

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# برندسازی

با رویکرد منابع انسانی

مؤلفین:

بهاره بهجت

دکتر احمد رضا شکرچی زاده

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد

میلاد جعفری طادی



## فهرست مطالب

|         |                                          |
|---------|------------------------------------------|
| ۱۱..... | مقدمه                                    |
| ۱۵..... | فصل اول: سنگ بنای ایجاد برند             |
| ۱۵..... | برند چیست؟                               |
| ۱۶..... | برند دستاورد رفتار است                   |
| ۱۷..... | برند تنها در ذهن‌ها است                  |
| ۱۷..... | تعاریف برند                              |
| ۱۹..... | ضرورت داشتن برند برای یک سازمان در چیست؟ |
| ۲۰..... | تاریخچه مدیریت برند و شرح شغل مدیر برند  |
| ۲۳..... | استعاره‌های مختلف از نام تجاری           |
| ۲۴..... | تعبیرهای گوناگون از نام تجاری            |
| ۲۵..... | نام تجاری به عنوان یک آرم                |
| ۲۵..... | نام تجاری به عنوان ابزاری قانونی         |
| ۲۶..... | نام تجاری به عنوان شرکت                  |
| ۲۷..... | نام تجاری به عنوان یک میان‌بر            |
| ۲۸..... | نام تجاری به عنوان یک کاهش‌دهنده ریسک    |
| ۳۰..... | نام تجاری به عنوان موضع‌یابی             |
| ۳۱..... | نام تجاری به عنوان شخصیت                 |
| ۳۲..... | نام تجاری به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها  |
| ۳۲..... | نام تجاری به عنوان چشم‌انداز             |
| ۳۳..... | نام تجاری به عنوان اضافه ارزش            |
| ۳۴..... | نام تجاری به عنوان هویت                  |
| ۳۵..... | نام تجاری به عنوان تصویر ذهنی            |

- ۳۵..... نام تجاری به عنوان رابطه
- ۳۶..... نام تجاری به عنوان عامل وفاداری
- ۳۷..... دیدگاه‌های مختلف درباره برند
- ۳۷..... برند در مفهوم کلاسیک
- ۴۰..... تعریف برند از دید کلاسیک
- ۴۱..... برند در مفهوم جدید
- ۴۳..... فاکتور اول برند شرکت: چشم‌انداز استراتژیک
- ۴۳..... تعریف چشم‌انداز
- ۴۳..... تان چشم‌انداز
- ۴۴..... چشم‌انداز استراتژیک
- ۴۴..... ایجاد تناسبات به چشم‌انداز
- ۴۴..... فاکتور دوم برند شرکت: رنگ سازمان
- ۴۵..... تعریف رنگ سازمانی
- ۴۶..... فاکتور سوم برند شرکت: هویت سازمان
- ۴۶..... تعریف ذی‌نفع
- ۴۷..... فاکتور چهارم برند شرکت: هویت سازمان
- ۴۷..... تعریف هویت سازمان
- ۴۹..... معماری برند
- ۵۰..... خانه برندی:
- ۵۰..... خانه برندها:
- ۵۰..... چرا معماری برند اهمیت دارد؟
- ۵۱..... سنجش برند
- ۵۲..... ارزش پیشنهادی برند
- ۵۳..... ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتری‌ها (CBBE)
- ۵۳..... ارزش ویژه‌ی برند
- ۵۴..... اساس مدل CBBE
- ۵۴..... قدرت برند ریشه در ذهن مشتری‌ها دارد.
- ۵۵..... جامعه هواداران برند
- ۵۷..... عصاره برند
- ۵۷..... اصول نام‌گذاری برند چیست
- ۵۸..... انتخاب نام مناسب برای یک برند
- ۵۹..... طبقه‌بندی نام‌ها از دیدگاه موسسه بین‌المللی برندینگ Landor
- ۶۱..... استراتژی مارک گذاری یا نام گذاری سید محصولات برند
- ۶۵..... نام تجاری شرکت (ویلیامسون و همکاران، ۲۰۰۱)
- ۶۸..... قرارداد نام تجاری شرکت (کنکوس و بیگرتون، ۲۰۰۳)

