



Modeling Corporate Brand Identity in the Banking Industry

Mohammad Daneshgar

PhD Candidate, Department of Business Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: daneshgar7@gmail.com

Mohammad Ali Abdolvand

*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Business Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail:abdolvand_ma@yahoo.com

Kambiz Heidarzadeh Henzaei

Associate Prof., Department of Business Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: kambizheidarzadeh@yahoo.com

Mohsen khoon Siavash

Assistant Prof., Department of Mathematics and Statistics, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email: siavash@qiau.ac.ir

Abstract

Objective

Despite the importance and significant role that branding can play for business-to-business (B2B), most research has been conducted in the context of business to consumer (B2C). Corporate banking is considered as one of the relatively new areas that has occurred in banking industry in the the country which occurs in B2B business model. After reviewing the related literature, the researcher can claim that no research has been conducted on the elements and components of corporate brand identity in the banking industry, especially in Iran. Therefore, this study aims to identify the factors affecting the corporate brand identity in the context of corporate banking and explore the relationships between these factors.

Methodology

The present study aims to discover and identify the factors affecting the corporate brand identity, and then to present a causal structural model of these factors in the context of corporate banking. Therefore, the present research falls into the category of applied research. Given that this research seeks to describe the elements and dimensions of corporate brand identity and then to describe the causal relationships between them, this study is descriptive in terms of research method. The present study is a survey research which used the opinions of 18 experts in the field of corporate banking. Identification and selection of the individuals was done using non-statistical and available methods. Content analysis method was used in order to extract the factors and elements of corporate brand identity, and then interpretive structural modeling (ISM) method was used in order to identify the

relationships between the main categories. From this perspective, this research falls into the category of consecutive exploratory mixed research.

Findings

According to the findings of this study, the factors affecting the corporate brand identity were defined in the form of 13 main categories including strategy, market orientation and market focus, organization, strategic brand analysis and market research, organizational culture, stakeholder relationship management, organizational infrastructure and structure, organizational competencies and capabilities, human capital management system, brand personality, brand visual identity, brand communication, brand reputation, brand proposed value as well as 41 sub-categories. In addition, there is a causal relationship between these factors according to the research results.

Conclusion

The brand identity is formed based on strategy, culture, infrastructure and structure, competencies and capabilities, and human capital management system. These factors, which are also involved in the stimulus cluster, are considered as the most important factors or in other words, the underlying factors in forming the company brand identity. Following these five factors, market orientation and market focus at the fourth level are the other important factor that affect the formation of the company brand identity. Regardless of the market and market orientation, it is obvious that organizations cannot identify the needs of the market properly and cannot form a coherent and consistent identity in order to fulfill their missions. At the third level, there are two factors of stakeholder relationship management as well as strategic brand analysis and market research which are influenced by market orientation and market focus. In fact, it is the market image that requires companies to seek brand analysis and market research in order to form and develop their brand position accordingly. At the second level, the factors related to brand visual identity, brand communication, and brand value are influenced by the factors belonging to level three, four, and five. These three factors all affect and also contribute to the realization of each other. Finally, all of these factors can affect the two factors of level five, namely brand personality and brand reputation. In order to complement the results which are obtained from the ISM hierarchical model, organizational strategy, market orientation and focus on organizational market, organizational culture, infrastructure and organizational structure, organizational competence and capabilities, and human capital management system which are also involved in the stimulus cluster are the result of the MICMAC analysis. The factors in the stimulus cluster are highly effective but less affected by other elements. As a result, the priority is given to the changes in these factors in order to change the status of brands. Other factors are also included in the category of dependent elements, which indicate their high effectiveness.

Keywords: Corporate brand identity, Interpretive Structural Modeling (ISM), Corporate banking.

Citation: Daneshgar, M., Abdolvand, M.A., Heidarzadeh Henzaei, K., & Khoon Siavash, M. (2020). Modeling Corporate Brand Identity in the Banking Industry. *Journal of Business Management*, 12(3), 652-678. (in Persian)

Journal of Business Management, 2020, Vol. 12, No.3, pp. 652-678

DOI: 10.22059/jibm.2019.286128.3590

Received: July 25, 2019; Accepted: January 16, 2020

© Faculty of Management, University of Tehran



مدل سازی هویت برند شرکتی در صنعت بانکداری

محمد دانشگر

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
رایانامه: daneshgar7@gmail.com

محمدعلی عبدالوند

* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
رایانامه: abdolvand_ma@yahoo.com

کامبیز حیدرزاده هنزایی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:
kambizheidarzadeh@yahoo.com

محسن خون سیاوش

استادیار، گروه ریاضی و آمار، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: siavash@qiau.ac.ir

چکیده

هدف: هدف از اجرای این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر و مؤلفه‌های هویت شرکتی و همچنین، مدل‌سازی ارتباطات درونی آنها در بستر بانکداری شرکتی است. بانکداری شرکتی خدمتی است که در دسته کسب‌وکارهای B2B (کسب‌وکار به کسب‌وکار) قرار می‌گیرد و بانک‌ها از این طریق بازار هدف خود را شرکت‌ها و سازمان‌ها در نظر می‌گیرند.

روش: به‌منظور دستیابی به هدف این پژوهش، با ۱۸ تن از خبرگان حوزه بانکداری شرکتی مصاحبه به عمل آمد و متن مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا، کدگذاری شد. پس از شناسایی عناصر و مؤلفه‌های هویت برند شرکتی، با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، روابط درونی این عوامل مدل‌سازی شد.

یافته‌ها: مطابق یافته‌های این پژوهش، عناصر مؤثر بر هویت برند شرکتی در قالب ۱۳ مقوله اصلی و ۴۱ مقوله فرعی تعریف می‌شوند و با توجه به نتایج پژوهش، میان این عوامل، رابطه علی معلولی وجود دارد. همچنین، مطابق خروجی روش ISM مقوله‌ها یا ابعاد اصلی هویت برند، در پنج سطح تعریف می‌شوند که بر یکدیگر نیز اثر گذارند.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج پژوهش، روش ISM می‌تواند روابط علی معلولی میان عناصر و مؤلفه‌های هویت برند شرکتی را مشخص کند. علاوه بر این، پنج مقوله استراتژی، فرهنگ، شایستگی و قابلیت سازمانی، نظام مدیریت سرمایه انسانی و زیرساخت‌ها و ساختار سازمان، عوامل بسیار مهم در ساخت و شکل‌گیری هویت برند شرکتی در بستر بانکداری شرکتی محسوب می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: هویت برند شرکتی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، بانکداری شرکتی.

استناد: دانشگر، محمد؛ عبدالوند، محمدعلی؛ حیدرزاده هنزایی، کامبیز؛ خون سیاوش، محسن (۱۳۹۹). مدل‌سازی هویت برند شرکتی در صنعت بانکداری. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۳)، ۶۵۲-۶۷۸.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۳، صص. ۶۵۲-۶۷۸

DOI: 10.22059/jibm.2019.286128.3590

دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۰۳، پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۶

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

برندسازی، استراتژی بسیار کاربردی برای تمایز میان صنایع خدماتی و تولیدی است و در دنیای امروز شرکت‌ها و سازمان‌ها، نه تنها در پی رقابت برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازار هستند، بلکه برای ایجاد همسویی ادراکات ذهنی مشتریان با محصولات، خدمات و برند خود، تلاش زیادی انجام می‌دهند (اوساکلی و بالوگلو^۱، ۲۰۱۱). پژوهشگران معتقدند که برندها این قابلیت را دارند که هویت مطلوب فرد را مجسم و منعکس کنند. برندها در سطوح مختلفی استفاده می‌شوند. در اواسط دهه ۱۹۹۰، تغییر تمرکز در ادبیات برندسازی مشهود شد. طی این دوره، سازمان‌ها، به تدریج استراتژی برندسازی خود را برای تمرکز بر برندسازی شرکتی به جای برندهای محصول به کار بردند. طبق اظهارات آکر^۲ (۲۰۰۴)، برند شرکت، سازمانی را تعریف می‌کند که پیشنهادی ارائه داده و پشت آن می‌ایستد و به طور بالقوه دارای میراث فرهنگی، دارایی‌ها و توانایی‌ها، مردم، ارزش‌ها و اولویت‌ها، مرجع محلی یا چارچوب جهانی، برنامه‌های شهروندی و پیشینه عملکرد است. تمرکز بر برند شرکتی مزایا و معایبی دارد و سازمان‌ها با توجه به دلایل مختلفی به آن روی می‌آورند.

مفهوم هویت برند از مفهوم هویت سازمانی توسعه یافته است. استفاده استعاری از مفهوم «هویت» در زمینه شرکتی، به این معناست که سازمان‌ها مشخصه‌های خاصی شبیه انسان‌ها دارند و آنها را می‌توان با این صفات توصیف کرد (کارجالاین^۳، ۲۰۰۳). پژوهشگران معتقدند افراد بر اساس هویت اجتماعی خود، به انتخاب برندها دست می‌زنند و برندی را برمی‌گزینند که منعکس‌کننده هویت آنها باشد (آلام، آرشاد و شبیر^۴، ۲۰۱۴). در نتیجه، ساخت و توسعه برند شرکتی که مبتنی بر تحقیقات بازار و ذهنیت مصرف‌کنندگان و مشتریان باشد، از اهمیت والایی برخوردار است. هویت برند شرکتی، اجزا و ابعاد مختلفی دارد. پاپاسالومو و رونیسو^۵ (۲۰۰۶) اعتقاد دارند که برند سازمان‌های خدماتی، به فرهنگ سازمانی و عوامل درون سازمانی وابستگی زیادی دارد. حتی کاپفر^۶ (۲۰۰۸) معتقد است که برند نوعی فرهنگ است و هر برند باید فرهنگ خودش را داشته باشد. تمام عناصر برند که هویت برند را ایجاد می‌کنند، بر آگاهی و تصویر ذهنی مشتریان تأثیرگذارند. اصلی‌ترین این عناصر عبارت‌اند از: لوگو، نمادها، کاراکترها، شعارها و دامنه‌های اینترنتی (کلر، پارامسواران، و جاکوب^۷، ۲۰۱۱). عوامل بسیاری بر هویت برند اثرگذارند. برای مثال، کاپفر (۲۰۰۴) در مدل منشور هویت برند خود، شش وجه پیکره، شخصیت، فرهنگ، رابطه، بازتابش و خودنگاره را برای هویت برند قائل است. دی چرناتونی^۸ (۲۰۰۶) عناصر هویت برند را شامل روابط، چشم‌انداز، جنبه‌های احساسی، جنبه چشم‌انداز در فرهنگ، جنبه‌های تبعی در موقعیت‌یابی و ارائه می‌داند.

