

# تصویر شرکت: یک چارچوب مفهومی برای برنامه‌ریزی استراتژیک

مترجم: رضا بندریان  
(عضو هیات علمی پژوهشگاه صنعت نفت)

قرار می‌دهد. به عنوان مثال دیده شده که مشتریان به عنوان یکی از ذینفعان سازمان، هنگام خرید علاوه بر مطلوبیت کارکردی محصول، یک رابطه و مفهوم شخصی و اجتماعی با آن محصول برقرار می‌کنند. محصولات و خدمات به عنوان مفاهیم روانی، سمبولی از ذهنیت‌های شخصی، اهداف و انگیزه‌ها تشخیص داده شده‌اند. از این‌رو انجام یک خرید مستلزم یک ارزیابی (پنهان یا آشکار) از سمبول‌هاست.

اهمیت تصویر شرکت مبتنی بر مفهوم مرتبط با آن است و اگر آن مفهوم برای شرکت مهم و مطلوب است باید مفاهیم فرعی روانی مرتبط با آن مفهوم و چگونگی تاثیر آن‌ها بر ذهنیت مشتریان از برند شرکت مورد توجه قرار گیرد. بنابراین مفاهیم فرعی مرتبط با آن مفهوم اصلی نیز بسیار مهم بوده و باید مورد توجه قرار گیرد چرا که در برخی مواقع آن‌ها به تنهایی و جدا از مفهوم اصلی شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

تصویر شرکت عبارت است از عکس‌های ذهنی که به صورت انتخابی ادراک شده است. مجموع همه این مشخصات ادراک شده از شرکت چیزی است که به آن تصویر شرکت می‌گویند. این در حالی است که بسیاری از ذینفعان در هنگام تعامل با

کسب و کار / برنامه‌ریزی استراتژیک

## چکیده

سازمان‌ها به طور قابل توجه‌ای به مدیریت تصویر شرکتی خود مشغول می‌باشند. یک همبستگی قوی و مثبت بین ادراک افراد از یک شرکت و رفتارهای حمایت‌گرانه آنها از شرکت وجود دارد. در این مقاله، تحقیقات قبلی صورت گرفته در زمینه تصویر شرکت ادغام شده تا یک چارچوب برای شناسایی عوامل موثر بر شکل‌گیری تصویر شرکت ارائه گردد. همچنین استدلال‌های مدیریتی بحث شده است و برخی خط‌مشی‌ها برای برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت موثر تصویر پیشنهاد شده است.

## مقدمه

هر شرکتی خواسته یا ناخواسته در ذهن هر یک از ذینفعان خود دارای یک تصویر است و این تصویر بر مبنای ادراک آن ذینفعان از اقدامات، عملکرد و برنامه‌های خاص آن شرکت و همچنین صنعت و کشور مبدا آن شرکت می‌باشد. این تصویر در ابعاد گسترده‌ای رفتار و واکنش ذینفعان را به اقدامات و موضوعات مرتبط با آن شرکت و محصولات شرکت تحت تاثیر

## ۱. ماهیت تصویر شرکت

تصویر شرکت یک ادراک کلی از شرکت است که توسط بخش‌های مختلف جامعه ایجاد می‌شود. در این تعریف دو واژه کلیدی "ادراک کلی" و "بخش‌های مختلف" دلالت بر آن دارد که تصویر شرکت فراتر از یک مجموع صرف از ایده‌ها و طرز فکرهای افراد است و دربرگیرنده کلیه نقش‌ها و وظایف سازمان می‌باشد. تصویر شرکت متشکل از اطلاعات و استنتاجاتی است که یک کارمند، یک فروشنده و یک سرمایه‌گذار درباره شرکت به عنوان یک شهروند صنعتی می‌باشد.

یک شرکت با توجه به ماهیت تعاملات خود با گروه‌های مختلف، دارای بیش از یک تصویر می‌باشد. از آنجایی که افراد به شرکت‌هایی که دارای خلق و خوی انسانی هستند تمایل بیشتری دارند، تصویر شرکت نیز ممکن است شامل ویژگی‌هایی باشد که اغلب به انسان‌ها نسبت داده می‌شوند مانند: حامی و حمایت کننده، دوستانه، ظالم و نظایر آن.

بخش‌های مختلفی که اغلب مورد توجه شرکت‌هاست، گروه‌های مختلف ذینفعان آن‌ها می‌باشند. هر یک از گروه‌های اصلی ذی‌نفعان دارای مشخصات، نیازها و انتظارات متفاوتی می‌باشند و می‌توانند تصویر متفاوتی از شرکت داشته باشند.

گروه‌های اصلی ذی‌نفعان یک سازمان عبارتند از:

۱. سهامداران: افرادی که در شرکت سرمایه‌گذاری کرده‌اند و مهم‌ترین نیاز آن‌ها حداکثرسازی بازده سرمایه خود می‌باشد.
  ۲. اعضای هیات مدیره: افرادی که امور شرکت را مدیریت می‌کنند و وظیفه اصلی آن‌ها امانتداری است.
  ۳. کارکنان: افراد شاغل در مدیریت میانی و پایین‌تر که در سازمان شاغل هستند.
  ۴. تامین‌کنندگان: افرادی که مواد اولیه و خدمات مورد نیاز را به سازمان عرضه می‌کنند.
  ۵. شبکه توزیع: افرادی که در شبکه توزیع فعال هستند شامل عمده فروشان، خرده فروشان و...
  ۶. مشتریان: افرادی که محصولات یا خدمات شرکت را خریداری می‌نمایند.
  ۷. جامعه: شامل موسسات دولتی، عموم مردم و به طور کلی افرادی که نقش سازمان را به عنوان یک شهروند صنعتی ارزیابی خواهند کرد.
- ادراکات و استنتاجات درباره شرکت در میان گروه‌های مختلف ذی‌نفعان بسته به ماهیت تعامل آن‌ها با سازمان متفاوت

سازمان، در بدست آوردن اطلاعات دقیق از سازمان در دو بعد ظرفیت و تمایل کوتاهی می‌کنند.