|     |                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------|
| ۷۱  | فصل دوم: به کارگیری مدیریت برند در مدیریت منابع انسانی |
| ۷۱  | ارتباط مدیریت منابع انسانی و مدیریت بازاریابی          |
| ۷۲  | بازاریابی داخلی                                        |
| ۷۳  | برندسازی داخلی چیست؟                                   |
| ۷۵  | برندینگ کارکنان                                        |
| ۷۷  | ارتباط بین برند محصول و برند کارکنان                   |
| ۷۹  | ارتباط بین کیفیت کارکنان و کیفیت محصولات و خدمات       |
| ۷۹  | فرایند نام تجاری کارکنان                               |
| ۸۳  | گام‌های فرایند نام تجاری کارکنان                       |
| ۸۳  | گام اول: چشم‌انداز، مأموریت‌ها و ارزش‌های سازمان       |
| ۸۵  | الزامات و ویژگی‌های بیانیه رسالت (رسالت‌نامه)          |
| ۸۶  | گام دوم: ایجاد تصویر برند موردعلاقه کارکنان            |
| ۸۷  | تصویر یعنی شخصیت                                       |
| ۸۸  | اندازه‌گیری تصویر برند                                 |
| ۸۸  | انواع تصویر                                            |
| ۹۱  | موقعیت                                                 |
| ۹۱  | معنا                                                   |
| ۹۱  | گام سوم: شناسایی منابع و روش‌های انتقال پیام           |
| ۹۱  | ۱- منابع داخلی رسمی                                    |
| ۱۰۲ | ۲- منابع داخلی غیررسمی                                 |
| ۱۰۳ | ۳- منابع خارجی رسمی                                    |
| ۱۰۶ | ۴- منابع خارجی غیررسمی                                 |
| ۱۰۷ | گام چهارم: توجه و اهمیت به روح و روان کارکنان          |
| ۱۰۷ | دانش و آگاهی از تصویر نام تجاری موردنظر کارکنان        |
| ۱۰۸ | قرارداد روان‌شناختی                                    |
| ۱۰۸ | گونه‌شناسی محتوای قراردادهای روان‌شناختی               |
| ۱۰۹ | محتوای قرارداد روان‌شناختی                             |
| ۱۰۹ | اجرای قرارداد روان‌شناختی                              |
| ۱۱۰ | گام پنجم: ایجاد تصویر نام تجاری کارکنان                |
| ۱۱۰ | گام ششم: پیامدهای حاصل از نام تجاری کارکنان            |
| ۱۱۹ | فصل سوم: پیامدهای حاصل از نام تجاری کارکنان            |
| ۱۱۹ | جایگاه مطلوب سازمان در ذهن مشتری                       |
| ۱۱۹ | موضع‌یابی، جایگاه‌یابی                                 |
| ۱۲۲ | مدیریت خوش‌نامی (چگونه شخصیت سازمان شکل می‌گیرد؟)      |
| ۱۲۶ | نرخ ورود و خروج کارکنان                                |
| ۱۲۹ | رضایت کارکنان                                          |

|     |                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------|
| ۱۳۱ | روش های ارزیابی رضایت شغلی                                         |
| ۱۳۱ | ۱. مقیاس های درجه بندی گزارش شخصی                                  |
| ۱۳۲ | ۲. رویدادهای حساس (پیشامدهای بحرانی)                               |
| ۱۳۲ | ۳. رفتارهای آشکار                                                  |
| ۱۳۳ | ۴. گرایش های عملی                                                  |
| ۱۳۳ | ۵. مقیاس صورتک ها                                                  |
| ۱۳۳ | ۶. مصاحبه                                                          |
| ۱۳۴ | ۷. پرسش نامه و روش پرسش نامه ای                                    |
| ۱۳۶ | رضایت مشتری                                                        |
| ۱۳۹ | روش های اندازه گیری رضایت مشتری                                    |
| ۱۴۰ | مدل های اندازه گیری رضایت مشتری                                    |
| ۱۴۰ | مدل کانو                                                           |
| ۱۴۱ | کاربرد مدل کانو                                                    |
| ۱۴۲ | مزایای مدل کانو                                                    |
| ۱۴۲ | مدل فورنل                                                          |
| ۱۴۳ | مدل اسکمپر                                                         |
| ۱۴۴ | مدل سروکوال                                                        |
| ۱۴۴ | محدودیت های مدل سروکوال                                            |
| ۱۴۵ | شاخص رضایت مشتری                                                   |
| ۱۴۷ | معرفی مدل شاخص ملی رضایت مشتری سوئیس                               |
| ۱۴۸ | معرفی مدل شاخص ملی رضایت مشتری مالزی (MCSI)                        |
| ۱۴۹ | وفاداری مشتری                                                      |
| ۱۵۱ | سایر عوامل مؤثر بر وفاداری                                         |
| ۱۵۳ | وفاداری به نام تجاری                                               |
| ۱۵۳ | تأثیر وفاداری مشتری                                                |
| ۱۵۴ | ۴ تاکتیک برای ایجاد وفاداری مشتری به برند از طریق بازاریابی ارتباط |
| ۱۵۶ | شهرت و اعتبار مطلوب سازمانی                                        |
| ۱۵۶ | تعاریف شهرت                                                        |
| ۱۵۷ | نگرش اقتصادی                                                       |
| ۱۵۷ | نگرش استراتژیک                                                     |
| ۱۵۷ | نگرش بازاریابی                                                     |
| ۱۵۷ | نگرش سازمانی                                                       |
| ۱۵۷ | دیدگاه جامعه شناسی                                                 |
| ۱۵۸ | نگرش حسابداری                                                      |
| ۱۶۰ | نام تجاری کارکنان (واله انو، سوفیت و کاسما، ۲۰۱۲)                  |
| ۱۶۲ | مدیران ارشد منابع انسانی (واله انو، سوفیت و کاسما، ۲۰۱۲)           |
| ۱۶۲ | مدیران میانی برنامه ریزی (واله انو، سوفیت و کاسما، ۲۰۱۲)           |

