیت برند حرف اول را زده و در آن ارزش‌ها و قول‌های اصلی برند، نقطه استراتژیک کانونی است. در حالت ایده‌آل هویت برند توسط مشتری، ارزشمند و منحصر به فرد درک می‌شود و برای رقبا تقلید از آن را مشکل می‌سازد. در این حالت برند می‌تواند برای سازمان به یک مزیت رقابتی تبدیل شود.

H<sub>2</sub>: هویت برند در یک سازمان خدماتی در رابطه بین مشارکت مدیران ارشد سازمان در برندسازی و توسعه برند خدماتی قوی، نقش میانجی دارد.

H<sub>2a</sub>: مشارکت مدیران ارشد در برندسازی بر هویت برند در یک سازمان خدماتی اثر مستقیم دارد.

H<sub>2b</sub>: هویت برند در یک سازمان خدماتی بر توسعه برند خدماتی قوی اثر مستقیم دارد.

از دیدگاه رید، لاکستون و ماوندو نمادسازی برند با مفهوم شناخت مدیریتی از اینکه برند رویکرد نمادین و احساسی قوی دارد و توصیفی از شخصیت مشتریان و ارزش‌های آنان است، یکی از المان‌های برندمحوری است.

H<sub>3</sub>: نمادسازی برند در یک سازمان خدماتی در رابطه بین مشارکت مدیران ارشد سازمان خدماتی در برندسازی و توسعه برند خدماتی قوی، نقش میانجی دارد.

H<sub>3a</sub>: مشارکت مدیران ارشد در برندسازی بر نمادسازی برند در یک سازمان خدماتی اثر مستقیم دارد.

H<sub>3b</sub>: نمادسازی برند در یک سازمان خدماتی بر توسعه برند خدماتی قوی اثر مستقیم دارد.

ارزش‌های محوری برند ساختار فرآیندهای سازمان برندمحور را ایجاد می‌کنند و نقطه حرکت به سمت توسعه برند است. ارزش‌های محوری که در سازمان وجود دارد خلاصه‌ای از تجربیات و تاریخچه سازمان بوده اما به آینده نیز نگاه دارد. ترویج درونی برند از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های هماهنگ در سازمان به منظور آموزش و آشنایی کارکنان با پیام برند صورت می‌گیرد [۲۲].

H<sub>4</sub>: ترویج درونی برند در سازمان خدماتی در رابطه بین مشارکت مدیران ارشد در برندسازی و توسعه برند خدماتی قوی نقش میانجی دارد.

H<sub>4a</sub>: مشارکت مدیران ارشد سازمان در برندسازی بر ترویج درونی برند در سازمان اثر مستقیم دارد.

H<sub>4b</sub>: ترویج درونی برند در سازمان خدماتی بر توسعه برند خدماتی قوی اثر مستقیم دارد.

براساس پژوهش رید، لاکستون و ماوندو [۱۴] تمرکز برندمحوری بر خلق تمایزات برند است. اما تمایز برند در چشم مشتری ویژگی محصول واقعی نیست، بلکه پیامد ارتباطات برند است. مفهوم ارتباطات یکپارچه بازاریابی، توسعه ارتباطات یکپارچه بازاریابی برای دستیابی به برند و اهداف ارتباطی به منظور ایجاد پلی بین استراتژی برند و عملیات ایجاد ارتباط بین مشتری و سازمان است.

H<sub>5</sub>: به کارگیری ارتباطات یکپارچه بازاریابی در رابطه بین مشارکت مدیران ارشد کسب و کار خدماتی در برندسازی و توسعه برند خدماتی قوی نقش میانجی دارد.

H<sub>5a</sub>: مشارکت مدیران ارشد سازمان خدماتی در برندسازی بر به کارگیری ارتباطات یکپارچه بازاریابی اثر مستقیم دارد.

H<sub>5b</sub>: به کارگیری ارتباطات یکپارچه بازاریابی بر توسعه برند خدماتی قوی اثر مستقیم دارد.

یک راه حفاظت از برند، جلوگیری از تقلید و تکثیر آن است. از جمله مزایای برندمحوری تمایز از رقبا است. رویکرد و قابلیت برند پیش نیازهای توسعه برند به سمت یک مزیت رقابتی را به وجود می‌آورد. حق استفاده از یک برند متمایز موجب محافظت از ارزشهای سازمان در مقابل تقلید رقبا می‌شود [۲۰].

