



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## Qualitative Analysis of Obstacles and Solutions of Organizational Branding of Public Services

Farshid Nazeriyan<sup>1</sup>, Mohammad Javad Mahmoudi<sup>2</sup>, Mohammad Aghayee<sup>3</sup>, Nader Gharibnavaz<sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Having the Mobile Communications of Iran Company (MCI) with public and government facilities and infrastructure has led to not paying attention to organizational branding. The non-fulfillment of organizational branding in the shadow of monopoly and state enterprise has led to numerous challenges for the quantitative and qualitative development of the MCI in a competitive environment. Then, in the current research, a qualitative study of barriers and organizational branding solutions of MCI has been done.

**Methodology:** This research is based on qualitative method and grounded theory strategy. In this research, an in-depth interview was conducted with 14 managers and subject experts. The research data were analyzed based on the principles qualitative research during three stages of open, central and selective coding.

**Findings:** Based on data analysis, 184 primary concepts, 10 component categories and 34 major categories were extracted. According to the findings of the research, the problems caused by the conditions of sanctions and centralization in the policy-making system as a kind of structural obstacle have made the branding process of the MCI difficult. Also, the governance of the bureaucracy system and government management methods have made the existing conditions doubly challenging.

**Conclusion:** Based on the literature, in order to face the structural conditions, it is necessary to focus on social and cultural capacities and characteristics in order to facilitate the organizational branding process of MCI. Also, handing over management powers to the provinces and adopting interactive approaches were among the strategies that will have consequences such as increasing market share, strengthening the penetration rate and achieving goals.

**Keywords:** *Grounded Theory, Branding, Obstacles, MCI.*

**Citation:** Nazeriyan, Farshid; Mahmoudi, Mohammad Javad; Aghayee, Mohammad and Gharibnavaz, Nader. (2024). Qualitative Analysis of Obstacles and Solutions of Organizational Branding of Public Services. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 7(23), 155-178.

---

1. Phd Student of Business Management, Islamic Azad University, Quds City Branch, Quds City, Iran. E-mail: [Farshid.nazeriyan@yahoo.com](mailto:Farshid.nazeriyan@yahoo.com)

2. Associate Prof. of Economics, Member of the Scientific Board of the Ministry of Science, Research and Technology, Tehran, Iran. E-mail: [Mah94@chmail.ir](mailto:Mah94@chmail.ir)

3. Assistant Prof., Business Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: [M.ghaei@modares.ac.ir](mailto:M.ghaei@modares.ac.ir)

4. Assistant Prof., Business Management Department, Islamic Azad University, Quds City Branch, Quds City, Iran. E-mail: [N.gharibnavaz@qodsiau.ac.ir](mailto:N.gharibnavaz@qodsiau.ac.ir)



## تحلیل کیفی موانع و راهکارهای برندینگ سازمانی خدمات عمومی

فرشید ناظریان<sup>۱</sup>، محمدجواد محمودی<sup>۲</sup>، محمد آقایی<sup>۳</sup>، نادر غریب‌نواز<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** برخورداری بزرگترین اپراتور تلفن همراه از امکانات و زیرساخت‌های عمومی و دولتی به عدم توجه به برندینگ سازمانی منجر شده است. عدم تحقق برندینگ سازمانی در سایه انحصارگرایی و تصدی‌گری دولتی چالش‌های متعددی را برای توسعه کمی و کیفی خدمات همراه اول در یک فضای رقابتی به دنبال داشته است. بر این اساس، در پژوهش حاضر به مطالعه کیفی موانع و راهکارهای برندینگ سازمانی خدمات همراه اول پرداخته شده است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش مبتنی بر روش کیفی و راهبرد نظریه زمینه‌ای است. در این پژوهش با ۱۴ نفر از مدیران و کارشناسان موضوعی مصاحبه عمیق به عمل آمد. داده‌های پژوهش بر اساس اصول حاکم بر پژوهش کیفی طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل داده‌ها، تعداد ۱۸۴ مفهوم اولیه، ۱۰ مقوله جزء و ۳۴ مقوله عمده استخراج شدند. طبق یافته‌های پژوهش، مشکلات ناشی از شرایط تحریمی و تمرکزگرایی در نظام سیاست‌گذاری به عنوان نوعی مانع ساختاری، فرایند برندینگ خدمات همراه اول را با مشکل مواجه کرده است. همچنین حاکمیت نظام بروکراسی و شیوه‌های مدیریت دولتی نیز به‌طور مضاعف، شرایط موجود را چالش‌برانگیز نموده است.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس ادبیات به‌منظور مواجهه با شرایط ساختاری باید بر ظرفیت‌ها و ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی متمرکز شد تا فرایند برندینگ سازمانی خدمات همراه اول تسهیل شود. همچنین واگذاری اختیارات مدیریتی به استان‌ها و اتخاذ رویکردهای تعامل‌گرایانه از جمله راهبردهایی بودند که پیامدهایی نظیر افزایش سهم بازار، تقویت ضریب نفوذ و دستیابی به اهداف را به دنبال خواهند داشت.

**کلیدواژه‌ها:** نظریه زمینه‌ای، برندینگ، موانع، خدمات همراه اول.

**استناد:** ناظریان، فرشید؛ محمودی، محمدجواد؛ آقایی، محمد و غریب‌نواز، نادر. (۱۴۰۳). تحلیل کیفی موانع و راهکارهای برندینگ سازمانی خدمات عمومی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۷(۲۳)، ۱۵۵-۱۷۸.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس، شهر قدس، ایران. **رایانامه:**

**Farshid.nazeriyan@yahoo.com**

۲. دانشیار اقتصاد، عضو هیأت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تهران، ایران. **رایانامه:** **Mah94@chmail.ir**

۳. استادیار، مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. **رایانامه:** **M.aghaei@modares.ac.ir**

۴. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهر قدس، شهر قدس، ایران. **رایانامه:**

**N.gharibnavaz@qodsiau.ac.ir**

## مقدمه

از نظر کاتلر، دشوارترین تصمیمات کسب و کار در حوزه بازاریابی گرفته می‌شود (خدادحسینی و رضوانی، ۱۳۸۸). شاید علت این امر را بتوان در ذهنی و مبهم بودن متغیرهای این حوزه از کسب و کار دانست. علاوه بر این، بسیاری از عوامل کلیدی و مؤثر در یک سیستم بازاریابی بر مبنای نظر خبرگان و استراتژیست‌های سازمان اتخاذ می‌گردد و این امر حاکی از ذهنی و قضاوتی بودن این نوع تصمیمات است (رضوانی و خدادحسینی، ۱۳۸۷). از جمله دغدغه‌های واحد بازاریابی، وجود گزینه‌های متنوع و زیاد ابزارهای ارتباطات بازاریابی در پشتیبانی از یک نام تجاری یا برند است. ارتباطات یکپارچه بازاریابی به دنبال حداکثرسازی پیام‌های مثبت و حداقل‌سازی پیام‌های منفی است که در مورد نام تجاری سازمان ارسال می‌شود. اما این تنها یکی از اهداف استفاده شرکت‌ها از ارتباطات یکپارچه بازاریابی است؛ هنگامی که برای ایجاد روابط درازمدت به کار گرفته شوند، باز هم در پی ساخت و تقویت نام تجاری با ارزش و قوی هستند که سودآوری کرده و ارزش ثروت سهام‌داران را افزایش می‌دهند (رولی، ۲۰۰۴). یک نام تجاری قوی به بنگاه تجاری کمک می‌کند تا خود را در بازار متمایز کرده و بیان کند چرا محصولات و خدماتش توانایی ارضای نیازهای مشتریان را به صورت منحصر به فرد دارد. در محیط رقابتی و متغیر امروزی، شرکت‌ها به منظور حفظ روابط سودآور با مشتریان، ناگزیر به استفاده از روش‌های متنوع و نوین ارتباطی هستند. تبلیغات رسانه‌ای، روابط عمومی، بازاریابی مستقیم و ابزارهای ارتقای فروش از جمله این روش‌ها هستند که برای موفقیت سازمان از طریق یک سیستم یکپارچه باید به اجرا درآیند. در این راستا، مفهوم ارتباطات یکپارچه بازاریابی از طریق یکپارچه و منسجم نمودن پیام‌ها، پایگاه، موضع و ابزارهای ارتباطی شرکت در بازار مطرح شده و باعث توانمندی و عملکرد برند بهتر شرکت می‌گردد (باشکوه و شکسته‌بند، ۱۳۹۱). با وجود اینکه سنجش عملکرد برند، ممکن است به شناسایی نقاط قوت وضع شرکت منجر نگردد، اما موفقیت یک برند در بازار را نشان می‌دهد. مطالعات نشان می‌دهد در حدود ۷۰ درصد از درآمدهای شرکت به برند قابل انتساب است (اُکاس و ورواردانا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

برند هم برای مشتریان و هم برای سازمان ارزش‌آفرینی می‌کند، به طوری که منبع اصلی این ارزش، در ذهن مشتریان بالقوه و بالفعل قرار دارد (دیواندردی و همکاران، ۱۳۸۸). این ارزش برای سازمان در افزایش فروش، درآمدها و قیمت سهم شرکت متجلی شده و با

<sup>۱</sup>. O'Cass and Weerawardena

روش‌های مختلف محاسبه می‌گردد که ارزش ویژه برند نام گرفته است. بر اساس داده‌های منتشر شده از سوی مؤسسه اینتربرند (۲۰۱۲)، ارزش برند تنها ده برند برتر دنیا بالغ بر ۵۴۴ میلیارد دلار بوده است (حسینی و حیدری، ۱۳۹۲). در ایران نیز عدم توجه به مقوله برندینگ سازمانی در بزرگترین اپراتور تلفن همراه، یعنی همراه اول، از جمله موانع ارزش‌آفرینی این خدمت برای شرکت مخابرات ایران است. عدم تحقق برندینگ سازمانی در سایه انحصارگرایی و تصدی‌گری دولتی، چالش‌های متعددی را برای توسعه کمی و کیفی خدمات همراه اول در یک فضای رقابتی به دنبال داشته است و برخورداری از امکانات و زیرساخت‌های عمومی و دولتی پیامدهای منفی را در حوزه برندینگ همراه اول به دنبال داشته است. از این رو، در مقاله حاضر به مطالعه کیفی موانع و راهکارهای برندینگ سازمانی خدمات همراه اول در مخابرات استان مازندران پرداخته شده است. در راستای دستیابی به این هدف سؤالات زیر مطرح شده است؛ شرایط علی و ساختاری حاکم بر برندینگ / عدم برندینگ سازمانی در منطقه مخابرات استان مازندران به چه صورت است؟، برندینگ سازمانی در منطقه مخابرات استان مازندران با چه فرایندها و موانعی روبه‌رو است؟، مدیران منطقه مخابرات استان مازندران در مواجهه با شرایط ساختاری و زمینه‌ای مرتبط با برندینگ سازمانی از چه راهبردها و استراتژی‌های استفاده می‌کنند؟ و چه موانعی پیش‌روی آن‌ها قرار دارد؟ و راهبردها و استراتژی‌های اتخاذ شده از سوی مدیران سازمانی چه پیامدهایی را در خصوص برندینگ سازمانی برای مخابرات استان مازندران به دنبال دارد؟.