تصویر شرکت در برخی موارد می‌تواند به عنوان جایگزین مفیدی برای واقعیات مستحکم عمل کند. بر این اساس سازمان‌ها برای مدیریت تصویر خود تلاش می‌نمایند هر چند که مطالعاتی که اخیراً در ایالات متحده در خصوص شأن و جایگاه شرکت‌ها انجام شده است نشان می‌دهد که کسب و کارهای بزرگ آمریکا از داشتن تصاویر ضعیف رنج می‌برند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که:

- از هر ۱۰ نفر آمریکایی ۸ نفر احساس می‌کنند که همزمان با بزرگ شدن شرکت‌ها، روابط آن‌ها با مشتریان سردتر و غیرشخصی‌تر می‌شود.
  - ۷۹٪ از افراد احساس می‌کنند که تقریباً در هر یک از صنایع، مشتریان مدهوش یک یا دو شرکت غالب در آن عرصه می‌باشند.
  - ۶۰٪ افراد معتقدند که مدیران شرکت‌ها برای انجام یک جهش در کسب و کار خود به هر کاری دست می‌زنند و ترجیح می‌دهند مخارج آن را از جیب مشتریان تامین کنند.
  - ۵۰٪ افراد معتقدند که برخی کسب و کارها دارای سودهای بسیار فراتر از حد معمول می‌باشند.
- مطالعه فوق و چندین مطالعه دیگر آشکار ساخت که یک رابطه قوی و مثبت بین ادراک افراد از یک شرکت و ذهنیت آن‌ها نسبت به آن شرکت وجود دارد.
- تحقیقات قبلی انجام شده در زمینه تصویر شرکت، هر چند عمیق اما بسیار پراکنده و اغلب توصیفی هستند. هدف این مطالعه یکپارچه کردن یافته‌های قبلی و توسعه یک چارچوب مفهومی برای درک ماهیت و حیطة تصویر شرکت می‌باشد. در مرحله اول یک چارچوب برای شناسایی فاکتورهایی که فرایند شکل‌گیری تصویر شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهند توسعه یافته است. این فاکتورها بر اساس حیطة نفوذ سازمان بر آن‌ها به دو گروه تقسیم شده‌اند، آن‌هایی که توسط شرکت قابل کنترل هستند و آن‌هایی که توسط شرکت قابل کنترل نیستند، اما امکان تحت تاثیر قرار دادن آن‌ها وجود دارد. در ادامه همچنین برخی توصیه‌های راهبردی برای مدیریت و تقویت تصویر شرکت فراهم گردیده است.

خواهد بود.

## ۲. حیطة تصویر شرکت

از آنجایی که تصویر شرکت رفتار ذی‌نفعان را در تعامل با شرکت تحت تاثیر قرار می‌دهد سازمان‌ها باید به مدیریت تصویر خود توجه ویژه‌ای نمایند. سازمان‌ها به دلایل متعددی برای مدیریت و توسعه تصویر خود تلاش می‌کنند که برخی از آن‌ها عبارتند از:

تحریک فروش، ایجاد یک چهره مطلوب از شرکت، ایجاد هویت برای کارکنان، تسهیل در جذب منابع مالی با تحت تاثیر قرار دادن سرمایه‌گذاران و موسسات مالی، ارتقاء روابط مطلوب با جامعه، دولت، گروه‌های خاص مورد علاقه و سایر رهبران عقیدتی، به‌دست آوردن موقعیت رقابتی.

شرکتی که به‌خوبی برای محصولات خود بازاریابی می‌کند، ممکن است برای تامین مالی طرح‌های توسعه‌ای خود با مشکل مواجه باشد و این ناشی از احساس بی‌حرکتی شرکت توسط موسسات مالی است. اگر ذی‌نفعان احساس منفی نسبت به مدیریت داشته باشند، این تصویر به‌وجود می‌آید که خرید عمده سهام شرکت امری سهل‌الوصول و قریب‌الوقوع است. اگر سازمان برای کارکنان تصویر مطلوبی از شرکت ارائه نکند در آینده با مشکلات جدی در استخدام و نگهداری کارکنان روبه‌رو می‌شود.

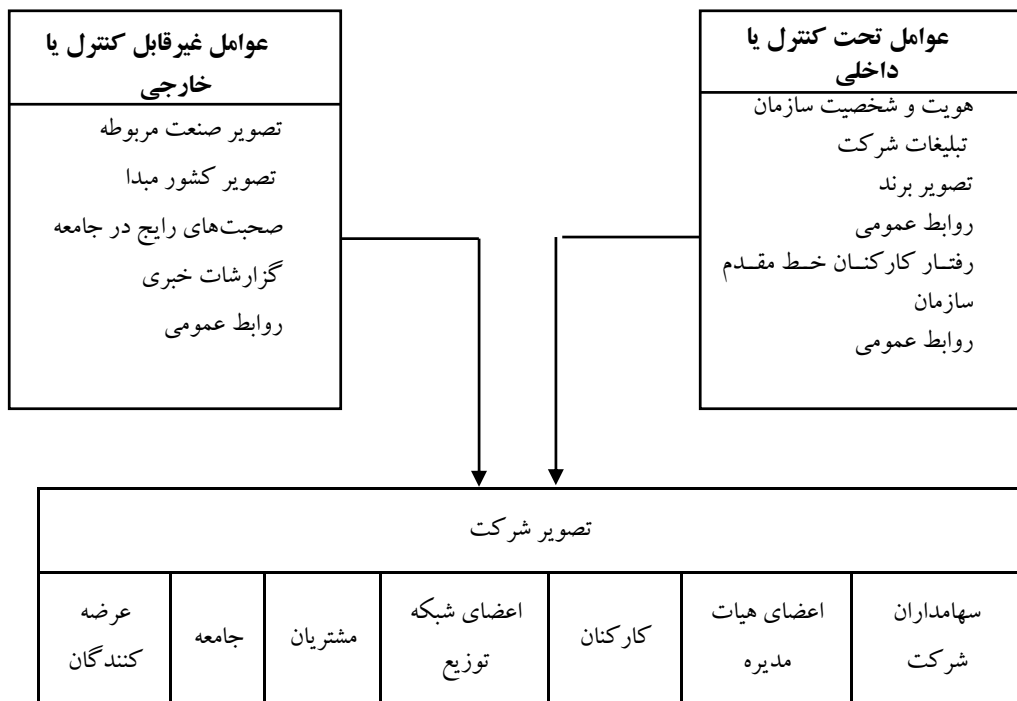
به منظور ارائه یک تصویر موثر از شرکت، لازم است که در راستای درک ادراکات، انتظارات و نیازهای کلیه گروه‌های ذی‌نفعان تلاش شود. نیازها و اظهارات گروه‌های مختلف ذی‌نفعان به‌طور ملموسی متفاوت است. همچنین در درون گروه‌ها نیز ممکن است این تفاوت‌ها وجود داشته باشد اما برای سادگی می‌توان فرض نمود که گروه‌ها همگن هستند. همچنین