با وجود اهمیت و نقش شایان توجهی که برندسازی برای کسب‌وکارهای B2B^۹ (کسب‌وکار به کسب‌وکار) ایفا می‌کند، عمده پژوهش‌ها در بستر B2C^{۱۰} (کسب‌وکار به مصرف‌کننده) صورت گرفته‌اند. یکی از حوزه‌های نسبتاً جدید که در صنعت بانکداری کشور روی داده است، حوزه بانکداری شرکتی است که مدل کسب‌وکار آن B2B است. منظور از

1. Usakli & Baloglu

3. Karjalainen

5. Papasolomou & Vronits

7. Keller, Parameswaran, & Jacob

9. Business to business

2. Aaker

4. Alam, Arshad, & Shabbir

6. Kapferer

8. De Chernatony

10. Business to consumer

بانکداری شرکتی، تمرکز بر شرکت‌ها و کسب‌وکارها به‌عنوان مشتریان بانک و ارائه خدمات مناسب به آنها است. در بانکداری شرکتی، تمرکز یک بانک در ارائه خدمات متناسب با نیازهای مالی و بانکی شرکت، از جمله تهیه بسته‌های متنوع و خاص تأمین مالی، تسهیل تجارت بین‌المللی، اعطای خطوط اعتباری به شرکت‌ها، اعطای تسهیلات سرمایه در گردش، کمک به مدیریت مالی شرکت‌ها، ارائه انواع خدمات مشاوره‌ای، مدیریت نقدینگی، خدمات بانکداری الکترونیکی، خدمات ارزی، خدمات مدیریت ریسک و موارد مرتبط است. با توجه به جست‌وجوهای پژوهشگر، تاکنون پژوهشی با تمرکز بر عناصر و مؤلفه‌های هویت برند شرکتی در صنعت بانکداری، به‌ویژه در داخل کشور، صورت نپذیرفته است. به همین منظور، این پژوهش برای پاسخ به سؤال‌های ذیل طراحی و انجام شده است:

- چه عواملی بر هویت برند شرکتی در بستر بانکداری شرکتی مؤثرند؟
- چه روابطی میان این عوامل وجود دارد یا به بیان دیگر، مدل ساختاری و علی معلولی عوامل مؤثر بر هویت برند شرکتی در بستر بانکداری شرکت چگونه است؟

پیشینه نظری پژوهش

هویت برند

ورما^۱ (۲۰۱۰: ۲۸) برندسازی را این‌گونه تعریف کرده است: اضافه‌کردن معنای احساسی به محصول یا خدمت، بدون در نظر گرفتن مزایای کاربردی تا ارزش آن برای مشتریان و سایر سهام‌داران افزایش یابد. برای مشتری بالقوه، نام تجاری، راهنمای مهمی است. نام تجاری، چکیده‌ای است از هویت، اصالت، ویژگی و تفاوت که همه در یک کلمه یا علامت متمرکز شده است و با دیدن آن، همه این اطلاعات در ذهن برانگیخته می‌شود. نام تجاری به مشتریان کمک می‌کند که به‌سادگی و تنها با توجه به آن، محصول مدنظر خود را انتخاب کنند. به همین دلیل است که نام‌های تجاری برای کسب‌وکارها حیاتی هستند. مفهوم هویت برند از مفهوم هویت سازمانی توسعه یافته است. استفاده استعاری از مفهوم «هویت» در زمینه شرکتی، به این معناست که سازمان‌ها مشخصه‌های خاصی شبیه به انسان‌ها دارند و آنها را می‌توان با این صفات توصیف کرد (کارجالاین، ۲۰۰۳).

هویت برند، شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و ابعاد مختلف است که روش ماندگاری، رفتار و تفکر برند را تعیین می‌کند. بنابراین، مفهوم کلیدی مدیریت برند که به‌عنوان هویت برند تعریف شده است، هم هدف و معنای برند و هم دستورالعمل‌های آن را دنبال می‌کند. محققان مدیریت هویت برند شرکتی، آن را مجموعه منحصربه‌فردی با ابعاد گوناگون و همچنین، ایده یا مفهوم اساسی مربوط به آن تعریف می‌کنند. همه آنها به‌طور مشابهی، بر ماهیت داخلی این ساختار تأکید می‌کنند که از سازمان سرچشمه می‌گیرد (بویل، کاتالان و مارتینز، ۲۰۱۵).

کاپفر در سال ۲۰۰۸، یکی از مدل‌های بسیار تأثیرگذار بر هویت برند را ابداع کرد که به آن منشور هویت برند گفته می‌شود. این مدل، ابزار مهمی برای مدیران برند است تا به ارزیابی هویت برند محصول بپردازند. کاپفر (۲۰۰۸) معتقد است که شرکت‌ها در مراحل اولیه رشد، بر برند محصول متکی هستند و بعدها بر برند شرکتی تکیه می‌کنند. این مدل از

دو بخش تشکیل شده که یکی بر اساس درونی‌سازی و دیگری بیرونی‌سازی است. همچنین این مدل، دارای دو تصویر ارسال‌کننده و دریافت‌کننده در سایر محورهاست. یکی از کمک‌های مهم مدل کاپفرر، نشان‌دادن و متمایز کردن تفاوت‌های بین تصویر برند و هویت برند است. مدل شش وجه هویت برند را دربردارد که عبارت‌اند از: شخصیت، فرهنگ، تصویر خود، بازتاب، ارتباط و فیزیکی. به‌طور خلاصه، فیزیکی برند به ویژگی‌های برجسته عینی محصول اشاره می‌کند. هر رابطه، چگونگی رفتار برند در تبادل و تعامل با ذی‌نفعانش است. هدف از بازتاب آن، نمایش (بازتاب دادن) چگونگی ادراک احتمالی مشتری در نتیجه استفاده از برند خاص است. منظور از شخصیت برند این است که برندها به شکلی مشخصات انسانی را به کار می‌برند که گویی، به‌تدریج، شخصیتی را می‌سازند. فرهنگ، دارایی ناملموسی است که از مجموعه ارزش‌های موجود در سازمان ساخته شده است و ریشه داخلی دارد یا از ارتباطات درون‌سازمانی ایجاد می‌شود. در نهایت، خود - تصویر جنبه ناملموس دیگری است که به زبان ساده به‌صورت «من حس می‌کنم یا من این‌طورم» درک می‌شود.

برند شرکتی

برند شرکتی، بیانگر اهداف استراتژیک شرکت است و فعالیت‌های برند را با چارچوب استراتژیک منسجم‌تر، هماهنگ می‌کند. هدف برند شرکتی، تلاش برای ارتقای شرکت در محیط داخلی و خارجی آن است و در پی این است که چه چیزی شرکت را برای کارکنان متمایز و مطلوب می‌کند (رشیدی و رحمانی، ۱۳۹۲). کلمن، دی چرناتوری و کریستودولیدز^۱ (۲۰۱۱) هویت برند شرکتی را در ساختار چندبُعدی متشکل از پنج بُعد مفهوم‌سازی کرده‌اند. بُعد نخست، بر کارمند و مشتری متمرکز است که نه‌تنها بر اهمیت شناخت و حضور نیازهای مشتریان تأکید دارد، بلکه نقش مهم کارکنان را در سازمان، ارزیابی می‌کند. بُعد دوم، هویت بصری سازمانی است که به مجموعه‌ای از نشانه‌های بصری مانند نام برند، آرم و شعار اطلاق می‌شود که سازمان را مشخص کرده و انتقال مفاهیم به سهام‌داران مختلف را امکان‌پذیر می‌کند. بُعد سوم، یعنی شخصیت برند، جنبه‌های برجسته چارچوب‌های هویت متفاوت برند است. این بُعد، نشان‌دهنده مجموعه ویژگی‌های شخصیتی انسانی است که با برند انطباق‌پذیر است. بُعد چهارم، به ارتباطات پایدار، یعنی نیاز به هماهنگی و سازگاری در ارتباطات بازاریابی اشاره می‌کند. بُعد پنجم، یعنی طرح‌های منابع انسانی، بر نقش محوری‌ای که کارکنان ایفا می‌کنند و همچنین، برنامه‌های آموزشی طراحی شده برای آنها تأکید می‌کند.

از سوی دیگر، هویت شرکت به آنچه سازمان اشاره می‌کند و همچنین ترکیب عناصری می‌پردازد که به تمایز سازمان منجر می‌شود. ریشه‌های تحقیق هویت سازمانی به ایده‌های اولین^۲ (۱۹۷۸) و کندی^۳ (۱۹۷۷) بازمی‌گردد. این مفهوم را می‌توان به‌عنوان «آنچه به‌طور ناخودآگاه» یا مدیریت از همه راه‌هایی که سازمان خود را به همه مخاطبانش ارائه می‌کند، تعریف کرد. شرکت‌ها از طریق عناصر چندگانه هویت خود را به بازار نشان می‌دهند، مانند ارتباطات شرکت‌ها، ارتباطات کنترل‌ناپذیر، معماری و مکان فیزیکی، هویت سازمانی، رفتار سازمانی، رفتار مدیریت، رفتار کارکنان، اهداف/ فلسفه/ اصول، ملیت، تصویر سازمانی/ تاریخ، ماهیت صنعت و استراتژی‌های شرکت/ بازاریابی (فلینت، سیگنوری و گلیسیک^۴، ۲۰۱۸).

1. Coleman, de chernatory, & Christodoulides
3. Kennedy

2. Olins
4. Flint, Signori, & Golcic

برندهای شرکتی، به‌عنوان بالاترین سطح از سلسله‌مراتب برند، می‌توانند به‌طور بالقوه از مجموعه محصولات و خدمات گسترده با درجات مختلف، حمایت کنند و ارزش ویژه متقابلی را در تمام سطوح انتقال دهند. برند شرکت همانند چتر عمل می‌کند و به‌طور بالقوه، به توسعه تأثیرات بازخورد محصولات و خدمات در سطوح پایین‌تر منجر می‌شود و از این طریق، ارزش ویژه برند شرکتی ایجاد می‌کند (لی، داور و لمینک^۱، ۲۰۰۸). علاوه بر این، هزینه‌های بازاریابی و هزینه‌های تبلیغاتی، به‌دلیل برند شرکتی، جایگزین بودجه‌های گراف برای بازاریابی محصولات فردی می‌شود که این موضوع می‌تواند هزینه‌های شایان توجهی را به‌دنبال داشته باشد و سبب تغییر ساختار هزینه‌ای شرکت شود (رول^۲، ۲۰۰۹).

بانکداری شرکتی

بانک‌ها اغلب از اصطلاحات خرده‌فروشی و بانک‌های تجاری استفاده می‌کنند که گاهی باعث سردرگمی مشتریان می‌شود. تفاوت اصلی بین بانکداری تجاری و شرکتی، مشتری است. بانکداران شرکتی با توجه به حجم وام‌های گسترده‌ای که در اختیار برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌ها قرار می‌دهند، با مبالغ هنگفتی مواجه می‌شوند. بانک‌های تجاری بر مصرف‌کننده‌های متوسط تمرکز می‌کنند و در نتیجه مقدار پولی که وام گرفته، سپرده شده و سرمایه‌گذاری می‌کنند، در مقایسه با بانکداری شرکتی، مقیاس کوچک‌تری دارد (کوین^۳، ۲۰۱۸). در سال‌های اخیر بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، کاهش نرخ‌های اعمالی سپرده‌ها و تسهیلات، به‌ویژه نرخ تسهیلات اعطایی را در دستور کار قرار داده که به کاهش درآمد بانک‌ها منجر شده است، به‌ویژه بانک‌های غیردولتی که سال‌های ابتدایی حضور خود در بازار را تجربه می‌کردند و با نرخ‌های بالا به جذب سپرده می‌پرداختند. البته این تصمیم، به‌دلیل مشابه در کشورهای صنعتی پیشرفته نبود، بلکه به‌سبب اعمال محدودیت‌های ناشی از بسته‌های سیاستی و نظارتی اتخاذ شده است. بانک‌های ایرانی نیز به‌دنبال کسب درآمدهایی غیر از درآمد حاصل از واسطه‌گری وجوه بوده‌اند. در همین راستا، بانکداری شرکتی یکی از جنبه‌های بانکداری نوین است که در این زمینه طی سال‌های اخیر در کانون توجه برخی از بانک‌های ایرانی واقع شده است (نوری بروجردی، ۱۳۹۱).

پیشینه تجربی پژوهش

در میان پژوهش‌های داخلی، پژوهشی که کاملاً مشابه این پژوهش باشد، یافت نشد. با وجود این، پژوهش‌های متعددی با تمرکز بر کشف و بررسی عوامل مؤثر بر هویت برند سازمانی انجام شده‌اند که در ادامه مرور می‌شوند. باشکوه و شکسته‌بند (۱۳۹۴) عوامل مؤثر بر توسعه هویت برند خدماتی و به‌طور خاص، نمایندگی‌های بیمه ایران استان اردبیل را تحلیل کردند. یافته‌ها بیانگر آن است که از میان عوامل مؤثر، عامل فرهنگ بازاریابی و شخصیت برند، بر هویت برند خدماتی تأثیری اندکی می‌گذارد و عوامل هویت بصری برند، مدیریت ارتباط با مشتری و ارتباط‌های یکپارچه بازاریابی، بر توسعه هویت برند خدماتی سازمان بیمه ایران تأثیر قوی‌ای دارد.

