

# 조직브랜드 내부화가 조직브랜드 영속성에 미치는 영향

## (The Effect of Organizational Brand Internalization on the Organizational Brand Permanence)

최수아<sup>1)</sup>, 황윤용<sup>2)\*</sup>

(Soow-A Choi and Yoon Yong Hwang)

**요약** 본 논문은 조직브랜드 내부화가 조직브랜드 영속성에 미치는 영향력을 연구하였다. 구체적으로 조직브랜드 내부화가 고객지향성, 브랜드애착, 조직브랜드 영속성에 어떠한 경로로 영향을 미치는지를 살펴보았다. 또한 고객지향성과 조직브랜드 영속성 간의 관계에 있어서 브랜드애착의 효과도 함께 검토하였다. 실증적 연구 결과, 조직브랜드 내부화는 종업원의 브랜드에 대한 애착을 높이고 고객과의 관계를 긍정적으로 형성하는데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 브랜드애착이 높아질수록 조직 내 직원들은 고객의 니즈를 잘 인지하고 공유함으로써 조직의 장기적인 발전을 위한 핵심역량을 제공한다. 따라서 기업들은 브랜드를 단일된 컨셉으로 잘 조직화함으로써 내부 브랜드 파워를 강화하고, 이를 기반으로 직원의 조직적 통합화를 실현할 필요가 있다. 끝으로, 본 연구는 이 같은 관점에서 실무적 시사점과 향후 연구방향을 제안하였다.

**핵심주제어:** 조직브랜드 내부화, 고객지향성, 브랜드애착, 조직브랜드 영속성

**Abstract** The purpose of this study is to investigate the effect of organizational brand internalization on organizational brand permanence. Specifically, organizational brand internalization influences customer orientation, brand attachment, and organizational brand permanence. Also, we examined the effect of brand attachment on the relationship between customer orientation and organizational brand permanence. As a result of empirical research, organizational brand internalization plays an important role in enhancing employee's attachment to brand and positively forming relationship with customers. In other words, as brand attachment increases, employees in the organization know and share customer's needs and provide core competencies for the organization's long-term development. Therefore, companies need to strengthen their internal brand power by organizing their brands into a single concept, and to realize organizational integration of employees based on them. Finally, this study suggested practical implications and future research directions from this perspective.

**Keywords:** Organizational brand internalization, Customer orientation, Brand attachment, Organizational brand permanence

### 1. 서론

많은 기업들은 브랜딩을 위하여 다양한 마케팅 활동들을 활발하게 수행하며, 브랜드 목표나 가치에 따른 내·외부적인 브랜드화를 꾀하고 있다. 내

\* Corresponding author: yyhwang@chosun.ac.kr

Manuscript received July 19, 2019 / revised October 07, 2019 / accepted October 07, 2019

1) 조선대학교 경영학부, 제1저자

2) 조선대학교 경영학부, 교신저자

부적으로는 직원들에 대한 교육 및 정체성 확립을 위한 노력을 기울이며, 대부분의 조직들은 직원들이 브랜드 관련 사항들을 당연히 잘 알고 있을 것이라 여기고 외부 고객에게 브랜드를 전달하려고 한다. 하지만 브랜드 내부화 활동이 조직 전체가 아닌 마케팅을 담당하는 소수의 직원들에 국한되어 있는 경우가 많기 때문에 브랜드에 대한 직원들 간 정확한 공유가 이루어지지 않거나, 내부적 커뮤니케이션의 오류가 발생되어 외부에까지 전달되지 않을 수 있다. 이는 이미 생성되고 정착되어 있는 브랜드도 실패하는 사례로 이어질 수 있다. Choi(2018)에 의하면 2011년 인천국제공항은 6년 연속 세계공항 서비스평가(ASQ) 1위를 차지하고 있었으며, 성공 비결에 대한 컨설팅 요청이 있었다. 하지만 성공비결을 정확하게 정의하기 어려웠다. 당시 인천공항은 인천공항만의 자기다움을 발견하기 위하여 서비스철학을 정립하고 내부 직원들이 내재화할 수 있는 브랜드를 만들어야 함의 필요성을 깨닫게 되었고 성공적인 프로젝트를 진행할 수 있었으며, 이후 더욱 높은 충성도를 확보하였다. Asha and Jyothi(2013)도 브랜드의 성공을 위해서는 직원 스스로가 브랜드의 목표와 가치의 정확한 이해가 뒷받침되어야 함을 제시하였다. 이렇게 브랜딩 관련 노력들을 위하여 내부 구성원들에 대한 전사적 관리가 선행되어야 한다.

