

سفر برند سازی را از کجا باید آغاز کرد؟

دکتر سحر گلکاری حق - مدرس دانشگاه و عضو هیئت مدیره گلدیس کاشی یزد

این روزها سازمان‌های زیادی برای برخوردار شدن از برندی قوی و ارزشمند، سرمایه‌گذاری‌های کلان خود را به سمت برندسازی هدایت می‌کنند، با این اندیشه که مفاهیم و ارزش‌های برند از طریق ارتباطات و تبلیغات به مخاطبان‌شان برسد و برای آنها در ذهن مخاطبان ایجاد هویت مناسب‌تر و برتر از رقبا کند، چراکه معتقدند ذهنیت مشتریان در تصمیم‌گیری آنها برای خرید نقش کلیدی دارد. اما این سکه یک روی دیگر نیز دارد و آن جایی است که هر یک از کارکنان سازمان به‌عنوان عناصر تولید یا خدمت‌دهنده، نقطه تماس یا اثر بر مشتریان و بر همدیگر خواهند بود و بعضاً اثری به‌مراتب بیشتر از تبلیغات بر مشتریان خواهند داشت.

نگرش غالب سازمان‌های موفق امروزی برای موفقیت در طرح برند خود این است که در کنار بازار خارجی به بازار داخلی نیز توجه دارند. بازار خارجی بازاری است که مشتریان بالقوه و بالفعل در آن قرار دارند و بازار داخلی شامل محیط داخلی شرکت یا سازمان است. هرچند هیچ تعریف مشترک و توافق‌شده‌ای در مورد این‌گونه برندسازی وجود ندارد اما می‌توان آن را ابزاری برای تغییر دیدگاه کارکنان سازمان و شکل‌دهی به رفتارهای آنها براساس ارزش‌های برند دانست که از طریق بالا بردن درک کارکنان سازمان از ارزش‌های برند انجام می‌شود. اما از طرفی خود این کارکنان انتقال‌دهنده همین ارزش‌ها نیز هستند. بنابراین کارکنان مخاطب مفاهیم برند هستند یا انتقال‌دهنده آن. این نقش دوگانه را چگونه می‌توان توجیه کرد؟

در کنار تمرکزی که برندسازی داخلی بر کارکنان حاضر در سازمان دارد، به عنوان یک راهبرد موثر بر نظام انتخاب و استخدام سازمان نیز نقش آفرینی می‌کند. از آنجایی که بخشی از گزینش استخدام داوطلبان سازمانی بر اساس لایه‌های هویت و شخصیت برند طرح‌ریزی می‌شود، انتخاب کارکنان بر اساس رفتارهای مورد انتظار و قابلیت‌های لازم همسو با هویت و شخصیت برند طرح‌ریزی می‌شود. از سویی هدایت نظام‌های پاداش، حقوق و مزایا، ارزیابی عملکرد با توجه به نظام انگیزشی و ارزشی مطلوب برند در ساخت برند داخلی مورد تجدید نظر قرار می‌گیرد.

نکته حائز اهمیت و کمتر مورد توجه قرار گرفته این است که در ساخت برند داخلی امکان ساخت معماری منابع انسانی به شکلی فراهم است که هر بخش یا گروه شغلی متفاوت سازمان، برنامه مدیریت منابع انسانی متفاوتی پیدا می‌کند و مکانیزم‌های انگیزشی و تشویقی سازمان به صورت هوشمندانه و هدفدار با تاکید بر ارزش‌های استراتژیک و میزان تماس کارکنان با مشتریان تنظیم می‌شود. لذا ورود ارزش‌های برند به هر بخش از سازمان به صورت برنامه‌ریزی شده و با استفاده از ابزارهای مناسب طرح‌ریزی می‌شود و ضمانت اجرایی شدن آن را می‌توان به طرح‌ریزی هدفمند آن نسبت داد. این مهم هم باعث کارایی در هزینه‌های آموزشی و هم باعث تقویت اثر برند با نگاه استراتژیک می‌شود. اما برندسازی داخلی فارغ از اینکه به توانمندسازی برند سازمان کمک می‌کند، قابلیت‌های دیگری نیز دارد. تحقیقی در صنعت بانکداری انگلیس نشان داد که تقویت ارزش‌های برند در درون سازمان با افزایش وفاداری کارکنان به سازمان و عدم تمایل آنها به ترک خدمت همراه است. این نتیجه را می‌توان این‌گونه تشریح کرد که دستیابی سازمان به یک هارمونی و نظم در کنار ایجاد حس اتحاد و ارزشمند بودن، بخشی از نیازهای طبیعی کارکنان برای اشتغال در سازمان را برطرف کرده و تمایل برای بقا در سازمان را افزایش داده است. بدیهی است همه انسان‌ها تمایل دارند در سازمانی فعالیت کنند که دارای برند معتبر و

خوشنامی باشد تا ارزش و احترام خود را در جامعه بالا ببرند. این موضوع نیز مانند دوگانگی برندسازی داخلی تاثیر تعاملی دارد. یعنی هم برند باعث وفاداری کارکنان و هم وفاداری کارکنان باعث افزایش عملکرد برند می‌شود.

برای نمونه، تحقیق دیگری در بخش خدمات نشان داد که متعهد و وفادار شدن کارکنان به برند هتل نه تنها بر افزایش عملکرد برند موثر افتاده است، بلکه به اجرای نظام مدیریت منابع انسانی تعهد بالا نیز منتهی شده است. لذا می‌توان برندسازی درون‌سازمانی را در شرایطی، عامل تسهیلگر برای حل مسائل منابع انسانی دانست و از طرفی برنامه منابع انسانی موفق باعث ارزش یافتن برند می‌شود. البته صاحب‌نظرانی مانند روانس معتقدند که این تابع چندمتغیره است یعنی برای اجرای موفق یک برنامه برندسازی داخلی در کنار همکاری‌های واحد مدیریت منابع انسانی، قابلیت رهبری مدیران ارشد، آموزش و جست‌وجوی استعدادها، تطابق برند و فرهنگ سازمانی و همچنین ساخت ارتباط منطقی بین برند داخلی و خارجی سازمان لازم است.