اسفیدانی، رضانی و شاه حسینی (۱۳۹۵) در پژوهشی، به مدل‌سازی علی معلولی هویت برند سازمانی در بازار B2B در صنعت فناوری اطلاعات (IT) پرداختند. مطابق نتایج پژوهش ایشان، عوامل بسیار مهم اثرگذار بر هویت برند، عوامل چهارگانه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه (PEST) و پس از آن ساختار صنعت است.

عابدی و جمالی (۱۳۹۶) عوامل مؤثر بر هویت برند سازمانی و تأثیر آن را بر عملکرد برند و رضایت کارکنان بیمه البرز و به‌طور خاص، کارکنان استان تهران را بررسی کردند. حقیقت ناصری و حق‌شناس (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر هویت برند شرکت با ابعاد توجه به کارمند و مشتری (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی غرب تهران بانک‌های سامان)» انجام دادند. هدف آنان، شناسایی عوامل مؤثر بر هویت برند شرکت بود و برای دستیابی به این هدف، ابعاد توجه به کارمند و مشتری، هویت بصری شرکت، شخصیت برند، ارتباطات با دوام و استعداد منابع انسانی بر رفتار و نگرش کارکنان با تبیین نقش تعهد در بانک‌های خصوصی غرب تهران را بررسی کردند.

امینی، احتشام رایی، طاهری و امینی (۱۳۹۷) به ارائه مدلی برای شناسایی تأثیر پیشایندها و پیامدهای تعیین هویت مصرف‌کننده از طریق برند در شهرستان انزلی پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که پرستیژ برند، تجربه‌های به یادماندنی برند، رضایت و ارتباطات شرکتی، بر تعیین هویت مصرف‌کننده از طریق برند و تبلیغات شفاهی مثبت، خرید مجدد و تعهد به برند تأثیرگذارند.

پژوهش‌های خارجی متعددی برای بررسی عوامل مؤثر بر هویت برند انجام شده است که در ادامه، به چند نمونه مهم اشاره می‌شود. سو، کینگ، اسپارکز و وانگ^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی هویت‌یابی مشتری با برند بر ارزیابی و وفاداری مشتریان به هتل‌های کشور استرالیا پرداختند. آنها در تحلیل خود به‌منظور سنجش میزان هویت‌یابی مشتری، متغیرهای کیفیت خدمات، اعتماد برند و ارزش درک‌شده را واسطه قرار دادند تا بدین وسیله تأثیر هر یک از آنها را بر وفاداری مشتریان بسنجند.

لورنچو و گیلاردی^۲ (۲۰۱۷) به توسعه یک مدل هویت برای برندهای بخشی پرداختند. آنها پس از بررسی نظام‌مند ادبیات پژوهش در خصوص مدل‌های هویت سازمانی شرکت، مدل خویش را توسعه دادند. جوکنن، نی نی ماکو و ساندل^۳ (۲۰۱۸) به بررسی توسعه هویت برند شرکتی پرداختند. هویت برند شرکتی، به فرایند داخلی شرکت برای توسعه و ارتباط برند آن شرکت با چشم‌انداز استراتژیک در بازارهای پایه مربوط است. مطابق نتایج پژوهش ایشان، کارکنان باید فعالیت‌های برندسازی را مدیریت کنند و با ارزش‌های اصلی برند سازگار باشند. همچنین، هویت برند با شرکای اصلی کسب‌وکار ارتباط دارد و هویت سازمانی و تصویر برند با هم در ارتباط هستند. در جدول ۱، به عوامل و اجزای هویت برند از دیدگاه پژوهشگران مختلف اشاره شده است.

1. So, King, Sparks, & Wang
3. Joukanen, Niinimäki, & Sundell

2. Lourenção, Giralde
4.

جدول ۱. عناصر تشکیل‌دهنده هویت برند بر اساس تحقیقات پیشین

متغیر	محقق	ابعاد
هویت برند	دیوید آکر (۱۹۹۶)	برند به‌عنوان محصول (دامنه محصول، ویژگی‌های محصول، کیفیت / ارزش، استفاده، کاربر، کشور مبدأ) برند به‌عنوان فرد (شخصیت برند، برند - روابط مشتری) برند به‌عنوان سازمان (ویژگی‌های سازمان، محلی در مقابل جهانی) برند به‌عنوان نماد (تصاویر بصری / استعاره‌ها، میراث برند)
هویت برند	دی چرناتونی (۱۹۹۹)	تصویر ذهنی، استعاره‌ها، تاریخ و میراث برند
هویت برند	بورمان ^۱ (۲۰۰۹)	میراث برند، امکانات سازمانی، ارزش‌ها، شخصیت، چشم‌انداز و ارزش اصلی
هویت برند	گاگیلاردی ^۲ (۲۰۰۲)	ارزش‌ها و باورهای خالق برند، فرهنگ
هویت برند	بالمر و گرایسر ^۳ (۲۰۰۳)	مسئولیت‌پذیری مدیریت، مسئولیت‌پذیری عملکردی، عوامل پیش‌برنده اصلی، تمرکز سهام‌دار، پروفایل مطلوب میان گروه سهام‌داران داخلی و خارجی، اهمیت ارتباط کنترل شده، اهمیت تبلیغ و هویت بصری
هویت برند	کاپفر (۲۰۰۴)	ساختار کلی، رابطه، بازتاب، تصویر خود، فرهنگ، شخصیت
هویت برند	بیورلند، ناپلی و یاکیمووا ^۴ (۲۰۰۷)	پنج قابلیت حمایت ارتباطی، عوامل شبکه هماهنگی، قدرت نفوذ معماری برند، افزایش ارزش و کاهش عوامل ناملموس
هویت برند	دی چرناتوری (۲۰۱۰)	چشم‌انداز، فرهنگ، موقعیت‌یابی، شخصیت، روابط با ذی‌نفعان مختلف
هویت برند	سیلوریا، لاگس و سیموس ^۵ (۲۰۱۳)	ورودی‌های مدیران: ارزش‌ها و شخصیت برند، دلیل باور، تفکیک‌کننده، ماهیت برند، محصولات، رسالت ورودی‌های مشتریان: محیط رقابتی، نگرش‌ها و ارزش‌های مشتریان کنونی / همکاران داخلی، بصیرت
هویت برند شرکتی	یوردی، بامگارس و مریلیز ^۶ (۲۰۱۱)	خارجی: ویژگی‌ها، مزیت‌ها و ارزش‌های مشتری، تصویر خود و بازتاب، ارزش‌آفرینی، تفاوت‌آفرین و استدلال، ارتباط هسته: خارجی و داخلی جوهره، ارزش‌های اصلی، پیمان، هسته و هسته گسترده ارزش، شخصیت، هویت بصری / بیان / ارتباط داخلی: فرهنگ، وظیفه و دیدگاه، هدف، ارزش‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارزش‌های محوری
هویت برند شرکتی	یوردی (۲۰۱۳)	ارزش پیشنهادی، ارتباطات، جایگاه، بیان، هسته اصلی شامل وعده‌ها و ارزش‌ها، شخصیت، چشم‌انداز و مأموریت، فرهنگ و شایستگی‌ها
هویت برند شرکتی	کلمن و همکاران (۲۰۱۱)	تمرکز بر مشتری و کارمند، هویت بصری سازمانی، شخصیت برند، ارتباطات پایدار، طرح‌های منابع انسانی
هویت شرکتی	بیرکیجت و استادلر ^۷ (۱۹۸۶)	شخصیت، رفتار، ارتباطات، نمادگرایی

1. Burmann

3. Balmer, & Greyser

5. Silveira, Lages, & Simoes

7. Birkigt, & Stadler

2. Gagilardi

4. Beverland, Napoli, Yakimova

6. Urde, Baumgarth, & Merrilees

ادامه جدول ۱

متغیر	محقق	ابعاد
هویت شرکتی	اشمیت ^۱ (۱۹۹۵)	فرهنگ شرکتی، رفتار شرکتی، استراتژی‌ها و شرایط بازار، محصولات و خدمات، ارتباطات و طراحی
هویت شرکتی	میلیوار و جنکین ^۲ (۲۰۰۲) کورنلیسن و الوینگ ^۳ (۲۰۰۳)	استراتژی، آمیزه هویت شرکتی، نمادگرایی، ارتباطات برنامه‌ریزی شده، رفتار
هویت شرکتی	ولا و میلیوار ^۴ (۲۰۰۶)	استراتژی، ساختار، فرهنگ
هویت شرکتی	میلیوار و وولدريج ^۵ (۲۰۰۱: ۳۲۸)	استراتژی، ارائه استراتژیک چشم‌انداز و مأموریت، استراتژی ارتباطات بازاریابی، آمیزه بازاریابی، استراتژی منابع انسانی
هویت شرکتی	بیک، جیکوپسن و ابرات ^۶ (۲۰۰۳)	جنبه خودآزمایی سازمان، همان طور در رفتار اعضای سازمان ظاهر می‌شود که بیانگر نوع ارتباط سازمان در طول زمان (تداوم)، «جدایی» و «مرکزیت» است
هویت شرکتی	بالمر (۲۰۰۶)	استراتژی، ساختار، ارتباطات، فرهنگ، سهام‌داران، شهرت، محیط
هویت شرکتی	بالمر (۲۰۰۹)	ویژگی‌های ذاتی سازمان، هویت بصری
هویت شرکتی	بیرکیجت و استادلر (۱۹۸۶)	شخصیت، رفتار، ارتباطات، نمادگرایی

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به دنبال کشف و شناسایی عوامل اثرگذار بر هویت برند شرکتی و ارائه مدل ساختاری علی معلولی از این عوامل در بستر بانکداری شرکتی است؛ پس بر اساس هدفی که دنبال می‌شود، این پژوهش در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. از نظر روش پژوهش، با توجه به اینکه پژوهش به دنبال توصیف عناصر و ابعاد هویت برند شرکتی و همچنین، توصیف روابط علی معلولی میان آنهاست، در دسته پژوهش‌های توصیفی قرار می‌گیرد. پژوهش از نوع پیمایشی است و در آن از ۱۸ خبره نظرسنجی شده است. خبرگان از میان متخصصان حوزه بانکداری شرکتی با حداقل ۱۰ سال سابقه کار مرتبط و حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد انتخاب شدند. مشخصات این خبرگان در جدول ۲ آمده است. شناسایی و انتخاب افراد با استفاده از روش غیرآماري و در دسترس انجام گرفته است. در این مسیر، ابتدا به متخصصان در دسترس مراجعه شد و در ادامه، از طریق روش گلوله برفی، خبرگان بیشتری نیز با تیم پژوهش همکاری کردند. به منظور استخراج عوامل و عناصر هویت برند شرکتی، از روش تحلیل محتوا^۷ و برای شناسایی روابط میان مقوله‌های اصلی، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد. از این منظر، پژوهش حاضر در دسته پژوهش‌های آمیخته اکتشافی متوالی قرار می‌گیرد. در مرحله اول با استفاده از روش کیفی مصاحبه و تحلیل محتوا، عوامل مدنظر استخراج شدند، سپس به کمک روش تحلیل کمی ISM به ساختاردهی و مدل‌سازی این عوامل پرداخته شد.