### پیشینه پژوهش

تئوری‌های برندینگ بر مطالعه و درک مفاهیم، استراتژی‌ها و شیوه‌های مربوط به ساخت و مدیریت یک برند تأکید دارند (باستوس و لوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ کیلر، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۳). ادبیات مربوط به برند و برندینگ سازمانی جنبه‌های مختلفی مانند هویت برند، موقعیت برند، ارزش برند و مدیریت برند<sup>۲</sup> (الیوت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) را در بر می‌گیرد. یکی از نظریه‌های برجسته در برندسازی تئوری ارزش ویژه برند (آرویدسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶) است که نشان می‌دهد ارزش یک برند از ادراک و ارتباطی که مصرف‌کنندگان با آن دارند نشأت می‌گیرد. این تئوری بر اهمیت ایجاد آگاهی قوی از برند، وفاداری به برند و تداعی‌های برند برای افزایش ارزش ویژه برند

<sup>1</sup>. Bastos and Levy

<sup>2</sup>. Brand Identity, Brand Situation, Brand Value and Brand Management

<sup>3</sup>. Elliott

<sup>4</sup>. Arvidsson

تأکید می‌کند. نظریه دیگر تئوری موقعیت‌یابی برند (کِلِر، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۳) است که بر نحوه قرارگیری یک برند در ذهن مصرف‌کنندگان نسبت به رقبا تمرکز دارد. این فرایند شامل شناسایی و برقراری ارتباط یک پیشنهاد تجاری منحصر به فرد و قانع‌کننده است که برند را از سایرین در بازار متمایز می‌کند. مفهوم تئوری هویت برند (وییلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) نشان می‌دهد که هویت یک برند از طریق ترکیبی از ویژگی‌های ملموس و ناملموس آن، از جمله نام، لوگو، طراحی، پیام‌رسانی و شخصیت کلی برند شکل می‌گیرد. هویت برند بر نیاز به ثبات و انسجام در انتقال هویت برند برای ایجاد تصویر برند قوی و قابل تشخیص تأکید می‌کند. تئوری پردازان بر منابع برندسازی، نقش منابع و قابلیت‌های سازمانی موثر بر ایجاد یک برند قوی تأکید دارند. این رویکردها نشان می‌دهد که موفقیت یک نام تجاری تحت تأثیر منابع و قابلیت‌های منحصر به فردی است که یک سازمان دارد و آن را قادر می‌سازد ارزش و تجربیات برتر را به مشتریان ارائه دهد (باستوس و لوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ کِلِر، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۳).

بر اساس نظر کِلِر<sup>۳</sup>، برای اینکه بتوان برای برندسازی ساختار مشخصی را تعریف کرد، باید شش عنصر سازندهٔ برند را در قالب یک هرم معرفی کرد. بر مبنای این هرم، ارزش ویژهٔ برند زمانی در بالاترین سطح خود محقق می‌شود که برند بتواند خود را به بالاترین سطح هرم برساند. بر این اساس، برجستگی برند، تصویرسازی، عملکرد برند، احساسات، قضاوت‌ها و هم‌نوایی با برند، مهم‌ترین عناصری هستند که در برندسازی باید در نظر گرفته شود (دوبراکو و دوماگوج<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵ به نقل از موسوی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۰۳). به طور کلی برند یک نام، عبارت یا اصطلاح، نشانه، علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از آنهاست که هدف آن معرفی کالا یا خدمتی است که یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان عرضه می‌کنند تا آنها را از محصولات شرکت‌های رقیب متمایز نمایند (کِلِر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). اما برند هم برای مشتریان و هم برای سازمان ارزش‌آفرینی می‌کند، به طوری که منبع اصلی این ارزش، در ذهن مشتریان بالقوه و بالفعل قرار دارد (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین بنا بر نظر آکر<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) برند، مجموعه دارایی‌ها و تعهداتی است که با نام و نماد برند مرتبط است و به ارزش ایجاد شدهٔ یک محصول برای شرکت یا مشتریانش اضافه یا کم می‌شود. این دارایی‌ها و تعهداتی که ارزش ویژهٔ برند بر اساس آنها شکل می‌گیرد، از زمینه‌ای به زمینهٔ دیگر متفاوت است. آکر،

1. Wheeler

2. Bastos and Levy

3. Keller

4. Dubravaka and Domagoj

5. Keller

6. Aaker

دارایی‌های اصلی برند را در قالب یک مدل معرفی کرده و معتقد است این مدل موجب بهبود عملکرد برند می‌شود. بر اساس این مدل عوامل موثر بر بهبود ارزش برند شامل آگاهی از برند، تداعی برند، کیفیت ادراک شده و وفاداری به برند هستند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۰۳).

جوهری و اسپولتز (۲۰۰۲) معتقدند که هویت سازمانی به تجارب و ایده‌هایی مربوط است که اعضا به طور کلی از سازمان دارند و هویت سازمانی چیزی است که کارمندان درباره شرکت، دریافت، حس و فکر می‌کنند و به عنوان یک فهم معمول مشترک از ارزش‌ها و ویژگی‌های روشن سازمان پذیرفته می‌شود. فشار برای رقابت با سایر برندها و نیز ایجاد تمایز با سایرین باعث ایجاد انگیزه و نیاز به برندسازی را به دنبال دارد. امروزه با توجه به عواملی چون افزایش بازیگرانی که به یک بخش وارد می‌شوند، تغییر تقاضای خریداران و انتظارات فزاینده بازارهای صادراتی، فعالان این عرصه مجبور به بازنگری در شیوه‌های کسب و کار سستی می‌شوند (فلاح، ۱۳۹۷). در یک وضعیت رقابتی، موفقیت یک محصول تا حدود زیادی به تصور مخاطبان هدف از آن بستگی دارد. برندسازی می‌تواند برای موفقیت بلندمدت یک شرکت، به‌ویژه برای شرکت‌هایی که در بازارهایی با خوشه‌های فراوان (تعداد زیاد خریداران و فروشندگان) و محصولات متمایزکننده اندک فعالیت می‌کنند، حیاتی باشد (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۷). علاوه بر اینها، تعیین اینکه چه متغیرها و فرایندهایی بر موفقیت برندسازی تأثیر می‌گذارند، از اهمیت زیادی برخوردار است. برندها بیشتر از صرفاً نام‌ها و نمادها هستند. برندها، ادراکات و احساسات مصرف‌کنندگان را از یک محصول و عملکردش نشان می‌دهند؛ یعنی هر چیزی که محصول برای مصرف‌کننده معنی می‌دهد. برندها تنها نام‌ها و سمبل‌ها نیستند، برندها ادراکات مصرف‌کننده و احساسات آنها را از یک محصول و عملکرد هر چیزی که محصول یا خدمت برای مشتری معنی می‌دهد، تعیین می‌کنند. در تحلیل نهایی، برندها در ذهن مصرف‌کنندگان هستند؛ بنابراین، ارزش واقعی یک برند قوی در قدرتش در کنترل تصمیم‌گیری و وفاداری مشتری است.

### پیشینه تجربی

انصاری و نصابی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان ایجاد ارزش ویژه برند از طریق آمیخته تبلیغات: بررسی نقش میانجی دانش، وفاداری و ارتباط با برند به بررسی تأثیر آمیخته تبلیغات بر ارزش ویژه برند از طریق دانش، وفاداری و ارتباط با برند محصولات یک شرکت تولیدکننده مواد شوینده و بهداشتی معروف در تهران پرداختند. آنها با انتخاب نمونه‌ای با حجم ۳۲۱ و جمع‌آوری داده‌ها از طریق ابزار پرسشنامه و در نهایت تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان دادند که آمیخته تبلیغات توانسته است از طریق دانش برند بر روی رابطه با برند و

وفاداری به برند اثر داشته باشد و رابطه با برند و وفاداری به برند نیز بر روی ارزش ویژه برند نیز تأثیرگذار داشته است.

خلیلی شجاعی و خداداد حسینی (۱۳۹۲) به بررسی برندسازی یکپارچه با رویکرد جهانی شدن بازار با استفاده از تئوری مفهوم‌سازی بنیادی پرداختند. نتایج نشان داد ماهیت برندسازی یکپارچه و فرایند شکل‌گیری آن شناسایی شده و جایگاه هر یک از عناصر تشکیل‌دهنده الگوی برندسازی در صنعت خودرو ایران در قالب مدلی ارائه شده است. مدل استخراج شده در برگیرنده عواملی نظیر استراتژی بازاریابی یکپارچه (شرایط شرطی)، ارزش ویژه شناسه (مقوله مرکزی)، ارتباطات یکپارچه شناسه (زمینه)، تعهد ذی‌نفعان (شرایط مداخله‌گر)، التزام و تعهد مشتریان (عملکرد و تعامل) و برندسازی (برآمد) است.