조직브랜드 내부화는 고객에게 전달되는 브랜드 가치와 밀접한 연관이 있다고 해도 과언이 아니다. 따라서 직원 모두가 조직 목표에 맞는 브랜드의 의미 및 중요성에 대하여 사고하고 행동해야 한다. 직원들에게 인지적 측면에서의 정보전달이 아닌 신념의 변화를 주어 자발적 노력이 선행될 수 있는 브랜드 내부화가 필요하다. Judson et al.(2008)도 조직내부화는 기업마다 그리고 그들의 구성원들에게 매우 중요한 요인으로 강조되고 있지만, 전 직원들의 브랜딩에 대한 관심부족이나 단편적인 커뮤니케이션으로 인한 한계가 있기 때문에 이에 따른 관심 및 연구의 필요성을 제시하고 있다. 이러한 한계를 극복하기 위하여 본 연구에서는 브랜드 내부화가 잘 이루어졌을 때, 기업 구성원들의 신념, 정서, 행동에 어떠한 영향력을 제공하는지를 살펴보고자 한다.

브랜드 내부화는 1차적으로 내부 직원들에게

브랜드에 대한 일관된 생각을 고취시켜 주며, 동시에 외부고객에게 브랜드를 강력하게 전달시켜 주는 선행역할을 하는 브랜드 전략방법이다(Punjaisri et al., 2009). 즉, 고객들이 브랜드에 대해 갖는 기대 및 효과는 조직의 직원들에 의해 실현되는데, 이는 고객들에게 다양한 방법이나 형태로 제공되며, 가장 기본적인 자산이 직원들의 고객지향적 사고라 할 수 있다. 브랜드 내부화는 브랜드 관련 정보를 직원들이 이해하고 업무에 잘 적용하여 브랜드 가치향상에 기여하며, 이것들을 고객들에게 잘 제공할 수 있는 동기를 높여주어, 고객지향적 사고로 발전될 수 있다(Nicholas, 2001). 이처럼 조직의 브랜드 내부화가 정착되었을 때, 직원들은 브랜드가 지향하는 모습을 고객들에게 잘 구현시킬 수 있다.

또한 브랜드 내부화는 직원 개개인의 정서적 측면에서의 브랜드에 대한 긍정적 사고도 높여 줄 수 있으며, 행동적 측면에서는 기업에 지속적으로 관계를 맺고 충성하려는 의지를 높일 수 있다. Ghose(2002)는 조직 내 직원들은 자신이 바라는 방향, 비전 등을 제공하고 그와 일치되는 대상에 대하여 몰입하는 경향이 있다고 하였다. 따라서 직원들이 조직 브랜드와 목표가 일치하고 정체성을 갖게 되면 조직에 더 몰입하게 될 것이다. 즉, 브랜드 내부화는 브랜드에 직원들 하나하나가 브랜드가 되어 흡수되는 것이라 할 수 있기 때문에 브랜드에 대한 애착에도 밀접한 관련이 있다.

Keller(2013)에 의하면 브랜드 내부화는 직원들이 브랜드의 역할이 자신의 몫이라는 동일시를 통하여 내면화가 이루어지는 것을 의미하는데, 브랜드에 대한 직원들의 동일시는 긍정적인 역할 행동 및 충성도를 높일 수 있다(Sirianni et al., 2013; Han, 2017). 역할행동이나 충성도는 직원들의 브랜드에 대한 관계유지 및 몰입도로 설명할 수 있으며, 소속된 조직과의 관계구축 및 이탈의도를 줄일 수 있다. 이처럼 조직 브랜드 내부화는 직원들의 자사 브랜드에 대한 헌신과 관계적 몰입을 유리하게 하는 영속성을 높여 주는데 기여할 수 있다.