1. Schmidt

3. Cornelissen & Elving

5. Melewar & Wooldridge

7. Content analysis

2. Melewar, & Jenkins

4. Vella & Melewar

6. Bick, Jacobson & Abratt

جدول ۲. مشخصات خبرگان پژوهش

ردیف	مشارکت‌کنندگان	جنسیت	تخصص	سمت	سابقه
۱	خبره ۱	مرد	طرح و برنامه	کارشناس	۱۱ سال
۲	خبره ۲	مرد	بانکداری شرکتی	مدیر	۱۱ سال
۳	خبره ۳	زن	طرح و برنامه	کارشناس	۱۴ سال
۴	خبره ۴	مرد	نوآوری و توسعه کسب‌وکار	کارشناس	۱۲ سال
۵	خبره ۵	مرد	عمومی	رئیس شعبه	۵ سال
۶	خبره ۶	مرد	طرح و برنامه	مدیر	۵ سال
۷	خبره ۷	مرد	مدیریت بازرگانی - بازاریابی	مشاور - استاد دانشگاه	۸ سال
۸	خبره ۸	مرد	عمومی	رئیس شعبه	۶ سال
۹	خبره ۹	مرد	بازاریابی و فروش	کارشناس	۱۰ سال
۱۰	خبره ۱۰	مرد	طرح و برنامه - نوآوری - تحقیقات بانکداری اسلامی	مدیر - استاد دانشگاه	۹ سال
۱۱	خبره ۱۱	مرد	طرح و برنامه	مدیر	۸ سال
۱۲	خبره ۱۲	مرد	بانکداری شرکتی	کارشناس	۱۲ سال
۱۳	خبره ۱۳	مرد	برنامه‌ریزی استراتژیک - نوآوری	مدیر - استاد دانشگاه	۵ سال
۱۴	خبره ۱۴	مرد	بانکداری شرکتی	کارشناس	۱۳ سال
۱۵	خبره ۱۵	مرد	مالی - تدوین برنامه	کارشناس	۱۴ سال
۱۶	خبره ۱۶	زن	بازاریابی و فروش	مدیر	۶ سال
۱۷	خبره ۱۷	مرد	عمومی	رئیس شعبه	۶ سال
۱۸	خبره ۱۸	مرد	اعتباری	کارشناس	۱۱ سال

روش‌های گردآوری داده‌های این پژوهش، روش‌های کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسش‌نامه بود. از طریق روش کتابخانه‌ای، عوامل اثرگذار بر هویت برند شرکتی شدند، سپس، به‌منظور بومی‌سازی عوامل شناسایی شده و بهره‌مندی از نظر متخصصان این حوزه، به مصاحبه با خبرگان اقدام شد. در نهایت، به‌منظور شناسایی و بررسی روابط میان عوامل شناسایی شده، پرسش‌نامه کمی روش ISM استفاده شد. در ادامه به‌طور خلاصه این دو روش توضیح داده می‌شود.

تحلیل محتوا

به‌طور کلی، هیچ راه منحصربه‌فردی برای شروع مطالعه در خصوص تحلیل تیم وجود ندارد (استملر^۱، ۲۰۰۱). مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون عبارت‌اند از: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تهیه گزارش. تحلیل مضمون، نوعی فراگرد بازگشتی است که بین مراحل آن، حرکت به عقب و جلو انجام می‌شود. در این پژوهش، ابتدا تمام مصاحبه‌های ضبط شده روی نوار صوتی، به‌شکل متن نوشتاری

درآمد و با بررسی یادداشت‌های پژوهشگر طی جلسه‌های مصاحبه، تکمیل شد. سپس با مطالعه دقیق این متون، برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده، تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی شدند و به هر یک کدی اختصاص داده شد. این فرایند روی تک‌تک مصاحبه‌ها اعمال شد. در این بین، در صورت مشاهده بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، همان کد قبلی به آن اختصاص می‌یافت. در ادامه، بر اساس تمام مضامین فرعی شناسایی شده در تحقیق، دسته‌بندی کلی‌تری انجام گرفت که به شناسایی مضامین اصلی (معیارهای هویت برند سازمانی در محیط بانکداری شرکتی) انجامید. در نهایت، پس از نام‌گذاری این مضامین، گزارش نهایی تهیه شد.

روش ISM

مدل‌سازی ساختاری تفسیری، نوعی فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و به هم مرتبط، در یک مدل نظام‌مند جامع، ساختاردهی می‌شوند (وارفیلد^۱، ۱۹۷۴). روش ISM از جمله روش‌های تحلیل سیستم محسوب می‌شود که در ساختاردهی سیستم و تعیین عناصر و اجزای آن راهگشا است. در ادامه، مراحل مختلف ISM تشریح شده است. ابتدا فهرستی از عناصر مدنظر (در این پژوهش عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری هویت برند سازمانی) تهیه می‌شود. سپس، ماتریس صفر و یک اثرگذاری میان این عوامل به دست می‌آید. صفر و یک، نشان‌دهنده وجود یا نبود رابطه محتوایی است که پیش‌تر تعریف شد. رابطه محتوایی بین دو عنصر الف و ب، انواع مختلفی دارد، مانند: «اثر می‌گذارد بر»، «مقدم است بر»، «مهم‌تر است از» و عوامل مشابه دیگر. به‌منظور اجماع نظر خبرگان، از جلسه مصاحبه گروهی یا از نظر خبرگان بهره برده می‌شود. ماتریسی که روابط محتوایی میان عناصر یک سیستم را از طریق اعداد صفر و یک نشان می‌دهد، ماتریس دسترسی اولیه یا ماتریس رابطه اولیه نام دارد. در مرحله بعدی، این ماتریس به‌منظور تسری یا انتقال‌پذیری^۲ بررسی می‌شود. تسری رابطه محتوایی، یک فرضیه اساسی در ISM است. تسری یعنی اگر متغیر «الف» بر متغیر «ب» اثرگذار است و متغیر «ب» بر متغیر «ج»، در نتیجه متغیر «الف» بر متغیر «ج» نیز اثر می‌گذارد. به‌منظور اطمینان از بررسی تمام روابط انتقال‌پذیری، ماتریس دسترسی اولیه به توان رسانده می‌شود تا در نهایت، ماتریس دسترسی نهایی به دست آید. شرط دستیابی به این ماتریس، برقراری رابطه $M^k = M^{k+1}$ است (M ماتریس دسترسی اولیه بدون لحاظ روابط انتقال‌پذیری است). تعداد ۱‌هایی که در سطر اول قرار می‌گیرد، خطوط یا تأثیرهایی را نشان می‌دهد از عامل اول نشئت گرفته است. تعداد ۱‌هایی که در ستون اول قرار می‌گیرد، گویای تأثیرهایی است که بر عامل اول گذاشته می‌شود.

هر یک از اجزای سیستم (عوامل) دارای دو مجموعه مختلف متقدم (A) و متأخر یا دست‌یافتنی (R) است که در ساختار ماتریس نهایی و نیز، طراحی سیستم نقش اساسی دارند. مجموعه متقدم هر معیار، معیارهایی را شامل می‌شود که به آن معیار منتهی می‌شوند یا بر آن معیار تأثیر می‌گذارند. بر عکس آن، مجموعه متأخر معیارهایی را نشان می‌دهد که تحت تأثیر یک معیار یا جزء سیستم قرار دارند. به مجموعه متأخر، مجموعه دست‌یافتنی^۳ نیز گفته می‌شود. پس از تعیین مجموعه دست‌یافتنی و مجموعه متقدم برای هر یک از معیارها و تعیین مجموعه مشترک، سطح‌بندی معیارها انجام

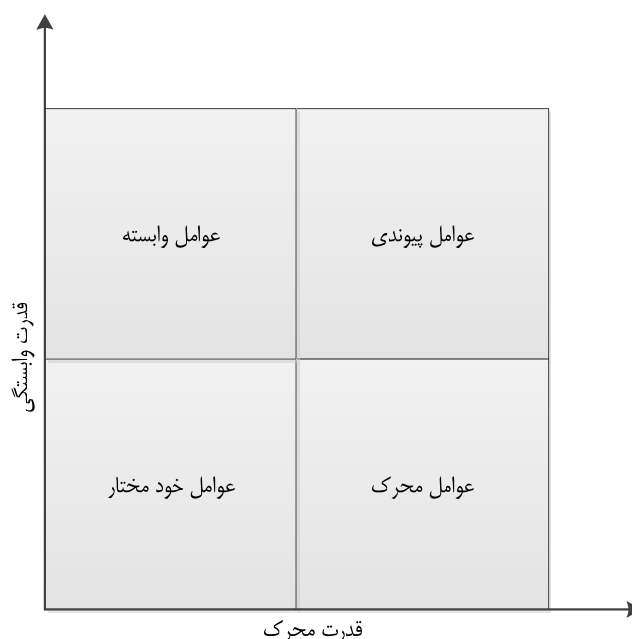
1 Warfield
3. Reachability set

2. Transitivity

می‌شود. با به‌دست‌آوردن اشتراک دو مجموعه دست‌یافتنی و متقدم، مجموعه مشترک به‌دست می‌آید. معیارهایی که مجموعه مشترکشان با مجموعه دست‌یافتنی آنها یکی باشد، سطح اولویت را به خود اختصاص می‌دهند. با حذف این معیارها و تکرار این فرایند برای سایر معیارها، سطوح سایر معیارها نیز مشخص می‌شود. سپس بر اساس سطوح تعیین شده و ماتریس نهایی، دیاگرام ISM ترسیم می‌شود. هر سطح با استفاده از تکرار قاعده زیر مشخص می‌شود که در آن C مجموعه معیارهاست (برای مطالعه تفصیلی این روش، به مهرگان، جعفرنژاد و هاشمی^۱، ۲۰۱۴ رجوع کنید).

$$R(c_j) \cap A(c_j) = R(C_j), \forall c_j \in C \quad \text{رابطه (۱)}$$

در نهایت به‌منظور بخش‌بندی معیارها، در ماتریس دسترسی نهایی، باید برای هر یک از عناصر قدرت محرکه^۲ و وابستگی^۳ محاسبه شود. قدرت محرکه هر عنصر یا معیار، تعداد معیارهایی است که از معیار مربوطه و خود آن معیار تأثیر پذیرفته‌اند. قدرت وابستگی نیز، تعداد معیارهایی است که بر معیار مربوطه تأثیر گذاشته و به دستیابی به آن منجر می‌شوند. این قدرت‌های محرکه و وابستگی، در تحلیل ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی (MICMAC)^۴ دسته‌بندی استفاده می‌شوند که در آن معیارها به چهار گروه خودمختار^۵، وابسته^۶، پیوندی^۷ و مستقل^۸ (معیار محرک) تقسیم‌بندی می‌شوند. هدف از تحلیل MICMAC تجزیه و تحلیل قدرت محرکه و قدرت وابستگی متغیرهاست (مندال و دشموخ^۹، ۱۹۹۴). متغیرها به چهار خوشه طبقه‌بندی می‌شوند (به شکل ۱ نگاه کنید).



شکل ۱. دسته‌بندی معیارها با استفاده از قدرت محرک و وابستگی

1. Mehregan, Chaghooshi & Hashemi
3. Dependence power
4. Impact Matrix Cross-Reference Multiplication Applied to a Classification
5. Autonomous
7. Linkage
9. Mandal & Deshmukh

2. Driving power
6. Dependent
8. Independent

خوشه اول، شامل معیارهای خودمختار است که قدرت محرک و وابستگی ضعیفی دارند. این معیارها کمابیش جدا از سیستم قرار گرفته‌اند و در واقع، پیوندهای اندکی با سایر عناصر سیستم دارند. البته شاید پیوندهایشان قوی باشد. خوشه دوم شامل معیارهای وابسته است که قدرت محرک ضعیف، اما قدرت وابستگی زیادی دارند. در خوشه سوم معیارهای پیوندی قرار می‌گیرند که هم قدرت محرک و هم قدرت وابستگی آنها قوی است. این معیارها در حقیقت ناماناً^۱ یا ناپایدارند، به این دلیل که هر اقدامی که روی این معیارها انجام شود، بر معیارهای دیگر تأثیر گذاشته یا بازخوردی به خودشان دارد. خوشه چهارم، شامل معیارهای مستقل است که قدرت محرک زیادی دارند، اما قدرت وابستگی چندانی ندارند. همان طور که ملاحظه می‌شود، معیاری که قدرت محرک قوی‌ای دارد، معیار کلیدی نام گرفته و در دسته متغیرهای مستقل یا پیوندی جای می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

هدف از انجام مطالعه کیفی در این پژوهش، شناسایی و تعیین عوامل بسیار مهم هویت برند سازمانی و ارائه الگوی مفهومی تعیین‌کننده هویت برند سازمانی با تأکید بر محیط بانکداری شرکتی و بهره‌مندی از نظر خبرگان است. برای دستیابی به این هدف، مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمندی با ۱۸ نفر از خبرگان صنعت بانکداری، شامل مدیران با سابقه، کارشناسان و رؤسای شعب و همچنین برخی اساتید دانشگاه صورت گرفت. به‌منظور تکمیل و افزایش قابلیت اعتبار داده‌ها در این بخش، از زاویه‌بندی روش‌ها، زاویه‌بندی داده‌ای، زاویه‌بندی پژوهشگر، بازخورد مشارکت‌کننده، بررسی زوجی، بازنگری داور و انطباق الگو استفاده شد. مصاحبه‌ها و فرایند تحلیل آنها در فواصل زمانی آبان تا دی ۱۳۹۷ انجام شد. میانگین زمانی مصاحبه‌ها ۵۰ دقیقه بود. از فرایند تحلیل تم، برای شناسایی تعیین‌کننده‌های بسیار مهم هویت برند سازمانی با تأکید بر محیط بانکداری شرکتی استفاده شد. در این فرایند، کدهای اولیه مشخص شدند. با بازبینی متعدد و ترکیب چندباره کدها، مفاهیم شناسایی شدند. در نهایت با استفاده از ادبیات پژوهش و نظر خبرگان، ۱۳ مقوله اصلی و ۴۱ مقوله فرعی در قالب جدول ۳ به‌دست آمد.