خرمی و بوداکی (۱۳۹۵) به بررسی میزان تأثیر تبلیغات تجاری بر ارزش ویژه برند (مطالعه موردی: کارخانجات شکلات‌سازی آذربایجان شرقی) پرداختند. یافته‌ها حاکی از تأیید کلیه فرضیه‌های پژوهش و تأثیر معنادار تبلیغات بر ارزش ویژه برند و ابعاد آن شامل: آگاهی برند، تداعی برند، کیفیت ادراک شده، وفاداری برند و سایر دارایی‌های برند همچون شهرت بود. شیخ اسماعیلی و مولایی (۱۳۹۳) به ارزیابی اثرات ارتباطات یکپارچه بازاریابی بر ارزش ویژه برند با نقش تصویر ذهنی شرکت و عملکرد برند پرداختند. نتایج نشان داد که متغیرهای مطرح شده، عوامل مناسبی از ارزش ویژه برند هستند. لذا می‌توان اذعان نمود که ارتباطات یکپارچه بازاریابی، تصویر ذهنی شرکت و عملکرد برند به‌طور قابل توجهی ارزش ویژه برند را تبیین می‌نمایند.

ژاوهای دونگ و همکارانش (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان درک وفاداری و رضایت مشتری مدلی را ارائه می‌دهند که در آن عواملی مانند اعتماد، کیفیت خدمات، ارزش درک شده (کارکردی، احساسی، اجتماعی و مالی) و هزینه‌های تغییر را به‌عنوان عوامل اثرگذار در وفاداری و رضایت مشتری معرفی می‌کنند اما این عوامل لزوماً تحت تأثیر علایم تجاری شرکت‌ها نیستند.

تونگ و هالی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نشان داد که تصویر فروشگاه، استفاده از چهره‌های نامدار برای تبلیغات، حمایت از رویدادهای ورزشی، موسیقی و ...، تبلیغات وبسایت و استفاده از پیشبردهای غیر قیمت (مانند هدیه و پاداش) به جای پیشبردهای قیمت (کاهش قیمت) در چینش بر ارزش ویژه برند تأثیر می‌گذارد. رید<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) ادعا می‌کند که یک رابطه مثبت بین

<sup>1</sup>. Tong and Hawley

<sup>2</sup>. Reid

اجرای فرایند ارتباطات یکپارچه بازاریابی، نتایج نام تجاری و جهت‌گیری بازار وجود دارد. طاریق و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان تأثیر تبلیغات بر ارزش ویژه برند و رفتار متغیر برند: مطالعه صنعت مواد غذایی و نوشیدنی در بازار در حال ظهور به بررسی ارتباط تبلیغات مؤثر بر ارزش ویژه برند و رفتار متغیر برند در مشتریان در مورد برندهای بزرگ نوشابه در پاکستان پرداختند. در این راستا ۲۰۶ نفر از دانشجویان از مؤسسات آموزش عالی لاهور در پاکستان بر اساس نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و از آنها خواسته شد تا پرسشنامه‌ها را همراه با سؤالات باز در قالب مصاحبه به منظور بررسی احساسات درونی‌شان پر کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تبلیغات باارزش ویژه برند ارتباط مثبت و با رفتار متغیر برند مشتریان ارتباط منفی دارد.

موگیره و اولوکو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان استراتژی ارتقاء تبلیغات و ارزش ویژه برند: مطالعه تطبیقی پودرهای لباسشویی آریل و آمو، نایروبی-کنیا به تعیین میزان ارتباط بین استراتژی‌های ارتقاء تبلیغات و ارزش ویژه برند پرداختند. برای این مطالعه، جمعیت هدف قابل دسترسی، ۳۶ عضو از کارکنان و ۱۱۶ نفر از مشتریان بودند. ابزار جمع‌آوری داده ابزار پرسشنامه بوده و داده‌ها با استفاده از ابزار تجزیه و تحلیل داده‌های استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. محقق با استفاده از همبستگی مقادیر به این نتیجه رسید که یک ارتباط قوی بین استراتژی تبلیغات و ارزش ویژه برند وجود دارد. مرور پیشینه تجربی مرتبط با موضوع نشان داد که تاکنون پژوهشی در خصوص برندینگ سازمانی در مخابرات استان مازندران انجام نشده و پژوهش حاضر درصدد است با استفاده از روش کیفی و راهبرد نظریه زمینه‌ای به تحلیل کیفی موانع و راهکارهای برندینگ سازمانی خدمات همراه اول در این استان بپردازد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی است که اهدافی اکتشافی را دنبال می‌کند و همچنین درصدد رسیدن به یک نظریه داده بنیاد است. گلاسر و اشتراوس برای نخستین بار راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد را به جامعه علمی معرفی کردند (دانایی فرد، ۱۳۸۴). نظریه زمینه‌ای یک روش پژوهش عمومی برای تولید تئوری است. منظور از نظریه زمینه‌ای، نظریه برگرفته از داده‌هایی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند. در این راهبرد، گردآوری و تحلیل داده‌ها و نظریه‌ای که در نهایت از داده‌ها استنتاج می‌شود، در

<sup>3</sup>. Mogire and Oloko



ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند. هدف غایی این استراتژی، ارائه تبیین‌های جامع نظری در مورد یک پدیده خاص است. به طور کلی، این رویکرد داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله و آنگاه مقوله را به نوعی تئوری تبدیل می‌کند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۴).

نمونه‌گیری مورد نیاز، نمونه‌گیری نظری است که بر اساس سازه‌های به لحاظ نظری مرتبط انجام می‌گیرد (چامبرلین، ۲۰۰۴). نمونه‌گیری نظری، نمونه‌گیری آماری نیست. در این شیوه نمونه‌گیری ممکن است برخی مواقع تنها از یک تعداد گروه کم، برای ساخت یک مقوله و مواقع دیگر از گروه‌های زیادی برای این کار استفاده شود. از آنجا که پروراندن نظریه متکی به انجام مقایسه‌هایی است، مواردی افزوده می‌شوند تا این کار تسهیل گردد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۴: ۳۵-۲۹). در این فرآیند یکی از مفاهیم مهم اشباع نظری<sup>۱</sup> است. موارد تا جایی افزوده می‌شوند که دیگر بینش و بصیرتی افزوده نگردد، تا وقتی که پژوهشگر متوجه شود دیگر چیز تازه‌ای کشف نمی‌شود (بلیکی، ۱۳۸۹: ۲۶۵ و فلیک، ۱۳۹۴: ۱۳۸).

با توجه به انتخاب روش تئوری زمینه‌ای برای پژوهش حاضر، مشارکت کنندگان شامل متخصصین علمی و مسئولین ارشد شرکت مخابرات و همچنین مدیران شرکت‌های خدماتی فعال در حوزه خدمات همراه اول در استان مازندران بودند. برای گردآوری داده‌های میدانی مورد نیاز از فن مصاحبه عمیق استفاده شد. با توجه به محدودیت‌های مصاحبه، قبل از انجام هرگونه مصاحبه‌ای از طریق مطلعین بومی در شرکت مخابرات استان مازندران، افرادی واجد شرایط شناسایی شدند و اطلاعات تماس آن‌ها گردآوری شد. به پیروی از اشتراوس و کوربین (۱۳۹۰) به منظور دستیابی به کیفیت و اعتبار لازم، عین صحبت‌های ضبط شده در طول مصاحبه، همان روز از نوار پیاده و توصیف‌های تهیه شده توسط محقق، چندین بار مرور و بازخوانی می‌شدند تا نوعی ادراک از مفاهیم موجود در آنها به دست آید. سپس اطلاعات منتقل شده بر روی کاغذ در ضمن گوش دادن به نوار ضبط صوت مرور می‌گردید. از این مرحله به بعد، اطلاعات نقل شده و دست‌نوشته‌ها منبع اطلاعات خام این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل بودند. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق مراحل سه‌گانه کدگذاری انجام شد. کدگذاری فرآیندی طبقه‌بندی و نظم‌دهی به داده‌هاست. جدول شماره ۱ ویژگی‌های عمومی مشارکت کنندگان را نشان می‌دهد.

<sup>1</sup>. Theoretical Saturation

## جدول ۱. ویژگی‌های عمومی افراد مورد مطالعه

مصاحبه شونده	سن	تحصیلات	مسئولیت	تخصص	سابقه
۱	۴۵	کارشناس ارشد ابوالکترونیک	رئیس اداره امور مشتریان ارتباط سیار	الکترونیک (مدیریت)	۲۰
۲	۵۷	کارشناسی کریر (دستگاه‌های مخابراتی)	رئیس اداره بازاریابی ارتباط سیار	مدیریت بازاریابی	۲۸
۳	۵۲	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	رئیس اداره روابط عمومی	مدیریت اجرایی	۲۲
۴	۳۵	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	کارشناس بازاریابی	بازاریابی مشترکین موبایل	۱۸
۵	۴۴	کارشناسی ارشد	کارشناس تحلیل مشتریان	تحلیل مشتریان	۱۹
۶	۴۴	کارشناسی ارشد	مسئول نظارت دفاتر	مشترکین موبایل	۲۰
۷	۳۸	کارشناسی ارشد مدیریت مالی	کارشناس بازاریابی	بازاریابی و فروش	۱۴
۸	۴۴	دانشجوی رشته کامپیوتر (مخابرات)	نماینده همراه اول قائم‌شهر	دانشجوی رشته کامپیوتر (مخابرات)	۲۱
۹	۴۴	کارشناسی نرم‌افزار	ناظر دفاتر نکا	کامپیوتر (در بخش نظارت دفاتر)	۲۶
۱۰	۴۶	دانشجوی دکتری حقوق خصوصی	نماینده همراه اول چالوس	مشترکین موبایل	۲۴
۱۱	۴۹	کارشناسی ارشد توسعه و برنامه‌ریزی	ناظر دفاتر قائم‌شهر	مشترکین موبایل	۲۳
۱۲	۵۳	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	کارشناس بازاریابی	بازاریابی (واحد مالی)	۱۵
۱۳	۳۹	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	کارشناس بازاریابی ساری	بازاریابی (پاسخگویی حقوقی و قضایی)	۱۶
۱۴	۵۰	کارشناسی الکترونیک و ارشد مدیریت	معاون تجاری اداره امور مشتریان ارتباط سیار	امور فنی و تجاری	۲۵

## یافته‌های پژوهش

بر اساس اصول حاکم بر نظریه زمینه‌ای داده‌های گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی استخراج و دسته‌بندی شدند. در جدول شماره ۲، به نمونه‌ای از کدگذاری باز یا اولیه که با سطح تحلیل عبارت به عبارت اشاره می‌شود.