한편, 조직 내 직원들의 브랜드에 대한 정서적 인식은 고객지향적 역량과 관련이 매우 크다

(Lee et al., 2014). 브랜드 애착은 브랜드와 거듭된 상호작용을 통해 브랜드에 대한 정서적 유대감이 형성되는 것을 의미한다(Thomson, 1998). 이때, 직원들의 브랜드에 대한 정서적 애착이 강화되는 것은 직원들이 브랜드를 대변하여 고객과의 관계를 형성할 때, 매우 영향력이 큰 변수이다. 직원들의 브랜드에 대한 애사심은 직원들의 고객지향적인 사고에 따른 고객과의 긍정적 관계를 유지하는 노력을 더욱 높여줄 수 있다. 또한 직원들의 애착은 조직의 목표달성과 생산성을 높여주며, 직원들의 행동을 예측하는 중요한 변수로 작용한다(Huselid et al., 1991). 즉, 브랜드에 대한 직원들의 높은 애정은 직원들의 이직률을 낮추고 헌신이나 충성도를 높인다(Mowday et al., 1982).

뿐만 아니라, 브랜드 내부화를 통한 직원들의 고객지향성은 조직의 외부 성과뿐만 아니라 내부적 성과도 높여준다(Kohli and Jaworski, 1990). 고객지향성은 직원이 고객에게 제공하는 고객 관점에서의 사고 및 영향력을 의미하며, 직원의 브랜드에 대한 긍정적인 가치 및 신념은 고객지향적 동기화를 높여주는 직무 관여상태로 연결될 수 있다. 역설적으로 직원의 높은 고객지향성은 직원의 업무에 대한 긍정적 사고가 기반 될 수 있으며, 이는 조직에서의 영속성을 높여줄 수 있는 요인으로 예상할 수 있다. 조직브랜드 영속성(Organizational brand permanence)은 조직에 대한 긍정적 몰입상태가 영속적 행동 및 의지를 높여주는 것을 의미하며, 이는 조직에 대한 이탈의도를 줄이며, 충성도를 높이는 의미로 개념화할 수 있다. 이와 관련해서, 많은 연구에서는 고객과의 상호관계에서 직원의 고객지향적 사고가 높다는 것은 스트레스를 높일 수 있고, 사기를 떨어뜨릴 수 있는 요인으로 보는 부분도 많으며, 반대로, 조직몰입의 정도가 고객지향에 미치는 영향력이 크다고 제시되고 있다(Pettijohn et al., 2007). 하지만 본 연구에서는 브랜드 내부화를 통하여 형성된 고객지향성은 오히려 내부 직원들의 조직에 대한 긍정적 행동을 촉진시키는 관점으로 접근하고자 한다. Asif and Sargeant(2000)도 직원들의 브랜드 내부화에 대한 효과는 그들의 만족 및 충성도도 높여

줄 수 있다고 주장하였다.

이렇듯, 조직브랜드 내부화는 내부 직원들의 사명, 애사심뿐만 아니라, 정서적 측면에서 도움을 주어 내부 가치를 높이며, 이러한 태도들은 외부고객에게 긍정적으로 도달하는 효과로 이어질 수 있음을 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직브랜드 내부화에 따른 효과로 직원들의 외부지향성에 미치는 효과, 내적 정서효과, 행동적 효과를 살펴봄으로써, 내부마케팅 관점에서의 결속력을 강화하고 브랜드에 대한 효과적 관리체계의 방향성을 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 조직브랜드 내부화와 브랜드애착, 고객지향성, 조직브랜드 영속성

브랜드 내부화는 기업 브랜드를 구축하는데 있어, 제품이나 서비스에 대한 높은 수준의 가치를 증진시키는 활동으로 브랜딩 과정에서 매우 의미가 크다(Bergstrom et al., 2002). 특히, 기업들은 제품이나 서비스의 기능적인 차별화의 한계를 경험하면서 고객에 대한 브랜드 이미지 강화의 요소로 점점서비스 경험을 제공하는 직원역할이 중요함을 인식하고 있다(Kim, 2010).