جدول ۳. مقوله‌های اصلی و فرعی به‌دست آمده از ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	منبع
۱	استراتژی	ارکان جهت‌ساز برنامه‌ریزی	بالمر (۲۰۰۱)، ولا و میلیوار (۲۰۰۶)، یوردی (۲۰۱۳) و تیم تحقیق
		استراتژی بازاریابی	کیچن ^۲ (۲۰۰۴) و تیم تحقیق
		استراتژی کسب‌وکار	میلیوار و وولدریج (۲۰۰۱: ۳۲۸)
۲	بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان	بازارگرایی	سیلوریا و همکاران (۲۰۱۳) و تیم تحقیق
		تطابق با الزامات بین‌المللی	تیم تحقیق
۳	تحلیل استراتژیک برند و تحقیق بازار	تجزیه و تحلیل داخلی و رقبا	آکر (۲۰۱۲) و تیم تحقیق
		اطلاعات بازاریابی	تیم تحقیق

1. Unstable

2. Kitchen, Schultz, Kim, Han & Li

ادامه جدول ۳

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	منبع
۴	فرهنگ سازمان	پاسخ‌گویی	تیم تحقیق
		ارزش‌های بنیادین	یوردی و همکاران (۲۰۱۱)، هتچ و ساچنتز ^۱ (۲۰۰۳)
		سیک مدیریت و تصمیم‌گیری	تیم تحقیق
		ثبات رفتار مدیریت و سهام‌داران	تیم تحقیق
۵	مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان سازمان	اعتماد	تیم تحقیق
		استراتژی تعامل با ذی‌نفعان	بالم (۲۰۰۱)، اتوبانجو و ملوار ^۲ (۲۰۰۷)
۶	زیرساخت‌ها و ساختار سازمان	مدیریت تعارضات ذی‌نفعان	تیم تحقیق
		هم‌افزایی بانک و گروه	تیم تحقیق
		ساختار سازمانی	بالم (۲۰۰۱)، ولا و میلیوار (۲۰۰۶) و تیم تحقیق
۷	شایستگی و قابلیت‌های سازمانی	تکنولوژی و سیستم‌های متمرکز بانکی (Core Banking)	تیم تحقیق
		کارایی عملیات بانکی	باشکوه و شکسته‌بند (۱۳۹۴)، تیم تحقیق
۸	نظام مدیریت سرمایه انسانی	یکپارچگی کانال‌ها	تیم تحقیق
		چابکی ارائه خدمات	تیم تحقیق
		تخصص نیروی انسانی	کلن و همکاران (۲۰۱۱)، تیم تحقیق
۹	شخصیت برند	سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	میلیوار و وولدریج (۲۰۰۱: ۳۲۸)، تیم تحقیق
		مشاور حرفه‌ای	تیم تحقیق
		شریک تجاری	تیم تحقیق
		خلاقیت و به‌روز بودن	تیم تحقیق
۱۰	هویت بصری برند	صداقت	آکر (۱۹۹۶)، رشید ^۳ (۲۰۱۲)
		لوگوی بانک	بالم (۱۹۹۵)، تیم تحقیق
		طراحی شعب بانک	تیم تحقیق
		نمادگرایی	میلیوار و کارائومانوگلو ^۴ (۲۰۰۶)، تیم تحقیق
۱۱	ارتباطات برند	شعار بانک	اسمیت ^۵ (۲۰۱۰)، تیم تحقیق
		کانال‌های ارتباطی	یوردی (۲۰۱۳)
		ارتباطات پایدار	اتوبانجو و میلیوار (۲۰۰۷)، تیم تحقیق
		تبلیغات هدفمند	بالم و گرای (۲۰۰۳)
۱۲	شهرت برند	یکپارچگی هویت	تیم تحقیق
		نوآوری محصولات	هیرونن و لاکان ^۶ (۲۰۱۲)
		کیفیت خدمات	تیم تحقیق
۱۳	ارزش پیشنهادی برند	جامعیت محصولات و خدمات	تیم تحقیق
		شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات	تیم تحقیق
		مزایای عملکردی	آکر (۲۰۱۲) و تیم تحقیق
		مزایای مالی	آکر (۲۰۱۲) و تیم تحقیق
		مزایای احساسی	کاپفر (۲۰۰۴)، آکر (۲۰۱۲)

1. Hatch & Schultz
3. Rashid
5. Smith

2. Otubanjo & Melewar
4. Melewar & Karaosmanoglu
6. Hirvonen, & laukkanen

مقوله‌هایی که در جدول ۳ مشاهده می‌شوند، در سه دسته قرار می‌گیرند. دسته اول، مقوله‌هایی هستند که در ادبیات پژوهش آمده است و خبرگان به آن اشاره نکرده‌اند. دسته دوم، مقوله‌هایی که هم در ادبیات پژوهش وجود دارند و هم خبرگان بر آن تأکید کرده‌اند و در نهایت، دسته سوم مقوله‌هایی هستند که پیشنهاد خبرگان پژوهش بوده و در ادبیات پژوهش وجود نداشته‌اند. برای مثال، یکی از خبرگان اشاره کرد:

«ما باید با سازوکارهای مختلف پولی و بانکی آشنا باشیم و بتوانیم مشاوره‌های مناسب مالی داشته باشیم. باید بتوانیم بازارها و نیاز این دسته از مشتریان را پیش‌بینی کنیم. آدم‌های بانکداری شرکتی ما باید خبره باشند و بتوانند نقش مشاوره مالی و بانکی را بر عهده بگیرند.»

بر همین اساس، مشاور حرفه‌ای بودن، مقوله‌ای بود که خبرگان ۸ بار در مصاحبه‌های مختلف تکرار کردند. به همین منظور، این مقوله به‌عنوان مقوله فرعی از مقوله اصلی شخصیت برند در نظر گرفته شد. نمونه دیگری از مقوله‌های دیگری که مبتنی بر مصاحبه با خبرگان شناسایی شد، هم‌افزایی بانک و گروه بود. یکی از خبرگان گفت:

«برای بانکداری شرکتی همه درگیر می‌شوند. سوپرمارکت مالی با مشارکت همه شرکت‌های اقماری ما شکل می‌گیرد. اگر آنها نباشند، ما نمی‌توانیم خدمات جامعی ارائه دهیم؛ به نوعی آنها بازوی اجرایی ما هستند.»

مصاحبه‌شونده دیگری گفت:

«گاهی وقت‌ها خودمان نمی‌توانیم، باید برون‌سپاری کنیم باید استراتژی مناسب همکاری با شرکت‌هایمان را داشته باشیم. همیشه شرکت‌های ما با بانک دارای تضاد منافع بوده‌اند، باید روال همکاری مشخصی شکل گیرد.»

مقوله هم‌افزایی بانک و گروه، ۱۴ بار در مصاحبه‌های مختلف تکرار شد و به‌عنوان زیرمقوله یا مقوله فرعی زیرساخت‌ها و ساختار سازمان مدنظر قرار گرفت.

پس از شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی، به‌منظور تعیین روابط علی معلولی میان مقوله‌های اصلی، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد. مراحل انجام ISM در ادامه آمده است.

مرحله اول: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه

به‌منظور انجام ISM، ابتدا پرسش‌نامه ماتریسی در اختیار خبرگان قرار گرفت تا نظر خود را در خصوص رابطه میان هر جفت از مقوله‌های اصلی بیان کنند. برای ساده‌تر کردن پاسخ به پرسش‌نامه، از خبرگان درخواست شد تا نوع رابطه میان هر جفت از مقوله‌های اصلی را از طریق یکی از اعداد ۱، -۱، ۰ یا ۲ مشخص کنند. این اعداد به‌ترتیب متناظر حروف V، A، X و O هستند که در روش ISM استفاده می‌شود. اعداد ۱ و -۱ نشان‌دهنده رابطه اثرگذاری یک طرفه، عدد صفر گویای رابطه بی‌تأثیر و عدد ۲ نشان‌دهنده رابطه اثرگذار دوسویه بود. به‌منظور انجام روش ISM ابتدا لازم است که ماتریس دسترسی اولیه تشکیل شود. این ماتریس در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. ماتریس دسترسی اولیه

ارزش پیشنهادی برند	شهرت برند	ارتباطات برند	هویت بصری برند	شخصیت برند	نظام مدیریت سرمایه انسانی	شایستگی و قابلیت‌های سازمانی	زیرساخت‌ها و ساختار سازمان	مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان سازمان	فرهنگ سازمان	تحلیل استراتژیک برند و تحقیق بازار	بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان	استراتژی سازمان	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	استراتژی سازمان
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	تحلیل استراتژیک برند و تحقیق بازار
۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	فرهنگ سازمان
۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان سازمان
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	زیرساخت‌ها و ساختار سازمان
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	شایستگی و قابلیت‌های سازمانی
۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	نظام مدیریت سرمایه انسانی
۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	شخصیت برند
۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	هویت بصری برند
۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	ارتباطات برند
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	شهرت برند
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	ارزش پیشنهادی برند

همان‌طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، در روش ISM فرض بر این است که هر عامل با خودش نیز در ارتباط است یا به نوعی بر خود نیز اثر می‌گذارد، به همین دلیل، درایه‌های روی قطر اصلی همگی ۱ هستند. نحوه مطالعه ماتریس بدین صورت است که عدد قرار گرفته در تقاطع هر سطر و ستون، نشان‌دهنده اثرگذاری آن سطر بر ستون است. برای مثال، عدد یک در تقاطع سطر «بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان» و ستون «تحلیل استراتژیک برند و تحقیق بازار»، نشان‌دهنده اثرگذاری بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان بر تحلیل استراتژیک برند و تحقیق بازار است.

مرحله دوم: تشکیل ماتریس دسترسی نهایی

در تکمیل پرسش‌نامه‌های ISM و تشکیل ماتریس دسترسی اولیه، از خبرگان درخواست شد که فقط به روابط اثرگذاری مستقیم توجه کنند. دلیل اصلی چنین خواسته‌ای، این است که در روش ISM همان‌طور که گفته شد، به اصل انتقال‌پذیری یا همان برقراری روابط غیرمستقیم توجه می‌شود. به‌منظور محاسبه ماتریس دسترسی نهایی، ماتریس

دسترسی اولیه را به توان k می‌رسانیم. زمانی که ماتریس دسترسی اولیه به توان پنج رسید، قاعده $M^k = M^{k+1}$ برقرار شد و در نتیجه، ماتریس دسترسی نهایی به صورت جدول ۵ به دست آمد.