H<sub>6</sub>: توسعه برند خدماتی قوی در بازار بر تمایز سازمان خدماتی از رقبا اثر مستقیم دارد.

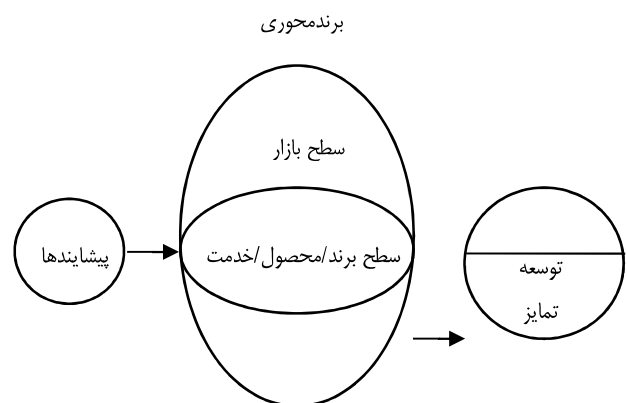
مسئله ما در این مقاله استفاده از فرصت برندمحوری در سازمان‌های خدماتی است. به همین منظور با بررسی مدل‌های مطرح شده در تحقیقات پیشین و ویژگی‌های بیان شده از سازمان‌های خدماتی ابعاد برندمحوری در سه سطح در مدل بیان می‌شوند:

داده‌ها، توصیفی است و از این جهت که روابط بین متغیرها بررسی می‌شود، پژوهش از نوع همبستگی است. برای اندازه‌گیری شاخص‌های تحقیق، جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم در این پژوهش از پرسشنامه استفاده شد. سؤالات پرسشنامه بر پایه اهداف تحقیق و ماهیت موضوعی پژوهش حاضر به صورت ۳۰ سؤال بسته پاسخ و با حالت مقیاس چهار درجه‌ای تدوین شده است. سؤالات این پرسشنامه با استفاده از ادبیات موجود در حوزه برندمحوری و با بهره‌گیری از پرسشنامه‌هایی که توسط سایر پژوهشگران برای سنجش این متغیرها مورد استفاده قرار گرفته است، طراحی گردیده‌اند. تعداد پاسخ دهندگان به پرسشنامه ۱۵۱ نفر است. روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شد و روایی محتوا با دریافت نظرات اساتید و خبرگان در تخصص‌های مدیریت بازاریابی، مدیریت استراتژیک و بازاریابی، مدیریت استراتژیک برند، مدیریت استراتژیک سیاستگذاری، مدیریت بازاریابی و تبلیغات استراتژیک صورت گرفت. مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۲۹ به دست آمد. شرکت کنندگان پژوهش به صورت تصادفی ساده از بین کارشناسان و مدیران شرکت‌های هواپیمایی انتخاب شدند. یکی از ملاک‌های تعیین حجم نمونه برای استفاده از تحلیل عاملی و مدل معادلات ساختاری، محاسبه نسبت حجم نمونه به تعداد متغیرهای اندازه‌گیری شده است. نسبت پیشنهاد شده در حدود پنج تا ده و حجم نمونه می‌بایست ۱۰۰ نفر یا بیشتر باشد [۲۳] در این پژوهش، ۱۸۳ پرسشنامه بین شرکت کنندگان توزیع شد. نرخ پاسخ‌دهی برابر با ۸۲/۵ درصد بود. بنابراین نسبت نهایی با توجه به ۳۰ گویه پرسشنامه برابر است با  $۵/۰۳ = ۱۵۱ \div ۳۰$  که این ملاک را برآورده می‌کند [۲۳].

#### ۴. یافته‌های پژوهش

مدل مفهومی با استفاده از تحلیل مدلسازی معادلات ساختاری آزمون شد. برآوردها و اثرات هر یک از عوامل بر هم در مدل مفهومی در نمودار (۲) منعکس شده‌اند. با توجه به آماره  $t$  در سطح ۰/۰۵ کلیه رابطه‌ها در مدل مفهومی از نظر آماری معنادار بودند.

