

اندیشه مدیریت راهبردی، سال ششم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۱، شماره پیاپی ۱۱، صص ۳۵-۷۲

شناخت قابلیت‌های سازمانی جایگاه‌سازی برند شرکت در صنعت مواد غذایی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۳/۲۸

کامران امیدی کیا*

اصغر مشکی**

سیدحمید خداداد حسینی***

شهریار عزیزی****

چکیده

این پژوهش کیفی به دنبال یافتن قابلیت‌های لازم جهت جایگاه‌سازی برند شرکت در قالب الگویی نظام‌مند و با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد است. پژوهش‌های گذشته در حیطه جایگاه‌سازی برند شرکت، بسیار محدود و غالباً یک‌سویانه (از دید مشتری)، کمی‌گرا و انتزاعی است. این پژوهش، جایگاه‌سازی برند شرکت را از دیدگاه درون‌سازمانی و با تأسی از رویکرد راهبردی قابلیت‌های سازمانی جست‌وجو می‌کند. بدین منظور مصاحبه‌های عمیقی با مدیران شرکت‌های شناخته‌شده فعال در صنعت مواد غذایی صورت گرفت. تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه داده‌بنیاد مبین آن است که ثبات سازمانی، زمینه مناسب جهت ایجاد و تقویت قابلیت‌های مؤثر بر هویت‌بخشی به برند شرکت را فراهم می‌کند. هویت ایجادشده از طریق قابلیت‌های تصویرپردازی مثبت به جایگاه‌سازی برند کمک می‌کند. در عین حال، شایستگی‌های مدیریت ارشد و پویایی بازار به عنوان عوامل مداخله‌گر و بسترساز، شرایط تقویت و تسریع جایگاه‌سازی برند را موجب می‌شود.

واژگان کلیدی

جایگاه‌سازی برند، قابلیت‌های سازمانی، نظریه داده‌بنیاد

* دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، نویسنده مسئول

omidikia@modares.ac.ir

moshabak@modares.ac.ir

khodadad@modares.ac.ir

s-azizi@sbu.ac.ir

** استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

*** دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

**** استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

از جایگاه‌سازی برند شرکت^۲ به عنوان محور اساسی فعالیت‌های ایجاد برند شرکت (Ries & Trout, 2008, p. 20)، قلب راهبرد بازاریابی (Keller, 2008, p. 128) و یکی از ابزارهای کلیدی اجرای مدیریت برند در بازار رقابتی (Aaker, 1996; Hooley et al., 2007, p. 56 & Kotler, 2003, p. 87) یاد شده است.

با این حال، علی‌رغم اهمیت جایگاه‌سازی در شکل‌دهی مزیت رقابتی شرکت‌ها (Hooly & Greenley, 2005) مرور ادبیات و پژوهش‌های موجود در این حوزه، مبین آن است که محققان بازاریابی به جایگاه‌سازی و به خصوص جایگاه‌سازی برند کمتر توجه کرده‌اند (Blankson & Kalafatis, 2007). غالب پژوهش‌های گذشته نیز به مباحث جایگاه‌سازی برند از منظر مشتریان (دیدگاه برون‌سازمانی) پرداخته و نقش قابلیت‌ها و شایستگی‌های^۳ سازمانی (دیدگاه درون‌سازمانی) را در شکل‌دهی جایگاه برند نادیده گرفته است (Mudambi, 2002). این پژوهش‌ها غالباً کمی‌گرا، محصول‌محور و معطوف به نحوه ادراک مصرف‌کننده از برند بوده و از اتخاذ رویکردی راهبردی به جایگاه‌سازی غفلت کرده‌اند. بنابراین، بیش از آنکه به جایگاه‌سازی برند شرکت بپردازند به جایگاه‌یابی برند محصول/خدمات پرداخته‌اند. حال آنکه جایگاه‌سازی برند شرکت، زمینه و جهت جایگاه محصولات شرکت را مشخص می‌کند (Ellson, 2004, p. 66).

با توجه به خلأ موجود، این پژوهش به دنبال آن است تا با تأسی از رویکرد مبتنی بر منابع در مباحث راهبردی و مفهوم قابلیت‌های سازمانی متأثر از این رویکرد، جایگاه‌سازی برند شرکت را بررسی و جست‌وجو کند. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش، شناخت و بررسی نقش قابلیت‌های سازمانی جهت ایجاد و توسعه جایگاه‌سازی برند شرکت است.^۴ جهت دستیابی به این هدف باید به دو سؤال اساسی پاسخ دهیم. اول آنکه، قابلیت‌های اصلی و محوری جهت جایگاه‌سازی برند شرکت کدام است؟ و دوم، این قابلیت‌ها چه ارتباطی با یکدیگر دارد و چه مراحل را در قالب فرایند منسجمی جهت جایگاه‌سازی برند طی می‌کند؟

در ادامه، ابتدا مروری اجمالی بر پژوهش‌های مرتبط گذشته خواهیم داشت. در بخش روش‌شناسی پژوهش، نحوه انتخاب موردها، شیوه نمونه‌گیری و روش تحلیل

داده‌ها تشریح می‌شود. با توجه به موضوع پژوهش، صنعت مواد غذایی به دلیل تعدد و تنوع زیاد شرکت‌های فعال در آن و تنوع مصرف‌کنندگان از شدت رقابت مطلوب و پویایی بازار مناسب برخوردار است و جهت اجرای پژوهش انتخاب شد. همچنین، با توجه به کارایی روش نظریه داده‌بنیاد^۵ جهت نظریه‌پردازی در حیطه پدیده‌ها، رویدادهای نوظهور و ناشناخته و ضعف پژوهش‌های پیشین درباره موضوع این پژوهش، جهت کشف قابلیت‌های مؤثر در جایگاه‌سازی برند شرکت از نظریه داده‌بنیاد بهره گرفته شد (Strauss & Corbin, 1998, p. 34). در نهایت، ضمن بررسی نتایج، پیشنهادهایی جهت پژوهش‌های آتی عرضه می‌شود.

۱. پیشینه پژوهش

۱-۱. جایگاه‌یابی برند

اولین بار، رایس^۶ و تروت^۷ مفهوم جایگاه‌یابی برند را مطرح کردند. آنها معتقد بودند که جایگاه‌یابی چیزی نیست که برای محصول یا خدمتی انجام شود بلکه چیزی است که با ذهن مشتری انجام می‌شود. آنها بیشتر بر ابعاد ارتباطی/تبلیغاتی جایگاه‌یابی تأکید می‌کردند که کاتلر نیز این مضمون را تأیید می‌کند (Kapferer, 1997, p. 64).

از نظر کاتلر^۸ (۲۰۰۳، ص ۹۳) جایگاه برند از مزیت رقابتی محصولات شرکت نسبت به محصولات رقیب خلاصه می‌شود. این جایگاه از طریق اجزای آمیخته بازاریابی به ذهن مشتری انتقال می‌یابد. بنابراین، رویکرد کاتلر بیشتر به نقش محصول در جایگاه‌یابی برند توجه دارد.

به طور کلی، پژوهش‌های صورت‌گرفته در حیطه جایگاه‌سازی برند شرکت در قالب دو رویکرد مصرف‌کننده‌محور و سازمان/مدیریت‌محور دسته‌بندی شدنی است. رویکرد غالب در پژوهش‌های پیشین، رویکرد مصرف‌کننده‌محور بوده که به بررسی ادراک مصرف‌کنندگان از برندی به نسبت رقبا بر اساس شاخص‌های مشخص پرداخته است. در این رویکرد، ارزیابی جایگاه برند گاه در قالب ویژگی‌های ملموس محصول (Vriens & Hofstede, 2000)، گاه بر اساس صفات خاص و اصلی محصول نظیر کیفیت و نوآورانه بودن (Snelders & Schoormans, 2004)، برخی اوقات بر اساس کارکرد و یا فواید محصول نظیر دوام و استفاده آسان (Tybout & Sternthal, 2005) و یا بر اساس

فواید نمادین محصول مانند ارضای حس احترام مصرف‌کننده و یا تجربه لذت‌بخش حاصل از استفاده محصول (Keller, 1993) انجام می‌شود. جدول ۱ برخی از مهم‌ترین روش‌های ارزیابی جایگاه برند را نشان می‌دهد.

همانطور که مشاهده می‌شود غالب پژوهش‌های گذشته درباره جایگاه برند کمی‌گرا و مبتنی بر الگوهای ریاضی و روش‌های آماری است. غالب این پژوهش‌ها بیشتر به جایگاه‌یابی محصول می‌پردازد و یا جایگاه‌یابی برند را متأثر از وضعیت و مشخصه‌های محصول می‌داند و ادراک مشتریان از جایگاه برند را بر قابلیت‌های سازمانی ترجیح می‌دهد. بنابراین، رویکرد غالب در پژوهش‌های جایگاه‌یابی برند، رویکرد مشتری‌محوری و منفعلانه و متأثر از نظرات کاتلر است که جایگاه‌یابی برند را این گونه تعریف می‌کند: «جایگاه‌یابی عمل طراحی کالا و تصویر ذهنی شرکت برای اشغال کردن مکان متمایزی در ذهن بازار هدف است به طوری که از جایگاه رقابتی برجسته و نمایانی به نسبت رقبا برخوردار شود» (Kotler, 2003, p. 97).

به طور خلاصه مهم‌ترین ضعف‌های پژوهش‌های پیشین عبارت است از:

- ضعف در توجه به عوامل درونی مؤثر در جایگاه‌سازی برند شرکت نظیر قابلیت‌های سازمانی؛
- ضعف در معرفی و شکل‌دهی ساختاری منسجم در ایجاد جایگاه‌سازی برند شرکت؛ و
- ضعف در به‌کارگیری رویکردی راهبردی و جامع جهت تشریح جایگاه‌سازی برند شرکت.

۲-۱. قابلیت‌های سازمانی و جایگاه‌سازی برند شرکت

برند موفق باید هم‌زمان به جنبه‌های ملموس (نظیر مشخصات محصول و ...) و جنبه‌های ناملموس (نظیر تصویر شرکت، جنبه‌های نمادین برند، خدمات و ...) توجه کند (Hankinson & Cowking, 1996, p. 36). یکی از این جنبه‌های ناملموس، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی است که بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع و رویکرد قابلیت‌های پویا، اثر بسزایی در عملکرد شرکت دارد (Zott, 2003)؛ اما پژوهش‌های بسیار محدودی جهت شناخت قابلیت‌های مؤثر در رشد و توسعه برند و ارائه

چارچوبی منسجم برای شناخت قابلیت‌های برندسازی به عنوان فرایندی پویا صورت گرفته است (Ni & Wan, 2008). به همین دلیل، محققان معتقدند جهت درک صحیح برند باید به شناخت و ارزیابی قابلیت‌های برند^۹ شرکت که بر جنبه‌های ناملموس تأکید می‌کند توجه شود، زیرا شرکت‌ها، جایگاه برند خود را بر اساس قابلیت‌های خود شکل می‌دهند (Beverland et al., 2007). استفاده از رویکرد قابلیت‌های سازمانی - به عنوان رویکرد جدید مدیریت راهبردی و متأثر از رویکرد مبتنی بر منابع^{۱۰} - در حیطه برند، امکان عرضه چارچوبی منسجم و راهبردی را به مدیریت برند فراهم می‌کند (Whitelock & Fastoso, 2007).

منظور از قابلیت‌های سازمانی - به خصوص در این پژوهش - مجموعه‌ای از الگوهای آموخته و باثبات حاصل از فعالیت جمعی است که سازمان از طریق آن قادر خواهد بود فرایندهای عملیاتی خویش را به طور نظام‌مند در جهت ارتقای اثربخشی فعالیت‌هایش ایجاد و اصلاح کند (Zollo & Winter, 2002).