|     |                                                                                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۶۳ | نتایج حاصل از تحقیق (واله انو، سوفیت و کاسما، ۲۰۱۲).....                         |
| ۱۶۵ | فصل چهارم: 4E برندسازی کارکنان .....                                             |
| ۱۶۶ | تعلق خاطر کارکنان .....                                                          |
| ۱۶۷ | توانمندسازی کارکنان.....                                                         |
| ۱۶۹ | اجزای توانمندسازی .....                                                          |
| ۱۶۹ | سطح تحصیلات کارکنان .....                                                        |
| ۱۷۰ | ارزش ویژه کارکنان .....                                                          |
| ۱۷۳ | فصل پنجم: پیاده سازی برندینگ منابع انسانی - رویکردها، راهبردها و تاکتیک ها ..... |
| ۱۷۳ | برند و برندسازی داخلی .....                                                      |
| ۱۷۸ | شخصیت برند چگونه از درون ایجاد شده است؟ .....                                    |
| ۱۷۸ | کارکنان با شخصیت برند بی شخصیت .....                                             |
| ۱۸۱ | ایجاد برند: بنی، توسعه منابع انسانی .....                                        |
| ۱۸۲ | منابع انسانی (Hr): در قلب کسب و کار .....                                        |
| ۱۸۳ | چگونگی ساخت برند: از درون سازمانی .....                                          |
| ۱۸۴ | مرحله اول: شناخت سازمان درون و برنامه ریزی نیازهای تغییر .....                   |
| ۱۸۴ | تغییر در سازمان .....                                                            |
| ۱۸۵ | مدیریت تغییر و بهبود سازمان .....                                                |
| ۱۸۷ | معنی و مفهوم بهبود سازمان .....                                                  |
| ۱۸۸ | هدف های برنامه های بهبود سازمان .....                                            |
| ۱۸۹ | مرحله دوم: آگاه سازی لایه های مختلف سازمان از نیاز به تغییر .....                |
| ۱۹۰ | مرحله سوم: بررسی و ارائه راهکار برای مقاومت و مانع بازدارنده تغییر .....         |
| ۱۹۲ | مرحله چهارم: ایجاد گام به گام ارزش های برند .....                                |
| ۱۹۳ | مرحله پنجم: ایجاد توانایی سازمانی برای حفظ تغییر .....                           |
| ۱۹۴ | اهمیت واقعی بودن برنامه و کنترل آن .....                                         |
| ۱۹۵ | ضمائم .....                                                                      |
| ۱۹۵ | ۱۲ اصل اساسی برای انتخاب نام تجاری .....                                         |
| ۱۹۵ | کلاسیک بماند .....                                                               |
| ۱۹۵ | نام تجاری با شرکت تطابق داشته باشد .....                                         |
| ۱۹۶ | اطمینان حاصل کنید که با دیگر کسب و کارها به اشتباه گرفته نشود .....              |
| ۱۹۶ | اطمینان حاصل کنید که بر روی سیستم عامل های مختلف کار می کند .....                |
| ۱۹۶ | از بیش از دورنگ استفاده نکنید .....                                              |
| ۱۹۶ | هر چه کمتر بهتر (بیشتر منظور را می رساند) .....                                  |
| ۱۹۶ | به یاد داشته باشید نام و اسمی برای زندگی برگزینید .....                          |
| ۱۹۷ | شعار را تحت هفت کلمه عنوان کنید .....                                            |
| ۱۹۷ | مقدار زیادی از فضا را سفید بگذارید .....                                         |