- سطح برند/محصول/خدمت.
  - سطح کسب و کار: در این سطح ترویج برند درون سازمان به مفهوم برندسازی داخلی اشاره دارد که از طریق انتشار ارزش‌های برندمحور و پیاده‌سازی رفتار برندمحوری در بین کارکنان تحقق می‌یابد.
  - سطح بازار (مشتری). میزان تاثیرگذاری رویکرد برندمحوری در سازمان‌های خدماتی از دو جنبه بررسی شد:
- عملکرد برند:** می‌توان در نتیجه همکاری بین عملکردی در سطح برند و سازمان به آن دست یافت و شامل توسعه برند قوی است.
- عملکرد سازمان:** می‌توان در نتیجه همکاری بین عملکردی در سطح سازمان و بازار به آن دست یافت و شامل تمایز از رقبای می‌باشد.



نمودار ۱- نمای کلی مدل مفهومی پژوهش

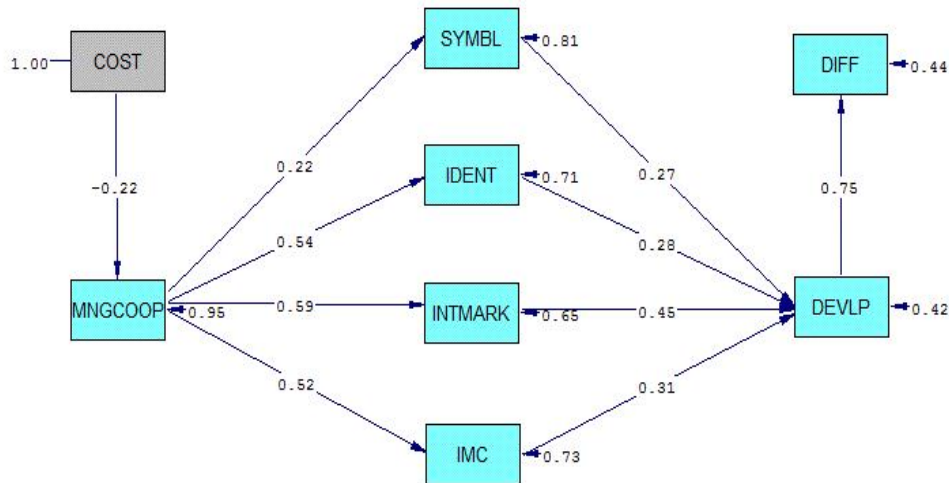
جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان واحد بازرگانی و بازاریابی هفت شرکت هواپیمایی شامل: ایران‌ایر، آسمان، ماهان، قشم، امارات، ترکیش و اتحاد بود. که بنابر آمار اداری سازمان‌های مذکور در مجموع ۲۰۳ نفر است.

#### ۳. روش پژوهش

این پژوهش از نقطه‌نظر هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد، زیرا در رابطه با نیازهای تصمیم‌گیری در حوزه استراتژی‌های بازاریابی سازمان‌های خدماتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هم‌چنین این پژوهش براساس شیوه گردآوری

تأثیر متغیرهای میانجی نمادسازی برند، هویت برند، ترویج درونی برند در سازمان خدماتی و به‌کارگیری ارتباطات یکپارچه بازاریابی است. بر مبنای مدل مفهومی گویه‌های پرسشنامه که شامل عوامل مؤثر بر برندمحوری هستند، توسط نرم‌افزار لیزرل وارد تحلیل عاملی تأییدی شدند.

مدل ارائه شده در این مقاله بازگشتی [۲۴] است، به این معنی که تمامی مسیرها یکطرفه هستند. در این مدل بین متغیر نگرش به برندسازی به‌عنوان هزینه یا سرمایه و مشارکت مدیران ارشد سازمان خدماتی در برندسازی و متغیرهای توسعه برند قوی و تمایز از رقبا رابطه غیرمستقیم وجود دارد، این رابطه تحت



نمودار ۲- مدل عوامل مؤثر بر برندمحوری به همراه ضرایب استاندارد

توضیح: Cost=نگرش به برندسازی به‌عنوان هزینه یا سرمایه، Mngcoop=مشارکت مدیران ارشد سازمان خدماتی در برندسازی، SymbL=نمادسازی برند، Ident=هویت برند، Intmark=ترویج درونی برند در سازمان، IMC=به‌کارگیری ارتباطات یکپارچه بازاریابی، Devlp=توسعه برند قوی، Diff=تمایز از رقبا