بر اساس تحقیقات گذشته، قابلیت‌ها نقش مؤثری در عملکرد بین‌المللی شرکت، فرایند توسعه محصول جدید، رویکرد بازار محور و ... دارد (Barreto, 2010) اما تا به حال تحقیقی درباره ارتباط قابلیت‌های پویا و جایگاه‌سازی برند شرکت صورت نگرفته است. این در حالی است که بر اساس آمار منتشرشده در ISI یکی از موضوعات پرطرفدار در حیطه مدیریت، قابلیت‌های پویا است، به طوری که در ژوئن ۲۰۰۸ نزدیک به ۱۱۸۰ ارجاع به این موضوع ثبت شده است (Arend & Bromiley, 2009) و مطابق آمار پایگاه AB/INFORM در فاصله سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۷ حداقل ۱۵۳۴ مقاله از این کلیدواژه استفاده کرده است (Barreto, 2010). با این حال، تحقیقات درباره ارتباط مفهوم قابلیت‌های سازمانی و برند شرکت، بسیار محدود است که این تحقیقات اندک نیز موردی و مفهومی است و از عرضه مدل منسجم و استنادپذیر فاصله دارد (جدول ۲). اما درباره قابلیت‌های سازمانی و جایگاه‌سازی برند شرکت بر اساس جست‌وجوی پژوهشگران، چه در داخل و چه در خارج کشور تا به حال تحقیقی صورت نگرفته است. بنابراین، بررسی جایگاه‌سازی برند در این پژوهش با اتخاذ رویکرد سازمان‌محور صورت می‌پذیرد. رویکردی که معتقد است «جایگاه‌سازی برند

شرکت، فرایندی تکراری و مشتمل بر مجموعه‌ای از اقدامات فعالانه و هدفمند جهت دستیابی به ادراکی مشخص در ذهن مشتریان است» (Kalafatis, 2000). پژوهشگران نیز توصیه کرده‌اند تحقیقات آتی باید به دنبال یافتن رابطه‌ای شفاف و مشخص میان انواع قابلیت‌های سازمانی و موقعیت برند شرکت باشد (Beverland et al., 2007 & Halliday & Trott, 2010)، امری که این پژوهش از طریق به‌کارگیری نظریه داده‌بنیاد جهت پاسخگویی به سؤالات ذیل به دنبال آن است.

۱- قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز جهت جایگاه‌سازی برند شرکت کدام است؟

۲- شرط (یا شروط) علی مؤثر در قابلیت‌های سازمانی جهت جایگاه‌سازی برند

شرکت چیست؟

۳- پدیده اصلی قابلیت‌های سازمانی مؤثر در جایگاه‌سازی برند شرکت و ابعاد آن

کدام است؟

۴- شرایط واسطه‌ای مؤثر در قابلیت‌های سازمانی مؤثر در جایگاه‌سازی برند

شرکت چیست؟

جدول ۱. خلاصه برخی تحقیقات درباره ارزیابی جایگاه برند (Gwin & Gwin, 2003)

روش ارزیابی	روش تحلیل	فواید روش	محدودیت روش	بهترین کارکرد روش
مدل‌های ترکیبی چندشاخصه ^{۱۱}	ارزیابی مطلوبیت حاصل از ترکیب چندین مشخصه برند	۱- تحلیل مبین مشخصه‌ها و ترجیحات مورد نظر مشتریان است ۲- تحلیل حاصل از این روش بهترین ترکیب مشخصه‌های برند را برای بخشی از مشتریان شبیه‌سازی می‌کند	۱- برای ارزیابی جایگاه برند به نسبت رقبا نیازمند تحلیل دیگری نیز هستیم ۲- حجم زیاد داده‌ها و جمع‌آوری آنها برای برندهای مختلف، زمان بر و هزینه‌زاست	۱- تولید محصول جدید ۲- جایگاه‌یابی مجدد محصول فعلی
تحلیل عاملی ^{۱۳}	ارزیابی مؤلفه‌های اصلی برند	۱- ارزیابی ابعاد محصول آسان‌تر می‌شود ۲- این روش بسیاری از شاخص‌ها را کاهش و شاخص‌های اصلی را نشان می‌دهد	این عوامل لزوماً ترجیحات و مشخصه‌های مورد نظر مشتریان را بیان نمی‌کند	۱- ارزیابی راهبردهای ترفیعی و ارتباطی شرکت ۲- ارزیابی شکاف میان وضعیت بالقوه محصول با فرصت‌های پیش روی آن
تحلیل تشخیصی ^{۱۲}	ارزیابی بهترین مشخصه‌هایی که تمایز برندها را عیان می‌کند	تمرکز بر ابعاد و مؤلفه‌ها بر مشخصه‌هایی که تفاوت برندها را نشان می‌دهد	۱- این مشخصه‌ها لزوماً ترجیحات مشتریان نیست ۲- ابعاد و مؤلفه‌ها به راحتی تفسیرپذیر نیست و کارکرد مدیریتی ناچیزی دارد	بازمهندسی و یا تولید محصول جدید
ارزیابی و سنجش چندمولفه‌ای ^{۱۴}	بر اساس مشابهت برندها	۱- ارزیابی بر اساس قضاوت و ترجیحات مشتریان ۲- نتیجه حاصل از ارزیابی نقاط آرمایی مشتریان و وضعیت برند را در نقشه نشان می‌دهد	۱- تفسیر مؤلفه‌ها غالباً دشوار است ۲- با توجه به ابعاد موجود برند، این روش از کارایی کمتری برای جایگاه‌یابی مجدد برند و یا جایگاه‌یابی برند جدید برخوردار است ۳- پایایی قضاوت افراد درباره مؤلفه‌ها خدشه‌پذیر است ۴- جمع‌آوری داده‌ها برای پژوهشگران و پاسخگويان دشوار است	ارزیابی وضعیت موجود برند

جدول ۲. تحقیقات پیشین درباره ارتباط قابلیت‌های سازمانی و برند شرک

نویسنده (ها)	نوع تحقیق	تمرکز تحقیق	نتایج یا اهداف تحقیق
Miller, 1987	پیمایشی	عوامل مؤثر در جایگاه رقابتی برند	جایگاه رقابتی برند حاصل عملکرد شرکت در چهار بعد است. این چهار بعد عبارت است از مجموعه‌ای از نوآوری‌ها، تمایزات بازاریابی، قلمرو و سهم بازار محصول و کنترل هزینه‌های موجود
Knox, 2004	مفهومی	عوامل مؤثر در جایگاه‌سازی موفق برند	جایگاه‌سازی موفق برند نیازمند توجه به کیفیت خدمات، نحوه کارکرد تأمین‌کننده‌ها و ارتباطات با مشتری است
Aaker & Joachimsthaler, 2000	مفهومی	مؤلفه‌های ایجاد برند پشروی جهانی ۱۵	برند پشروی جهانی نیازمند توجه به قابلیت‌های ایجاد برند (نظیر ارتباطات یکپارچه، شناخت نقاط تمایز و ارزیابی نتایج برند) و ساختار و فرایندهای سازمانی پاسخگو در قبال راهبردهای برندسازی است
Beverland et al., 2007	مطالعه موردی	مؤلفه‌های ایجاد هویت جهانی برای برند	ایجاد هویت جهانی برای برند به وجود پنج قابلیت پشتیبانی ارتباطی و تقویت روابط با مشتریان، ایجاد هماهنگی میان شبکه همکاران، تقویت ساختار و معماری برند، ایجاد ارزش افزوده و ملموس‌پذیر کردن عوامل ناملموس برای مشتریان ^{۱۸} وابسته است
O'Cass & Weerawardena, 2010	پیمایشی	بررسی تقویتی قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد برند	قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد برند شرکت تأثیر مثبتی دارد
Motameni & Shahrokhi, 1998	مفهومی	سنجش ارزش برند جهانی	قابلیت‌های رقابتی، جهانی و مشتری‌مداری مؤلفه‌های اصلی ارزیابی برند جهانی را تشکیل می‌دهد
Halliday & Trott, 2010	مفهومی	بررسی نوآوری در خدمات	وجود قابلیت‌های ارتباطی ^{۱۶} و تعاملاتی ^{۱۷} مناسب با مشتریان به توسعه نوآوری در فرایندهای شرکت کمک می‌کند و موجب شکل‌گیری و تقویت برند شرکت می‌شود.
Ni & Wan, 2008	مطالعه موردی	شناخت قابلیت‌های برندسازی	قابلیت‌های جایگاه‌سازی، کارکردی، قانونی و فرهنگی بر موفقیت برندسازی شرکت‌ها متناسب با شرایط محیطی مؤثر است

۲. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به سؤالات مطروح، پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی است. این پژوهش با راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد^{۱۹} به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. روش نظریه داده‌بنیاد، شیوه‌ای از پژوهش کیفی است که در آن، با استفاده از دسته‌ای از داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. ایده اصلی این راهبرد آن است که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس^{۲۰} ناشی نمی‌شود بلکه بر اساس داده‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان که فرایند مورد پژوهش را تجربه کرده‌اند، ایجاد یا مفهوم‌سازی می‌شود (Strauss & Corbin, 1998, p. 21).

به این علت که درباره ماهیت مسئله پژوهش یعنی شناخت قابلیت‌های جایگاه‌سازی برند شرکت، از قبل، نظریه‌ای وجود ندارد لذا این شرایط، ضرورت استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد را در این پژوهش توجیه می‌کند.

۲-۱. نمونه‌گیری و جامعه آماری

نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت نظری انجام شد. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده مورد نظر بپردازد. به عبارت دیگر نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست بلکه عمدی و قضاوتی است (بازرگان، ۱۳۷۸، ص ۹۷).

با توجه به اثرپذیری قابلیت‌های سازمانی از شرایط بازار (Wu, 2010) و تفاوت جایگاه‌سازی در صنایع مختلف، صنعت مورد بررسی باید شرایط لازم را جهت اجرای این پژوهش داشته باشد. بنابراین، با توجه به نظرخواهی ابتدایی از استادان بازاریابی، صنعت مواد غذایی کشور به دلیل دارا بودن عواملی نظیر وضعیت مناسب رقابت، تعدد رقبا، وجود بازاری وسیع با مشتریانی متنوع از پویایی بازار و شرایط شایسته برای اجرای پژوهش برخوردار است فلذا به عنوان مورد مطالعه انتخاب شد. برای انتخاب شرکت‌ها به این نکته توجه شد که برند شرکت مورد بررسی در سطح کشور و در میان مشتریان، شناخته و برند آنها به طور تدریجی تکامل یافته باشد تا با رویکرد پژوهش‌های پس‌رویدادی^{۲۱} که متناسب این پژوهش است تطابق و هماهنگی لازم را

داشته باشد. لذا با توجه به ضعف و کمبود داده‌های آماری درباره تحلیل بازار و ارزش واقعی برند شرکت‌های صنایع غذایی و یا رتبه‌بندی آنها به دست مرجع مرجح و معتبر، ابتدا فهرستی از شرکت‌های معتبر و صاحب برند در صنعت مواد غذایی، تهیه شد و پس از نظرخواهی از استادان و بازیبن‌های خارجی پژوهش برخی از این شرکت‌ها که از شرایط مناسب‌تری جهت اجرای پژوهش برخوردار بودند، انتخاب شدند.

در پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، محقق به منظور گردآوری داده‌های مصاحبه و برای اشباع مقوله‌ها حدوداً ۲۰ تا ۳۰ مصاحبه بر اساس ملاقات‌های متعدد می‌کند. همچنین، وی هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، شروع به تحلیل آنها نیز می‌کند (Strauss & Corbin, 1990, p. 44). داده‌های این پژوهش بر اساس مصاحبه با ۲۴ نفر از مدیران سطوح مختلف (میانی و ارشد) شرکت‌های فعال و شناخته در صنعت مواد غذایی جمع‌آوری شد. این افراد به مرور انتخاب شدند تا نواقص و ابهام‌های موجود پس از تحلیل هر مصاحبه با مصاحبه بعدی برطرف شود. هر یک از مصاحبه‌ها تقریباً بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه طول کشید و به غیر از ۴ مصاحبه به دلیل عدم رضایت مصاحبه‌شونده- سایر مصاحبه‌ها ضبط و جهت کدگذاری، اصلاح و اخذ بازخور، مکتوب شد.

نمونه‌گیری نظری تا زمانی که مقوله‌ها به اشباع نظری برسد ادامه یافت. اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن، مصاحبه‌های جدید، داده‌ای را به مقوله‌های قبلی، اضافه و روابط میان مقوله‌ها را دستخوش تغییر نمی‌کند.