اگر یک سازمان در بیش از یک صنعت فعال باشد ممکن است به‌طور کلی با گروه‌های ذی‌نفعان متفاوتی مواجه باشد. از این رو کار مدیریت تصویر آن شرکت بسیار دشوارتر می‌شود هر چند این امکان وجود دارد که برخی از ابعاد خاص تصویر شرکت در هر دو صنعت مشترک باشند. در صورتی که یک شرکت در بیش از دو صنعت فعال باشد، پیچیدگی مدیریت تصویر شرکت به‌طور فزاینده‌ای افزایش می‌یابد.

## ۳. فرایند شکل‌گیری تصویر شرکت

مرحله اول در ایجاد و مدیریت تصویر شرکت، درک فرایندی است که بوسیله آن تصویر شرکت شکل می‌گیرد. شکل ذیل یک چهارچوب مفهومی برای فرایند شکل‌گیری تصویر شرکت ارائه می‌کند. این مدل نشان می‌دهد که منابع متعددی بر شکل‌گیری تصویر یک شرکت تاثیر دارند. این منابع در یک طبقه‌بندی کلی بر اساس حیطة کنترل سازمان بر آن‌ها به دو گروه تفکیک می‌شوند:

- عوامل درون سازمانی یا قابل کنترل توسط سازمان
  - عوامل برون سازمانی یا غیرقابل کنترل توسط سازمان
- عوامل درونی برای سازمان قابل کنترل بوده و سازمان می‌تواند برای مدیریت تصویر شرکت در میان ذی‌نفعان از آن‌ها استفاده نماید. عوامل برونی تحت کنترل مستقیم سازمان نبوده اما سازمان می‌تواند آن‌ها را به‌طور غیرمستقیم با دستکاری متغیرهای درونی تحت کنترل خود، تحت تاثیر قرار دهد. برای مثال، در اجرای تبلیغات برای پیشبرد تصویر خود، اقدامات یک شرکت می‌تواند به پیشبرد تصویر کل یک صنعت کمک نماید.



شکل ۱. چارچوب مفهومی برای فرایند شکل گیری تصویر شرکت

### ۳-۱. عوامل درون حیطه سازمان

در حیطه عوامل درون سازمانی حداقل پنج منبع اصلی وجود دارد که به شکل گیری تصویر شرکت کمک می کند: شخصیت و هویت شرکت، تبلیغات شرکت، تصویر برند، روابط عمومی و رفتار کارکنان خط مقدم.

#### ۳-۱-۱. شخصیت و هویت شرکت

هر شرکت دارای یک شخصیت است که می توان آن را مجموع مشخصات آن سازمان تعریف نمود. این مشخصات که می توانند کمی (اندازه سازمان، حجم فروش و...) یا کیفی (شان، کیفیت محصولات یا خدمات و...) باشند به عنوان متمایز کننده یک سازمان از سایر سازمان ها عمل می کنند. این مشخصات کمی و کیفی در مجموع شخصیت شرکت را تشکیل می دهند. واژه شخصیت شرکت به چپستی و چگونگی شرکت اشاره می کند و به چگونگی ادراک شرکت توسط عموم نمی پردازد. (ادراک عمومی از شرکت شکل دهنده تصویر شرکت می باشد).

شرکت همچنین دارای یک هویت است که می توان آن را به عنوان یک تصویر ایده آل از خود تعریف نمود. تصویر ایده آل از

خود، تصویری است که شرکت تمایل دارد آن تصویر در ذهن عموم از شرکت شکل گرفته باشد. هویت شرکت مجموعه ای از اشارات آگاهانه یا مشخصات بدقت انتخاب شده از شخصیت شرکت می باشد که برای تحت تاثیر قرار دادن ادراک عمومی از شرکت در نظر گرفته می شوند.

هویت شرکت نشان دهنده شیوه ای است که یک شرکت برای شناساندن خود به عموم از آن استفاده می کند. از سوی دیگر تصویر با ادراک شرکت توسط عموم ایجاد می شود. هویت شرکت به صورت محصولات، ساختمان، ارتباطات و به وسیله چگونگی رفتار سازمان اثبات می شود. هویت شرکت به وسیله نام ها، سمبول ها، لوگوها، رنگ ها و آداب نگارش متون و مکاتبات نشان داده می شود و سازمان برای متمایز کردن خود از رقبایش از آن ها استفاده می کند.

هویت شرکت به طور مستقیم به تصویر شرکت ترجمه نمی شود اما تصویر شرکت را تحت تاثیر قرار می دهد. هویت آن طوری که توسط شرکت برنامه ریزی شده است به شکل دادن ادراک افراد و ایجاد یک تصویر از شرکت کمک می کند.