## جدول ۲: نمونه‌ای از کدگذاری باز یا اولیه یا سطح تحلیل عبارت به عبارت

ردیف	عبارت	مفهوم یا کد اولیه
۱	یک برند باید بتونه نیازهای جدید مشتری را برآورده بکند یعنی با مخاطبانش در ارتباط باشه و گرنه در بازار رقابتی شکست می‌خوره.	نیازسنجی، توانایی پاسخ به همه نیازها
۲	احساس امنیتی که برند برای مشتریانش فراهم می‌کند مهم هست. مثلاً همراه اول چون دولتی محسوب میشه مردم احساس امنیت و آرامش بیشتری می‌کنند.	احساس امنیت و آرامش، ارتباط روانی خوب
۳	نیروی انسانی خط مقدم مخابرات هست. متأسفانه بیشتر کارها را نیروی انسانی بخش خصوصی مخابرات انجام میده ولی خیلی بهش بها نمی‌دهند یعنی حقوق کافی نمی‌گیرند.	کمبود بودجه و حقوق کارمندان
۴	تصمیمات و سیاست‌گذاری‌ها متمرکز و در تهران انجام میشه و استان‌ها دستشون باز نیست حتی برای تبلیغات. اما ایرانش این مشکلات را نداره یا خیلی کمتر هست.	متمرکز بودن سیاست‌گذاری‌ها و محدودیت اختیارات استان‌ها
۵	یکی از مشکلات این تعویض مدیران هست تا میاد بخشنامه عملیاتی بشه مدیر عوض میشه. مثلاً قرار بود به من که دفتر گرید الف (A) دارم خدمات بیشتری بدن ولی نشد.	عدم ثبات مدیریتی

در اینجا نیز به برخی از مفاهیم برآمده از داده‌های کیفی در قالب یک جدول اشاره می‌شود. کدگذاری محوری دومین مرحله در کدگذاری داده‌هاست که محقق در این مرحله از

تحقیق داده‌ها به برقراری ارتباط محتوایی داده‌ها می‌پردازد. در این خصوص استفاده از تکنیک «مقایسه ثابت» امکان صورت‌بندی و دستیابی به ارتباط مذکور را به دست می‌دهد. در این مرحله عناوینی از چارچوب مضمون برای ترسیم مدل پارادایمیک به کار گرفته می‌شود. به نحوی که بتوان به آسانی کل مجموعه داده‌ها را تفسیر کرد (عبدالهی، ۱۳۹۴: ۵۰). در پژوهش حاضر با ۱۴ نفر از مدیران ارشد مخابرات منطقه مازندران مصاحبه عمیق انجام شد و از دل این مصاحبه‌ها ۳۹ مقوله جزء و ۱۰ مقوله عمده و یک مقوله هسته طی مراحل مختلف کدگذاری در رابطه با موضوع پژوهش استخراج شدند. جدول شماره ۳ دربرگیرنده برخی از مفاهیم و مقوله‌های برآمده از داده‌های کیفی در موضوع مورد مطالعه است.

جدول ۳: بخشی از مقولات جزء و مقولات عمده برآمده از داده‌های کیفی

ردیف	مقولات جزء	مقوله‌های عمده	مقوله هسته
۱	محدودیت تحریم‌ها و مشکل واردات تجهیزات جدید	تحریم‌ها، مشکلات اقتصادی، متمرکز بودن سیاست‌گذاری‌ها و محدودیت اختیارات در هزینه‌کرد بودجه استانی	کند شدن روند برندسازی در مراحل بروکراتیک مخابرات
۲	بحران اقتصادی و مشکل بودجه		
۳	هزینه‌های زیاد سازمانی		
۴	آزمون و خطا و صرف بودجه اضافی در شرایط تحریمی		
۵	محدودیت بودجه و عدم رسیدگی به کارکنان مخصوصاً بخش خصوصی مخابرات		
۶	متمرکز شدن سیاست‌گذاری ادغام مخابرات استان‌ها در شرکت مخابرات ایران، محدود شدن اختیارات و بودجه استانی		

**مدل پارادایمی؛ اقدام بعدی در مرحله کدگذاری محوری ترسیم «مدل پارادایمیک»<sup>۱</sup>**  
 است که در برگیرنده پنج بعد «شرایط علی»<sup>۲</sup>، «زمینه»<sup>۳</sup>، «شرایط مداخله‌گر»<sup>۴</sup>، «راهبردهای کنش / واکنش»<sup>۵</sup> و «پیامدها»<sup>۶</sup> است. مدل پارادایمی می‌تواند جنبه مضمونی داشته باشد. از این رو، هم می‌توان یک مضمون را در مورد همه پاسخگویان به کار گرفت، و هم می‌توان همه مضامین را در مورد هر پاسخگو استفاده کرد. پس از رسم این مدل است که نظریه زمینه‌ای به تدریج نمایان می‌شود (عبدالهی، ۱۳۹۴: ۵۲). در مدل نهایی ابعاد مختلف مدل پارادایمی ارائه شده است. هدف از ترسیم مدل مذکور و تفسیر آن، جستجو برای یافتن الگوها، پیوند، مفاهیم و تبیین داده‌ها است که در بخش روایت داستان به کار گرفته شدند.

<sup>1</sup>. Paradigm Model

<sup>2</sup>. Causal Conditions

<sup>3</sup>. Context

<sup>4</sup>. Intervening Conditions

<sup>5</sup>. Action/Interaction Strategies

<sup>6</sup>. Consequences

**خط داستان؛** در کدبندی محوری ۱۰ مقوله عمده و ۳۴ زیر مقوله به دست آمد که عبارتند از "مشکلات اقتصادی و تحریمی و سیاست‌های متمرکز" که تبیین کننده شرایط ساختاری است. "ویژگی‌های اقلیمی"، "ویژگی‌های جمعیتی"، "ویژگی‌های فرهنگی" و "ویژگی‌های نیروی (منابع) انسانی" که تبیین کننده شرایط زمینه‌ای است. "بروکراسی و شیوه‌های مدیریت دولتی" که تبیین کننده شرایط مداخله‌ای است. "پذیرش داشته‌های خود به عنوان برند"، "دادن اختیارات بیشتر به استان‌ها و تعامل با ارگان‌های دیگر"، که تبیین کننده راهبردها است. "افزایش سهم بازار و ضریب نفوذ، دستیابی به اهداف تعیین شده سازمان" و "کمبود امکانات برای افراد بومی" که در واقع تبیین کننده پیامدها است. هر یک از این مقولات عمده دارای زیرمقولات یا خرده مقولاتی هستند که به لحاظ معنایی فضای مفهومی هر یک از مقولات عمده را اشباع می‌کنند. در اینجا به ترتیب منطقی که بین این مقولات عمده کشف شده‌اند به تشریح هر یک از آنها پرداخته می‌شود. در این بخش، هر یک از مقولات عمده را تشریح کرده و در ادامه خرده مقولات آن را با ویژگی‌ها و ابعاد خاص خودشان توضیح داده می‌شود و برای هر یک از آنها نیز نقل قول‌هایی به عنوان شاهد ارائه می‌شوند. به این رویه در نظریه زمینه‌ای خط داستان گفته می‌شود.

برای درک و تبیین شرایط تأثیرگذار بر تحقق برندینگ سازمانی در منطقه مخابرات مازندران از مصاحبه شونده‌گان پرسیده شد "آیا شما منطقه مخابرات مازندران را برندینگ سازمانی می‌دانید در واقع شما این سازمان را دارای شرایط برند می‌دانید یا اهداف برندینگ سازمانی در برنامه‌های این سازمان در منطقه گنجانده شده است یا خیر. اگر جواب مثبت است چه ویژه‌گی‌هایی در این سازمان است که شما چنین نظری دارید و اساساً چه ویژه‌گی‌هایی را مؤید برندینگ می‌دانید. در سؤال بعدی پرسیده شد اگر سازمان به تمام یا بخشی از اهداف خود در این راستا نرسیده است به نظر شما چه عواملی در این مسأله تأثیرگذار است".

بنابراین در اولین سؤال از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد که ویژه‌گی‌های برندینگ سازمانی را از نظر خودشان بیان کنند. در پاسخ به این سؤال پاسخگویان هر کدام خصوصیتی را برای سازمانی که می‌تواند به عنوان یک شرکت برند شناخته شود برشمردند که این ویژگی‌ها عبارتند از: اعتمادسازی، نیازسنجی و توانایی پاسخ به همه نیازها، پایبند بودن به تعهدات داده شده، ارائه خدمات متنوع با کیفیت بالا همراه با قیمت مناسب، احساس امنیت و آرامش، ارتباط روانی خوب، معروفیت و داشتن لوگوی مناسب با نوع فعالیت و اهداف، توانایی معرفی خدمات در سطح وسیع و در همه جا.