۲-۲. روایی و پایایی پژوهش

از نظر کرسول^{۲۲} (۲۰۰۷، ص ۱۳۳) پژوهشگران کیفی به منظور افزایش اعتبار پژوهش‌های خود باید در هر پژوهش حداقل از دو راهبرد استفاده کنند. جهت اطمینان از روایی پژوهش اقدامات ذیل انجام شد:

تطبیق اعضا^{۲۳}: مشارکت‌کنندگان، نظر خویش را درباره گزارش پژوهش، فرایند

تحلیل و مقوله‌ها عرضه کردند و مطابق نظرات آنها، نتایج، بازبینی و اصلاح شد.

بررسی همکار^{۲۴}: نظرات، مدل و مقوله‌ها با سه نفر از استادان بازاریابی (دانشگاه

تهران و شهید بهشتی) و دو نفر از دانشجویان دکترای بازاریابی به اشتراک گذاشته شد و از نظرات آنها جهت تقویت نتایج پژوهش استفاده شد.

مشارکتی بودن پژوهش: جهت افزایش روایی پژوهش از مشارکت‌کنندگان (به خصوص ۵ نفر از کسانی که تحصیلات مرتبط و عالی و تجربه کافی داشتند) در کدگذاری، تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

کثرت‌گرایی^{۲۰}: کثرت‌گرایی در این پژوهش شامل تكثر مکانی و کثرت مشارکت‌کنندگان در پژوهش است. تكثر مکانی به این معنی که مصاحبه با مدیران شرکت‌های مختلف انجام شد: شرکت مینو (۲ نفر)، شرکت گلستان (۲ نفر)، شرکت یک‌ویک (۲ نفر)، شرکت مهرام (۱ نفر)، شرکت بهنوش ایران (۲ نفر)، شرکت زمزم ایران (۲ نفر)، شرکت شیرین‌عسل (۲ نفر)، شرکت خوشگوار مشهد (نمایندگی کوکاکولا در ایران) (۱ نفر)، شرکت سن‌ایچ (۱ نفر)، شرکت کاله (۱ نفر)، شرکت رشد (۲ نفر)، شرکت اطلس دینا (تولیدکننده چی‌توز و نمایندگی پیسی در ایران) (۱ نفر)، شرکت نامی نیک‌نهاد (نان سنان) (۱ نفر)، شرکت تک‌ماکارون (۱ نفر)، شرکت مواد غذایی مانا (۱ نفر)، شرکت آب معدنی دماوند (۱ نفر)، شرکت شهید کوه‌رنگ (ساندیس) (۱ نفر).

تكثر مشارکت‌کنندگان نیز به این معنی است که مصاحبه با افراد سطوح مختلف سازمانی صورت پذیرفت: مدیرعامل (۲ نفر)، قائم‌مقام مدیرعامل (۲ نفر)، مدیر فروش (۵ نفر)، مدیر تبلیغات و ارتباطات (۱ نفر)، مدیر بازاریابی (۵ نفر)، معاون بازاریابی و صادرات (۱ نفر)، مدیر تحقیق و توسعه (۱ نفر)، مدیر فنی-مهندسی (۱ نفر)، مدیر بازرگانی (۲ نفر)، مدیر روابط عمومی (۱ نفر)، مدیر امور ارتباطات مشتریان (۱ نفر)، کارشناس بازاریابی (۲ نفر).

پایایی پژوهش از طریق تهیه و به‌کارگیری چارچوبی مدون برای مصاحبه کنترل شد. این چارچوب مدون پس از تأیید استادان و اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف پژوهش در تمام مصاحبه‌ها به کار گرفته شد.

۳. تحلیل داده‌ها

بر اساس نظریه داده‌بنیاد، مجموع داده‌های حاصل از مصاحبه در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی، دسته‌بندی و نظریه‌ای درباره پدیده ارائه می‌شود. کدگذاری باز،

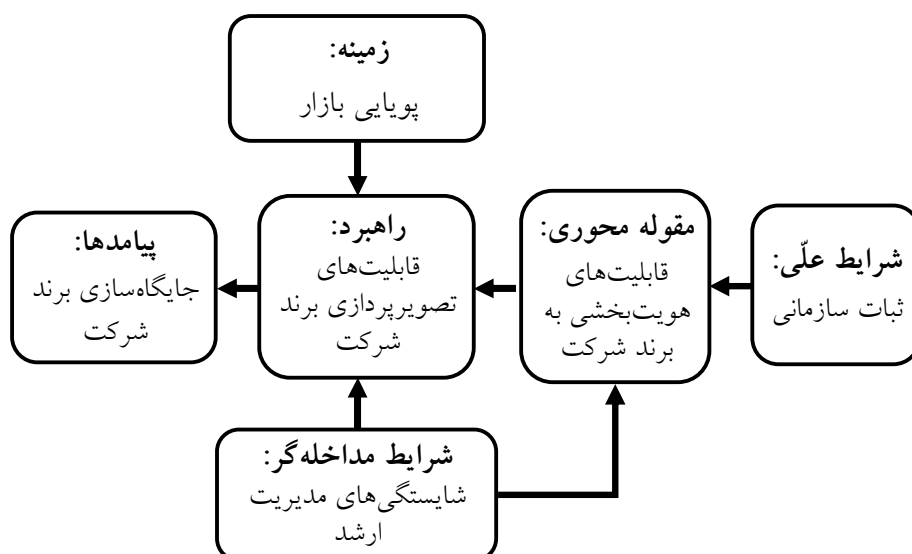
کدگذاری محوری و انتخابی، اصلی‌ترین مراحل شکل‌دهی نظریه است که در ادامه نحوه استفاده از این کدگذاری‌ها تشریح می‌شود.

۳-۱. کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، شناخته و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. در این مرحله، نظریه‌پرداز، مقوله‌های اولیه درباره پدیده را با بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد (Strauss & Corbin, 1998, p. 71 & Lee, 2001, p. 49). این، مرحله باز نامیده می‌شود چرا که پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد. به بیان دیگر، در کدگذاری باز، پژوهشگر با ذهنی باز به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نمی‌شود (Goulding, 2002, p. 56). در این پژوهش، کدگذاری باز پس از مصاحبه و مکتوب کردن آنها به صورت دستی صورت گرفت. در نهایت، تعداد ۲۳۰ کد باز بدون حذف موارد مشابه و نامرتب با موضوع، شناخته و تعریف شد.

۳-۱. کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل که کدگذاری حول «محور» مقوله تشریح می‌شود «محوری» نامیده می‌شود (Strauss & Corbin, 1998, p. 133 & Lee, 2001, p. 49). بر اساس «رهیافت نظام‌مند»^{۲۶} استراوس^{۲۷} و کوربین^{۲۸} (۱۹۹۸) مجموع مقوله‌های مستخرج از داده‌های خام، در قالب شرایط علی (علل ایجاد پدیده اصلی)، راهبرد (کنش‌ها یا کنش‌های متقابل که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شود)، زمینه (شرایط بسترساز مؤثر در راهبرد(ها))، شرایط مداخله‌گر (شرایط عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (نتایج به‌کارگیری راهبردها) دسته‌بندی می‌شود. شکل ۱ مبین روابط میان اجزا و مؤلفه‌های اصلی حاصل از کدگذاری محوری درباره قابلیت‌های جایگاه‌سازی برند شرکت است.



نمودار ۱. کدگذاری محوری جایگاه‌سازی برند شرکت بر اساس رویکرد قابلیت‌های سازمانی

۲-۳. کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی)

کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست (Strauss & Corbin, 1998, p. 151 & Lee, 2001, p. 49). این فرایند با نگارش خط داستان، مقوله‌ها را به هم متصل می‌کند. کدگذاری انتخابی، مهم‌ترین مرحله نظریه‌پردازی است که محقق در آن، مقوله‌های محوری را با مقوله‌های دیگر ارتباط می‌دهد و ارتباط آنها را اثبات و مقوله‌هایی را که احتیاج به بهبود و بازنگری دارد اصلاح می‌کند. در حقیقت، محقق با برقراری ارتباط بین مقوله‌ها و بر اساس این ارتباط‌ها سعی می‌کند تصویری خلق یا به عبارت دیگر، داستانی نقل کند (Danaee Fard & Eslami, 2010). با توجه به نمودار ۱ می‌توان نظریه قابلیت‌های جایگاه‌سازی برند شرکت را این‌گونه تفسیر کرد که:

ثبات سازمانی شرایط لازم جهت شکل‌گیری مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازمانی را فراهم می‌کند. این قابلیت‌ها به واسطه وجود ثبات سازمانی، به مرور زمان، رشد و تکامل می‌یابد و در تعامل با یکدیگر هویت منسجم و مشخصی را به برند شرکت می‌بخشد. هم‌زمان با رشد و تکامل قابلیت‌های مؤثر بر هویت برند، شرکت‌ها به این امر

واقف می‌شوند که برای توسعه فعالیت خویش و بقا در بازار پویا نیازمند آن‌اند که علاوه بر قابلیت‌های پیشین، قابلیت‌های جدیدی برای آشکار نمودن تمایز خود با سایر رقبا پایه‌ریزی کنند و توسعه دهند. بنابراین، تلاش می‌کنند تا با شکل‌دهی و تقویت قابلیت‌های ارتباطی و تعاملاتی با مشتریان، تصویری روشن، یکپارچه و متمایز از برند خویش به مشتریان ارائه کنند. در عین حال، وجود مدیریت ارشد توانمند و شایسته، موجب تسریع و تثبیت در فرایند شکل‌گیری، تقویت و تکامل قابلیت‌های هویت‌بخش و قابلیت‌های تصویرپردازی برند می‌شود.

هر یک از این مقوله‌ها و عوامل مدل، در ادامه، به صورت تفصیلی تشریح می‌شود.

۳-۲-۱. ثبات سازمانی (شرایط علی)

شرایط علی، شرایطی است که بر مقوله محوری اثرگذار است. شروطی لازم و ناکافی جهت دستیابی به پیامدهای حاصل از به‌کارگیری راهبرد است. نتایج مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، ثبات سازمانی را به عنوان شرط علی، شناخته است چرا که

«برندی که کوتاه فکر می‌کند برند نمی‌شود، چون نوسانات آن زیاد است ... برند چیزی است که آرام آرام کسب می‌شود ... ما برندهای دولتی قوی نداریم چون این مجموعه‌ها ثبات ندارند. مدیرعامل نمی‌داند آیا سال آینده هست یا نیست چه برسد به مدیران میانی و رده پایین».

ثبات سازمانی نیز غالباً در ثبات ساختاری و ثبات ادراکی کارکنان متبلور می‌شود.

۳-۲-۱-۱. ثبات ساختاری

جایگاه‌سازی برند در ذات خویش نیازمند مجموعه فعالیت‌های گام‌به‌گام و تدریجی است (Arnott & Easingwood, 1994). به دلیل نبود ثبات ساختاری به خصوص برای کارکنان توانمند، این فرایند گام‌به‌گام دچار اختلال می‌شود. دولتی بودن، سیاسی کاری شدید بین مدیران ارشد، جنگ قدرت میان سهامداران اصلی شرکت از مهم‌ترین عوامل ایجادکننده بی‌ثباتی ساختاری است.

«شرکت نشان داده است که خیلی باثبات است یعنی پنجاه سال است که دارد کار می‌کند. این به کارکنان القا می‌کند که اینجا ثبات حاکم است

شما بهتر است کار خود را انجام دهید، فرقی نمی‌کند چه کسی بالای سر مجموعه باشد ... ما ساختار منسجمی داریم یعنی با جابه‌جایی افراد مشکل ایجاد نمی‌شود».

تنها، شرکت‌های دولتی در معرض گرفتاری بی‌ثباتی نیستند؛ گاه برخی شرکت‌های خصوصی نیز به دلیل تعارض منافع میان صاحبان و سهامداران اصلی دچار بی‌ثباتی می‌شوند.

«لابی‌های خارج سازمانی و اطراف مدیر ارشد مهم هستند. در ایران چون این شرکت‌ها غالباً خانوادگی و فامیلی اداره می‌شوند، این افراد اهمیت پیدا می‌کنند و این افراد چون می‌خواهند قدرت در سازمان در اختیار آنها باشد نمی‌گذارند فرد جدیدی وارد سازمان شود و مسائل سیاسی وارد کار می‌شود، این شرایط [در میان حلقه صاحبان قدرت] به کاهش ظرفیت فکری مدیر ارشد لطمه زده و شرکت را از دریافت ایده‌های جدید محروم می‌کند».