به علاوه یک ایده یا عقیده در حال شکل گیری برای تصویر

و هویت شرکت که اغلب مستتر می‌باشد نشان دهنده آشنایی با شرکت است و منجر به یک تمایل بسیار مطلوب در جهت آن شرکت در میان ذی‌نفعان می‌شود.

### ۳-۱-۲. تبلیغات شرکت

عواملی که به ساختن هویت شرکت کمک می‌کنند را می‌توان به شیوه‌های مختلفی بررسی و تفسیر نمود. مسئولیت اصلی مدیریت در خصوص هویت، تعریف و مرتبط کردن هویت سازمان به شیوه‌ای است که دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل نماید.

از نقطه نظر سازمان، سازمان می‌تواند تصویر خود را به‌وسیله کنترل نوع اطلاعاتی که منتشر می‌کند تحت تاثیر قرار دهد. در این خصوص به اثبات رسیده است که تبلیغات شرکت یک ابزار موثر برای ایجاد احساس مطلوب نسبت به شرکت و ایجاد آگاهی از شرکت که در ورای محصول یا خدمات قرار دارد، می‌باشد.

تحقیقات نشان داده است که میزان اعتماد یک فرد در رابطه با یک موضوع به میزان اطلاعات سازگار در دسترس بستگی دارد. بر این اساس اگر فرد اطلاعات کافی برای ایجاد اطمینان خاطر نداشته باشد او مستعد نفوذ خواهد بود. یکی از روشهایی که شرکت می‌تواند ذهنیت ذی‌نفعان خود را تحت تاثیر قرار دهد، فراهم نمودن اطلاعات مطلوب و سازگار در رابطه با کیفیت شرکت است. تبلیغات شرکت یکی از ابزارهای است که اغلب برای ارائه اینگونه اطلاعات استفاده می‌شود تا بوسیله آن تصویر ذی‌نفعان از شرکت تحت تاثیر قرار گیرد. هدف از تبلیغات شرکت افزایش آگاهی و نفوذ بر ذهنیت عموم درباره اقدامات، مشخصات و یا دیدگاه‌های شرکت است. تحقیقات نشان داده است که هدف شرکت‌هایی که به طور فعال درگیر تبلیغات می‌شوند بدست آوردن امتیاز بهتر و بالاتر در معیارهای آشنایی، به یادآوری و تصویر کلی می‌باشد.

مطالعه‌ای که در صنایع نفت صورت پذیرفت نشان داد که تبلیغات شرکت تصویر شرکت را تقویت می‌کند و افراد را برای خریدن برند شرکت تشویق می‌نماید. این نتایج منجر به آن شد که شرکت‌های بسیاری برای سال‌های متمادی از تبلیغات شرکتی حمایت کنند.

### ۳-۱-۳. تصویر برند

در بسیاری از بازارها محصولات معدودی وجود دارند که می‌توانند فقط بر اساس شاخص‌های عملکردی متمایز شوند. بیان دلیل موفقیت برند A نسبت به B هنگامی که هیچگونه تفاوت عملکردی شفاف و یا مزیت هزینه‌ای ملموس بین آنها وجود ندارد، بسیار دشوار است. این موضوع دلالت بر آن دارد که تصویر برند یک نقش مهم در موفقیت یک محصول ایفا می‌کند. تصویر برند متشکل از جنبه‌های عملکردی، سمبولیک و تجربی از محصول یا خدمت است و از تبلیغات محصول نیز تاثیر می‌پذیرد.

به طور شهودی این انتظار وجود دارد که تعامل معنی‌داری بین تصویر برند و تصویر شرکت وجود داشته باشد. این عبارت بخصوص برای مواردی که نام تجاری و نام شرکت یکسان هستند و یا نام شرکت با نام برند بگونه‌ای همراه است نمود بیشتری دارد و تعامل بین تصویر شرکت و تصویر برند را به حداکثر می‌رساند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که تبلیغات برند می‌تواند تصویر شرکت را بهبود دهد و تا هنگامی که پیام‌های تبلیغاتی رابطه بین برند و شرکت را منتقل می‌کنند ادامه خواهد یافت. بنابراین هر کجا که نام محصولات یک شرکت به سادگی با نام شرکت همراه می‌شود، تصویر برند به طور مستقیم به تصویر شرکت مرتبط است.

### ۳-۱-۴. روابط عمومی

مدت زمان طولانی است که برنامه‌های روابط عمومی توسط شرکت‌ها به عنوان ابزاری برای ایجاد احساس مطلوب نسبت به شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. شرکت‌ها از طریق حمایت از وقایع محلی و کمک به برنامه‌های مذهبی می‌توانند یک تصویر از شرکت به عنوان یک شهروند صنعتی خوب به نمایش گذارند. همچنین از برنامه‌های روابط عمومی می‌توان برای ارائه یک تصویر از شرکت به عنوان شرکتی که نسبت به مسائل زیست محیطی آگاه و حساس است استفاده نمود. یک "برنامه سبز" نه تنها تصویر شرکت را ارتقاء می‌دهد بلکه می‌تواند تاثیرات عجیبی بر میزان فروش شرکت داشته باشد. در مقابل، برنامه‌های روابط عمومی ضعیف و بد منجر به یک فاجعه می‌شود.

## ۵-۱-۳. رفتار کارکنان خط مقدم سازمان

هر زمان که یک سازمان با مردم ارتباط داشته باشد تعاملی رخ می‌دهد که ادراکات از آن، تصویر سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و به ایجاد یا توسعه رابطه بین طرفین منجر می‌شود.