جدول ۵. ماتریس دسترسی نهایی

قدرت اثرگذاری	ارزش پیشنهادی برند	شهرت برند	ارتباطات برند	هویت بصری برند	شخصیت برند	نظام مدیریت سرمایه انسانی	شایستگی و قابلیت‌های سازمانی	زیرساخت‌ها و ساختار سازمان	مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان سازمان	فرهنگ سازمان	تحلیل استراتژیک برند و تحقیق بازار	بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان	استراتژی سازمان		
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	F۱	استراتژی سازمان
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	F۲	بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان
۶	۱	۱	۱	۱	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	F۳	تحلیل استراتژیک برند و تحقیق بازار
۱۳	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	F۴	فرهنگ سازمان
۶	۱	۱	۱	۱*	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	F۵	مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان سازمان
۱۳	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	F۶	زیرساخت‌ها و ساختار سازمان
۱۳	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	F۷	شایستگی و قابلیت‌های سازمانی
۱۳	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	F۸	نظام مدیریت سرمایه انسانی
۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	F۹	شخصیت برند
۵	۱	۱*	۱*	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	F۱۰	هویت بصری برند
۵	۱	۱*	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	F۱۱	ارتباطات برند
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	F۱۲	شهرت برند
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	F۱۳	ارزش پیشنهادی برند
	۱۱	۱۲	۱۱	۱۱	۱۲	۵	۵	۵	۷	۵	۷	۶	۵		قدرت وابستگی

همان طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، برخی خانه‌های ماتریس علامت ستاره (*) دارند. این خانه‌ها، بر اساس قاعده تسری‌پذیری یا همان قانون روابط اثرگذاری غیرمستقیم یک شدند. سطر قدرت و وابستگی جمع تعداد یک‌هایی است که در ستون مربوط به هریک از عوامل وجود دارد و ستون قدرت اثرگذاری یا محرک جمع تعداد یک‌هایی است که در سطر مربوط به هریک از عوامل وجود دارد. از آنجایی که در ماتریس ۱۳ عامل وجود دارد، بیشترین قدرت و وابستگی و

اثرگذاری ۱۳ و کمترین میزان قدرت یک است (رابطه هر عامل با خودش). قدرت اثرگذاری نشان می‌دهد که هر عامل تا چه میزان بر سایر عوامل اثر می‌گذارد. قدرت وابستگی نیز نشان می‌دهد که هر عامل تا چه میزان تحت تأثیر سایر عوامل قرار می‌گیرد. هرچه در سطر یک عامل، تعداد یک‌ها بیشتر باشد، قدرت اثرگذاری بیشتر و هر چه تعداد یک‌ها در ستون یک عامل بیشتر باشد، نشان‌دهنده اثرپذیری یا وابستگی بیشتر آن عامل است.

مرحله سوم: سطح‌بندی عوامل

مهم‌ترین خروجی روش ISM، ساختار سلسله‌مراتبی‌ای است که از روابط درونی معیارها ارائه می‌دهد. به‌منظور ترسیم ساختار سلسله‌مراتبی، نیاز است که در چند تکرار عوامل سطح‌بندی شوند. تکرارهای مختلف سطح‌بندی در جدول‌های ۶ تا ۹ مشاهده می‌شود. در هر یک از جدول‌ها، مجموعه متقدم، دسترسی، مشترک و سطح هر یک از عوامل مشخص شده است. همان‌طور که پیش‌تر توضیح داده شد، در هر تکرار، هر عاملی که مجموعه مشترک و دسترسی یکسانی داشته باشد، سطح‌بندی شده و در تکرارهای بعدی حذف می‌شود.

جدول ۶. تکرار اول سطح‌بندی عوامل

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه متقدم	مجموعه دسترسی	عوامل تشکیل‌دهنده هویت برند	
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	ALL	استراتژی سازمان	F۱
	F۲	F۱, F۲, F۴, F۶, F۷, F۸	F۲, F۳, F۵, F۹, F۱۰, F۱۱, F۱۲, F۱۳	بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان	F۲
	F۳	F۱, F۲, F۳, F۴, F۶, F۷, F۸	F۳, F۹, F۱۰, F۱۱, F۱۲, F۱۳	تحلیل استراتژیک برند و تحقیق بازار	F۳
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	ALL	فرهنگ سازمان	F۴
	F۵	F۱, F۲, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸	F۵, F۹, F۱۰, F۱۱, F۱۲, F۱۳	مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان سازمان	F۵
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	ALL	زیرساخت‌ها و ساختار سازمان	F۶
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	ALL	شایستگی و قابلیت‌های سازمانی	F۷
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	ALL	نظام مدیریت سرمایه انسانی	F۸
۱	F۹	ALL-F۱۲	F۹	شخصیت برند	F۹
	F۱۰, F۱۱, F۱۳	ALL-F۹ & F۱۲	F۹, F۱۰, F۱۱, F۱۲, F۱۳	هویت بصری برند	F۱۰
	F۱۰, F۱۱, F۱۳	ALL-F۹ & F۱۲	F۹, F۱۰, F۱۱, F۱۲, F۱۳	ارتباطات برند	F۱۱
۱	F۱۲	ALL-F۹	F۱۲	شهرت برند	F۱۲
	F۱۰, F۱۱, F۱۳	ALL-F۹ & F۱۲	F۹, F۱۰, F۱۱, F۱۲, F۱۳	ارزش پیشنهادی برند	F۱۳

جدول ۷. تکرار دوم سطح بندی عوامل

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه متقدم	مجموعه دسترسی	عوامل تشکیل دهنده هویت برند
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸, F۱۰, F۱۱, F۱۳	استراتژی سازمان F۱
	F۲	F۱, F۲, F۴, F۶, F۷, F۸	F۲, F۳, F۵, F۱۰, F۱۱, F۱۳	بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان F۲
	F۳	F۱, F۲, F۳, F۴, F۶, F۷, F۸	F۳, F۱۰, F۱۱, F۱۳	تحلیل استراتژیک برند و تحقیق بازار F۳
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸, F۱۰, F۱۱, F۱۳	فرهنگ سازمان F۴
	F۵	F۱, F۲, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸	F۵, F۱۰, F۱۱, F۱۳	مدیریت ارتباط با ذی نفعان سازمان F۵
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸, F۱۰, F۱۱, F۱۳	زیرساختها و ساختار سازمان F۶
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸, F۱۰, F۱۱, F۱۳	شایستگی و قابلیت های سازمانی F۷
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸, F۱۰, F۱۱, F۱۳	نظام مدیریت سرمایه انسانی F۸
۲	F۱۰, F۱۱, F۱۳	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸, F۱۰, F۱۱, F۱۳	F۱۰, F۱۱, F۱۳	هویت بصری برند F۱۰
۲	F۱۰, F۱۱, F۱۳	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸, F۱۰, F۱۱, F۱۳	F۱۰, F۱۱, F۱۳	ارتباطات برند F۱۱
۲	F۱۰, F۱۱, F۱۳	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸, F۱۰, F۱۱, F۱۳	F۱۰, F۱۱, F۱۳	ارزش پیشنهادی برند F۱۳

جدول ۸. تکرار سوم سطح بندی عوامل

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه متقدم	مجموعه دسترسی	عوامل تشکیل دهنده هویت برند
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸	استراتژی سازمان F۱
	F۲	F۱, F۲, F۴, F۶, F۷, F۸	F۲, F۳, F۵	بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان F۲
۳	F۳	F۱, F۲, F۳, F۴, F۶, F۷, F۸	F۳	تحلیل استراتژیک برند و تحقیق بازار F۳
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸	فرهنگ سازمان F۴
۳	F۵	F۱, F۲, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸	F۵	مدیریت ارتباط با ذی نفعان سازمان F۵
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸	زیرساختها و ساختار سازمان F۶
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸	شایستگی و قابلیت های سازمانی F۷
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۳, F۴, F۵, F۶, F۷, F۸	نظام مدیریت سرمایه انسانی F۸

جدول ۹. تکرار چهارم سطح‌بندی عوامل

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه متقدم	مجموعه دسترسی	عوامل تشکیل دهنده هویت برند	
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱	استراتژی سازمان
۴	F۲	F۱, F۲, F۴, F۶, F۷, F۸	F۲	F۲	بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۴, F۶, F۷, F۸	F۴	فرهنگ سازمان
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۴, F۶, F۷, F۸	F۶	زیرساخت‌ها و ساختار سازمان
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۴, F۶, F۷, F۸	F۷	شایستگی و قابلیت‌های سازمانی
	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۲, F۴, F۶, F۷, F۸	F۸	نظام مدیریت سرمایه انسانی

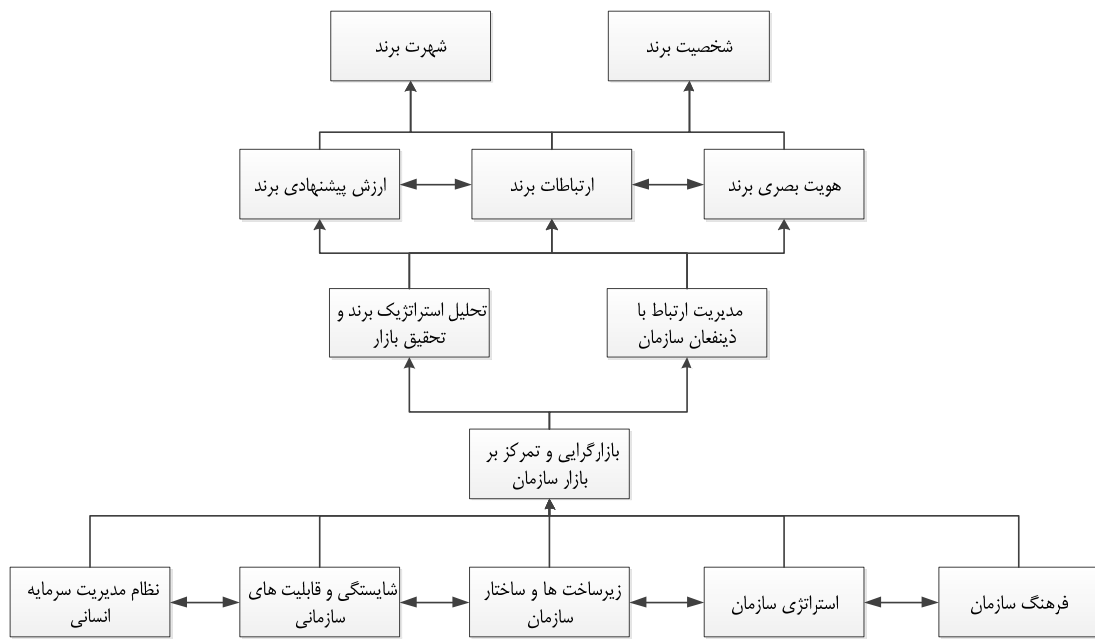
جدول ۱۰. تکرار چهارم سطح‌بندی عوامل

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه متقدم	مجموعه دسترسی	عوامل تشکیل دهنده هویت برند	
۵	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱	استراتژی سازمان
۵	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۴	فرهنگ سازمان
۵	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۶	زیرساخت‌ها و ساختار سازمان
۵	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۷	شایستگی و قابلیت‌های سازمانی
۵	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۱, F۴, F۶, F۷, F۸	F۸	نظام مدیریت سرمایه انسانی

مرحله چهارم: ترسیم ساختار سلسله مراتبی

بر اساس سطح‌بندی انجام شده و روابطی که در ماتریس دسترسی نهایی مشخص شده است، ساختار سلسله‌مراتبی ترسیم می‌شود. عواملی که در سطح ۱ هستند، در بالاترین سطح قرار گرفته‌اند. سطوح بالاتر جایگاه عواملی است که قدرت وابستگی شدیدی دارند. عواملی که در سطح ۵ قرار گرفته‌اند، قدرت اثرگذاری زیادی دارند و در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند.