علاوه بر این، تغییر مداوم مدیران، به دلیل وابستگی به جناح فکری خاص در میان سهامداران اصلی و گاه حذف برخی واحدها یا بخش‌های سازمان، ثبات سازمانی و به تبع آن، جایگاه برند را مخدوش می‌کند.

«مدیرعامل جدید برای اینکه نشان دهد برای کار ایده‌ای دارد بلافاصله ساختار سازمانی شرکت را به هم ریخت. خوب در این شرایط اولویت افراد به دنبال حفظ خود در سازمان هستند و دیگر کسی به برند و جایگاه آن توجهی ندارد ... مسلم است در این شرایط افراد توانمند دیگر در سازمان نمی‌مانند و به شرکت‌های دیگر می‌روند».

۳-۲-۱. ثبات ادراکی

ثبات ادراکی به میزان ابهام‌هایی که فرد از اهداف، وظایف، انتظارات مدیریت ارشد و فرایندهای سازمانی دریافت می‌کند اشاره می‌کند. دریافت مداوم پیام‌های متناقض از مدیریت ارشد جز تشنگی ذهنی و کاهش رضایت شغلی در بلندمدت نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت.

«یکی از مهم‌ترین مواردی که باید در بحث جایگاه‌سازی [برند] به آن توجه کرد، تعیین یک هدف شفاف و مشخص است. یعنی مشخص کرد دنبال چه هستیم. هدف متناقض تعیین نکنیم و به عبارت بهتر یک پیام روشن از مدیر ارشد به زیرمجموعه منتقل شود و در نهایت این پیام به مشتریان هم منتقل شود. تناقض در هدف‌گذاری می‌تواند سد راه باشد ... آرامش سازمانی خیلی مهم است و اینجا به آن توجه می‌شود».

کدگذاری‌های باز مربوط به مقوله ثبات سازمانی به طور خلاصه عبارت است از: شفافیت اهداف بلندمدت، شفافیت چشم‌انداز و مأموریت شرکت، شفافیت جایگاه برند شرکت در اهداف بلندمدت، شفافیت برنامه‌های مربوط به برند شرکت، شفافیت در وظایف کارکنان و نقش آنها در تحقق اهداف بلندمدت، نبود ابهام در انتظارات مدیریت ارشد از کارکنان، عدم تناقض در اهداف مورد نظر مدیریت ارشد، پرهیز از تغییر مداوم فرایندهای سازمانی، پرهیز از تغییر بی‌دلیل ساختار سازمانی.

۲-۲-۳. هویت‌بخشی به برند شرکت (مقوله محوری)

مقوله محوری حاصل از کدگذاری داده‌ها جهت جایگاه‌سازی برند شرکت عبارت است از تلاش منسجم، همه‌جانبه و مداوم جهت هویت‌بخشی به برند شرکت از طریق به‌کارگیری قابلیت بازاریابی و بازاریابی، قابلیت تولید، قابلیت نوآوری، قابلیت یادگیری و قابلیت شرکت در توانمندسازی و تعهدپذیری کارکنان. به همین دلیل یکی از مدیران ارشد بیان می‌کند که:

«از ۵۰ سال پیش تاکنون به طور تدریجی، بسته‌بندی، تبلیغات، تولید انواع محصول در شرکت رشد کرده است اما از اول، تمرکز بر یک چیز بوده است، یعنی تمرکز بر هویت برند شرکت بوده»

جدول ۳ به صورت خلاصه، کدگذاری محوری مرتبط با این مقوله و برخی نمونه مصاحبه‌ها و نمونه‌های کدگذاری باز مرتبط با آن را نشان می‌دهد. در ادامه، قابلیت‌های سازمانی شکل‌دهنده هویت برند شرکت تشریح می‌شود.

۳-۲-۱. قابلیت بازاریابی و بازاریابی

شرکتی که درک بهتر و عمیق‌تری از نیاز مشتریان داشته باشد (قابلیت بازاریابی) علاوه بر جهت‌گیری درست می‌تواند مجموعه فعالیت‌های مرتبط با مشتریان را ساماندهی کند و بازار خویش را توسعه دهد (قابلیت بازاریابی). داده‌های حاصل از مصاحبه مبین آن است که قابلیت بازاریابی مقدم بر قابلیت بازاریابی است.

«اولین پرسش این است که با چه شرکت‌هایی قرار است رقابت کنیم؟ باید تمام عوامل بازار از نظر کیفیت محصولات خود و رقیب، انواع محصولات دیگر، نوع تعامل رقبا با مشتریان و ... را به طور کامل و دقیق رصد کنید. این [بررسی‌ها] گاهی موجب اصلاح رفتار ما نیز می‌شود». پس از بازاریابی ابتدایی، شرکت به دنبال کسب سهم مشخص از بازار و توسعه آن است. تعامل و تبادل میان بازاریابی و بازاریابی به طور دائم و مرتب ادامه می‌یابد (نمونه گفته جدول ۳).

جدول ۳. قابلیت‌های هویت‌بخشی به برند شرکت (مقوله محوری)

مقوله (کدگذاری محوری)	منتخبی از گفته‌ها	منتخبی از کدگذاری باز
قابلیت بازاریابی و بازاریابی	ما تحقیقات گسترده‌ای انجام دادیم (با گروه کانونی و ...) تا ببینیم مشتریان از خرید محصولات ما دنبال چه چیزی هستند. مشتریان در حال حاضر بیشتر دنبال یک طعم خاص هستند. باید تمام عوامل و حرکات رقیب در بازار را تحت نظر داشت ... رصد کامل رفتار رقبا گاهی موجب اصلاح برنامه‌ها و فعالیت‌های ما می‌شود.	شناخت رقبا و محصولات رقیب، بررسی مشخصات محصول رقیب، نحوه تعامل رقبا با مشتریان (نحوه فروش و ...)، به‌کارگیری گروه‌های کانونی جهت شناخت نیاز مشتریان، تمایز میان خرده‌فروش و مصرف‌کننده و عرضه ارزش متفاوت به هر یک، انتخاب زمان مناسب ورود به بازار، جمع‌آوری مرتبط و منظم اطلاعات مربوط به تغییرات بازار، جمع‌آوری و تحلیل رفتار رقبا در بازار [نحوه توزیع، نحوه تسویه حساب و ...] انتقال اطلاعات حاصل از بازار به مدیران شرکت در سطوح مختلف، پیگیری نوآوری‌هایی که رقبا انجام داده‌اند، بررسی و الگوبرداری از شرکت‌های موفق خارجی، بازدید از نمایشگاه‌های خارجی مرتبط جهت الگوبرداری و شناخت پیشرفت‌های جدید سایر شرکت‌های پیشرو. اطلاع‌رسانی دقیق به مصرف‌کنندگان درباره مشخصات محصول، تدوین برنامه بازاریابی، هدف‌گذاری برای برند شرکت، هدف‌گذاری فروش

منتخبی از کدگذاری باز	منتخبی از گفته‌ها	مقوله (کدگذاری محوری)
<p>بر اساس شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و برای فواصل زمانی مشخص (ماهانه، فصلی و ...)، بخش‌بندی مصرف‌کنندگان و ارائه محصول متناسب با هر بخش، به‌کارگیری تبلیغات محیطی هدفمند، انتخاب زمان مناسب جهت ورود به بازار، توزیع فراگیر و به‌هنگام محصولات (پوشش بازار)، به‌روز کردن سامانه توزیع شرکت، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات جهت شناخت بازار و افزایش فروش.</p>		
<p>انعطاف‌پذیری تولید مطابق با شرایط فصلی و نیاز مشتریان، سرعت تولید در عرضه محصول جدید، کاهش هزینه تولید محصول با به‌کارگیری تجهیزات پیشرفته، افزایش کیفیت محصول، خاص نمودن و متمایز کردن مشخصات محصول نظیر طعم و مزه، توانایی در تولید محصولات متنوع از نظر اندازه، شکل و حجم.</p>	<p>در صنعت مواد غذایی توانمندی تولید و ورودی مهم است، چون در این صنعت، تازه بودن، بهداشت و سلامتی و ایمنی از شاخص‌های اصلی و پایداری است ... ما مجهزترین دستگاه‌ها را با تکنولوژی روز از هلند و بلژیک به کار گرفتیم تا بتوانیم بهترین نان صنعتی را تولید کنیم ... تمایز ما با سایر شرکت‌ها نیز به همین نحوه تولید محصول ما بر می‌گردد.</p>	<p>قابلیت تولیدی</p>
<p>قابلیت شبکه‌سازی شرکت: قرارداد همکاری جهت تولید تحت لیسانس، اصلاح فرایندها بر اساس نظر شرکت همکار و در جهت تقویت همکاری با شرکت خارجی، ارزیابی دائم تأمین‌کنندگان و انتخاب بهترین آنها، برقراری روابط بلندمدت با تأمین‌کنندگان با عرضه اطلاعات مرتبط، به‌کارگیری فرایندی جهت انتخاب تأمین‌کنندگان مناسب، شناخت و همکاری با شرکت‌های پخش معتبر.</p> <p>یادگیری درونی: تلاش خودجوش کارکنان جهت یادگیری مطالب روز، عرضه بازخور به همکاران در خصوص عملکردشان، تشویق کارکنان به ریسک‌پذیری، جمع‌آوری و تحلیل خودجوش کارکنان از اطلاعات عملکرد و بازار شرکت، عرضه اطلاعات مفید به همکاران، به‌کارگیری تیم در حل مسائل شرکت، تعامل و ارتباط آسان و بدون محدودیت اعضای سازمان با یکدیگر، اصلاح مرتب عملکرد بر اساس نتایج، تعامل خودجوش کارکنان با محیط‌های علمی و بازار (مؤسسات، دانشگاه‌ها،</p>	<p>ما با شرکت ... انگلیس جهت تولید محصول تحت لیسانس قرارداد داریم چون آنها بیش از ۱۰۰ سال از ما باسابقه‌تر هستند. نوع اطلاعاتی که از ما می‌خواهند و نحوه بررسی بازار توسط آنها برای ما آموزنده است. آقای ... [مدیرعامل] همیشه تأکید می‌کند که هر وقت بزرگ شویم از بین می‌رویم. بنابراین همیشه باید بچه بمانیم و دنبال یادگیری چیزهای جدید باشیم.</p> <p>اتفاقی که در داخل شرکت ما می‌افتد این است که تمام بخش‌ها دائم به دنبال به روزکردن خود هستند. حتی واحد مالی در حال حاضر از جدیدترین روش‌های حسابداری بهره می‌گیرد.</p>	<p>قابلیت یادگیری * شبکه‌سازی * یادگیری درونی</p>

شناخت قابلیت‌های سازمانی جایگاه‌سازی برند شرکت در صنعت ... ۵۳

مقوله (کدگذاری محوری)	منتخبی از گفته‌ها	منتخبی از کدگذاری باز
		انجمن‌ها و ... جهت یادگیری مطالب به‌روز، تیم‌سازی در جهت تولید و اصلاح محصول جدید.
قابلیت نوآوری	یکی از اولویت‌های شرکت توسعه محصول است ... توسعه محصول بیشتر از درون است ... توسعه محصول نیازمند کار گروهی است ... برای توسعه محصول یک واحد تحقیق و توسعه داریم که در کنار واحد بازاریابی روی تولید محصول جدید کار می‌کند. واحد بازاریابی، اطلاعات بازار را جمع‌آوری می‌کند و در اختیار واحد R & D می‌گذارد.	تولید محصول کاملاً جدید از نظر طعم، مزه و ... بهبود محصول قبلی با تغییرات ملموس و محسوس، بهبود فرایندهای شرکت نظیر روش‌های جدید فروش یا توزیع محصول، به‌کارگیری فناوری اطلاعات در بهبود فرایندهای شرکت، تشکیل واحد تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری در ایجاد آزمایشگاهی به‌روز و مرجع.
قابلیت توانمندسازی و تعهدپذیری کارکنان	[در این شرکت] یک سری قوانین برای تقویت هویت شرکت داریم. ما آزمون‌های تخصصی ورود داریم. طراحی آزمون داریم، تسهیل و اصلاح رویه‌ها را به صورت گروهی انجام می‌دهیم. کلاس‌های آموزشی مختلفی در داخل شرکت داریم که مطابق نیازسنجی طراحی شده است. اگر کسی شرکت را ترک کند دیگر نمی‌تواند به آن بازگردد. یعنی فرد سخت می‌تواند وارد شرکت شود و سخت از آن خارج می‌شود. [شرکت] از این طریق سعی می‌کند هویت خودش را تقویت کند ... تمام تلاش شرکت بر آن است که بهترین بودن را بین پرسنل جا بندازد. ... مثلاً ما به مدیران خود ماشین ... میلیونی می‌دهیم تا هم پرستیژ شرکت حفظ شود و هم وفاداری مدیر به شرکت بیشتر شود.	آموزش کارکنان، هنجارپذیری کارکنان از طریق آموزش، آزمون‌های تخصصی جذب، اصلاح فرایندهای جذب کارکنان، نیازسنجی آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس سنجه‌های تعریف‌شده، اعتماد به کارکنان و دادن فضای کافی جهت ارتقای توانمندی کارکنان، دادن امتیاز خاص و ویژه به کارکنان شرکت به خصوص مدیران (ماشین شخصی و ...)، طراحی و به‌کارگیری مدرسه فروش، نوع قرارداد استخدامی با کارکنان شرکت، استفاده از شرکت‌ها یا کارکنان خارجی جهت آموزش کارکنان، طراحی و به‌کارگیری نظام پاداش به خصوص برای کارکنان صفی (نظیر ویزیتورها و ...).