افراد شرکت کننده در پژوهش عمدتاً ویژگی‌های برندینگ سازمانی را این چنین توصیف

کردند:

"یک برند آنقدر برای خودش اعتبار کسب می‌کند که اگر فقط طرف شکل و شمایل برند را ببیند دیگر تا آخرش می‌خونه که این نباید نقصی داشته باشه در خدمات یا تولیداتش یعنی مشتری به یک سطحی از رضایت و اعتماد میرسه که بدون چون و چرا محصول را قبول می‌کنه".

یکی دیگر از افراد شرکت کننده در مصاحبه‌ها چنین می‌گوید:

"یک برند باید بتونه نیازهای جدید مشتری را برآورده بکند یعنی با مخاطبانش در ارتباط باشه وگرنه در بازار رقابتی شکست می‌خوره. الان اینترنت نیاز اصلی افراد شده و شرکت مخابرات باید بتونه این نیاز را پاسخ بده".

یکی دیگر از افراد شرکت کننده چنین می‌گوید:

"آرم و لوگو هر شرکت باید مرتبط با نوع فعالیت‌شون و نام و نشانی از کارشون باشه".

مشارکت کننده دیگری معتقد است که:

"یک برند باید تبلیغات سراسری داشته باشه و در دسترس همه باشه یعنی توانایی آگاهی بخشی خدمات جدیدش را در سطح بالا داشته باشه".

در این گام عوامل مؤثر بر امر برندینگ سازمانی در شرکت مخابرات بررسی خواهد شد؛ **تأثیر شرایط (عوامل) ساختاری؛** چه شرایط و وضعیتی مانع تحقق امر برندسازی در شرکت مخابرات منطقه مازندران می‌شود؟ در شرایط کنونی ردپای مشکلات و موانع ساختاری در تمامی صنایع و امور بازرگانی دیده می‌شود و صنعت مخابرات از این قاعده مستثنی نیست. وجود تحریم‌ها و محدودیت‌های موجود در بخش‌های مدیریتی و بودجه موجب شده است تا اهداف مخابراتی در استان مازندران تحقق پیدا نکند و یا نتواند از تمام پتانسیلی که در رابطه با این موضوع در استان وجود دارد بهره گرفته و به اهداف بازاریابی خود به‌طور کامل دست یابد.

**شرایط علی حاکم بر موضوع مورد مطالعه؛** شرایط ساختاری شامل یک مقوله عمده تحریم‌ها، مشکلات اقتصادی و متمرکز بودن سیاست‌گذاری‌ها است که ۶ زیرمقوله را دربرگرفته است که عبارتند از: "دولتی و مشمول تحریم بودن مانع ورود تجهیزات کافی"، "بحران اقتصادی و مشکل بودجه"، "هزینه‌های زیاد سازمان"، "آزمون و خطا و صرف بودجه اضافی به‌خاطر تحریم‌ها و نبود امکانات"، "محدودیت بودجه و عدم رسیدگی به کارکنان مخصوصاً بخش خصوصی مخابرات"، "ادغام مخابرات استان‌ها در شرکت مخابرات ایران و سیاست‌گذاری متمرکز، محدود شدن اختیارات و بودجه استانی".

در همین رابطه یکی از افراد شرکت کننده در مصاحبه‌ها چنین می‌گوید:

"الان اتفاقاً ما بعضی نقاط را که می‌رفتیم پرس‌وجو می‌کردیم مردم هم ناراضی بودند وقتی انعکاس می‌دادیم می‌گفتند که ما نداریم ما خودمون هم ضعف این قسمت را می‌دونیم ولی تجهیزات نداریم که بخواهیم جی پی اس نصب کنیم که آنتن دهی اینجا را تقویت کنه. یعنی مشکل از تجهیزات و همون تحریم هست."

یکی دیگر از افراد مشارکت‌کننده معتقد است که:

"اگر مانعی بر سر راه برندینگ کامل این شرکت در استان باشد این هست که مخابرات ایران پول کافی به پیمانکاران همراه اول در استان‌ها نمی‌ده و مشکل مالی هست و برای همین نمی‌شه مدیران و کارمندان را در اینجا کاملاً ساپورت کرد."

یکی دیگر از مدیران شرایط را چنین توصیف می‌کند:

"بودجه‌ها را باید تهران بده و با توجه به صحبت‌های قبلی تهران هم بودجه‌های استان‌ها را محدود کرده. گرفتن بودجه از تهران می‌گن سخت شده به دلیل اینکه استان‌ها دیگه خودشون نمی‌تونن مستقیم عمل کنند."

**عوامل زمینه‌ای؛** یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شرایط اقلیمی، فرهنگی و اجتماعی خاصی که در منطقه وجود دارد می‌طلبد که شرکت ارتباطات سیار ایران در رابطه با مدیریت منابع در منطقه مخابراتان انعطاف لازم را مبذول داشته و شرایطی را فراهم کند تا این شرکت بتواند از تمامی منابع و ظرفیت‌هایی که در استان وجود دارد در راستای رسیدن به اهداف بازاریابی خود به‌طور کامل بهره‌بردارد.

افراد شرکت‌کننده در پژوهش غالباً به این مضمون اشاره داشتند که استان مازندران دارای شرایط خاصی است که می‌تواند مخابرات این منطقه را به امر برندینگ سازمانی نزدیک کند و در واقع بستر و زمینه تحقق این امر را در خود دارد. اولین عاملی که موجب می‌شود مدیران ارشد مخابرات منطقه مازندران چنین ادعایی را مطرح کنند شرایط اقلیمی و جاذبه‌های گردشگری این منطقه است که موجبات افزایش مسافر در فصولی از سال را فراهم می‌آورد. نزدیکی استان به پایتخت هم این شرایط را تشدید کرده است و مسلم است که ورود این حجم از مسافر و گردشگر بدون در نظر گرفتن امکانات رفاهی امکان‌پذیر نیست. با توجه به اینکه استان مازندران مانند بسیاری از استان‌های دیگر دارای شهرها و روستاهای متعدد با فاصله زیاد از هم نیست و به‌تنهایی خود یک کلان‌شهر به حساب می‌آید معنای روستا در آن با این مفهوم در استان‌های دیگر متفاوت است.

افراد مشارکت‌کننده در پژوهش این شرایط را چنین توصیف می‌کنند:

"مازندران جزء معدود استان‌هایی است که طبیعت جذب توریست را در خودش دارد یعنی اول توریست اینجا جذب شده بعد مسئولین رفتند دنبال اینکه چطور توریست را حفظ کنند و

امکانات را ایجاد کردند و اپراتورها و خود تلفن ثابت مخابرات استان هم نقشش در این زمینه خیلی مهم بوده."

یکی دیگر از افراد مورد مصاحبه چنین می‌گوید:

"خود جمعیت استان مازندران هم رقم قابل توجهی هست نسبت به خیلی از استان‌ها. اینها همه عوامل مثبت هست که در ارتباط با این موضوع مؤثر هست. یک نکته دیگر اینکه متوسط سن را ما باید ببینیم کجاست متوسط سن افراد در یک جامعه هر چقدر پایین‌تر باشه میزان استفاده از تکنولوژی روز بیشتر هست."

یکی دیگر از افراد مورد مصاحبه معتقد است که:

"من می‌گم بله در زمینه نیروی انسانی خیلی حرف برای گفتن دارد. چون بابل قطب مخابرات هست از نظر پهنای باند و دکل‌هایی که زدند حتی جاهایی که قابل دسترس نیست دکل‌هایی زدند که مردم دارند اونجا راحت صحبت می‌کنند و خیلی جاها در سطح مدیریت کلانش هم خوب بوده. استان مازندران عملکرد بهتری داشته بودجه بیشتری داشته و خیلی از استان‌ها مدیران شون از بابل صادر می‌شده چون تخصصی‌تر عمل می‌کردند و خیلی قوی هستند در کار خودشون از نظر فنی و فعالیت‌های دیگر. الان اگر کمی ضعیف شده بودجه یک طرف ماجراست، چون مدیر و کارمند را باید به حد اشیاع رسوند و تجهیزات داد این برمی‌گرده به تورم کشوری. یعنی اگر مشکلی هست برمی‌گرده به مشکلات کشوری نه استان."

**عوامل مداخله‌گر؛ منطقه مازندران از نظر شرایط اقلیمی، فرهنگی و اجتماعی می‌تواند** به یکی از قطب‌های مخابراتی ایران از نظر دستیابی به اهداف حداکثری بازاریابی و به عبارت صریح‌تر بالاترین جذب مشترکین اپراتور همراه اول تبدیل شود. اما موانع و مشکلات اقتصادی و تحریمی تحت عنوان شرایط ساختاری که وجود دارد مانع از دستیابی به تمامی اهداف شرکت همراه اول در منطقه مازندران شده است. علاوه بر این شرایط ناخواسته، عوامل دیگری وجود دارد که شرایط ساختاری که موانع جدی بر سر راه اهداف برندسازی در این زمینه است را تشدید می‌کند. به عبارتی این شرایط جدید که به شرایط مداخله‌گر تعبیر می‌شود مزید بر علت شده و تحقق برندسازی در این صنعت را بیشتر از قبل با مشکل روبرو می‌کند. بروکراسی اداری و شیوه‌های سنتی مدیریت دولتی همچنین عدم حمایت ارگان‌های دولتی از یکدیگر برای رسیدن به تعامل سودمند جهت دستیابی به اهداف توسعه‌ای عواملی است که تحت عنوان شرایط مداخله‌گر از دل یافته‌های تحقیق به دست آمد. شرایط یاد شده موجب شده است که علاوه بر ناکافی بودن بودجه برای بازاریابی همه جانبه و مؤثر، وجود بروکراسی اداری در شرکت ارتباطات سیار ایران و محدودیت اختیارات مدیران همراه اول در مخابرات منطقه مازندران مشکلات را دو چندان کند.