- از خطوط تیز کمتر استفاده کنید ..... ۱۹۷
- تناژ رنگ گرم یا سرد را با دقت انتخاب کنید ..... ۱۹۷
- قسمتی از «شما» در آن قرار گیرد ..... ۱۹۷
- مبانی گسترش برندینگ ..... ۱۹۸
- استراتژی و ارزش ویژه برند ..... ۱۹۸
- تعریف برند شما ..... ۱۹۹
- کمپین برندینگ چیست و کمپین خوب چه ویژگی هایی باید داشته باشد؟ ..... ۲۰۱
- همه جانبه، جامع و ۳۶۰ درجه باشد (Holistic) ..... ۲۰۱
- یکپارچه باشد (Integrated) ..... ۲۰۱
- ماسب با شرایط محیطی باشد (Context Oriented) ..... ۲۰۲
- تفاوت و اختصاصاً برای یک برند باشد (Exclusive) ..... ۲۰۲
- جلوگیری از عوامل مهم در پروژه برندینگ ..... ۲۰۳
- تغییر خسته ها در زمان طراحی برند: ..... ۲۰۳
- وجود چندین صاحب در یک پروژه: ..... ۲۰۳
- پیاده سازی کار ..... ۲۰۴
- با ساده سازی مشتری را جذب کنیم ..... ۲۰۴
- فرآیند تصمیم گیری برای مشتریان ..... ۲۰۵
- زنده نگه داشتن نام تجاری شما (برند زنده و پویا) ..... ۲۰۵
- برندینگ در شبکه های اجتماعی ..... ۲۰۷
- گام اول: مخاطبین خود را بشناسید ..... ۲۰۷
- گام دوم: صدا و حجم پیام رسانی برند خودتان را مشخص کنید ..... ۲۰۸
- گام سوم: نوع محتوایی که قصد تولید آن را دارید را در نظر بگیرید ..... ۲۰۸
- گام چهارم: برای عکس ها برنامه داشته باشید ..... ۲۰۸
- گام پنجم: مدل ارتباطی خود را بسازید ..... ۲۰۹
- گام ششم: با کارمندان شرکت خود آشنا شوید ..... ۲۰۹
- تولید محتوا و برندینگ به کمک داده ها ..... ۲۱۰
- روزنامه نگاری داده نگاری ..... ۲۱۰
- چرا شرکت ها و برندها نتوانسته به خوبی از روزنامه نگاری داده نگاری استفاده کنند؟ ..... ۲۱۱
- منابع ..... ۲۱۴

## مقدمه

دوران ساختن با تحریم با تحولات بسیاری همراه است. حق انتخاب‌ها بیش از قبل است و رقابت بین شرکت‌ها به سمت وسوی جدیدی خواهد رفت. اگر تا روزهای پیش، رقابت بین شرکت‌هایی بود که با سختی و تقلای خودشان را در بازار بدون نقدینگی و تحریم شده نگه‌داشته بودند، فردا سختی برای بقا به رقابت با برندهایی وابسته شده که بیش از برآورده سازی نیازهای مشتریان، بر مایه‌های برنامه‌ریزی شده‌ای را به مشتریان منتقل می‌کنند. اگر تا دیروز مدیریت مالی و حفظ جریان نقدینگی در اولویت قرار داشت، از امروز مدیریت منابع انسانی زیر سایه‌ی برند اصل بقا و رقابت در بازار است. این یک شعار نیست، یک اقدام تجربه شده است که در این دوره‌ی زمانی در حال رخ دادن است و هر کس نسبت به آن هوشیاری کند، موج‌سواری را شروع کرده است.

از دو سال پیش شرکت‌های زیادی به فکر ساختن برند خود افتادند. دلیل بسیاری از آن‌ها امن کردن کسب و کار و سوددهی بر اساس ایجاد ذهنیت مثبت مشتریان بود. نکته‌ای که کمتر کسی در این چند سال مورد توجه قرار داد این بود که درخت برند در خاک منابع انسانی ریشه می‌کند نه ذهنیت مشتریان. ذهنیت مثبت مشتریان نسبت به برند و نتیجه تکرار خرید و سوددهی، میوه‌ی این درخت به حساب می‌آید نه ریشه و ساقه. این مسئله در سال‌های پیش همین زمان‌ها، هیچ خریداری نداشت و البته همین‌الان هم سختی کشیده‌های حوزه‌ی اجرا به آن واقف‌اند.