در بسیاری از مواقع تماس مستقیم با کارکنان خط مقدم شرکت به شکل گیری عقاید درباره شرکت منتهی می‌شود. ادب و دانش اپراتورهای تلفن، کارائی مهندسان خدمات و توجه ارادتمندانه مدیران فروش در تعامل با مشکل مشتری، منجر به شکل گیری یا تقویت تصویر سازمان می‌شود. رفتار این کارکنان نیز تحت تاثیر فرهنگ شرکت و جو سازمانی است.

فرهنگ سازمانی "الگوی ارزش‌ها و باورهای مشترک است که به افراد برای درک عملکرد سازمانی کمک می‌کند و بدین ترتیب برای آنها شیوه‌های رفتار در درون سازمان را فراهم می‌کند."

یک فرهنگ سازمانی توسعه یافته یک ابزار کارا برای مدیران است تا رفتار و گفتار کارکنان را کنترل نمایند.

در حالیکه فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان یک مجموعه از مفروضات و ادراکات مشترک درباره عملکرد سازمان در نظر گرفت، جو سازمانی مربوط به ادراک اعضای سازمان درباره انتظاراتی است که سازمان از آن‌ها برای اجرا دارد. جو سازمانی به شیوه‌هایی که سازمان‌ها برای عملیاتی نمودن مفاهیمی که می‌خواهند در رفتار روزانه کارکنان فراگیر شود گفته می‌شود (روتین‌های سازمانی و رفتارهایی که بوسیله سازمان مورد انتظار است و حمایت و تشویق می‌شود).

رفتار کارکنان خط مقدم سازمان تحت نفوذ جو شرکت و فرهنگ سازمانی رایج است و از سوی دیگر تعاملات آن‌ها با افراد خارج از سازمان فرایند شکل‌گیری تصویر شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

## ۶-۱-۳. وب سایت

ظهور اینترنت به عنوان یک وسیله ارتباطی در مدت زمان بسیار کوتاهی، شیوه تفکر سازمان‌ها درباره تعامل با ذینفعان را تغییر داد. امروزه سازمان‌ها از اینترنت به عنوان یک ابزار بالقوه ارتباطی برای تمام ذینفعان خود استفاده می‌کنند. در راستای مفهوم ارتباطات یکپارچه، وب سایت به سازمان کمک می‌کند تا

برای گردآوری اطلاعات و شکل‌دهی ادراکات ذی‌نفعان و دریافت بازخورد از آنها به طور موثر عمل کند. تکنولوژی اطلاعات از طریق وب سایت سازمان‌ها را قادر به مدیریت تصویر شرکت به صورت پویا و با هزینه پایین نموده است. وب سایت سازمان را برای جایگاه یابی در بازار به منظور پاسخگویی به تقاضا توانمند می‌کند.

## ۲-۳. عوامل خارج از حیطه نفوذ سازمان

ذهنیت و عقیده ذینفعان در رابطه با سازمان می‌تواند از طریق تماس‌های غیرمستقیم نیز شکل گیرد. اطلاعات ثانویه (دست دوم) دریافت شده از طریق تجربیات شخصی دوستان و همکاران می‌تواند تصویر ذی‌نفعان از یک شرکت را تحت تاثیر قرار دهد. همچنین اطلاعات بدست آمده از خبرگزاری‌های مشهور و معتبر در خصوص عملکرد شرکت و سلامت مالی آن نیز بر تصویر شرکت تاثیرگذار است. منابع اصلی اطلاعات که در فضای خارج از حیطه نفوذ سازمان بوده و نقش مهمی در فرایند شکل‌گیری تصویر سازمانی ایفا می‌کنند عبارتند از: تصویر صنعت، تصویر کشور مبداء، جملات روی زبان‌ها و گزارشات خبرگزاری‌ها. این منابع خارج از حیطه کنترل مستقیم شرکت می‌باشند اما به صورت غیرمستقیم می‌توان آن‌ها را تحت تاثیر قرار داد.

### ۱-۲-۳. تصویر صنعت

تصویر کلی از صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند بر تصویر شرکت تاثیر دارد. هنگامی که اطلاعات اندکی در رابطه با یک شرکت وجود دارد، ذی‌نفعان براساس تصویر خود از صنعت در رابطه با آن شرکت قضاوت می‌کنند.

دغدغه‌های اصلی مدیران در این حیطه این است که تصویر صنعت مثبت است یا منفی، قدرت فیلتر کردن تصویر صنعت چقدر است و اینکه در صورت نیاز شرکت برای تغییر این تصویر (تصویر صنعت) چه کاری می‌تواند انجام دهد.

### ۲-۲-۳. تصویر کشور مبداء

تحقیقات نشان داده است که اطلاعات و دانش در رابطه با کشور مبداء، تصویر برند و شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد. این مفهوم کمک می‌کند تا علت خطای هاله‌ای که همراه با خودروهای ژاپنی و ماشین‌های آلمانی است تشریح شود. برای

مثال مشتریان فقط با دانستن اینکه میتسویشی یک شرکت ژاپنی است و بدون آنکه هیچگونه تعامل مستقیمی با این شرکت داشته باشند، می‌توانند تصویر ذیل را از میتسویشی شکل دهند: «میتسویشی یک سازنده اتومبیل با کیفیت بالاست»

### ۳-۲-۳. گزارش خبرگزاری‌ها

بین روابط عمومی شرکت، گزارشات خبرگزاری‌ها و تصویر شرکت یک رابطه منطقی وجود دارد. روابط عمومی خبرگزاری است که به صورت کنترل شده اطلاعات شرکت را ارائه می‌کند در حالی که گزارشات خبرگزاری‌ها، گزارشاتی هستند که توسط دیگران ارائه می‌شوند. افراد معمولاً یک تصویر ذهنی شفاف و دقیق از یک سازمان ندارند اما به یک دامنه متنوع از شبکه‌های خبری دسترسی دارند. گزارشات خبرگزاری‌ها در خصوص اقدامات، برنامه‌ها و وضعیت شرکت تصویر ذی‌نفعان از شرکت را شکل می‌دهد. این گزارشات علاوه بر تصویر شرکت بر تصویر صنعت مربوطه در ذهن ذی‌نفعان نیز تاثیر می‌گذارند.