شرایط مداخله‌گر یک مقوله عمده بروکراسی و شیوه‌های مدیریت دولتی و رویکرد رقابتی در تعامل ارگان‌های دولتی است که دربرگیرنده ۵ خرده مقوله است که عبارتند از: "دستورالعمل‌های دست و پاگیر و بروکراسی اداری"، "توجه کمتر به اشراف مدیران استانی از شرایط منطقه و تأثیر بر اجرای طرح‌ها"، "ناپایداری مدیران استان‌ها"، "روش‌های دولتی مدیریت و انگیزه کمتر برای تجارت و سوددهی بیشتر" و "رویکرد رقابتی و اقتصادی ارگان‌های دولتی در تعامل با یکدیگر" به عنوان عوامل داخلی تشدیدکننده شرایط تأکید داشتند.

یکی از افراد مورد مصاحبه چنین می‌گوید:

"۳۰ درصد خلاء در زمینه بازاریابی هست که من فکر می‌کنم برمی‌گردد به بودجه و دولتی بودن و اینکه برای هر کاری باید مجوز بگیریم از تهران و طی کردن یک سری سلسله مراتب اداری".

یکی دیگر از افراد مشارکت‌کننده معتقد است که:

"ما نمی‌تونیم متقاعدشون کنیم که یک برنامه‌ای یا سرویسی اینجا جواب نمیده. ما یک برنامه‌ای داشتیم به نام ۵ به علاوه ۱۵. همون زمان که طرح اومد آقای معصومی مخالف این طرح بود من هم گفتم مخالفم. زنگ زدیم تهران و این را گفتیم اصلاً موافقت نکردند. دو سال این برکه‌ها و سیم کارت‌های صادر شده دست ما بود بعد از دو سال به این نتیجه رسیدند که بیان همین کاری را بکنند که ما گفتیم. یعنی با این کار یک وقفه دو ساله افتاده بود برای فروش اینها".

یکی دیگر از افراد مورد مصاحبه چنین می‌گوید:

"یکی از مشکلاتی که همراه اول دارد این هست که خیلی از ارگان‌ها همراه اول را یک سازمان دولتی می‌بینند بنابراین همراه اول دیدگاه سوددهی ندارد و یک جایی هم نمی‌تونه کار بکنه و یا بار منفی دارد ولی چون این را دولتی می‌بینند بهش فشار میارن که حتماً این کار را انجام بده. این یک مقداری در طراحی‌ها و نوع سرویس‌دهی در مناطق مختلف تأثیر می‌ذاره".

**راهبردهای موجود برای کاهش موانع بر سر راه تحقق برندینگ سازمانی؛ یافته‌های**

تحقیق نشان داد با درک بهتر شرایط اقلیمی و بومی خاص منطقه و انجام طرح‌های منطقه‌ای مفید شرایطی را فراهم کنیم که به بازاریابی بهتر و در نتیجه جذب بیشتر مشترکین همراه اول و فروش خدمات بیشتر به آنها منتهی شود. منطقه مازندران با توجه به کشش جمعیتی که در خود دارد می‌تواند با ارائه بسته‌های تبلیغاتی بومی مخصوصاً به جوانان در منطقه مسیر بازاریابی بهتر را هموار کند. تعامل مدیران همراه اول با ادارات و سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز می‌تواند در معرفی محصولات شرکت همراه اول به مخاطبین آنها و



جذب مشترکین بیشتر کمک کند. همچنین اگر مخابرات منطقه با شرکت‌های دولتی و خصوصی تعامل متقابل و سازنده داشته باشد در شرایط خاص که مشکل یا مانعی بر سر راه اجرای طرح‌های همراه اول از نظر فنی و اجرایی و یا بازاریابی و تبلیغات مؤثر و پیر مخاطب به وجود می‌آید می‌تواند برای رفع موانع موجود بهره کافی بگیرد.

#### جدول ۴. مقولات بیان کننده راهبردها

راهبردها	مقوله‌های جزء
پذیرش داشته‌های خود به عنوان برند	پذیرش داشته‌های خود به عنوان برند در شرایط بحرانی و تحریمی.
دادن اختیارات بیشتر به استان‌ها و تعامل با ارگان‌های دیگر برای رسیدن به اهداف سازمانی با توجه به شرایط بومی هر استان و اطلاع‌رسانی درست به مردم جهت کاهش نارضایتی	تعامل با ادارات و سازمان‌ها اگر هر استانی بتواند بر اساس شرایط بومی تبلیغات کند موفق‌تر است. بازاریابی رویدادی مثل تبلیغات در مراسم محلی بدون نیاز به مجوز از تهران و اقبال بیشتر طرح‌های تشویقی در بین مشترکین همراه اول ایجاد کاهش نارضایتی با اطلاع‌رسانی و آگاهی بیشتر مردم در ارتباط با چگونگی عملکرد سرویس‌های همراه اول

دو نوع راهبرد اساسی برای رفع موانع بر سر راه برندینگ سازمانی شرکت مخابرات منطقه مازندران به دست آمده است. راهبرد اول "پذیرش داشته‌های خود به عنوان برند است" که به نظر آسان‌ترین راه حل ممکن است. نقل قول‌های زیر بیانگر این نوع دیدگاه است.

یکی از افراد مورد مصاحبه نظر خود را چنین بیان می‌کند:

"من فکر می‌کنم بیشتر طرح‌های تشویقی جواب می‌دهد. این سیم کارت‌های اعتباری که می‌فروشند و می‌گن آنقدر مکالمه رایگان داره و دو هزار تومن شارژ اولیه داره اینها خیلی مؤثر هست چون مازندران مسافر هم زیاد داره و سیم کارت‌های اعتباری همراه اول فروش زیادی در مازندران داره. به نظر من طرح‌های تشویقی یا بسته‌های ترکیبی که مکالمه و اینترنت و کدهای دستوری که برای این بسته‌ها گذاشتند که مردم می‌تونند راحت‌تر فعالیت‌شون را انجام بدن اینها به نظر من خیلی خوب بود و از برنامه‌های دیگر تبلیغی مؤثرتر بود".

پیامدهای ناشی از شرایط ساختاری و مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای؛ استان مازندران به دلایل اقلیم خاصی که دارد جمعیت زیادی را در فصولی از سال به سمت خود می‌کشاند که همین افزایش جمعیت در این منطقه افزایش امکانات رفاهی را هم می‌طلبد. از مهمترین این امکانات دسترسی به شبکه ارتباطی است. برای پوشش حداکثری شبکه‌های ارتباطی در همه نقاط استان باید از تجهیزات مخابراتی کافی بهره‌مند شود، دولت و به‌طور خاص مدیران شرکت ارتباطات سیار ایران در پایتخت ملزم شدند تا امکانات و تجهیزات مخابراتی مثل دکل‌های مخابراتی و تجهیزات فنی ویژه برای ارائه اینترنت نسل چهارم و چهار و نیم را برای تمامی جمعیت در این استان فراهم کنند و از نتایج مثبت انتقال امکانات مخابراتی بیشتر به شهرهای مختلف استان مازندران افزایش آنتن‌های همراه اول در این شهرها و بهره بیشتر از

امکانات شبکه‌های ارتباطی برای جمعیت مسافر و بومی استان است. نتایج تحقیق نشان داده است که علی‌رغم مشکلات مهمی که برای رسیدن به اهداف برندینگ در شرکت مخابرات منطقه مازندران وجود دارد این شرکت به بسیاری از اهداف درآمدی و جذب مشترکین دست پیدا کرده است.

نتایج تحقیق نشان داده است که علی‌رغم مشکلات مهمی که برای رسیدن به اهداف برندینگ در شرکت مخابرات منطقه مازندران وجود دارد این شرکت به بسیاری از اهداف درآمدی و جذب مشترکین دست پیدا کرده است. افزایش سهم بازار و ضریب نفوذ دو فاکتور مهمی است که با آن می‌توان این مسأله را ارزیابی کرد. به عبارت ساده‌تر عملکرد همراه اول در استان نشان می‌دهد که موقعیت توریستی استان موجب افزایش امکانات و خدمت‌رسانی در استان شده است. دادن تجهیزات از شرکت ارتباطات سیار ایران در مرکز به استان مازندران افزایش درآمد برای سازمان را به دنبال داشته و یکی از دلایل حمایت از همراه اول در این منطقه افزایش سوددهی این شرکت در مناطق مسافرخیز است. البته از پیامدهای منفی افزایش جمعیت در نیمه اول سال در استان مازندران کمبود امکانات مخابراتی مانند عدم آنتن دهی و یا کاهش سرعت اینترنت در برخی نقاط استان به دلیل تجمع حجم زیاد مسافر در این نقاط خاص شهری یا روستایی است. به هر حال با وجود رسیدن به برخی از اهداف شرکت در منطقه، موانع متعددی که مانع دستیابی به اهداف برندینگ سازمانی در شرکت مخابرات مازندران است و در این تحقیق به آن پرداخته شد. از دلایل مهم عدم دستیابی به حداکثر ظرفیت بازار همراه اول برای شرکت مخابرات مازندران است و این پیامد را نمی‌توان نادیده گرفت. در مدل پارادایمیک نیز این بخش شامل دو مقوله عمده است که پیامدهای مثبت و منفی را دربر می‌گیرد. مقوله عمده اول که پیامدهای مثبت است شامل خرده مقوله‌هایی است که عبارتند از: "افزایش سهم بازار و ضریب نفوذ"، "دستیابی سازمان به تارگت‌های درآمدی در هر سال"، "بالا بودن امتیاز کسب شده منطقه بر اساس ارزیابی عملکرد همراه اول در استان‌ها"، "جذب تجهیزات بیشتر و افزایش سودآوری برای سازمان به دلیل موقعیت توریستی استان". و مقوله عمده دوم که پیامد منفی است شامل خرده مقوله "کمبود امکانات برای جمعیت بومی در جاهای پرجمعیت به دلیل وجود مسافر بیشتر".