شرکت آژانس مسافری که به دنبال توسعه‌ی بازار پروازهای چارتر خود بود، پافشاری می‌کرد که یک شعار جذاب و یک برنامه‌ی آگاه‌سازی هوشمندانه برای بقایش کافی است. آن روزها اگر پافشاری بیش از اندازه مشاور به برنامه‌ریزی برند از درون سازمان و تکیه به

مدیریت منابع انسانی برند ادامه پیدا می‌کرد، کارفرما با دید یک کار دانشگاهی و اتلاف پول به آن نگاه می‌کرد (اگر فکرها می‌کرد!)؛ اما همین روزها بعد از تجربه‌ی اجرای گام به گام برند، همان مدیر در به در دنبال می‌گردد که یک جای کار می‌لنگد! و برداشت خود کارفرما این است که کارکنان شرکت، حامی واقعی پیام‌های برند نیستند. آژانس مسافرتی با هزینه‌های سنگین مشتری پیدا می‌کند؛ اما وقتی مشتری با رفتارهای کارکنان روبرو می‌شود، هیچ تفاوتی احساس نمی‌کند. کارمند سفارش گیرنده، مشتری را روی صندلی آژانس نیم ساعت معطل می‌کند تا تلفن شخصی‌اش تمام شود. در هنگام برخورد با مشتری نه لبخندی و نه حس صمیمیت. بی‌نظمی‌های مربوط به ایرلاین برای فروش بلیط، مستقیماً به مشتری منتقل می‌شود و بعد از کلمه تنش، مشتری بلیط مدنظر خودش را به دست می‌آورد. مسئول حسابداری که مدت‌ها می‌شد به مسافرت نرفته با این حس که چه روزگاری است، یک نفر ۵ روز به مسافرت می‌رود و با یک روز تعطیلی نداری، پول‌های مشتری را می‌شمارد. در حین شمارش مبلغ بلیط، حتی تا بیل نازد زیرچشمی به مشتری نگاه کند. تائید پرداخت آماده می‌شود، اما مسئول فروش بلیط به مشتری دیگری پاسخگو است و مشتری باید منتظر بماند. مشتری بعد از یک ساعت بلیط را می‌گیرد از آژانس خارج می‌شود. لوگو و آرم آژانس در ب ورودی رنگ و لعاب خوبی دارد، اما برای او حس کسالت، معطلی و خستگی را القا می‌کند. درحالی‌که آقای مدیر دو سال پیش برند خودش را بر اساس جوهره‌ی آرامش، دوستی و شادی بنا کرده بود، تبلیغات مختلفی هم روی حس‌های ما هم شکل داده بود و از زنگ خور بالای آژانس خود راضی بود؛ اما تازه متوجه شده بود که مفهوم برند به مشتری‌های منتقل می‌شود و نه مشتری‌ها بار دوم برای خرید بلیط‌های خود به شرکت مراجعه می‌کنند.

گاهی راه‌حل‌ها آن‌چنان نزدیک و ساده در جلوی چشم ما نیستند که آن‌ها را نمی‌بینیم. ما برای کسب سود آژانس مسافرتی راه می‌اندازیم، برای کارمند استخدام می‌کنیم و به روش سودطلبانه با کارکنانمان رفتار می‌کنیم. نتیجه اینکه کارکنانمان هم برای سود، اما سود خودشان! برای ما کار می‌کنند و بر اساس منافع خودشان با مشتریان ما رفتار می‌کنند.

جامعه‌شناسان تعریف‌های متعددی برای مفهوم رضایت شغلی ارائه داده‌اند. بر اساس این تعاریف، رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چندبعدی است که با عوامل اجتماعی، جسمانی و روانی ارتباط تنگاتنگی دارد؛ اما برای درک بهتر این مفهوم کافی است به خودمان رجوع کنیم و اینکه به کاری که مشغول انجامش هستیم چقدر حس مثبت، وابستگی و... داریم! متأسفانه

غیر از آمار غیررسمی که خبر از رشد میزان نارضایتی ایرانی‌ها از حرفه‌شان دارد، آمار رسمی و دقیقی که بتوان در این زمینه به آن استناد کرد در دسترس نیست؛ اغلب تحقیقات دانشگاهی نیز که ظرف یک سال اخیر در مورد رضایت شغلی انجام گرفته به صورت موردی و روی یک حرفه خاص بوده است.