### ۳-۲-۴. جملات روی زبان‌ها

جملات روی زبان‌ها ارتباطات فردی بین دو یا چند نفر است که شامل مکالمات ذی‌نفعان با خانواده، دوستان، همکاران، آشنایان و غیره می‌باشد. در غیاب تعامل مستقیم با سازمان، ذی‌نفعان می‌توانند عقاید و ایده‌های خود درباره سازمان را بر مبنای چیزهایی که دیگران درباره شرکت می‌گویند شکل دهند. جملات روی زبان‌ها معمولاً بسیار قابل قبول و تحریک کننده می‌باشند و به شدت می‌توانند تصویری که یک ذی‌نفع از شرکت مورد نظر دارد را تحت تاثیر قرار دهند.

### ۴. مدیریت استراتژیک تصویر شرکت

منتقدان مدیریت تصویر بیان می‌کنند که شرکت‌ها نمی‌توانند تصویر شرکت را ایجاد و یا تحت تاثیر قرار دهند (هرچقدر هم که پول برای آن صرف کنند). منتقدان در تأیید اظهارات خود اطلاعاتی را ارائه می‌کنند که نشان می‌دهد ۱۰ شرکت برتر دارای بیشترین بودجه تبلیغاتی در ایالات متحده، در سال‌های اخیر به شدت در رابطه با بودجه‌های تبلیغاتی خود مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. در مقابل، موافقان مدیریت تصویر معتقدند که یک شرکت می‌تواند اصلاح یا ایجاد تصویر خود را با مدیریت که

کنترل متغیرهای درون حیطه تاثیر سازمان انجام دهد. در میان شرکت‌های آمریکایی نمونه‌های موفق وجود دارد که در آنها تصویر یک شرکت از طریق یک برنامه تصویر سازی کاملاً سازماندهی شده به طور موثری تغییر و یا اصلاح شده است.

سازمان‌ها به دلایل مختلفی به تغییر یا اصلاح تصویر خود می‌پردازند. صرف نظر از علت آن، یک شرکت نیازمند توسعه یک تصویر شفاف و منعکس کننده مأموریت و اهداف خود می‌باشد. یک تصویر مناسب و مطلوب نباید یک دامنه محدود را برای تفسیر ذینفعان فراهم نماید. برای مثال "الویت اول فورده کیفیت" نشان می‌دهد که فورده شرکتی است که کیفیت در آنجا حرف اول را می‌زند. اما واژه "ترین" برای شرکت MCF کاملاً غیرشفاف است. چه چیزی ترین است؟ گرانترین، ارزان‌ترین، نوآورترین، محافظه کارترین ... ؟

تصویر مطلوب باید به طور دقیق و با دقت همانند سایر متغیرهای بازاریابی (مانند برند، قیمت گذاری محصول، تبلیغ و توزیع) برنامه‌ریزی و تعریف شود. قبل از اجرای هر برنامه تصویرسازی، یک بررسی عمیق از تصویر موجود شرکت مورد نیاز است. برای اطمینان از اینکه تصویر درستی توسط ذی‌نفعان دریافت شود کل برنامه تصویرسازی باید هماهنگ بوده و موضوع و مفهوم یکسانی را دنبال کند و پیام منحصر بفردی را پشتیبانی کند. به علاوه از آنجایی که تصویر شرکت مبتنی بر ادراک ذی‌نفعان است و لزوماً حقیقی نیست، بازخورد منظم برای اظهار تصویر واقعی که ذی‌نفعان از شرکت دارند، توصیه شده است.

تصویر شرکت، عکسی است که توسط ذی‌نفعان از شرکت ایجاد می‌شود و برای شرکت‌ها این بسیار مهم است که اطلاعات و دانش گسترده‌ای در رابطه با گروه‌های ذی‌نفعان، نیازها، خواسته‌ها و ابعاد تعاملات آنها با شرکت داشته باشند. انجام این اقدام قبل از هرگونه تلاش برای تصویرسازی منجر به نفوذ بهتر بر ادراک ذی‌نفعان شرکت می‌شود. با توجه به این که شرکت‌ها می‌توانند برخی اقدامات را در راستای تصویرسازی انجام دهند، سوال این است که چه کاری باید انجام دهند؟ نکته کلیدی برای توسعه یک تصویر موثر از شرکت در تشخیص این است که ذینفعان مختلف شرکت ممکن است مفاهیم و ذهنیت‌های متفاوتی برایشان مهم باشد. برای مثال اگر مشتریان هنگام خرید محصولات بهداشت فردی احساس کنند که یک شرکت که

در استراتژی اول، شرکت بر یک ذهنیت که برای کلیه ذی‌نفعان شرکت مهم است تمرکز می‌کند یک مثال از این نوع شرکت جنرال الکتریک است (پیشرفت مهمترین محصول ماست).

جدول (۱) نشان می‌دهد که در میان معیارهای مختلف، مفهوم "پیشرفت" حداقل از اهمیت نسبی برای تمام ذینفعان برخوردار است. برای سهامداران پیشرفت مهم است چرا که می‌تواند به معنی این باشد که شرکت به طور موثر در جهت اهداف مالی خود پیش می‌رود. برای جامعه، پیشرفت مهم است چرا که می‌تواند به معنی کمک به پیشبرد اهداف اجتماعی باشد. برای مشتریان پیشرفت به معنی پیشرفت‌های تکنولوژیکی تا نقطه‌ای که مصرف‌کنندگان اعتماد داشته باشند محصولات با آخرین فناوری را خریداری می‌کنند. به عبارت دیگر همه ذینفعان جنرال الکتریک احتمالاً باید احساس کنند که پیشرفت یک ذهنیت مهم است و شرکت نیاز به ارائه آن دارد.