۳-۲-۲. قابلیت تولیدی شرکت

از نظر غالب مشارکت‌کنندگان پژوهش، مشخصه‌های خاص و متمایز محصول نظیر سالم بودن، طبیعی بودن، با کیفیت بودن، تنوع و تمایز در طعم، مزه و اندازه و شکل و ...، یکی از مهم‌ترین عوامل در جایگاه‌سازی برند در صنعت مواد غذایی است. دستیابی به این مشخصه‌ها نیازمند وجود و یا بهره‌گیری از قابلیت تولید کاراست. قابلیت تولید،

مجموعه فعالیت‌هایی است که شرکت جهت تبدیل مواد ورودی به نتایج مورد انتظار خود (محصول) به کار می‌گیرد. در صنعت مورد نظر این پژوهش (مواد غذایی) بر اساس نظرهای کسب‌شده، هرچند قابلیت تولید در مراحل اولیه ورود شرکت به بازار، اساسی است اما جهت جایگاه‌سازی برند کافی نیست.

«در صنعت مواد غذایی قابلیت تولید و ورودی، مهم است، چون در این صنعت، تازه بودن، بهداشت و سلامتی و ایمنی از شاخص‌های اصلی است. بنابراین، قابلیت تولید، پایه‌ای است. لازم هست ولی [برای جایگاه‌سازی برند] ناکافی است. این قابلیت در مراحل ابتدای کار شرکت، اهمیت بالاتری دارد اما در حال حاضر شرکت‌هایی وجود دارند نظیر ... [نام شرکت] که تولیدش توسط یک شرکت دیگر و به درخواست شرکت صاحب برند انجام می‌شود و این شرکت [صاحب برند] تنها این محصول را توزیع و بازاریابی می‌کند».

البته این مطلب به معنای بی‌اهمیت بودن قابلیت تولید نیست و شرکت‌ها جهت حفظ جایگاه خویش نیازمند به‌روز کردن دائم تجهیزات تولید خود به منظور بهینه‌سازی تجهیزات تولید هستند. حتی برخی شرکت‌های مورد مطالعه، جایگاه برند خود را حاصل شرایط تولید و فناوری تولید خود می‌دانند (نمونه گفته جدول ۳).

۳-۲-۳. قابلیت یادگیری شرکت

داده‌های حاصل از این پژوهش مبین آن است که شرکت‌های موفق در زمینه جایگاه‌سازی برند به طور هدفمند و مستمر به دنبال کسب، جذب، به‌کارگیری و اصلاح ایده‌ها و روش‌های جدید از مشاوران، همکاران، و فعالیت‌های خود هستند. این شرکت‌ها، گاه از طریق همکاری با شرکت‌های معتبر و غالباً خارجی (شبکه‌سازی) و گاه به واسطه اجرا و اصلاح ایده‌ها و فعالیت‌های شرکت (یادگیری درون‌محور) راهکارهای رهگشا را شناخته و به کار می‌گیرند.

غالب شرکت‌های مورد بررسی در این پژوهش به نقش و تأثیر همکاری با شرکت‌های بزرگ و معتبر خارجی، واقف هستند و از آن بهره می‌گیرند. این همکاری به صورت مختلف نظیر تولید محصول تحت لیسانس، همکاری جهت تأمین منابع اصلی

شرکت، تبادل اطلاعات و تجربیات بین دو طرف و ... رخ می‌دهد و موجب هم‌افزایی میان برند شرکت و برند خارجی می‌شود (نمونه گفته جدول ۳).

براساس داده‌های حاصل از مصاحبه، یادگیری درونی، مؤثرترین عامل بر قابلیت یادگیری شرکت است. این یادگیری، حاصل طراحی، اجرا، ارزیابی و اصلاح ایده‌های جدید به دست کارکنان، واحدها و تیم‌های درون شرکت است. در واقع جو و فرهنگ سازمانی حاکم بر این شرکت‌ها، تحت تأثیر شایستگی‌های مدیریت ارشد (شرط مداخله‌گر)، کارکنان شرکت را دائم به ریسک‌پذیری، تجربه کارهای جدید و خلاق، تبادل دانش و اطلاعات جدید با همکاران و گروه‌های با دانش و با تجربه خارج سازمان، اشتراک ایده‌های جدید با همکاران داخل سازمان و ارزیابی عملکرد خودجوش و اصلاح اشتباهات گذشته، تشویق می‌کند. به عبارت بهتر، این شرکت‌ها همانند سازمان یادگیرنده عمل می‌کنند که یادگیری فردی و جمعی در آنها نهادینه است و غالب کارکنان و واحدها دائم به دنبال به‌روز کردن دانش و تجربه خود هستند. این رفتار شرکت‌ها مبین میزان بلوغ سازمانی پایدار آنهاست (نمونه گفته جدول ۳).

۳-۲-۴. قابلیت نوآوری شرکت

یکی از مهم‌ترین قابلیت‌هایی که شرکت‌ها همواره به دنبال توسعه آن هستند و تأثیر بسزایی در جایگاه‌سازی موفق برند شرکت دارد قابلیت نوآوری شرکت است. این قابلیت، حاصل تلاش و فعالیت مداوم، سرمایه‌گذاری بلندمدت، شناخت دقیق نیاز مشتریان (بازارشناسی)، یکپارچگی فعالیت‌های مختلف و کار گروهی، تعهد مدیریت ارشد و طراحی و به‌کارگیری ساختاری نظام‌مند نظیر واحد تحقیق و توسعه است. به عبارت بهتر، قابلیت نوآوری شرکت، نیازمند فعالیت‌ها و فرایندهای فراواحدی است و به شدت متأثر از تعامل نظام‌مند میان قابلیت بازارشناسی و بازارسازی، قابلیت تولید، قابلیت یادگیری و شایستگی‌های مدیریت ارشد (شرط مداخله‌گر) است (نمونه گفته جدول ۳).

۳-۲-۵. قابلیت توانمندسازی و تعهدپذیری کارکنان

رمز مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها در دنیای امروز توسعه کارکنان توانمند است (Barney, 1991). توجه به کارکنان و بهره‌گیری از کارکنان کیفی، حجم زیادی از تعداد

کدگذاری‌های باز را به خود اختصاص داده است. بنابر اذعان تمام مصاحبه‌شونده‌ها، نیروی انسانی، یکی از اصلی‌ترین منابع جهت جایگاه‌سازی مؤثر برند شرکت است. در اکثر این شرکت‌ها «گرفتن افراد جوان و بادانش و دادن فضا به آنها موجب ارتقای برند ... [نام شرکت] شده است».

مجموعه تمام فعالیت‌هایی که شرکتی جهت افزایش توانمندی کارکنان و ارتقای سطح تعهدپذیری آنها انجام می‌دهد، در نهایت، به تقویت هویت برند شرکت کمک خواهد کرد. در واقع، شرکت‌های مورد بررسی سعی کرده‌اند با به‌کارگیری روش‌های مختلف، علاوه بر توانمندسازی کارکنان، با وضع قوانین و هنجارهای تعریف‌شده و دستورالعمل‌های انگیزشی، تعهد کارکنان خود را به شرکت تقویت کنند (نمونه گفته و کدگذاری باز مذکور در جدول ۳). تعهدپذیری یعنی کارکنان خود را عضو سازمان بدانند و آرزو کنند که در عضویت آن سازمان بمانند (رابینز، ۱۳۷۴، صص ۲۶۵ و ۲۶۶).

۳-۲-۳. قابلیت‌های تصویرپردازی برند شرکت (راهبرد)

اگر هویت‌بخشی به برند شرکت همچون بنایی تمام فعالیت‌های مختلف شرکت را معنا می‌بخشد (Agres & Dubitsky, 1996)، تصویرپردازی (راهبرد) این معنا را از طریق تصویری مثبت، یکپارچه، هدفمند و متمایز به مشتریان و مصرف‌کنندگان منتقل می‌کند. به طور مفهومی، جایگاه‌سازی برند شبیه تصویرسازی ذهنی و ادراکی است که مصرف‌کننده از طریق تفسیر منطقی و یا احساسی درباره پدیده‌ای حاصل می‌کند (Dobni & Zinkhan, 1990). این تصویر چه در ارتباطات یک‌طرفه از طریق تبلیغات و چه در روابط متقابل و تعامل با مشتریان و مصرف‌کنندگان باید هم، یکپارچه و هم، معنادار باشد و پیام واحدی را به ذهن مشتریان متبادر کند.

بر اساس داده‌های این پژوهش، یکپارچگی تصویر از ثبات سازمانی (شرط علی) سرچشمه می‌گیرد و معناداری آن ماحصل هویت‌بخشی (مقوله‌محوری) به فعالیت‌های به ظاهر مختلف و متفاوت شرکت است که در سایه شایستگی‌های مدیریت ارشد (شرط مداخله‌گر) در محیطی پویا و پرتلاطم (بستر) نسج می‌یابد و تقویت می‌شود (رجوع کنید به نمودار ۱). به دیگر سخن، مشتریان، ثبات سازمانی را در قالب تصویری

که شرکت از برند خویش در بازار ارائه می‌کند درک می‌شود و اطمینان به برند شرکت را تقویت می‌کند. سخن یکی از مدیران در این باره شاهی است بر این ادعا:

«تمام کارهایی که در این شرکت انجام شده است از ۱۰ سال پیش تاکنون یک چیز بوده است، یک چیز را نشان می‌داده و پرستیژ برند شرکت را زیر سؤال نبرده است ... تبلیغات یک چیز را می‌گفته است. ما تبلیغات مختلف نداشتیم. این طور نبوده که یک چیز داشته باشیم و ۲ سال بعد بگوییم اشتباه کردیم و یک چیز مخالف آن را تبلیغ کنیم. به این دلیل که همیشه یک فکر واحد بوده و یک برنامه‌ریزی که مطابق آن جلو رفتیم».

«... تمام این‌ها [مجموعه فعالیت‌های شرکت] یک نوع تصویرسازی مثبت را دنبال می‌کند. ما می‌خواهیم یک تصویر شفاف و روشن و سطح بالا [تمایز] برای برند ... [نام شرکت] ایجاد کنیم و این یک تصویر یکپارچه و منسجم است. تصویری که شرکت می‌خواهد به مشتری بدهد همان شعار شرکت است».