جدول ۱- بررسی تأیید یا رد فرضیات تحقیق

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	$\beta$ استاندارد شده	آماره t	تأیید/ رد
H1	نگرش مدیران ارشد به برندسازی به‌عنوان یک فرآیند هزینه‌بر تا سرمایه‌گذاری	-۰/۲۲	-۲/۷۹	تأیید
H2a	مشارکت مدیران ارشد سازمان خدماتی در برندسازی	۰/۵۴	۷/۷۷	تأیید
H2B	هویت برند در یک سازمان خدماتی	۰/۲۸	۴/۸۶	تأیید
H3a	مشارکت مدیران ارشد سازمان خدماتی در برندسازی	۰/۲۲	۵/۰۳	تأیید
H3b	نمادسازی برند در یک سازمان خدماتی	۰/۲۷	۲/۹۷	تأیید
H4a	مشارکت مدیران ارشد سازمان خدماتی در برندسازی	۰/۵۹	۹/۰۳	تأیید
H4b	ترویج درونی برند در سازمان خدماتی	۰/۴۵	۷/۷۴	تأیید
H5a	مشارکت مدیران ارشد سازمان خدماتی در برندسازی	۰/۵۲	۷/۳۹	تأیید
H5b	به‌کارگیری ارتباطات یکپارچه بازاریابی	۰/۳۱	۵/۴۸	تأیید
H6	توسعه برند خدماتی قوی	۰/۷۵	۱۳/۶۸	تأیید

است که مدل با داده‌ها برازش مطلوبی دارد و نشان می‌دهد رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد.

در جدول (۲) شاخص‌های مدل با معیارهای رضایت بخش برازش مدل مقایسه و ارائه شده است. نتایج شاخص‌ها بیانگر این

## جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

### پژوهش

$\chi^2/df$	۲/۸۱
P-VALUE	۰/۰۰
RMSEA	۰/۰۷۵
CFI	۰/۹۷
GFI	۰/۹۶
NFI	۰/۹۶

### جمع‌بندی و ملاحظات

پیاده‌سازی داخلی مفاهیم برندسازی و ترویج برندمحوری در درون سازمان در چندین پژوهش به عنوان یکی از عوامل مهم برندمحوری در سازمان‌های غیرخدماتی شناسایی شده‌اند [۹، ۱۰، ۲۲، ۲۵] بر مبنای نتایج به دست آمده در این پژوهش، ترویج درونی برند در سازمان خدماتی که از شاخص‌های برندمحوری در سطح سازمان است، اثرگذارترین متغیر بر توسعه برند خدماتی قوی در بازار و تمایز از رقبا است. مؤثرترین هدایتگران برندهای قوی نه محصولات و نه پیام است بلکه ارتباطات فردی و مهارت‌های تعاملی کسانی است که آن را به مشتری معرفی می‌کنند. این مسئله خصوصاً در سازمان‌های خدماتی که دارای محصول فیزیکی و ملموس نمی‌باشند یک فاکتور کلیدی به حساب می‌آید. به همین دلیل مهم این است که تمامی بخش‌های سازمان نه فقط یک بخش تنها، مسئولیت تصویر برند را داشته باشد.

پس از آن به کارگیری ارتباطات یکپارچه بازاریابی به عنوان متغیر اثرگذار شناسایی گردید. بر مبنای پژوهش‌های دیگر نیز [۱، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۷]. این شاخص یکی از فاکتورهای اثرگذار بر اجرای مفهوم برندمحوری در سازمان است. برای خلق موفق یک هویت برند لازمست اطمینان یابیم که پیام‌های برند از طریق ارتباطات یکپارچه بازاریابی به عنوان یک وجه مهم از فرآیند برندمحوری بدرستی به بازار منتقل می‌شوند. هویت برند که از جمله ابعاد برندمحوری در سطح سازمان است، محل اشتراک و رابطه درونی بین رویکردهای برندمحوری و بازارمحوری می‌باشد.

هویت برند خدماتی با تجربه مشتریان از استفاده از خدمات سازمان در ذهن مشتریان تثبیت می‌گردد.