منتسب به مفهوم "مراقبت‌کننده" است بسیار مهم می‌باشد. در حالیکه سهامداران آن شرکت‌ها می‌دانند که این مراقبت‌ها به شدت سودآوری را کاهش می‌دهد. بنابراین یک تصویر بر مبنای "مراقبت" می‌تواند شرکت را به‌وسیله ایجاد ذهنیت مثبت توسط مشتریان بهره‌مند سازد اما قیمت سهام را از افزایش باز می‌دارد چرا که سهامداران احساس می‌کنند این نوع شرکت‌ها نمی‌توانند نوعاً سود مورد نیاز را ایجاد نمایند.

## ۵. رویکردهای مدیریت تصویر

در انتخاب یک استراتژی برای توسعه یک تصویر موثر از شرکت، شرکت‌ها باید در نظر داشته باشند که برای گروه‌های مختلف ذی‌نفعان، ذهنیت‌های متفاوتی از شرکت اهمیت دارد. براین اساس حداقل چهار استراتژی برای توسعه یک تصویر سازمانی می‌توان در نظر گرفت:

- بر یک مفهوم مهم برای کلیه ذی‌نفعان تمرکز دارد.
- بر مهم‌ترین گروه ذی‌نفعان تمرکز دارد.
- دو یا چند مفهوم را با هم ترکیب می‌کند.
- چندین تصویر برای گروه‌های مختلف ذی‌نفعان

## جدول ۱. ارزیابی مفاهیم مختلف توسط گروه‌های مختلف ذی‌نفعان در شرکت جنرال الکتریک

مفهوم / ذینفعان	سهامداران	هیأت مدیره	کارکنان	شبکه توزیع	مشتریان	جامعه	عرضه کنندگان
مراقبت کردن	کم	کم	زیاد	متوسط	زیاد	زیاد	متوسط
کارایی	زیاد	زیاد	کم	متوسط	کم	متوسط	متوسط
پیشرفت	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	متوسط
اعتماد	زیاد	متوسط	متوسط	متوسط	زیاد	متوسط	متوسط
کیفیت	زیاد	متوسط	متوسط	زیاد	زیاد	متوسط	زیاد

صورت علنی یا ضمنی برخی تعهدات را نسبت به همه گروه‌های ذی‌نفعان ایجاد می‌کنند. بنابراین بسیار مهم است که هر ذینفعی

اعتماد مثال دیگری برای ذهنیت در خصوص یک شرکت است که برای کلیه ذی‌نفعان بسیار مهم است. شرکت‌ها به



باور کند که شرکت به اندازه کافی برای اجرای این تعهدات قابل اعتماد است. انتخاب اعتماد به عنوان مفهوم اصلی تصویر می‌تواند بسیار موثر باشد.

استراتژی دوم برای تمرکز بر گروه یا گروه‌های ذی‌نفعان بسیار مهم و توسعه یک تصویر مناسب برای آن‌ها می‌باشد. برای مثال، شرکت‌های یوتیلیتی (آب، برق، انرژی و...) می‌توانند جامعه را به عنوان مهم‌ترین ذی‌نفع در نظر بگیرند. در ساختن تصویر شرکت‌های یوتیلیتی، تمرکز بر ویژگی‌هایی از شرکت که برای جامعه بسیار برجسته است باید در اولویت باشد.

در این استراتژی شرکت‌های بخش خصوصی نسبت به شرکت‌های دولتی مزیت دارند. شرکت‌های بخش خصوصی سهامداران بیرون از شرکت ندارند و می‌توانند بدون نگرانی از شکل‌گیری تصاویر منفی بالقوه توسط سهامداران، بر شکل‌دهی یک تصویر مثبت برای مشتریان تمرکز کنند. به هر حال این استراتژی در بسیاری از شرایط کمترین مطلوبیت را دارد چرا که بسیاری از شرکت‌ها از عهده تمرکز بر یک گروه و لزوماً نادیده گرفتن سایر گروه‌های ذی‌نفعان بر نمی‌آیند.

در استراتژی سوم باید یک تصویری که متشکل از دو یا چند ذهنیت بوده و هریک از اجزای آن برای یک گروه از ذی‌نفعان مهم است توسعه یابد.

تمرکز بر یک تصویر یا یک گروه از ذی‌نفعان برای برخی شرکت‌ها بسیار محدودکننده است. بنابراین استراتژی چهارم مستلزم ایجاد یک برنامه تصویرسازی برای تحت‌تأثیر قرار دادن تصاویر گروه‌های مختلف ذی‌نفعان از شرکت است. این رویکرد چند شاخه، در انتقال یک تصویر مهم و با معنی به هر یک از گروه‌های ذی‌نفعان می‌تواند کاملاً موفق باشد. همچنین باید توجه نمود که این رویکرد می‌تواند منجر به یک تصویر برهم ریخته یا مخلوط از شرکت شود که منجر به سردرگمی در میان ذینفعان شرکت می‌شود.

## ۶. ابزارهای ساختن یک برنامه تصویرسازی موثر

همان‌طور که ذکر شد شرکت‌ها خواسته یا ناخواسته دارای یک تصویر می‌باشند که ناشی از خطای هاله‌ای شناسائی شدن به عنوان بخشی از یک صنعت یا شناسائی شدن به همراه یک گزارش خبری خاص که به طور ذاتی در برگزیده یک تصویر است. به هر حال همان‌طور که در شکل نشان داده شد، شرکت‌ها

برخی اقدامات را درباره تصویرشان با استفاده موثر از یک یا چند ابزار اصلی که بر آن‌ها کنترل مستقیم دارند برای تغییر یا اصلاح آن می‌تواند انجام دهند.