جدول ۴. قابلیت‌های تصویرپردازی برند شرکت (راهبرد)

مقوله (کدگذاری محوری)	منتخبی از گفته‌ها	منتخبی از کدگذاری باز
قابلیت تبلیغات و ارتباطات یکپارچه	در تبلیغات، تمرکز باید بر یک چیز باشد نه دو یا سه مطلب متفاوت. ما در تبلیغات، ابتدا، دنبال طبیعی بودن هستیم تا مصرف‌کننده این موضوع را متوجه شود و [سپس] از طریق کانال‌های ارتباطی دیگر آن را تقویت می‌کنیم. تبلیغ در مسابقات خاص مثل اسب‌سواری و اتومبیل‌رانی و در محل‌های خاص مثل دیزین، توچال برای این است که شرکت خودش را بالاتر از بقیه نشان دهد.	استفاده از شرکت‌های تخصصی تبلیغات، قرارداد همکاری جهت سنجش نگرش مشتریان با شرکت‌های تبلیغاتی، تبلیغ در محل‌های خاص مطابق با گروه مشتریان، استفاده از رنگ سازمانی خاص و یا لوگوی شرکت در تمام محصولات و حتی ماشین‌های توزیع، سرمایه‌گذاری در سامانه‌های اطلاعاتی فروش، حضور در همایش‌های خاص
قابلیت تعامل هوشمندانه با مشتریان	ارتباطات انسانی نقش مهمی در افزایش بازار ما دارد. یعنی شما باید بتوانید [هم‌زمان] سود را برای خرده‌فروش و مصرف‌کننده داشته باشید ... الآن هیئت مدیره به این پی برده که باید به مصرف‌کننده اهمیت بیشتری بدهد. در بحث وفاداری مشتریان، بحث راه‌اندازی و عضوگیری در کلوب مشتریان را داریم. در حال حاضر ما فروشگاه‌های زنجیره‌ای خودمان را راه‌اندازی کردیم و به سرعت به دنبال توسعه آن هستیم، تا به این وسیله هم برند خودمان را خاص نشان بدهیم و هم در تعامل مستقیم و بی‌واسطه با مصرف‌کنندگان قرار بگیریم. این موضوع به ما در شناخت بهتر مصرف‌کننده کمک می‌کند و در عین حال زیاده‌طلبی خرده‌فروش‌ها را هم کم می‌کند.	راه‌اندازی کلوب مشتریان، راه‌اندازی تیم ورزشی و عضوگیری آن، راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای خاص، دعوت از خرده‌فروش‌های خاص جهت بازدید از کارخانه، برگزاری همایش‌های فصلی و یا سالانه با خرده‌فروش‌ها و نمایندگان، بازدید گروه‌های خاص مصرف‌کننده نظیر دانش‌آموزان از خط تولید و ...

شرکت‌های مورد بررسی برای تصویرپردازی مثبت از برند خویش از دو قابلیت اساسی ارتباطات و تبلیغات یکپارچه و تعامل هوشمندانه با مشتریان بهره می‌برند. نتایج مصاحبه‌ها مبین آن است که اثربخشی تبلیغات و تعاملات در گروهی یکپارچگی و انسجام آن است. اگر ارتباطات و تبلیغات دچار نقصان شود و پیام واحدی را به مشتری منتقل نکند در نهایت، جایگاه مشخصی را در ذهن مشتریان اشغال نمی‌کند و اطمینان

به برند را کاهش می‌دهد و جایگاه‌سازی برند شرکت را با شکست مواجه می‌کند. به همین دلیل، پیام فرستاده به مشتری باید روشن، یکپارچه، مثبت و مبین نقطه تمایز شرکت با سایر رقبا باشد. این یکپارچگی باید چه در گفتار (تبلیغات) و چه در رفتار (تعامل) شرکت مشهود باشد (نمونه گفته جدول ۴).

همچنین، شرکت‌های مورد پژوهش و موفق در جایگاه‌سازی برند به مرور زمان آموخته‌اند که تعامل آنها با هر دو گروه مشتریان (خرده‌فروش‌ها) و مصرف‌کنندگان باید هوشمندانه باشد. تعاملات هوشمند نیز متأثر از نگرش مدیران ارشد به بازار و آینده‌نگری آنهاست (نمونه گفته جدول ۴).

۳-۲-۴. شایستگی‌های مدیریت ارشد (شرط مداخله‌گر)

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جایگاه برند شرکت از منظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های مدیریتی فرد و یا افراد حاکم بر سازمان است. تصویرپردازی برند شرکت به طور مستقیم و غیرمستقیم تحت تأثیر شایستگی‌های مدیریت ارشد است. شایستگی‌های مدیریت ارشد - به خصوص قابلیت وی در یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و دانش شرکت - به شکل‌گیری و تقویت قابلیت‌های مؤثر بر هویت برند نیز کمک می‌کند. هرچه مدیریت ارشد در این زمینه موفق‌تر عمل کند، برند شرکت، هویت و معنای منسجم‌تری خواهد داشت.

«در مرحله اول، ویژگی شخصی افراد و مدیران ارشد مهم است تا قابلیت‌های جمعی و سازمانی ... بخش عمده‌ای از جایگاه‌سازی برند شرکت به قابلیت و شایستگی مدیران ارشد و مؤسسين شرکت مربوط می‌شود. حداقل در ایران این‌گونه است.»

بارزترین ویژگی و شایستگی‌های مدیریت ارشد در حیطه جایگاه‌سازی برند از نظر مشارکت‌کنندگان در قالب جدول ۵ جمع‌بندی و ارائه شده است.

۳-۲-۴-۱. روشنفکری و تفکر راهبردی مدیر ارشد

روشنفکری، به وسعت دید مدیریت ارشد، اشاره می‌کند و تفکر راهبردی، عمق نگرش و دید مدیر ارشد را بیان می‌کند. روشنفکری، حاصل تجربه و دانش نهفته و انباشته و تفکر راهبردی، حاصل تیزبینی و عمق نگرش مدیر ارشد است که به وی امکان تعیین

جهت‌گیری آتی شرکت را می‌دهد و متناسب با شرایط بازار به نظرات وی جنبه کاریزماتیک می‌بخشد (نمونه گفته جدول ۵) و به برندسازی کمک خواهد می‌کند.

«نکته‌ای که مهم است دید مدیران ارشد شرکت و شایستگی و مهارت‌های مدیریت ارشد است که باتجربه خودشان می‌توانند برندسازی را تسریع کنند».

جدول ۵. شایستگی‌های مدیریت ارشد (شرایط مداخله‌گر)

مقاله (کدگذاری محوری)	منتخبی از گفته‌ها	منتخبی از کدگذاری باز
روشنفکری و تفکر راهبردی مدیر ارشد	«مدیرعامل نقش خیلی مهمی در توسعه و پیشرفت شرکت داشته است. بودن یک تفکر جدید و از همه مهم‌تر تفکر شفاف ایشان اهمیت زیادی [در پیشرفت برند] داشته است. هرچه جلوتر رفته‌ایم آقای ... [مدیرعامل و صاحب شرکت] سعی کرده‌اند یک کسب‌وکار را به مجموعه‌های کوچک‌تر تقسیم کنند مثلاً بخش لبنی به سه بخش محصولات لبنی، بستنی و سس، شکسته شده است. ایشان ... [مدیرعامل و سهامدار اصلی شرکت] جهت‌گیری سازمان را مشخص و رهبری می‌کنند.»	آینده‌نگری مدیر، تعیین جهت‌گیری فعالیت‌های شرکت، تفکر شفاف و روشن مدیر درباره فعالیت‌ها، تخصصی‌سازی زمینه‌های کسب‌وکار شرکت، تفکر تفوق‌طلبانه مدیر، تصمیم‌گیری به‌هنگام متناسب با تغییر شرایط بازار، تجربه صنعتی زیاد مدیر ارشد، ریسک‌پذیری مدیر ارشد، تبحر در درک و شناخت بازار، شناخت ایده‌های جدید
توانایی انتقال اهداف به کارکنان شرکت	یکی از مهم‌ترین مواردی که باید در بحث جایگاه‌سازی به آن توجه کرد، تعیین یک هدف شفاف و مشخص است. یعنی مشخص کرد دنبال چه هستیم. هدف متناقض تعیین نکنیم. یعنی یک پیام روشن از مدیر ارشد به مجموعه منتقل شود و در نهایت این پیام به مشتریان هم منتقل شود.	شفاف‌سازی اهداف برای کارکنان، بهره‌گیری از ابزارهای مناسب نظیر جلسه و همایش و شعار شرکت برای انتقال چشم‌انداز و اهداف شرکت به کارکنان
تعهد مدیریت به ارتقای توانمندی کارکنان	در این شرکت دوره‌های مختلف آموزشی در کلیه سطوح اعم از مدیران تا ویزیتورها برگزار می‌شود. برای تدریس از مدرسان استرالیایی، ایرلندی و انگلیسی استفاده می‌کنیم. شرکت به نگهداری نیروهای قابل خود اهمیت می‌دهد ... بالا بودن حقوق کارکنان نسبت به شرکت‌های رقیب و توجه به نیاز	اعتقاد به سرمایه‌گذاری برای آموزش کارکنان، دادن اختیار عمل به کارکنان و مدیران، پشتیبانی از نظرهای کارکنان، تسهیل و فراهم کردن امکانات برای اجرای ایده‌ها، تشویق فرهنگ یادگیری و تجربه‌گرایی در شرکت، هماهنگی پاداش با عملکرد کارکنان، حمایت از خلاقیت افراد

مقوله (کدگذاری محوری)	منتخبی از گفته‌ها	منتخبی از کدگذاری باز
	آن‌ها [کارکنان] در تمامی زمینه‌ها به دنبال این است که ترک شرکت برای این افراد دشوار شود.	
یکپارچه‌سازی دانش و فعالیت‌های سازمانی	توانمندی دیگر [مدیریت ارشد] اهرم کردن منابع است یعنی بتواند از منابع موجود و ترکیب آنها به جایگاه بهتری دست پیدا کند ... ساختار شرکت منسجم است به طوری که تمام فعالیت‌های ما به هم مرتبط هستند و جریان اطلاعات به این انسجام کمک می‌کند. برای این سیستم اطلاعاتی تا حالا چندین میلیارد هزینه شده است. ... همکاری تیمی، ما را از بقیه جدا می‌کند. این [هم] به سیستم مدیریت شرکت برمی‌گردد.	تیم‌سازی در حل مسائل و اجرای فعالیت‌ها، تشویق فرهنگ همکاری میان کارکنان، تشویق کارکنان به انتقال خودجوش تجارب و دانش با یکدیگر، سرمایه‌گذاری در سامانه‌های جدید نظیر IT جهت انتقال آسان و منسجم اطلاعات میان افراد و واحدها، ایجاد ساختار سازمانی منسجم
مشاوره‌پذیری مدیریت ارشد	یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های شرکت، قدرت تشخیص فکر خوب و تزریق آن از طریق مشاورین خوب به بدنه شرکت است ... برای افزایش کیفیت و تنوع محصول از مشاوران و کارشناس‌های خارجی هم استفاده می‌کنیم.	استفاده از مشاوران مناسب جهت بهبود عملکرد شرکت، تکیه به اطلاعات که مشاور به شرکت عرضه می‌کند، بهره‌گیری از تجارب قبلی شرکت و تجارب دیگر شرکت‌ها

۲-۲-۴. توانایی انتقال اهداف به کارکنان شرکت

همان‌طور که پیش از این بیان شد ارسال پیام‌های متناقض به کارکنان، ثمره‌ای جز ادراک بی‌ثباتی نسبت به شرکت و کاهش اعتماد به مدیریت شرکت ندارد. بنابراین، انتقال مؤثر چشم‌انداز و اهداف بلندمدت به کارکنان نه تنها موجب انسجام فعالیت‌های شرکت می‌شود بلکه بر تبلیغات و ارتباطات یکپارچه سازمانی تأثیر می‌گذارد و در نهایت، تصویرپردازی مثبت از برند شرکت (راهبردها) را تقویت می‌کند (نمونه گفته جدول ۵).