نمادسازی برند خدماتی یکی دیگر از شاخص‌های برندمحوری در سطح برند/محصول/خدمت است [۱، ۹، ۱۰، ۱۴، ۱۷، ۲۶]. با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش از آنجا که خدمات و برند هر دو ماهیت ناملموس دارند استفاده از قابلیت‌های نمادین برای برند می‌تواند در افزودن جنبه ملموس و تصویری به آن نقش قابل توجهی داشته باشد. المان‌های دیداری در ایجاد ذهنیت برای مشتریان پس از استفاده از خدمت و درک برند خدماتی ضمن کمک به ساخت تصویر برند در به‌خاطر سپاری و یادآوری برند خدماتی نقش بسزایی دارد.

پیامدها شامل نتایجی است که در اثر رویکرد برندمحوری در سازمان‌های خدماتی حاصل می‌شود. دو پیامد اصلی که در این مدل معرفی گردید و توسط پژوهشگران دیگری [۱۷، ۲۶] نیز مطرح شده بود، عبارتند از: توسعه برند خدماتی قوی و تمایز از رقبا. توسعه برند یک فرآیند طولانی مدت و پیوسته است که در نتیجه ارتباطات موثر بین ابعاد برندمحوری از درون سازمان خدماتی آغاز می‌شود و در بازار گسترش می‌یابد. ابعاد برندمحوری پیش‌نیازهای توسعه برند خدماتی قوی به سمت یک مزیت رقابتی را به وجود می‌آورد. طبق نتایج به دست آمده از این پژوهش مزیت رقابتی و تمایز از رقبا در نتیجه توسعه برند خدماتی قوی حاصل می‌شود.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهایی به منظور توسعه برند خدماتی قوی و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌های خدماتی با استفاده از رویکرد برندمحوری برای هر یک از ابعاد و مولفه‌های شاخص‌ها ارائه می‌شود:

- نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که نگرش مدیران ارشد سازمان‌های خدماتی به برندسازی به عنوان یک فرآیند هزینه‌بر یا سرمایه‌گذاری بر میزان مشارکت آنها در برندمحوری تاثیرگذار است. به عبارت دیگر چنانچه مدیران برندسازی را فرآیندی هزینه‌بر تلقی کنند و نقطه نظر ایشان

نسبت به برند به عنوان یکی از سرمایه‌های سازمان خدماتی خود نباشد، ابعاد برندمحوری و عمل به این رویکرد در کل سازمان با شکست مواجه می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود، از طریق آموزش علمی و عملی و آشنا نمودن آنها با مفاهیم برند و برندسازی نسبت به ایجاد زیرساخت‌های برندمحوری اقدام نموده و فرهنگ برندمحوری را در سطوح بالای سازمان ایجاد کرد.

- براساس یافته‌های این پژوهش، هویت برند به عنوان یکی از شاخص‌های برندمحوری در توسعه برند خدماتی قوی تاثیر مثبت دارد. بنابراین برند خدماتی باید دربرگیرنده چشم‌انداز، ارزشها و مأموریت‌های سازمان باشد و مدیران باید توجه داشته باشند که هویت برند را از طریق ارزش‌های سازمان خدماتی که برند از آنها حمایت می‌کند، به مشتریان خود معرفی نمایند تا از این طریق هویت برند توسط مشتری، ارزشمند و منحصر بفرد درک شود و برای رقبا تقلید از آن را مشکل سازد.

- براساس نتایج این پژوهش، نمادسازی برند خدماتی به عنوان یکی از شاخص‌های برندمحوری در توسعه برند خدماتی قوی تاثیر مثبت دارد. بر این اساس استفاده از المان‌های دیداری و نمادین برای برند شامل گرافیک زیبا و منحصر بفرد و استفاده از رنگ‌های مناسب در لوگو که حامی ارزش‌های سازمان خدماتی هستند، در جایگاه‌سازی برند در ذهن مشتریان و بخاطر آوردن آن نقش مهمی دارد. همچنین استفاده از لباس متحدالشکل و نصب بچ‌های لوگو روی لباس کارکنان، در سازمان‌های خدماتی که محصول فیزیکی نداشته و کارکنان به عنوان خط مقدم ارتباطی با مشتریان محسوب می‌گردند، از دیگر راهکارهایی است که بتواند برند را در ذهن مشتریان لنگر کند.

- یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ترویج درونی برند در سازمان خدماتی به عنوان یکی از ابعاد برندمحوری در توسعه برند خدماتی قوی تاثیر مثبت دارد. به همین دلیل آشنایی کارکنان سازمان خدماتی با ارزش‌هایی که برند حمایت می‌کند و نقش برند در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان

اهمیت می‌یابد. دستیابی به این مهم از طریق برگزاری منظم و مستمر جلسات بحث و تبادل نظر در خصوص برند سازمان، شفاف‌سازی نقش کارکنان در حمایت از برند خدماتی برای ایشان، آموزش مفاهیم برند و برندسازی به کارکنان و نیز پایش فعالیت‌های ایشان در این زمینه امکانپذیر است.

- نتایج پژوهش بیان می‌دارد که به کارگیری ارتباطات یکپارچه بازاریابی به عنوان یکی از ابعاد برندمحوری در توسعه برند خدماتی قوی تاثیر مثبت دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود در استفاده از تمامی ابزارها، تکنیک‌ها و شیوه‌های ارتباطاتی برند به یکپارچگی آنها توجه ویژه‌ای صورت گیرد. کلیه فعالیت‌های بازاریابی از طریق یک بخش مسئول در سازمان خدماتی صورت گرفته و حتی در صورت برون‌سپاری این فعالیت، یکپارچگی و پیوستگی آن مدنظر قرار گیرد. از هم‌گسیختگی در این امر باعث می‌شود پیام برند به درستی به بازار منتقل نشود و تصویر مناسب از برند خدماتی به وجود نیاید.

### پیشنهادات پژوهشی

با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادات زیر برای تحقیقات آتی ارائه می‌گردد:

- پیاده‌سازی و اجرای مدل پیشنهادی برندمحوری این پژوهش در سازمان‌های خدماتی و مقایسه یافته‌ها با نتایج این پژوهش.
- بررسی نتایج مدل پیشنهادی با استفاده از روش‌های کیفی مانند مطالعه موردی.
- استفاده از نتایج ارائه شده توسط مدل و بهبود آن در سازمان‌های خدمات آموزشی.
- ترکیب مدل برندمحوری این پژوهش با مدل‌های بازارمحوری و ارائه یک مدل تلفیقی برندمحوری- بازارمحوری برای سازمان‌های خدماتی.
- محدودیت‌های پژوهش.



19. De Chernatony & Riley, 1998.
20. Urde, M., 1994.
21. De Chernatony, McDonald, Wallace, 2011.
22. Aurand, Gorchels & Bishop, 2005.
23. Fabrigar, Wegener, MacCallum & Strahan, 1999.
24. Recursive
25. Henkel, Tomczak & Wentzel, 2007.
26. Melin F, Urde M., 1990.

## منابع

- بازرگان، عباس. مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: دیدار، ۱۳۸۷.
- شوماخر، رندال ای و لومکس، ریچارد جی. مقدمه ای بر مدل‌سازی معادله ساختاری. ترجمه وحید قاسمی. تهران: انتشارات جامعه شناسان، ۱۳۸۸.
- کرلینجر، فردریک نیکلز و پدهازور، الازار جی. رگرسیون چندمتغیری در پژوهش رفتاری (با اضافات و تجدید نظر). مترجم حسن سرایی. تهران: سمت، ۱۳۸۵.
- کلاین، پل. راهنمای آسان تحلیل عاملی. ترجمه سیدجلال صدرالسادات و اصغر مینایی. تهران: سمت، ۱۳۸۲.
- گال، مردیت؛ بورگ، والتر و گال، جویس. روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی (جلد اول). ترجمه نصر اصفهانی و همکاران. تهران: سمت، ۱۳۸۶.
- مومنی، منصور و فعال قیومی، علی. مقایسه انواع تحلیل‌های رگرسیونی برای داده‌های حسابداری. فصلنامه بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۱۶(۵۸)، ۱۳۸۶.
- هومن، حیدرعلی. تحلیل داده‌های چندمتغیری در پژوهش رفتاری. تهران: بیک فرهنگ، ۱۳۸۰.
- هومن، حیدرعلی. اندازه‌گیری‌های روانی و تربیتی (فن تهیه تست و پرسشنامه). تهران: پارسا، ۱۳۸۶.
- Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E., 2002. Brand Leadership, Simon & Schuster UK Ltd., London
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional

- از برخی جهات محدودیت‌هایی بر نتایج این تحقیق وارد است که موارد زیر را می‌توان عنوان کرد:
۱. در برخی از موارد پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه درک واقعی و آشنایی آکادمیک از مفاهیم برند را نداشتند و این عدم آگاهی بر شیوه پاسخ آنها و برداشت ایشان از سوالات پرسشنامه تاثیرگذار بود.
  ۲. مفهوم برندسازی در سطح سازمان‌های خدماتی یکی از مفاهیم نوپاست که بدلیل ضعف آموزش در این حوزه، کارکنان و حتی برخی از مدیران سازمان‌های خدماتی نیز درک صحیحی از آن ندارند. هر چند در جمع‌آوری داده‌ها سعی شد از کارکنان و مدیران واحدهای بازرگانی و بازاریابی شرکت‌های هواپیمایی استفاده شود، اما این ضعف دانش در این قشر نیز مشاهده می‌شد.
  ۳. با توجه به ماهیت روش‌شناسی این پژوهش، نیازمند همکاری پاسخگویان جهت تکمیل پرسشنامه بود که در ابتدا برخی از پاسخگویی امتناع می‌ورزیدند. با توجه میزان اهمیت موضوع از طرف پژوهشگر و لزوم همکاری ایشان سعی گردید میزان امتناع از پاسخگویی به حداقل برسد.

## پی‌نوشت

1. Urde, M., 1999.
2. Bridson, K., & Evans, J., 2004.
3. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J., 1990.
4. Narver, J., Slater, S., 1990.
5. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. 1996.
6. Day, G. S., 1994.
7. Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski, 1990.
8. Homburg C, Lesser CA, 2000.
9. Baumgarth, C., 2010.
10. Hankinson, P., 2001.
11. Napolì, J., 2006.
12. Laukkanen, T., 2011.
13. Urde, Baumgarth & Merrilees, 2011.
14. Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F., 2005.
15. Simoes, C., & Dibb, S., 2001.
16. Azizi, Ghytasivand & Fakharmanesh, 2012.
17. Wong, H. Y., & Merrilees, B., 2008.
18. Hirvonen, Laukkanen & Reijonen, 2013.

- Gromark, J., & Melin, F.. The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), 394-410, 2011.
- Hankinson, P.. Brand orientation in the top 500 fundraising charities in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 10(6), 346-360, 2001.
- Hankinson, P.. Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231-242, 2001.
- Hankinson, P.. The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 30-44, 2002.
- Helfert, Gabriele, Thomas Ritter, and Achim Walter, "Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective: Theoretical Considerations and Empirical Results," *European Journal of Marketing*, 36 (9-10), 1119-1139(21), 2002.
- Henkel, D. K. S., Tomczak, T., & Wentzel, M. D.. Bringing the brand to life: Structural conditions of brand-consistent employee behavior. *Marketing Review St. Gallen*, 24(1), 13-16, 2007.
- Herbig, P., & Milewicz, J.. The relationship of reputation and credibility to brand success. *Pricing Strategy and Practice*, 5(1), 25-29, 1997.
- Hirvonen, S., Laukkanen, T., & Reijonen, H.. The brand orientation-performance relationship: An examination of moderation effects. *Journal of Brand Management*, 2013.
- Homburg C, Pflesser CA. Multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *J Marketing Res* 2000;37 (4):449-62.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M.. The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *The Journal of Marketing*, 107-114, 1996.
- brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169, 2005.
- Azizi, S., Ghytasivand, F., & Fakharmanesh, S.. Impact of Brand Orientation, Internal Marketing and Job Satisfaction on the Internal Brand Equity: The Case of Iranian's Food and Pharmaceutical Companies. *International Review of Management and Marketing*, 2(2), 122-129, 2012.
- Baumgarth, C.. "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671, 2010.
- Bridson, K., & Evans, J. The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 403-411, 2004.
- Bridson, K., & Mavondo, F. (2012, July). Brand orientation: Another explanation of retailer performance. In *Proceedings of The Australian and New Zealand Marketing Academy Conference* (pp. 1-8). ANZMAC.
- Day, G. S.. The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing*, 37-52, 1994.
- De Chernatony L, McDonald MHB, Wallace E. Creating powerful brands. 4th ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann; 2011.
- De Chernatony, L., & Riley, F. D. O.. Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1074-1090, 1998.
- Duncan, Thomas R., IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands, New York: McGraw-Hil, 2002.
- Ewing, M. T., & Napoli, J.. Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6), 841-853, 2005.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J.. Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299, 1999.
- Gromark, J., & Melin, F.. From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1099-1123, 2013.