تبلیغات شرکت ابزاری است که اغلب اوقات برای مدیریت تصویر استفاده می‌شود. از تبلیغات شرکت نه تنها برای ارائه تصویر شرکت می‌توان استفاده نمود بلکه برای کمک به از بین بردن تصاویر منفی شرکت که از طریق یک تصویر عمومی از صنعت، کشور مبداء یا گزارشات خبرگزاری‌های بیرونی منتسب شده است، استفاده نمود.

هویت شرکت یکی دیگر از ابزارهای قدرتمند است که در حیطه کنترل شرکت قرار دارد و می‌توان از آن برای ایجاد یا تغییر تصویر شرکت استفاده نمود. برنامه‌های هویت که به طور شفاف مشخصات ناملموس و دشوار برای کمی‌سازی یک سازمان یا محصول را به نمایش می‌گذارد نقش بسیار مهمی در تصمیمات خرید مشتریان ایفا می‌کند. به طور کلی برنامه‌های هویت شرکت را می‌توان به سه گروه اصلی تقسیم کرد: هویت یکپارچه، هویت تصدیق شده، هویت برند شده.

ابعاد مشخصات یک برنامه هویت یکپارچه اینگونه است که در آن یک هویت منسجم و منحصر بفرد برای کلیه فعالیت‌های مختلف شرکت ارائه می‌شود. در حالتی که گزینه هویت منسجم انتخاب شود، سازمان از یک نام، سمبول، نوع سبک و... استفاده می‌کند.

در سوی دیگر، ابعاد مشخصات یک برنامه هویت تصدیق شده اینگونه است که اثر هم‌افزایی از طریق نمایش هویت مشترک شرکت در راستای هویت فعالیت‌های بخش‌های مختلف بدست می‌آید.

یک استراتژی هویت تصدیق شده بر مبنای این مفهوم است که هریک از بخش‌های مجزای یک سازمان باید به آسانی شناسایی شوند اما همچنین باید به عنوان بخشی از یک کل بزرگتر دیده شوند. استراتژی هویت تصدیق شده برای شرکت‌هایی که از طریق تحصیل و ادغام به شدت بزرگ شده‌اند و در چندین صنعت با جهت‌گیری‌های متنوع حرکت می‌کنند، ایده آل است. چنین شرکت‌هایی نگران حفظ احساس خوب همراه با برندها و شرکت‌هایی که آن‌ها را تحصیل کرده‌اند، می‌باشند. علاوه بر این آن‌ها می‌خواهند برخی از مخاطبان مانند تامین‌کنندگان مالی را با اندازه کل سازمان، نقاط قوت خود و

ارائه یک تصویر هماهنگ تحت تاثیر قرار دهند.

ابعاد مشخصات یک برنامه هویت برند شده اینگونه است که یک شرکت هنگامی که هویت برندهایش از هویت شرکت قوی تر است تصمیم می‌گیرد که هویت برند خود را ارائه کند. این استراتژی نوعاً برای سازمان‌هایی قابل کاربرد است که از طریق یک مجموعه از برندها که می‌توانند مرتبط یا نامرتبط با یکدیگر و یا شرکت باشند، عمل می‌کنند. این نوع برنامه هویت می‌تواند قوی، پیچیده، به شدت پیشبرنده و با نشانه پردازی مزیت‌های سریعی در یک بازار خاص ایجاد کند.

روابط عمومی یک ابزار تصویرسازی است که اغلب در زمان بحران برای تعدیل و اصلاح تصاویر دارای نقاط تاریک مورد استفاده قرار می‌گیرد. شایعات و اتفاقات نیز می‌توانند به طور منفی تصویر شرکت را در یک دوره کوتاه زمانی تحت تاثیر قرار دهند. در این شرایط پاسخ سریع و هوشمندانه منجر به ایجاد اطمینان در میان گروه‌های ذینفعان می‌شود.

مدیریت تصویر در درون سازمان و در میان کارکنان یکی دیگر از مراحل برنامه تصویرسازی شرکت است. کارکنان یکی از مخاطبان اولیه و اصلی سازمان می‌باشند. کارکنان دارای رضایت می‌توانند گام بسیار بلندی در جهت ارائه یک تصویر مثبت از شرکت بردارند. بنابراین شرکت باید یک تصویر دقیق و هماهنگ را به هر یک از کارکنان ارائه کند و در هر ارتباطی که با آنان دارد باید آن را تقویت کند.

## جمع‌بندی و ملاحظات

ذی‌نفعان، تصویر شرکت را بر مبنای چندین فاکتور شکل می‌دهند. برخی از این فاکتورها به طور مستقیم توسط شرکت قابل کنترل می‌باشند در حالیکه برخی دیگر را به طور غیرمستقیم می‌توان تحت تاثیر قرار داد. برای ایجاد یک برنامه استراتژیک تصویرسازی شرکت، این بسیار مهم است که بخاطر داشته باشید که تصویر شرکت به طور ذاتی چند بعدی است و شرکت می‌تواند یک یا چند تصویر داشته باشد هر چند که در جهت ساختن یک تصویر منحصربفرد تلاش شده باشد.

شرکت‌ها می‌توانند تصویر خود را از طریق استفاده صحیح از فاکتورهایی که در حیطه داخلی نفوذ آن‌ها قرار دارد مدیریت نمایند. این فاکتورها شامل: تبلیغات شرکت، هویت شرکت، تصویر برند، روابط عمومی و رفتار کارکنان می‌باشد. قبل اجرای یک برنامه تصویر، شرکت باید تصویری را که می‌خواهد به هر یک از گروه‌های ذی‌نفع ارائه کند تعریف و شناسایی نماید. داشتن یک درک کامل از گروه‌های مختلف ذی‌نفعان پیش‌نیاز طراحی یک برنامه تصویر سازی موثر است.

## منبع

George M. Zinkhan, Jaishanker Ganesh,  
Anupam Jaja and Lind Hayes. "Corporate  
Image: A Conceptual Framework for  
Strategic Planinig".