برندسازی داخلی معادل برندسازی درون‌سازمانی، برندسازی درونی، ساخت برند داخلی، اینترنال برندینگ، برندینگ داخلی است که ترجمه‌ی Internal Branding می‌باشد که معنی اصلی همان برنامه‌ای است که برند سازمان را به رفتار و الگوی داخل سازمانی تبدیل می‌کند. اینجا موضوع می‌توان تمام چیزهایی باشد که سازمان در خارج از خود مدعی است و تصویر ذهنی انتظاری در مشتری بایستی توسط کلیه امان‌های قابل انتقال آن از درون سازمان مورد حمایت قرار گیرد. برندی با شعار خانوادگی و محبت بایستی از طرف کارکنان خود گرما، صمیمیت، محبت و حجب و حیا را منتقل کند که البته تعریف‌ها به شدت از فرهنگ جامعه‌ی هدف و گروه‌های اجتماعی مخاطب متاثر خواهد شد

هدف از برندسازی داخلی، دستیابی به معماری اجتماعی و ترکیبی خاص از ارزش‌های سازمانی است که کارکنان را به صورت پیوسته و آهسته به یک رفتار و الگوی واحد سوق دهد. الگوی فرهنگی که با ورود هر کارمند جدید به ناخودآگاه باعث ایجاد ارزش‌ها و

رفتارهای تعریف شده گردد و مثل یک کارخانه به بازتولید ارزش های سازمانی پردازد. نهایتاً انتظار می رود برنامه ی برند درون سازمانی منجر به ایجاد الگوی اجتماعی شود که شکلی از مزیت رقابتی پایدار است. ترکیبی از انسان ها، ارزش ها و رفتارها که به سادگی توسط هیچ سازمان دیگری قابل تقلید و شبیه سازی نیست. اما این سؤال همواره ذهن مجریان برنامه های برندسازی داخلی را به خود مشغول کرده است که چرا برنامه های از پیش طراحی شده و گاه تایید شده به امتحان، همیشه در هر جا نتایج یکسانی ندارند؟

برای مدیران و مجریان برنامه های برند همیشه این سوال مطرح بوده که از چه روش یا الگویی استفاده کنند تا برنامه برندسازی درون سازمانی موفق داشته باشند. اهمیت این سوال از آنجا بیشتر می شود که هزینه های سنگین آموزش و برقراری ارتباط با کارکنان هرچند یک سرمایه گذاری بلندمدت است اما ممکن است هدف اصلی برندسازی درون سازمانی را که رسیدن به هارمونی و زبان مشترک بین کارکنان و در نتیجه رسیدن به تغییرات رفتاری پایدار در راستای هویت برند است ایجاد نکند، یا حداقل این گونه به نظر برسد که هزینه ها با نتایج به دست آمده همخوانی ندارد.

از آنجا که برندسازی درون سازمانی عملاً یک اقدام فرهنگی با تاکید بر کدها و ارزش های تعریف شده در جوهره برند به حساب می آید و می توان آن را به اختصار یک برنامه تغییر فرهنگی- رفتاری دانست، داشتن یک الگوی مشخص و گام به گام و استمرار در اجرای آن شانس دستیابی به اهداف آن را بالاتر می برد.

متأسفانه برندسازی در ایران صرفاً منوط به تحولات ظاهری و پوسته ای شده است و سازمان ها برند را طرح زیبا و رنگ و لعاب دار یک لوگو می دانند و به دنبال بازارهای خارج سازمانی هستند اما از کوزه همان برون تراود که در اوست... مگر می شود درون سازمان به سلامت جامعه بی توجه باشد... مدیر سازمان به لذت کارکنان خود بی توجه باشد و شعار زندگی سالم و لذت از لحظه ها را برای سایرین سر دهد؟

متاسفانه برندسازی داخل سازمانی تبدیل به یک حق انتخاب شده است نه یک نقطه ی شروع جدی و پایدار... چیزی که در دهه ی اخیر اثبات شده است... سازمان هایی بقا خواهند داشت که مفاهیم برند خود را از درون و ابتدا برای کارکنان خود طراحی کنند... درون سازمان به عنوان یک نقطه شروع برای تحول

اما نکته! برای ایجاد برنامه های برندینگ داخلی ابتدا به دنبال پیاده سازی مدل های پیچیده و غربی و شرقی نباشیم... راحت ترین راه ترجمه کردن ارزش های برند و برخورد کردن با کارکنان با این ارزش ها است... زمانی که کارکنان شما حس کردند که در محیط آنها ارزش های خوبی جاری است... نقطه ی شروع برندسازی داخلی کلید خورده است

اینترنال برندینگ یک فرایند طولانی و زمان برو است که شانسی بزرگ برای بقای سازمان و شرایط پرنوسان بازار است. نکته ی مهم اجرایی اینکه سازمان های مجری طرح های برند درون سازمانی (یا اینترنال برندینگ) بایستی مفاهیم برند و آمیزه های مدیریت منابع انسانی را به خوبی با هم ترکیب نمایند تا ساز و کار حمایتی و پایدارسازی برای اعمال این تغییرات ایجاد کنند. بنابراین سیستم پاداش و جبران خدمت در کنار سیستم آموزش و توسعه کارکنان نقش محوری و اساسی برای تحقق این برنامه ها خواهند داشت.