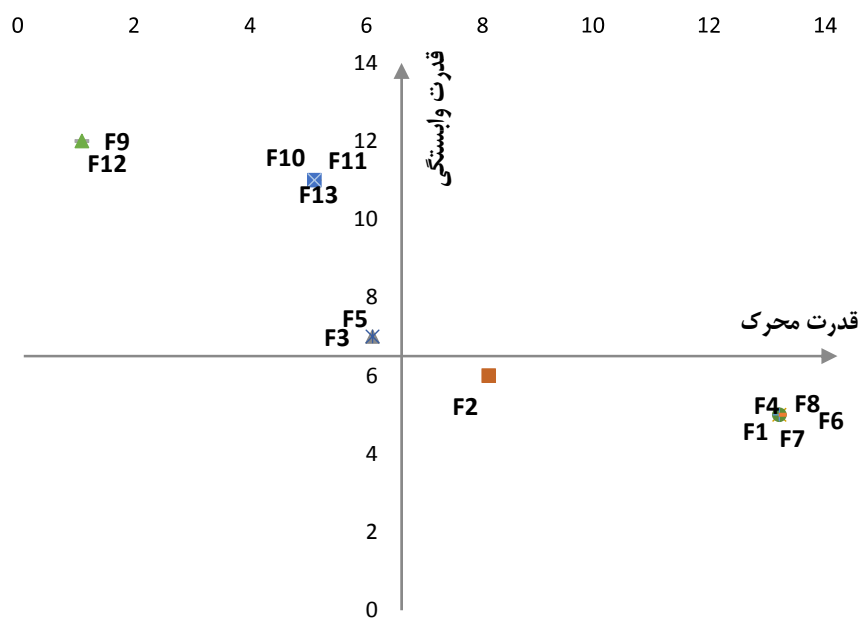
همانطور که در شکل ۲ مشخص است، پنج عامل "فرهنگ سازمان"، "استراتژی سازمان"، زیرساخت‌ها و ساختار سازمان"، "شایستگی و قابلیت‌های سازمانی"، و "نظام مدیریت سرمایه انسانی" در پایین‌ترین سطح و با بالاترین اثرگذاری قرار گرفته‌اند. این پنج عامل بر روی یکدیگر نیز اثر متقابل دارند. جهت فلش‌ها بیانگر جهت اثرگذاری عوامل بر روی یکدیگر است. شخصیت برند و شهرت برند نیز به عنوان عوامل کاملاً وابسته در بالاترین سطح ساختار (سطح ۱) قرار گرفته‌اند. همانطور که در تکرارها مشخص گردید، پنج سطح برای عوامل مشخص شده است.



شکل ۲. ساختار سلسله مراتبی عوامل مؤثر بر ساخت هویت برند

تحلیل MICMAC

بر اساس قدرت محرک و وابستگی هر یک از عوامل، ماتریس MICMAC به صورت زیر به دست آمده است. همان طور که ملاحظه می کنید، عوامل ۱، ۲، ۴، ۶، ۷ و ۸ به ترتیب استراتژی سازمان، بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان، فرهنگ سازمان، زیرساخت ها و ساختار سازمان، شایستگی و قابلیت های سازمانی، و نظام مدیریت سرمایه انسانی در خوشه محرک قرار دارند؛ به این مفهوم که این عوامل قدرت اثرگذاری زیاد و اثرپذیری کمی دارند.



شکل ۳. دسته بندی معیارها با استفاده از قدرت محرک و وابستگی

سایر عوامل، همگی در خوشه وابسته قرار گرفته‌اند که گویای قدرت تأثیرپذیری یا وابستگی زیاد و اثرگذاری کم است. عواملی که در خوشه محرک قرار دارند، به نوعی عوامل علی محسوب می‌شوند و هرچه سازمان‌ها روی آنها سرمایه‌گذاری کنند، می‌توانند زمینه‌ساز نتایج بهتری در قسمت عوامل وابسته شوند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش، شناسایی و ساختاردهی عوامل مؤثر بر هویت شرکتی در بستر بانکداری شرکتی بود. بر این اساس، پس از مرور ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان، عوامل مؤثر بر هویت شرکتی در بستر بانکداری شرکتی، در قالب ۱۳ مقوله اصلی و ۴۱ مقوله فرعی شناسایی شدند. همان‌طور که در شکل ۲ نیز مشخص شده است، عوامل اصلی سازنده هویت برند عبارت‌اند از: استراتژی، فرهنگ، زیرساخت‌ها و ساختار، شایستگی و قابلیت‌ها و نظام مدیریت سرمایه انسانی. این عوامل که در خوشه محرک نیز قرار می‌گیرند، عوامل بسیار مهم یا به بیان دیگر، عوامل ریشه‌ای ساخت هویت برند شرکتی محسوب می‌شوند. پس از این پنج عامل، بازارگرایی و تمرکز بر بازار، در سطح چهارم یا در رتبه بعدی اهمیت قرار دارد. بدیهی است که سازمان‌ها بدون توجه به بازار و بازارگرایی، نمی‌توانند نیازهای بازار را به‌خوبی شناسایی کنند و در راستای تحقق بخشی به مأموریت‌های خود، هویت منسجم و سازگاری را شکل دهند. در سطح سوم، دو عامل مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان و تحلیل استراتژیک برند و تحقیق بازار وجود دارد که هر دو نیز از بازارگرایی و تمرکز بر بازار تأثیر می‌پذیرند. برای مثال، یکی از خبرگان در جلسه‌های مصاحبه گفت:

«در بانک‌های ایرانی هیچ وقت تطابق بین انتظار و نحوه عملکرد وجود ندارد. ما برای خودمان سوت کشیده و کف می‌زنیم؛ اما عملکرد درک شده، با آن چیزی که مورد انتظار بوده تفاوت دارد. خوب این بانک‌ها دقیقاً روی این موارد کار کرده‌اند. مثل ژیلت که برای یک سال نمایندگانی را برای مشتریانشان فرستاد تا ببیند انتظارات و عملکرد مورد انتظار چیست. تطابق دیدگاه عملکردی و مورد انتظار همیشه باید یک اصل برای ما باشد. درک متفاوت از کیفیت محصولات و خدمات باید توی سازمان مورد توجه قرار گیرد.»

در واقع، این نگاه به بازار است که ایجاب می‌کند، شرکت‌ها به دنبال انجام تحلیل‌های برند و تحقیق بازار باشند تا بتوانند بر اساس آن، جایگاه برند خود را به‌درستی ساخته و توسعه دهند. در سطح دوم، عوامل هویت بصری برند، ارتباطات برند و ارزش پیشنهادی برند قرار دارند که از عوامل سطوح سه، چهار و پنج تأثیر می‌پذیرند. این سه عامل هر سه بر یکدیگر اثرگذارند و به تحقق یکدیگر کمک می‌کنند. در نهایت، تمامی این عوامل بر دو عامل سطح پنج، یعنی شخصیت برند و شهرت برند، اثر می‌گذارند. در تکمیل نتایج به‌دست آمده از مدل سلسله‌مراتبی ISM، در تحلیل MICMAC نیز، عوامل استراتژی سازمان، بازارگرایی و تمرکز بر بازار سازمان، فرهنگ سازمان، زیرساخت‌ها و ساختار سازمان، شایستگی و قابلیت‌های سازمانی و نظام مدیریت سرمایه انسانی، در خوشه محرک قرار گرفتند. خوشه محرک، عواملی را در خود جای می‌دهد که بسیار تأثیرگذارند؛ اما کمتر تحت تأثیر عناصر دیگر قرار می‌گیرند. در نتیجه، به‌منظور ایجاد تغییر در وضعیت برندها، اولویت با ایجاد تغییرات در این عوامل است. سایر عوامل نیز در دسته عناصر وابسته قرار گرفته‌اند که نشان از اثرپذیری بسیار آنها دارد.

در ادامه، بر اساس مصاحبه‌های انجام گرفته و نتایج به دست آمده، چند پیشنهاد کاربردی برای بهبود عملکرد هویت بانکداری شرکتی کشور، ارائه شده است. این پیشنهادها بر اساس پنج عامل اثرگذار اصلی بر هویت برند که از طریق ISM به دست آمده، بیان شده است.

- در حوزه استراتژی، بانک‌ها باید بر اساس شاخص‌هایی همچون حجم کسب‌وکار مشتریان، کیف پول مشتریان در صنعت بانکداری و میزان سودآوری هر مشتری، مشتریان شرکتی را بخش‌بندی کنند.
 - بانک‌ها با توجه به مدل‌های نوین کسب‌وکار بانکی، خطوط کسب‌وکار بانک را بر اساس مدل‌های بانکداری خرد، بانکداری تجاری، بانکداری شرکتی و بانکداری اختصاصی تفکیک کرده و برای هر یک، زنجیره تأمین و زنجیره ارزش یکپارچه‌ای طراحی کنند.
 - از نظر فرهنگی، یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد شفافیت عملکرد مالی در بانک برای ایجاد اعتماد دوطرفه، اصلاح ساختار ترازنامه‌ای بانک‌ها، اصلاح ساختار کفایت سرمایه و توجه به استانداردهای بین‌المللی نظیر IFRS و بازل است.
 - از نظر زیرساخت و ساختار، بانک‌ها می‌توانند به تدوین توافق‌نامه‌های سطح خدمت (SLA) همکاری بین بانک‌ها بپردازند تا خدمات متناسب‌تری را در زنجیره خدمات بانکداری شرکتی ارائه دهند.
 - بانک‌ها با ایجاد پایگاه داده اطلاعات مشترک بازاریابی، خود را داده‌محور کرده و به‌طور دقیق‌تری به مشتریان خود خدمت‌رسانی کنند.
 - با ایجاد بستر بانکداری باز و با استفاده از زیرساخت‌های Open API، درگاه‌های سیستم‌های مالی مشتریان بانکداری شرکتی را به سیستم بانکداری متمرکز الکترونیکی خود متصل کنند تا خدمت بانکی ویژه‌ای از این طریق ارائه دهند.
 - از نظر شایستگی‌ها و قابلیت‌ها، بانک‌ها می‌توانند بر اساس سطح تعامل و سودآوری مشتریان، برای مشتریان تخفیف‌های خدمات کارمزدی در نظر بگیرند و تسهیلات را با نرخ‌های منعطف‌تری ارائه دهند.
 - از منظر سرمایه‌های انسانی، دو عامل آموزش و ارزیابی عملکرد منطقی، علمی و توسعه‌محور مدیران، به بهبود هویت برند بانکداری شرکتی بانک‌ها، کمک شایانی می‌کند.
- پایه‌سازی هر یک از این پیشنهادها، به شکل‌گیری برند شرکتی مناسب‌تری برای بانک‌ها در حوزه بانکداری شرکتی منجر خواهد شد.

نتایج این پژوهش با برخی از پژوهش‌های مشابه، تفاوت و با برخی دیگر هم‌خوانی دارد. برای مثال، صالحی (۱۳۹۴) نیز هویت برند و ارتباطات یکپارچه بازاریابی را از ارکان اصلی برندسازی دانسته است. برخلاف باشکوه و شکسته‌بند (۱۳۹۴)، در این پژوهش مشخص شد که فرهنگ سازمان عامل بسیار مهمی در شکل‌دهی به برند شرکتی است. حقیقت ناصری و حق‌شناس (۱۳۹۶)، هویت بصری شرکت، شخصیت برند، ارتباطات برند و سرمایه‌های انسانی را از جمله عوامل بسیار مهم در شکل‌دهی به هویت برند شناسایی کردند. توسجی و پونار^۱ (۲۰۱۸) شهرت برند را یکی از مؤلفه‌های مهم

هویت برند شرکتی می‌دانند. با این حال، در هیچ‌یک از پژوهش‌های مشابه، در خصوص کلیه عوامل یافت شده به‌عنوان مؤلفه‌های شکل‌دهنده هویت برند بحث نشده است. علاوه بر این، هیچ‌یک از پژوهش‌های مشابه پیشین، به ارائه ساختار سلسله‌مراتبی میان این عوامل نپرداخته‌اند.

ساختار سلسله‌مراتبی استخراج شده از روش ISM، دارای کاستی‌هایی است و همین مسئله، می‌تواند موضوعی برای اجرای پژوهش‌های آتی باشد. متأسفانه در روش ISM، بررسی و اعتبارسنجی روابط مشخص شده امکان‌پذیر نیست. همچنین، در روش ISM فرض بر سلسله‌مراتبی بودن روابط است؛ در حالی که ممکن است بعضی از روابط، به‌طور شبکه‌ای و کاملاً به هم مرتبط باشند. از این رو، در تحقیقات آتی، می‌توان با استفاده از روش‌های آماری پیشرفته‌ای همچون تحلیل مسیر و روش‌های رگرسیونی، روابط شناسایی شده در مدل ساختاری را بررسی و آزمون کرد.