مهمترین مقوله و پیامد اصلی برای سازمان "افزایش سهم بازار و ضریب نفوذ است" این دو شاخص نشان می‌دهد که شرکت مخابرات منطقه از توانایی خوبی برای جذب افراد در جهت استفاده از خدمات خود برخوردار است. در رابطه با این مقوله افراد مشارکت‌کننده شرایط را چنین توصیف کردند:

"همین که سهم بازار یا ضریب نفوذ اضافه میشه یک پوئن مثبت هست برای سازمان نسبت به جاهای دیگر یا اپراتورهای دیگر. این دیده میشه با افزایش تعداد مشترکین اینها یعنی

افزایش سهم بازار و ضریب نفوذ. همش در همین دو تا خلاصه میشه و ما این را در سازمان می‌بینیم."

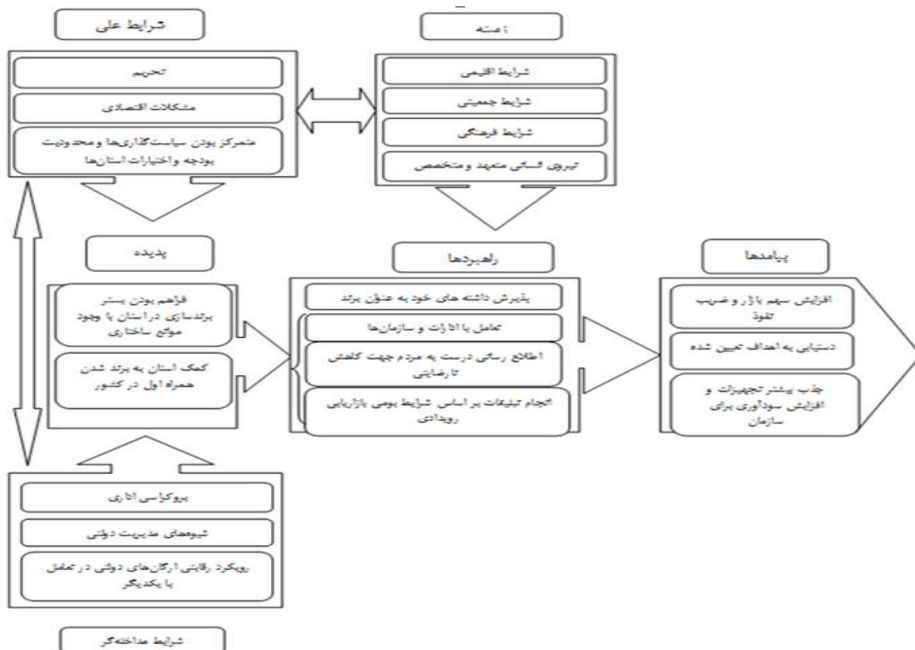
یکی دیگر از افراد مورد مصاحبه چنین می‌گوید:

"بینید الان در حال حاضر یک سری طرح‌هایی که می‌خواد در سازمان اجرا بشه باید برایش بیزینس برند طراحی بشه و اجازه بدهند که این طرح انجام بشه یا نه. در بیزینس برند طرح‌هایی که برای مازندران ارائه می‌شه اون قسمت‌هایی که پیش‌بینی سوددهی و درآمد دارد را خیلی راحت قبول می‌کنند و چون موقعیت استان را می‌دونند و درآمدزا بودنش را می‌دونند، می‌دونند که واقعاً این طرحی که ارائه میشه درآمدزایی لازم را می‌کنه برای همین با اجرائش موافقت می‌کنند و این برای خود استان هم خوب هست یعنی هم درآمدزایی برای مخابرات دارد و هم برای مردم استان."

یکی دیگر از افراد مشارکت‌کننده معتقد است که:

"در بحث کیفیت اینترنت، جی پی اس که مردم دارند و استفاده می‌کنند را می‌تونیم بگیریم خوب هست نسبت به استان‌های دیگر. ما در جلساتی که استان‌ها برگزار می‌کنند در ویدئو کنفرانس‌ها، می‌تونیم بگیریم از این نظر استان ما خیلی خوبه و رتبه خوبی داره."

"موقعیت توریستی استان موجب افزایش امکانات و خدمت‌رسانی در استان و به‌دنبال آن دادن تجهیزات به استان از تهران به دلیل درآمدزایی بیشتر و سود بیشتر برای سازمان شده" مقوله دیگری است که به‌عنوان پیامد مثبت هم برای مردم استان و هم سازمان محسوس است. در نهایت بر اساس یافته‌های تحقیق می‌توان مدل پارادایمیک موانع و راهکارهای برندینگ سازمانی در مخابرات منطقه مازندران به صورت زیر، ترسیم کرد؛



شکل ۱. مدل پارادایمیک موانع و راهکارهای برندینگ سازمانی

## بحث و نتیجه گیری

صنعت مخابرات ایران از جمله صنایعی است که در سال‌های اخیر و به‌خاطر اعمال تحریم‌های هسته‌ای با مشکلات زیادی همراه شد. به طوری که تأثیر این مشکلات روی تولیدکنندگان تجهیزات مخابراتی بیشتر از اپراتورهای ارتباطی هم بوده است. شرکت‌هایی که با صدها نیرو، تمام تلاش خود را برای تولید تجهیزات مخابراتی انجام می‌دادند اما به دلیل تحریم‌ها امکان توسعه تجهیزات خود بر اساس تکنولوژی‌های روز را نداشتند. شرکت مخابراتی، اپراتورهای تلفن همراه، شرکت‌های اینترنتی هر کدام به‌خاطر نبود تجهیزات کافی برای توسعه شبکه زیرساختی به‌نوعی از برنامه توسعه‌ای خود در سال‌های تحریم عقب مانده‌اند. با این وجود در سال‌های اخیر مدیران ارشد این صنعت بیکار ننشسته‌اند و با وارد کردن تجهیزات از کشورهای معدودی و تعامل با آنها و نیز راه انداختن خطوط تولید در داخل کشور اگر چه با مشکلاتی هم همراه بوده است سعی در به حداقل رساندن موانع تحریمی داشتند اما مشکلات اقتصادی که مهمترین آن رکود ارزش ریالی است سرعت رسیدن به نتیجه مطلوب در این صنعت را کند کرد و به‌عنوان سد سترگی در برابر اجرای برخی طرح‌های بزرگ کشوری قد علم کرد. در واقع باید گفت مشکلات اقتصادی و افزایش نرخ ارز تأثیر تحریم‌ها را بر صنعت مخابرات کشور بیشتر کرده است.

یافته‌ها نتایج تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهد که در منطقه مازندران مقوله برندسازی با توجه به بستر و زمینه خاصی که در استان مازندران وجود دارد دور از ذهن نیست. شرایط بومی منطقه که شامل شرایط اقلیم و طبیعت زیبای شهرهای شمال کشور می‌شود در کنار عوامل جمعیتی و فرهنگی می‌تواند راه را برای برندینگ سازمانی هموار کند. زیرا این شرایط موجب افزایش ورود و خروج جمعیت در این استان در نیمه دوم سال شده و موجبات افزایش تجهیزات مخابراتی در این مناطق را فراهم آورده و به‌دنبال آن افزایش تراکنش و سود برای سازمان را به‌همراه می‌آورد. یافته‌ها نشان داد که در کنار این عوامل تخصص و تعهد بالای مدیران و به‌طور کلی نیروی انسانی مخابرات منطقه یک عامل مثبت تأثیرگذار در نزدیک شدن به اهداف برندینگ سازمانی است.

بر اساس یافته‌های پژوهش مشکلات اقتصادی، تحریم‌ها و دولتی بودن این شرکت که موجب تمرکز سیاست‌گذاری‌ها در مرکز می‌شود به‌عنوان عوامل ساختاری از موانع مهم تحقق برندینگ سازمانی در منطقه مخابرات مازندران است. بروکراسی اداری، روحیه دولتی مدیران سازمان و رویکرد اقتصادی و رقابتی ارگان‌های دولتی در تعامل با یکدیگر عواملی است که شرایط ساختاری موجود را تشدید می‌کند و در روند برندسازی اختلال ایجاد می‌کند. اگر چه به سختی می‌توان از سد مشکلات ساختاری موجود عبور کرد زیرا این شرایط مربوط

به سیاست‌های کلان کشور می‌شود و برای تمام سازمان‌های دولتی و غیردولتی شرایط یکسان است. پذیرش داشته‌های خود به‌عنوان برند یک راهبرد در مقابل موانع ساختاری است اما می‌توان برخی موانع که این شرایط را سخت‌تر می‌کند تعدیل نمود. یافته‌ها نشان داد ارتباط مؤثر با ادارات دولتی و غیردولتی در شرایط بحرانی بسیاری از موانعی که بر سر راه مراحل اجرایی طرح‌های مخابراتی بود برطرف کرده است برطبق صحبت‌های چند تن از مدیران ارشد مخابرات منطقه، فعالیتی که در شرکت ارتباط سیار در مازندران در چند ماهه اخیر انجام شده است معادل فعالیت چندین ساله این شرکت است. بنابراین با توجه به تغییر رویکرد مدیران دولتی پیرامون دیدگاه رقابتی ادارات دولتی در ارتباط با یکدیگر بسیاری از موانع تحقق اهداف سازمان برطرف و یا به حداقل می‌رسد. بازاریابی رویدادی راهبرد دیگری مقابله با موانع است زیرا این نوع بازاریابی بر اساس شرایط فرهنگی و بومی استان نسبت به انواع دیگر بازاریابی با صلاحدید مدیران استان با سهولت بیشتری قابل اجراست. طرح‌های تشویقی سازمان به‌عنوان ابزار راهبرد فروش نیز از عوامل کمک کننده در این مسیر است و آگاهی بخشی به مشترکین در ارتباط با عملکرد سرویس‌های همراه اول در کاهش نارضایتی آنها مؤثر است. راهبردهای ذکر شده دارای پیامدهای مثبت افزایش جذب امکانات در منطقه، دسترسی سازمان به اهداف درآمدی سالانه و به‌طور کلی افزایش سهم بازار و ضریب نفوذ است. کاهش امکانات برای افراد بومی در برخی نواحی که جمعیت گردشگر زیادی دارد پیامد منفی شرایط خاص منطقه است.