۳-۲-۴. تعهد مدیریت به ارتقای توانمندی کارکنان

مدیران ارشد توانمند به تجربه دریافته‌اند که نیروی انسانی، اصلی‌ترین ابزار آن‌ها جهت اجرای ایده‌ها و توسعه کسب‌وکارشان است. به همین دلیل، سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت، به طور مستقیم، تحت نظارت ارزیابی آن‌ها قرار دارد. مدیران ارشد

توانمند همواره به دنبال جذب، حفظ و نگهداری افرادی توانمند و ارتقای قابلیت آنها هستند؛ لذا از نظر این مدیران از دیدگاه داخلی یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها جهت جایگاه‌سازی برند شرکت، جذب نیروهای متخصص و باتجربه است.

«در این شرکت سعی بر این است که تفکر علمی وارد مجموعه شود. گرفتن دانشجویان خوب از دانشگاه‌های مطرح مثل دانشگاه شریف و ... دادن فضا به آنها از اولویت‌های آقای ... [مدیرعامل] است».

پس از جذب افراد توانمند، تلاش مدیریت ارشد شرکت در جهت تقویت توانمندی آنها از طریق آموزش، دادن اختیار عمل به آن و ... صورت می‌گیرد. البته این اختیار عمل به معنای عدم نظارت و ارزیابی نیست بلکه دادن اختیار عمل در قبال ایده‌های متناسب با اهداف شرکت است. در نهایت، تلاش جهت حفظ این افراد توانمند مهم است.

«شرکت به نگهداری نیروهای قابل خود اهمیت می‌دهد ... بالا بودن حقوق کارکنان نسبت به شرکت‌های رقیب و مشابه، توجه به نیاز آنها [کارکنان] در تمامی زمینه‌ها به دنبال این است که ترک شرکت برای این افراد دشوار شود ... هر فردی در شرکت می‌تواند بسته به عملکردش به صورت مادام‌العمر یا موقت استخدام شود».

۳-۲-۴. یکپارچه‌سازی دانش و فعالیت‌های سازمانی

مدیریت ارشد از طریق اهداف، جلسات، دستورالعمل‌ها، فرایندها، ساختار و سیستم‌های اطلاعاتی تلاش می‌کند نگرش کارکنان نسبت به فعالیت‌های شرکت را به هم نزدیک و در جهت اهداف شرکت ترکیب و یکپارچه کند. جهت نیل به این مقصود از ساختار سازمانی بهره می‌گیرد، سرمایه‌گذاری زیادی انجام می‌دهد و از روش‌های نیروی انسانی نظیر تیم‌سازی جهت هماهنگی نظرها و انتقال دانش و تجربه میان اعضاء نیز غافل نمی‌شود (نمونه گفته جدول ۵).

۳-۲-۵. مشاوره‌پذیری مدیریت ارشد

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت ارشد، توانایی شناخت و جذب نظرها و ایده‌های جدید و یا به‌کارگیری تجارب افراد بادانش است. علاوه بر این، سعی این مدیران بر

این است تا از تجارب قبلی شرکت و یا تجارب دیگر شرکت‌ها در زمینه‌های مختلف استفاده کنند. الگوبرداری از دیگر شرکت‌ها نیز به همسن منظور است. البته سعی می‌کنند با تیزبینی و روشنفکری خود نه ذهن خود را به روی ایده‌های جدید ببندند و نه به تمام آنها بی‌چون و چرا پاسخ مثبت دهند (نمونه گفته جدول ۵).

۳-۲-۵. پویایی بازار (زمینه)

پویایی بازار به تعداد و سرعت تغییر عوامل حاکم بر بازار از قبیل نیاز مشتریان، عدم قابلیت پیش‌بینی آینده بازار، سرعت تغییر عوامل فناورانه و ... دلالت دارد. جایگاه‌سازی برند نیز متأثر از شرایط بازار و شدت تغییر و شدت رقابت حاکم بر آن است. هرچه تعداد رقبای، تنوع محصول و پراکندگی نیاز مشتریان بیشتر باشد، شرکت‌ها خواسته و ناخواسته به اهمیت متمایزسازی خویش از سایرین پی می‌برند و جهت دستیابی به آن تلاش می‌کنند. صنعت مورد بررسی در این پژوهش نیز از این پویایی برخوردار است. همان‌طور که گفته یکی از مدیران نیز مؤید این مطلب است:

«ذات بازار به خصوص بازاری که ما فعالیت می‌کنیم [مواد غذایی] به دلیل رقابت شدید هر روز تغییر می‌کند و شفاف نیست. کافی است یک مقدار کم‌کاری کنید تا رقیب جای شما را در قفسه مغازه‌ها بگیرد».

وجود بازار پویا موجب می‌شود شرکت‌ها به این نکته پی ببرند که جهت حفظ و بقای خود در بازار باید به طور دائم تلاش کنند تا برند خویش را معرفی، تقویت و از سایر رقبای متمایز کنند.

«من فکر می‌کنم قبل از قابلیت [شرکت] ، بازار، مهم است. وقتی می‌خواهید جایگاه‌سازی کنید یعنی باید مشخص کنید در چه بازاری با چه مشخصاتی می‌خواهید رقابت کنید. بنابراین، وضعیت بازار بر جایگاه برند شرکت بسیار مهم و تأثیرگذار است».

« ... فضای رقابتی در یک صنعت هم مهم است و ممکن است این فرایند [جایگاه‌سازی برند] را تسریع نماید».

مجموع عوامل مؤثر بر پویایی بازار که از مصاحبه مشارکت‌کنندگان به دست آمده در قالب سه مؤلفه وضعیت رقابت، شرایط مشتریان و قوانین دولتی حاکم بر صنعت

دسته‌بندی شده است. به طور خلاصه، برخی نشانه‌های بازار پویا که زمینه لازم جهت رقابت میان شرکت‌ها را فراهم کرده و موجب تقویت نقش جایگاه‌سازی برند می‌شود عبارت است از (کدگذاری باز): تنوع و تعدد محصولات رقیب، تعداد زیاد شرکت‌های رقیب، ورود محصولات خارجی در بازار، قوانین دولتی جهت تبلیغ محصول، میزان تعرفه واردات محصولات خارجی، تعداد مجوزهای لازم (نظیر مجوز بهداشت) جهت تولید محصول، استفاده رقبا از فناوری جدید جهت تولید محصول جدید، قدرت اقتصادی مصرف‌کنندگان، تنوع مصرف‌کنندگان و تصمیم‌گیران نهایی در خرید محصول نظیر خانم‌های شاغل، سیاست‌های کنترل دولت در خصوص قیمت‌گذاری محصولات، استانداردهای اجباری متعدد و سخت‌گیرانه.

۳-۲-۶. جایگاه‌سازی برند شرکت (پیامدها)

جایگاه‌سازی برند شرکت، پیامد مجموعه فعالیت‌هایی است که شرکت جهت تصویرپردازی مثبت از خود در میان مشتریان و مصرف‌کنندگان انجام می‌دهد. به عبارت دیگر، جایگاه‌سازی برند و نفوذ آن در ذهن مشتریان ماحصل به‌کارگیری قابلیت‌های نهان (هویت‌بخش) و عیان (تصویرپردازی مثبت) شرکت در محیط پویا (زمینه) است که تنها در سایه استمرار ثبات سازمانی (شرط علی) و بهره‌گیری از مدیریتی توانمند (شرط مداخله‌گر) حاصل می‌شود. جایگاه برند در اثر به‌کارگیری هماهنگ عواملی است که پیش از این در قالب کدگذاری محوری و چارچوب پژوهش به طور مبسوط تشریح شد. حال با توجه به چارچوب نظری پژوهش می‌توان جایگاه‌سازی برند شرکت را از دیدگاه قابلیت‌های سازمانی این گونه تعریف کرد:

«جایگاه‌سازی برند شرکت عبارت است از ایجاد، تقویت و به‌کارگیری هدفمند و سیستماتیک مجموعه‌ای از قابلیت‌های بازاریابی و بازاریابی، تولیدی، یادگیری، نوآوری و توانمندسازی و تعهدپذیری کارکنان جهت شکل‌دهی هویتی منسجم از برند شرکت و ارائه این هویت در قالب یک تصویر یکپارچه و متمایز به مشتریان از طریق قابلیت‌های ارتباطی و تعاملاتی».

۴. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج و یافته‌های این پژوهش برخی نکات و تمایزهای این پژوهش با پژوهش‌های پیشین و پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی به صورت خلاصه ذکر می‌شود.

۱- با توجه به یافته‌های این پژوهش، ثبات سازمانی یکی از عوامل اصلی شکل‌گیری و تقویت جایگاه برند شرکت است. با توجه به بررسی پژوهشگران، هیچ تحقیقی درباره نقش و نحوه تأثیر ثبات سازمانی بر وضعیت برند شرکت یافت نشد. این ضعف را می‌توان به دلیل اجرای تحقیقاتی نظیر این تحقیق در کشورهای در حال توسعه نظیر ایران دانست. چرا که در غالب این کشورها به دلیل ضعف ثبات سیاسی، ضعف ثبات نظام و ساختارهای اقتصادی و دولتی بودن غالب شرکت‌ها، ثبات بخش‌های خرد جامعه (شرکت‌ها) نیز مخدوش می‌شود و در نهایت، فعالیت‌های مداوم و مستمر شرکت‌ها را جهت جایگاه‌سازی برند با بی‌نظمی و ازهم‌گسیختگی مواجه می‌کند؛ لذا توصیه می‌شود تحقیقات آتی به طور خاص به دنبال یافتن و بررسی نقش عوامل مؤثر بر ثبات سازمانی و تأثیر آن در جایگاه برند باشد.

۲- تحقیقات محدود پیشین درباره نقش و ارتباط قابلیت‌های سازمانی و برند شرکت، به خصوص تحقیق بورلند^{۲۹} و دیگران (۲۰۰۷) تنها به ذکر قابلیت‌های مؤثر در برند پرداخته و از عرضه مدل یا چارچوب نظام‌مند و فرایندی بی‌بهره‌اند. این تحقیق تلاش کرد با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد علاوه بر شناخت قابلیت‌های سازمانی مؤثر در جایگاه برند، آنها را در قالب چارچوب منسجمی عرضه و به طور هم‌زمان به نحوه تعامل و تأثیر عوامل درونی (قابلیت‌های سازمانی) و عوامل بیرونی (پویایی بازار) توجه کند.

۳- مفهوم جایگاه‌سازی از مباحث راهبردی نشئت می‌گیرد. با این حال، همان طور که پیش از این نیز بحث شد قالب مطالب جایگاه‌سازی برند از وجود نگرش راهبردی بی‌بهره است. این پژوهش با به‌کارگیری رویکرد مبتنی بر منابع و مفهوم قابلیت‌های سازمانی متأثر از این رویکرد تلاش کرد این ضعف را تا حدودی با شناخت و عرضه قابلیت‌های سازمانی مؤثر در جایگاه‌سازی برند شرکت رفع کند. هرچند سرایت

یافته‌های این پژوهش به صنایع دیگر و تجویز آن برای سایر شرکت‌ها نیازمند تحقیقات کمی است.

۴- اوکاس^{۳۰} و ویراواردنا^{۳۱} (۲۰۱۰) معتقدند نحوه تفسیر مدیریت از تلاطم محیطی در نحوه یادگیری و قابلیت بازاریابی شرکت تأثیر می‌گذارد و این دو در عملکرد برند شرکت تأثیر خواهد داشت. تحقیق حاضر، ضمن تأیید تلویحی این مطلب (روشنفکری و تفکر راهبردی مدیر ارشد) مجموعه کامل‌تری از شایستگی‌های مدیریت ارشد را که در جایگاه‌سازی برند شرکت مؤثر است شناخت و معرفی کرد. تحلیل، موشکافی و اولویت‌بندی هر یک از این شایستگی‌ها و نحوه تأثیر و ارتباط آنها در سایر قابلیت‌ها نیازمند تحقیقات دقیق‌تر و وسیع‌تر است.

جدول ۶ مقایسه نتایج تحقیق حاضر با پژوهش‌های پیشین را که از رویکردی کیفی بهره گرفته‌اند نشان می‌دهد.