یکی از محدودیت‌های روش ISM نادیده‌گرفتن وزن یا شدت اثرگذاری عوامل بر یکدیگر است و شدت اثرگذاری میان عوامل را فقط به‌صورت صفر و یک در نظر می‌گیرد. می‌توان با استفاده از روش‌هایی همچون DEMATEL و روش‌های آماری، وزن یا شدت اثرگذاری عوامل بر یکدیگر را بررسی کرد. در این پژوهش، ISM به‌منظور مدل‌سازی مقوله‌های اصلی مدنظر قرار گرفت، در پژوهش‌های آتی، می‌توان در درون هر یک از مقوله‌های اصلی، روابط میان عناصر را تحلیل کرد. در نهایت اینکه، مدل ارائه شده مبتنی بر بستر بانکداری شرکتی بوده است، می‌توان در پژوهش‌های آتی، این ساختار را در بسترهای متفاوت، به‌ویژه در حوزه B2B بررسی و آزمون کرد.

منابع

- اسفیدانی، محمد رحیم؛ رضانی، سارا؛ شاه حسینی، محمد علی (۱۳۹۵). مدل‌سازی ساختاری تفسیری هویت برند سازمانی در بازار B2B صنعت IT با نگاهی به عملکرد بازاریابی. *مدیریت بازرگانی*، ۸ (۲)، ۲۵۹-۲۸۰.
- امینی، سعید؛ احتشام رائی، رضا؛ طاهری، حسین؛ امینی، وحید (۱۳۹۷). مدلی برای شناسایی تأثیر پیشایندها و پیامدهای تعیین هویت مصرف‌کننده از طریق برند در شهرستان انزلی (مورد مطالعه: برندهای تلفن همراه). *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۲ (۴)، ۲۴-۳۷.
- باشکوه، محمد؛ شکسته بند، میترا (۱۳۹۴). تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه هویت برند خدماتی (مورد مطالعه: نمایندگی‌های بیمه ایران استان اردبیل). *مدیریت بازرگانی*، ۷ (۱)، ۱-۲۱.
- حقیقت ناصری، فریده؛ حق‌شناس، هادی (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر هویت برند شرکت با توجه به ابعاد کارمند و مشتری (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی غرب تهران، بانک‌های سامان، شهر، سرمایه و دی)، *کنفرانس سالانه پژوهش در علوم انسانی و مطالعات اجتماعی*، تهران، پژوهشکده مدیریت و توسعه پژوهشگاه فرهنگ و هنر.
- رشیدی، حسین؛ رحمانی، زین العابدین (۱۳۹۲). برند و تأثیر آن بر وفاداری مشتری. *مجله اقتصادی*، ۱۳ (۱۰/۹)، ۶۵-۸۰.
- صالحی، شیرین (۱۳۹۲). *ارائه مدل برندمحوری در سازمان‌های خدماتی با تأکید بر شرکت‌های هواپیمایی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی مهر البرز، دانشکده مدیریت.
- عبادی، احسان؛ جمالی، فاطمه (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر هویت برند سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد برند و رضایت کارکنان بیمه البرز (مطالعه موردی: کارکنان استان تهران). *مدیریت بازرگانی*، ۹ (۳)، ۶۱۷-۶۴۰.

نوری بروجردی، پیمان (۱۳۹۱). بررسی مقایسه‌ای موقعیت بانکداری شرکتی در ایران و جهان. الف) بررسی ۳۰ بانک و گروه مالی بزرگ جهانی و بانک‌های ایران. ب) بررسی بانک‌های سایر کشورهای عضو منطقه منا و بانک‌های ایرانی. بیست و سومین همایش بانکداری اسلامی، تهران، مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران.

References

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3).
- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California management review*, 46(3), 6-18.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*. Simon and Schuster.
- Abedi, E., Jamalo, F. (2017). Investigating the Factors Affecting Organizational Brand Identity and Its Impact on Brand Performance and Satisfaction of Alborz Insurance Employees (Case Study: Employees of Tehran Province). *Business Management*, 9 (3), 617-640. (in Persian)
- Alam, A., Arshad, M. U., & Shabbir, S. A. (2012). Brand credibility, customer loyalty and the role of religious orientation. *Asia pacific journal of marketing and logistics*, 24(4), 583-598.
- Amini, S., Ehtesham Rathi, R., Taheri, H., Amini, V. (2018). A model for identifying the effect of antecedents and consequences of consumer identification through brand in Anzali city (Case study: mobile phone brands). *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 2 (4), 24-37. (in Persian)
- Balmer, J.M.T & Gray, E.R. (2003b). *Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage, in revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, Edited by JMT Balmer & SA Greyser. London: Routledge, pp.125-135.
- Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Routledge, London.
- Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2006). Corporate level marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Bashokoo, M., Shekasteh Band, M. (2015). Analysis of Factors Affecting the Development of Service Brand Identity (Case Study: Iran Insurance Agencies in Ardabil Province). *Business Management*, 7 (1), 1-21. (in Persian)
- Beverland, M., Napoli, J. & Yakimova, R. (2007). Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets. *Journal of business and industrial marketing*, 22(6), 394-399.
- Bick, G., Jacobson, M.C. & Abratt, R. (2003). The corporate identity management process revisited. *Journal of Marketing Management*, 19, 835-855.

- Birkigt, K. & Stadler, M.M. (1986). *Corporate identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Landsberg an Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Buil, I., Catalán, S. & Martínez, E. (2015). The importance of corporate brand identity in business management: an application to the UK banking sector. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 3-12.
- Burmann, C., Jost-Benz, M. & Riley, N. (2009). Towards an identity based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390-397.
- Coleman, D., De Chernatory, L. & Christodoulides, G. (2011). (b2b) service brand identity: scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1063-1071.
- Cornelissen, J.P. & Elving, W.J.L. (2003). Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 114-120.
- de Arruda Lourenção, M.T., & de Moura Engracia Giraldi, J. (2017). Development of an identity model for sector brands. *Journal of fashion marketing and management: an international journal*, 21(3), 317-340.
- De Chernatory, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1/3), 157-179.
- De Chernatory, L. (2010). *Creating powerful brands*. Routledge.
- Esfidani, M. R., Ramezani, S., Shah Hosseini, M.A. (2016). Interpretive structural modeling of organizational brand identity in the IT industry B2B market with a look at marketing performance. *Business Management*, 8 (2), 259-280. (in Persian)
- Flint, D. J., Signori, P., & Golicic, S. L. (2018). Corporate Identity Congruence: A meanings-based analysis. *Journal of Business Research*, 86, 68-82.
- Gagilardi, P. (2002). The role of humanities in the formation of new European elites. *Annual Meeting of the European Academy of Management-keynote Speech-Stockholm*.
- Haghighat Naseri, F., Haghshenas, H. (2017). Factors affecting the brand identity of the company according to the employee and customer dimensions (Case study: Private Banks west of Tehran, Saman, Shahr, Sarmayeh and Dey banks). *Annual Conference on Research in Humanities and Social Studies*, Tehran, Management Research Institute and development of the Culture and Art Research Institute. (in Persian)
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2003). *Bringing the corporation into corporate branding*. [O]. Available: <http://www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm>. Accessed on 2008.03.25.
- Hirvonen, S. & Laukkanen, T. (2012). How brand orientation contributes to business growth in smes. *Proceedings of the Australian and new zealand marketing academy conference*, adelaide, australia, december 3-5, 2012
- Joukanen, K., Niinimäki, T., & Sundell, J. (2018). Developing Corporate Brand Identity. In *Developing Insights on Branding in the B2B Context: Case Studies from Business Practice* (pp. 29-51). Emerald Publishing Limited.
- Kapferer, J. N. (2004). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan page.

- Kapferer, J-N. (2008). *The new strategic brand management, creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan page.
- Karjalainen, T. M. (2003, October). Strategic brand identity and symbolic design cues. In *6th Asian design conference*, 1-13.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing corporate images. *European Journal of marketing*, 11(3), 119-164.
- Kitchen, PJ; Schultz, DE; Kim, I; Han, D & Li, T. (2004). Will agencies ever-get (or understand) IMC? *European Journal of Marketing*, 38, 1417-1436.
- Lei, J., Dawar, N., & Lemmink, J. (2008). Negative spillover in brand portfolios: exploring the antecedents of asymmetric effects. *Journal of Marketing*, 72 (3), 111–123.
- Mandal, A., & Deskmukh, S.G. (1994). Vendor selection using interpretive structural modeling (ISM). *International Journal of Operations and Production Management*, 14(6), 52-59.
- Mehregan, M. R., Chaghooshi, A. J., & Hashemi, S. H. (2014). Analysis of sustainability drivers among suppliers of Iranian Gas Engineering and Development Company. *IJADS*, 7(4), 437-455.
- Melewar, T.C. & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-91.
- Melewar, T.C. & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. A categorization from the practitioner's perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
- Melewar, T.C. & Wooldridge, A.R. (2001). The dynamics of corporate identity: a review of a process model. *Journal of Communication Management*, 5(4), 327-340.
- Nouri Boroujerdi, P. (2012). Comparative study of corporate banking situation in Iran and the world. A) Review of 30 major global banks and financial groups and Iranian banks. B) Review of banks of other member countries of Mena region and Iranian banks. *23rd Islamic Banking Conference*, Tehran, Higher Institute of Banking Education, Iran. (in Persian)
- Olins, W. (1978). *The corporate personality: An inquiry into the nature of corporate identity*. Design
- Otubanjo, B. O., & Melewar T.C. (2007). Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach, *Corporate communications: an international journal*, 12 (4), 414-432.
- Papasolomou, I. & Vronits, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the uk retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14 (1/2), 177-195
- Quain, S. (2018). Difference between corporate & commercial banking, Available in: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-corporate-commercial-banking-62835.html>.

- Rashid, S. M. (2012). *An exploration of the process of brand identity building and internal organisational culture*. Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy.
- Rashidi, Hussein; Rahmani, Zayn al-Abedin (2013). Brand and its impact on customer loyalty. *Journal of Economics*, 4 (1/4), 65-80. (in Persian)
- Roll, M. (2009). Benefits of the corporate brand. Available in: <https://www.brandingstrategyinsider.com/2009/07/benefits-of-the-corporatebrand.html#.w3hi0s4zbiu>.
- Salehi, Sh. (2013). *Presenting a brand-based model in service organizations with an emphasis on airlines*. Master Thesis, Mehr Alborz Non-Governmental Institute of Higher Education, School of Management. (in Persian)
- Schmidt, C. (1995). *The Quest for Identity*. Cassell, London.
- Silveira, C., Lages, C., & Simoes, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36.
- Smith, B.G. (2010). Beyond promotion: conceptualizing public relations in integrated marketing communications. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 2(1), 47-57.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B., & Wang, Y. (2013). The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development. *International journal of hospitality management*, 34, 31-41.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 7(17), 137-146.
- Tuškej, U. & Podnar, K. (2018). Consumers' identification with corporate brands: brand prestige, anthropomorphism and engagement in social media. *Journal of product & brand management*, 27 (1), 3-17.
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742-761.
- Urde, M., Baumgarth, C. and Merrilees, B. (2011). Brand orientation and market orientation: From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Usakli, A., & Baloglu, S. (2011). Brand personality of tourist destination: an application of selfcongruity theory. *Tourism Management*, 32, 114-127.
- Vella, K.J. & Melewar, T.C. (2006). Strategy, structure and culture as dimensions of the corporate identity construct: an extended viewpoint, in *Proceedings of the 11th International Conference on Corporate and Marketing Communications*, edited by Klement Podnar & Zlatko Jancic. Ljubljana, Slovenia: University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences, pp. 52-56, April.
- Verma, H.V. (2010). *Branding demystified: Plans to payoffs*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Warfield, J.N. (1974a). *Structuring complex systems*, Battelle Monograph No 4, Battelle Memorial Institute, Columbus, Ohio, USA.