- Papasolomou, I., & Vrontis, D.. Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 37-47, 2006.
- Persson, N. Understanding of the nature and relevance of brand orientation and brand equity in B2B brand management—implications for future research.
- Prahalad CK, Hamel G. The core competence of the corporation. *Harv Bus Rev* 1990;68 (3):79–91.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F.. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23, 2005.
- Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R., & Tuominen, S.. Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented?. *Journal of Small Business Management*, 50(4), 699-716, 2012.
- Reinartz W, Krafft M, Hoyer WD. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *J Marketing Res* 2004;41(4):293–305.
- Rust RT, Lemon KN, Zeithaml VA. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *J Marketing* 2004;68(1):109–27.
- Saxton, Joe, “A Strong Charity Brand Comes from Strong Beliefs and Values”, *Journal of Brand Management*, 2, (4), pp. 211-218, 1994
- Schultz DE, Tannenbaum SI, Lauterborn RF. Integrated marketing communications: pulling it together and making it work. New York, NY: McGraw-Hill; 1995.
- Simoës, C., & Dibb, S.. Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 217-224, 2001.
- Spiro RL, Weitz BA. Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *J Marketing Res* 1990; 27(1):61–9.
- Tuominen, S., Laukkanen, T., & Reijonen, H.. Market orientation, brand orientation and brand performance in SMEs: Related constructs. In Kapferer, J. N.. Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term, 2. Auflage, London, 1997.
- Keller KL. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *J Marketing* 1993;57(1):1–22.
- Keller KL. Strategic Brand Management. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Education; 2008.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J.. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18, 1990.
- Kotler P, Levy S. Broadening the concept of marketing. *J Mark* 1969; 33(1):10–5.
- Laukkanen, T.. How Brand Orientation Contributes to Business Growth in SMEs?, 2011.
- Melin F, Urde M. Varumärket – en hotadtillgång [The brand as a strategic asset]. *Stockholm: Marknadstekniskt Centrum*; 1990.
- Mulyanegara, R. C.. Market orientation and brand orientation from customer perspective: an empirical examination in the non-profit sector. *International Journal of Business and Management*, 5(7), P14, 2010.
- Mulyanegara, R. C.. Market orientation and brand orientation from customer perspective: an empirical examination in the non-profit sector. *International Journal of Business and Management*, 5(7), P14, 2010.
- Napoli, J.. The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 673-694, 2006.
- Narver, J., Slater, S., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4), 20–35
- Narver, J., Slater, S., MacLachlan, D., 2004. Low and high market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management* 21, 334–347.
- O’Cass, A., & Ngo, L. V.. Achieving customer satisfaction in services firms via branding capability and customer empowerment. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 489-496, 2011.
- Olins W. The corporate personality: an inquiry into the nature of corporate identity. London: Thames and Hudson; 1978.

- allocation strategy. *J Marketing* 2004;68(4):106–25.
- Wedel M, Kamakura WA. Market segmentation: conceptual and methodological foundations. 2nd ed. Norwell: Kluwer Academic Publishers; 2002.
- Wong, H. Y., & Merrilees1, B.. Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation. *Journal of Strategic Marketing*,15(5), 387-402, 2007.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B.. A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155-162, 2005.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B.. The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383, 2008.
- Yoo B, Donthu N. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *J Bus Res* 2001; 52(1):1–14.
- Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, Melbourne, Australia, 2009.
- Urde, M.. Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 117-133, 1999.
- Urde, M.. Brand orientation—a strategy for survival. *Journal of consumer marketing*, 11(3), 18-32, 1994.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B.. Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 2011.
- Vallaster, C., de Chernatony, L., 2005. Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management* 21 (1/2), 181-203.
- Van Riel CBM, Balmer JMT. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *Eur J Marketing* 1997;31(5/6):340–55.
- Venkatesan R, Kumar VA. Customer lifetime value framework for customer selection and resource