جدول ۶. مقایسه نتایج پژوهش‌های پیشین با تحقیق حاضر

نویسنده(ها)	نوع تحقیق	تمرکز تحقیق	نتایج یا اهداف تحقیق
Miller, 1987	مفهومی	عوامل مؤثر در جایگاه رقابتی برند	جایگاه رقابتی برند، حاصل عملکرد شرکت در چهار بعد است. این چهار بعد عبارت است از مجموعه‌ای از نوآوری‌ها، تمایزات بازاریابی، قلمرو و سهم بازار محصول و کنترل هزینه‌های موجود
Aaker & Joachimsthaler, 2000	مفهومی	مؤلفه‌های ایجاد برند پیشروی جهانی	برند پیشروی جهانی نیازمند توجه به قابلیت‌های ایجاد برند (نظیر ارتباطات یکپارچه، شناخت نقاط متمایز و ارزیابی نتایج برند) و ساختار و فرایندهای سازمانی پاسخگو در قبال راهبردهای برندسازی است
Beverland et al., 2007	مطالعه موردی	مؤلفه‌های ایجاد هویت جهانی برای برند	ایجاد هویت جهانی برای برند به وجود پنج قابلیت پشتیبانی ارتباطی و تقویت روابط با مشتریان، ایجاد هماهنگی میان شبکه همکاران، تقویت ساختار و معماری برند، ایجاد ارزش افزوده و ملموس‌پذیر کردن عوامل ناملموس برای مشتریان ^{۳۳} وابسته است
Halliday & Trott, 2010	مفهومی	بررسی نوآوری در خدمات	وجود قابلیت‌های ارتباطی و تعاملاتی مناسب با مشتریان به توسعه نوآوری در فرایندهای شرکت کمک می‌کند و موجب شکل‌گیری و تقویت برند شرکت می‌شود
تحقیق حاضر	پیمایشی	بررسی قابلیت‌های سازمانی مؤثر در جایگاه برند شرکت	جایگاه‌سازی برند شرکت، پیامد مجموعه فعالیت‌هایی است که شرکت جهت تصویرپردازی مثبت از برند خود در میان مشتریان و مصرف‌کنندگان انجام می‌دهد. به عبارت دیگر، جایگاه‌سازی برند و نفوذ آن در ذهن مشتریان ماحصل به‌کارگیری قابلیت‌های نهان (هویت‌بخش) و عیان (تصویرپردازی مثبت) شرکت است که تنها در سایه استمرار ثبات سازمانی (شرط علی) و بهره‌گیری از مدیریتی توانمند (شرط مداخله‌گر) حاصل می‌شود. جایگاه‌سازی برند شرکت از ایجاد، تقویت و به‌کارگیری هدفمند و سیستماتیک مجموعه‌ای از قابلیت‌های بازاریابانه و بازاریابانه، تولیدی، یادگیری، نوآوری و توانمندسازی و تعهد‌پذیری کارکنان جهت شکل‌دهی هویتی منسجم از برند شرکت و ارائه این هویت در قالب یک تصویر یکپارچه و متمایز به مشتریان از طریق قابلیت‌های ارتباطی و تعاملاتی حاصل می‌شود.

با توجه به مطالب فوق و نتایج این پژوهش، پیشنهادهای ذیل جهت تقویت جایگاه‌سازی برند به شرکت‌ها عرضه می‌شود. جهت تقویت هویت برند شرکت موارد ذیل توصیه می‌شود:

- تلاش جهت تقویت ثبات سازمانی و پرهیز از تغییر مداوم و بی‌دلیل ساختار و شرح مشاغل؛
 - پرهیز از هر گونه ابهام در اهداف و وظایف کارکنان و تلاش جهت ایجاد وحدت روش در اتخاذ تصمیم‌ها؛
 - استفاده از ابزارهای کارآمد و مؤثر نظیر همایش‌های سالانه و یا گردهمایی‌ها و جلسات شرکت جهت انتقال اهداف (بلندمدت و کوتاه مدت) به کارکنان و یکپارچه کردن فعالیت‌های شرکت؛
 - توجه به توسعه خدمات خاص و نوآوری در خدمات به خصوص برای خرده‌فروش‌ها (نظیر روش‌های پرداخت و تسویه حساب، اطلاع‌رسانی درباره میزان خرید و ارائه آمار مقایسه‌ای خرید در فواصل زمانی مشخص، دسترس هر خرده‌فروش به وضعیت خرید خود از طریق پایگاه و...)
 - تلاش جهت همکاری با شرکت‌های معتبر و باتجربه خارجی جهت تولید مشترک و یا تولید تحت لیسانس برای کسب تجارب و دانش این شرکت‌ها در حیطه‌های مختلف (نظیر تولید، بازاریابی و بازاریابی و تقویت برند شرکت)؛
 - توسعه سازکارهایی جهت ارزیابی وضعیت و رفتار رقبا و الگوبرداری از ایده‌های جدید آنها.
- جهت تقویت تصویر برند شرکت موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:
- تدوین راهبردی جهت اهداف و روش‌های تبلیغات و ارتباطات شرکت با مشتریان به منظور ارائه تصویری منسجم از برند شرکت؛
 - شفاف‌سازی درباره پیام‌های تبلیغاتی شرکت و ابزارهای انتقال آن؛
 - تدوین سازکارهای نحوه تعامل با خرده‌فروش‌ها و مصرف‌کنندگان بر اساس قراردادی استاندارد و مدون؛

- استفاده از ابزارهای مناسب نظیر شعار شرکت جهت اطلاع‌رسانی جایگاه برند شرکت به کارکنان و مشتریان؛ و
- شفاف نمودن جایگاه برند و تعیین تفصیلی اهداف ملموس و قابل اندازه‌گیری برای دستیابی به جایگاه مفروض.

۵. محدودیت پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر در زمره معدود تحقیقات درباره یافتن قابلیت‌های سازمانی مؤثر در جایگاه‌سازی برند شرکت است و تنها در صنعت مواد غذایی صورت پذیرفته لذا تعمیم نتایج آن به صنایع دیگر قابل بررسی است؛ لذا توصیه می‌شود جهت سنجش پایایی و افزایش روایی سازه‌ای یافته‌های این پژوهش، این بررسی در صنایع مختلف و به خصوص شرکت‌های دارای بازاریابی صنعتی و خدماتی صورت پذیرد و یا از طریق تحقیقات پیمایشی راست‌آزمایی شود.

یادداشت‌ها

۱. مقاله حاضر، مستخرج از رساله دکتری آقای کامران امیدی کیا با راهنمایی آقای دکتر اصغر مشبکی در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس است.

2. Company Brand Positioning

3. Competencies

۴. در این پژوهش، جایگاه‌سازی برند شرکت مد نظر است و جایگاه‌سازی برند محصولات مورد توجه نیست.

5. Grounded theory

6. Rise

7. Trout

8. Kotler

9. Brand capabilities

10. Resource Based View

11. Multi-attribute compositional models

12. Discriminate analysis

13. Factor analysis

14. Multidimensional Scaling

15. Global Brand Leadership

16. Relational

17. interactive

18. Quantifying the intangible

19. Grounded theory

20. Off the shelf

21. post-hoc examination
22. Creswell
23. Member checking
24. Peer Examination
25. Triangulation
26. systematic

به طور کلی سه رهیافت مسلط در نظریه پردازی داده بنیاد عرضه شده است. رهیافت نظام مند استراوس و کوربین، رهیافت ظاهرشونده (emergent) مربوط به گلیسر و رهیافت ساخت گرایانه چارمز. با توجه به هدف و سؤال اصلی این پژوهش درباره عرضه چارچوب و فرایندی نظام مند از قابلیت های جایگاه سازی برند، رهیافت نظام مند استراوس و کوربین به کار گرفته شد.

27. Strauss
28. Corbin
29. Beverland
30. O'Cass
31. Weerawardena
32. Quantifying the intangible

کتابنامه

بازرگان، عباس (۱۳۷۸)، مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری، تهران: دیدار.

رابینز، استیفن، پی (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی (رفتار سازمانی)، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.

- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000), *Brand leadership*. New York: Free Press.
- Id. (1996), "Measuring Brand Equity across Products and Markets", *California Management Review*, Vol. 39, No. 3, Pp. 102-120.
- Agres, S. J. & Dubitsky, T. M. (1996), "Changing needs for brands", *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, No. 1, Pp. 21-30.
- Arend, R. J. & Bromiley, P. (2009), "Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?", *Strategic Organization*, Vol. 7, No. 1, Pp. 75-90.
- Arnott, D. C. & Easingwood, C. J. (1994), "Positioning in services: an hypothetical typology of competitive bases", *23rd EMAC Conference Proceedings*, Vol. 1, University of Limburg, Maastricht, 17-20 May, Pp. 1-3.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, Pp. 99-120.
- Barreto, I. (2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, Pp. 256-280.
- Beverland, M., Napoli, J. & Lindgreen, A. (2007), "Industrial global brand leadership: A capabilities view", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 8, Pp. 1082-1093.

- Blankson, B. C. & Kalafatis, S. P. (2007), "Positioning strategies of international and multicultural-oriented service brands", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 6, Pp. 435-450.
- Creswell, J. W. (2007), *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*, London: sage publications.
- Danaee Fard, H. & Eslami, A. (2010), "Discovering Theory of Organizational Indifference: A Grounded Theory Strategy", *European Journal of Scientific Research*, Vol. 40, No. 3, Pp. 450-460.
- Dobni, D. & Zinkhan, G. M. (1990), "In search of brand image: a foundation analysis", *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, No. 3, Pp. 110-119.
- Ellson, T. (2004), *Culture and Positioning as Determinants of Strategy*, New York: Palgrave Macmillan.
- Goulding, C. (2002), *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*, London: Sage Publications.
- Gwin, C. F. & Carl R. G. (2003), "Product Attribute Model: a Tool for Evaluating Brand Positioning", *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 11. No. 2, Pp. 30-42.
- Halliday, S. V. & Trott, P. (2010), "Relational, interactive service innovation: building branding competence", *Marketing Theory*, Vol. 10, No. 10, Pp. 144-160.
- Hankinson, G. & Cowking, P. (1996), *The reality of global brands*, New York: Hempel Hempstead, McGraw-Hill.
- Hooley, G. & Greenley, G. (2005), "The resource underpinnings of competitive positions", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, No. 2, Pp. 93-116.
- Hooley, G. J., Piercy, N. F. & Nicoulaud, B. (2007), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Harlow: Pearson Education.
- Kalafatis, S. P. (2000), "Positioning Strategist in Business Market", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 6, Pp. 416-437.
- Kapferer, J. N. (1997), *Strategic Brand Management*. Great Britain: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. Jan. Pp. 1-22.
- Id. (2008), *Strategic Brand Management*, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Knox, S. (2004), "Positioning and Branding Your Organization", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13, No. 2, Pp.105-115.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Lee, J. (2001), *A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use*, Unpublished Doctoral Dissertation, Nebraska: University of Nebraska, In Proquest UMI Database.
- Miller, D. (1987), "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 1, Pp. 55-76.
- Motameni, R. & Shahrokhi, M. (1998), "Brand equity valuation: A global perspective", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 7, No. 4, Pp. 275-290.
- Mudambi, S. (2002), "Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 9, Pp. 525-533.
- Ni, N. & Wan, F. (2008), "A configurational perspective of branding capabilities development in emerging economies: The case of the Chinese cellular phone industry", *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. Jun, Pp.433-451.

- O'Cass, A. & Weerawardena, J. (2010), "The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 4, Pp. 571-581.
- Ries, J. & Trout, A. (2008), *The Battle for your Mind*, New York: McGraw-Hill.
- Snelders, D. & Schoormans, J. P. L. (2004), "An exploratory study of the relation between concrete and abstract product attributes", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 25, No. ?, Pp. 803-820.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CT: Sage.
- Tybout, A. M. & Sternthal, B. (2005), "Brand positioning", in Tybout, A. M. & Calkins, T. (Eds), *Kellogg on Branding* (Pp. 11-26), NJ: Wiley, Hoboken.
- Vriens, M. & Hofstede, F. (2000), "Linking attributes, benefits, and consumer values: a powerful approach to market segmentation, brand positioning, and advertising strategy", *Marketing Research*, Vol. 12, No. 3, Pp. 5-10.
- Whitelock, J. & Fastoso, F. (2007), "Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature", *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 3, Pp. 252-270.
- Wu, L.Y. (2010), "Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility", *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 10/11, Pp. 27-31.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, Pp. 25-37.
- Zott, C. (2003), "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 3, Pp. 97-125.