جدیدترین این تحقیقات هم برای نمونه، خبر از عدم رضایت بیش از ۶۵ درصد پرستاران از حرفه خود می‌دهد. اینکه این نارضایتی از کجا ناشی می‌شود جای بحث بسیار دارد؛ اما آشکار است که تعمیم نسبی این آمار به دیگر مشاغل جامعه برابر است با کاهش بازدهی و رکود اقتصادی در سطوح کلان و عدم رضایت ارباب‌رجوع و مهم‌تر از همه روحیه کسل و چهره گرفته و درهم اعضای جامعه در سطوح خرد. جامعه‌شناسان رضایت شغلی را درگرو عوامل متعددی می‌دانند. از عوامل سازمانی گرفته تا عوامل محیطی مثل شرایط محل کار، روابط با همکاران، شیوه مدیریت و... عوامل محتوایی از جمله میزان استقلال در کار، احساس مسئولیت و بالاخره عوامل فردی که به علاقه، شخصیت، اعتمادبه‌نفس و عزم و اراده فرد برمی‌گردد. این سار متاسب با شرایط جوامع مختلف دستخوش تغییراتی هرچند جزئی می‌شود.

مدیریت منابع انسانی برنت، چر واسبی است. شغل‌ها بر اساس فرایندهای کاری تحلیل می‌شوند. پست‌های سازمانی بر اساس سهیل‌گری فرایند کسب و کار، چیدمان پیدا می‌کنند. اهداف برنت به مکانیسم ارزیابی و حقوق و دست‌مزد کارکنان متصل می‌شوند. سیستم استخدام جوری ساماندهی می‌شود که اهداف برنت به عنوان عامل تعیین‌کننده نقش‌آفرینی کند. برنامه‌های رفاهی به سبکی طراحی می‌شود که بهره‌ی برنت را حمایت کند. مسائل و مشکلات ارتباطی و روانی سازمان قبل از آنکه به واسطه‌ی برنت از سازمان سر باز کنند، به وسیله‌ی مصاحبه‌های دوره‌ای، توسط مشاور منابع انسانی برنت شناخته می‌شوند. دوره‌های آموزشی با توجه به ارزش‌های تعریف‌شده‌ی سازمان تهیه می‌شود و کارکنان درحالی که در سازمان شاغل هستند به توسعه‌ی مهارت‌ها و دانایی‌های خود می‌پردازند.

سازمانی که جوهره‌ی آرامش، دوستی و شادی را در خود می‌پروراند، برنامه‌های غیررسمی برای شاد کردن کارکنانش در نظر می‌گیرد. تولد کارکنان برای شرکت یک روز خاص به حساب می‌آید. دوستی در سازمان از توجه مدیران به کارکنان شروع می‌شود. مشکلات کارکنان جوری موردتوجه مدیر قرار می‌گیرد که حس یک خانواده‌ی آرام و دوست‌داشتنی در آن‌ها القا شود. این تازه قدم اول است. بازخوردهای شفاف و معقولی از

وضعیت رفتاری کارکنان تهیه می‌شود و میزان تطابق آن‌ها با اهداف برند به دقت تشریح می‌شود. آژانس درحالی‌که یک مرکز کسب‌وکار است، تبدیل به یک مرکز آموزشی می‌شود. اما نکته اینجاست، هیچ برنامه‌ی واحد و ثابتی برای مدیریت منابع انسانی برند یا برندسازی داخلی وجود ندارد. بیاییم با خودمان رک باشیم. اول‌ازهمه واقعیت‌ها را به استراتژی و اهداف بلندمدت تبدیل کنیم و بر اساس آن برنامه‌ریزی کنیم. مدیریت منابع انسانی بر اساس الگوهای تعهد بالا، یا مشارکت بالا یا کارایی بالا، الگوهایی هستند که جواب خود را پس داده‌اند؛ اما آیا واقعاً در تمامی آژانس‌های مسافرتی الگوی تعهد بالا جواب می‌دهد؟

به تجربه ثابت شده است که برای هر سازمانی یک اثرانگشت واحد شکل می‌گیرد. پس برای هر اثرانگشت باید یک هویت ویژه قائل شد؛ و برای هر هویت، یک شناسنامه و یک مسیر توسعه‌ی خاص. اگر کار برندسازی درون‌سازمانی یا برندسازی داخلی را جدی بگیریم، پیش از اینکه فکرش را کنیم زود دیر می‌شود.