منطقه مخابرات مازندران با توجه به شرایط خاص اقلیمی و فرهنگی زمینه و بستر رسیدن به اهداف برندینگ سازمانی را دارد و به‌عنوان هدف حداقلی می‌توان به این نکته اشاره کرد که حتی اگر امر برندسازی در این منطقه مخابراتی تحقق نپذیرد به برند شدن همراه اول در کل کشور کمک می‌کند. بر اساس یافته‌های فوق موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- حذف یا کم کردن بوروکراسی اداری، پیچیده و دست و پاگیر در شرکت مخابرات؛
- افزایش بودجه و رسیدگی و تشویق کارکنان مخابرات به‌ویژه کارکنان بخش خصوصی؛
- استفاده از ظرفیت‌ها و ویژگی‌های بومی و فرهنگی استان‌ها؛
- ورود شرکت مخابرات به جشنواره‌های فرهنگی، ورزشی جهت شناسایی ظرفیت موجود؛
- استفاده از آهنگ‌ها و سرودهای محلی به‌عنوان آواهای انتظار و اجرای آنها در مناسبات و اعیاد ملی و مذهبی.

ازجمله محدودیت‌های پژوهشی در مطالعه حاضر می‌توان به محدودیت‌های رایج در محیط‌های اداری و ساختارهای دولتی در ایران اشاره کرد. محدودیت‌های مذکور عدم همکاری برخی از مدیران و کارشناسان منطقه مخابرات مازندران را به دنبال داشت. براین

اساس، پیشنهاد می‌شود مرکز تحقیق و توسعه منطقه مخابرات ایران و یا مازندران، پژوهش‌های مستقلی را در راستای شناسایی موانع برندینگ سازمانی انجام دهد و با رویکردی واقع‌گرایانه، برنامه‌ریزی‌های لازم را به منظور مرتفع نمودن موانع برندینگ سازمانی خدمات همراه اول در مخابرات مازندران انجام دهد.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی افرادی که در این کار پژوهشی همراهی نمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایند.

### تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

### دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

### References

- Abdollahi, A. (2015). *Recognizing and examining the socio-economic rationality related to the act of having children in Tehran*. Research project of the National Population Studies and Comprehensive Management Institute. [In Persian].
- Ahmadi, P., Khodami, S. and Taqvi Shawazi, E. (2007), Branding, the heart of business strategies. *Journal of Commercial Management Explorations*, 1(1), 23-44.[In Persian].
- Alahyari, A. (2009). *Investigation of the Relationship between Brand Meaning-Creator Elements and Brand Knowledge, According to Customer Based Brand Equity (A Case Study of Bank Mellat)*. Master's thesis, University of Tehran. [In Persian].
- Ansari, M. and Nasabi, V. R. (2012). Creating brand equity through advertising mix: Examining the mediating role of knowledge, loyalty and brand connection. *Journal of Business Management Perspective*, 12(13), 37-51. [In Persian].
- Arvidsson, A. (2006). Brand value. *Journal of Brand management*, 13, 188-192.
- Bashokouh, M. and Shekasteband, M. (2012). The effect of components of integrated marketing communications on brand strength in banking industry. *Business Management (JBM)*, 4(3), 21-42. [In Persian].

- Bastos, W. and Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), 347-368.
- Biranvand, H. (1383). Integrated marketing communication process. *Tadbir monthly*, 146, 27-33. [In Persian].
- Blakey, N. (2009), *Designing Social Researches*. translated by Hasan Chavoshian, Tehran: Ney Publishing. [In Persian].
- Blech, G. and Blech, M. (2001). *Advertising and promotion*. McGraw-Hill, New NY: York, Fifth Edition.
- Chamberlain, K., Camic, P. M. and Yardley, L. (2004). *Qualitative analysis of experience: grounded theory and case studies*, In book Research methods for clinical and health psychology, Publisher: Sage.
- Danaee Fard, H. (2005). Inductive Approach to Building Theory: Grounded Theory Strategy. *Journal of Daneshvar Behavior*, 12(11), 57-70. [In Persian].
- Divandari, A., Haghighi, M., Alahyari, A. and Bagheri, T. (2009). Improving Specific Brand Value on The Basis of Customers' Mind Through Creation of Refative Worfeing Merit (The Bank Mellat Case). *Business Management Perspective*, 8(30), 29-48. [In Persian].
- Duncan, T. (2002). *IMC Using Advertising and promotion to build brands*. New York NY: Mcgraw Hill.
- Elliott, R. H., Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L. and Pervan, S. (2015). *Strategic brand management*. Oxford University Press, USA.
- Fathian, M., Sadjadi, S. J. and Sajadi, S. (2008). Optimal pricing model for electronic products. *Computers and Industrial Engineering*, 56(1), 255-259.
- Flick, U. (2009), *An Introduction to Qualitative Research*. translated by Hadi Jalili, Tehran: Ney Publishing. [In Persian].
- Hassani, M. and Heidary, Q. (2013). Modeling the structure of Islamic ethics regarding social and individual responsibility: Mastering the role of cross-culture. *Human Resource Management Quarterly*, 2(4), 12-34. [In Persian].
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Islam, S. (2008). Multi-objective marketing planning inventory model: A geometric programming approach. *Applied Mathematics and Computation*, 205(1), 238-246.
- Jones, R. (2001). The big idea. *Design Management Journal (Former Series)*, 12(1), 29-33.
- Keller, K. L. (2002). Branding and brand equity. *Handbook of marketing*, 151.

- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.
- Khalilishojaei, V. and Khodadadhosseini, S. H. (2013). Conceptualization of integrated brand engagement (IBE) with globalization approach and grounded theory strategy (The Case of Automotive Industry). *Iranian Journal of Trade Studies*, 17(68), 175-200. [In Persian].
- Khodadahosseini, S. H. and Rezvani, M. (2009). fuzzy marketing mix modeling (A Case Study of Automobile Battery Industry). *Iranian Journal of Trade Studies (IJTC)*, 13(51), 241-277. [In Persian].
- Khorrani, R. and Boodaghi, H. (2016). The impact of advertising on brand equity(case study: chocolate manufacturing companies of east Azerbaijan). *Journal of Value Chain Management*, 1(3), 43-65. [In Persian].
- Kotler, P. (2001). Being known or being one of many: The need for brand management for business-to-business companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357-362.
- Lopez, E., Herrera, F. and Rodreguez, M. A., (2002). A Linguistic Decision model for promotion mix management solved with genetic algorithms. *Fuzzy Sets And Systems*, 131(1), 47 – 61.
- Mogire, V. B. and Oloko, M. (2014). Advertising promotion strategy and brand equity: a comparative study of ariel and omo washing powders, Nairobi – Kenya. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 22-29.
- Mohammad Shafiei, M., Kitabi, S., Shakerardakani, M. and Mohammad Shafiei, M. (2011). Optimum selection of integrated marketing communication tools with Fahp approach (A Home Appliances Group Case Study). *Journal of Operational Research In Its Applications (Applied Mathematics)*, 9(3), 13-26. [In Persian].
- Pickton, D.W. and Broderick, A. (2001). *Integrated marketing communication*, Harlow, Pearson Education.
- Reid, M. (2005). Performance auditing of integrated marketing communication(IMC) actions and outcomes. *Advertising*, 34(4), 41-54.
- Rezvani, M. and Khodadahosseini, S. H. (2008). Designing a fuzzy marketing integrated communication model (case study: medical and sports equipment production industry). *Journal of Business Management Perspective*, 7(29), 89-137. [In Persian].
- Rowley, J. (2004). Online branding: the case of McDonald's. *British Food Journal*, 106(3), 228-237.
- Sadjadi, S. J., Ghazanfari, M. and Yousefli, A. (2010). Fuzzy pricing and marketing planning model: A possibilistic geometric programming approach. *Expert Systems with Applications*, 37, 3392–3397.



- Sarmad Saeidi, S. and Abdollahi Bejestani, A. (2016). Identification and classification tools integrated marketing communications (IMC) in food industry by using of The AHP-fuzzy technique (Dina Food Industry). *Marketing Mangement*, 10(29), 85-100. [In Persian].
- Sheikh Esmaeili, S. and Mowlaie, S. (2016). The assessment of the Effect of intergrated marketing communication on brand equity; with the role of corporate image and brand performance. *New Marketing Research Journal*, 6(1), 33-54. [In Persian].
- Strauss, A. and Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology: An overview*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Pp: 273–285). Sage Publications, Inc.
- Tariq, M.L., Humayon, A.A., Bhutta, M.H. and Danish, R.Q. (2014). Impact of effective advertisement on brand equity and brand switching behavior; study of food and beverages industry in emerging market. *Research Journal of Recent Sciences*, 3(6), 40-45.
- Tong, X. and Hawley, J.M (2009). Measuring customer-based brand equity: empirical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 262 – 271.
- Wheeler, A. (2017). *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*. John Wiley & Sons.
- Wu, C. and Wu, S. (1998). A proposed method for the development of marketing mix of the tea drink market. *Asia Pacific Journal Of Marketing And Logistics*, 10(1), 3 – 21.
- Yager, R.R., Goldstein, L.S. and Mendels, E (2003). FUZMAR: An approach To aggregating market research data based on fuzzy reasoning. *Fuzzy Systems*, 18, 953 969.
- Zarbi, S. A. (2007). *Evaluating the effect of selected marketing mix elements on brand value*. Master's Thesis of Business Management Department, Islamic Azad University, Department of Research Sciences. [In Persian].
- Zhaohua, D., Yaobin, L., Kwok, K.W. and Jinlong, Z. (2010). Understanding Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study of Mobile Instant Messages in China. *International Journal of Information Management*, 30(4), 289–300.