그 동안의 외부고객에 초점을 맞춰 브랜딩이 이루어진 것에 비해, 최근 기업들은 직원들이 브랜드 구축 노력을 지지하는 행동에 참여하도록 동기부여를 할 수 있는 직원 중심적 브랜드 관리의 중요성이 강조되고 있다(King and Grace, 2012). 결국 외부 고객에게 브랜드의 의미 및 가치가 잘 전달되기 위해서는 직원 관점에서의 효과적인 커뮤니케이션이 필요하다(Buil et al., 2016).

한편, 브랜드 내부화는 내부브랜딩, 직원브랜딩 등의 다양한 용어 활용되고 있지만, 브랜드 관리의 관점이 내부구성원들에 초점이 맞추어져 있어 유사한 의미로 개념화되고 있다. 브랜드에 대한 정보나 가치를 전달하는 것은 내부 직원으로부터 비롯되기 때문에 직원들이 브랜드에 대한 실체가 되고 전달자 역할을 해야 한다. Berry(2000)와 De-chernatony et al.(2003)은 브랜드 내부화를 조

직의 구성원들이 브랜드의 실체를 전달하는 브랜드 대사가 되는 내재화 활동으로 정의하고 있다. 브랜드 내부화가 잘 이루어지기 위해서는 직원들의 인지, 심리, 행동 등의 모든 측면에서 브랜드를 향한 시각이나 생각의 변화가 필요하다.

브랜드 내부화는 내부구성원에게 브랜드의 가치나 확신을 심어주고, 효과적으로 커뮤니케이션하는 것, 조직문화와 비전을 공유하는 것 등의 활동들을 효과적으로 수행하는 것을 의미한다(Nicholas, 2001; Bergstrom et al., 2002). 즉, 직원들에게 브랜드의 목표, 가치 등을 전달하는 것 이상이며, 직원들이 브랜드를 대변할 수 있는 역할을 수행해야 한다. 브랜드 내부화를 결정짓는 것은 어떠한 요소에 의한 것이 아니라, 기업의 운영체계, 문화, 커뮤니티 등의 통합적 체계라는 것이다. 이때, 가장 중요한 것은 내부적으로 브랜드 아이덴티티가 잘 구축되어야 하며, 직원들의 역할이 매우 중요하다.

브랜드 내부화는 다양한 요소들이 조직 내에서 일관되게 관리되어야 하며, 그중 브랜드 지식이 명확한 직원들은 브랜드의 가치 및 고유의 약속을 명확히 정의하여 이행할 수 있는 방향을 제시할 수 있으며, 직원들이 브랜드 지식이 없다면 브랜드의 비전을 고객이나 현실에 적용하기 힘들다(Miles et al., 2004).

또한 브랜드에 대한 깊은 이해가 우선적으로 이루어지지 않으면, 직원 간 커뮤니케이션이나 공유에 오류가 있을 수 있다(Vallaster, 2004). 즉, 브랜드 내부화가 잘 형성되기 위해서는 직원들의 브랜드에 대한 깊은 이해가 잘 이루어져 직원들에게 자연스럽게 흡수되어야 한다.

내부 커뮤니케이션도 브랜드 내부화의 중요한 요소이다. 회사의 캠페인 및 전략 등을 지속적으로 업데이트하여 직원들과 공유하는 것은 외부 고객에게 의사소통하는 만큼 중요하게 생각하여야 한다. 아울러 직원들이 조직의 의사 결정을 향상시키고 지식 및 통찰력을 잘 활용할 수 있도록 조직 환경도 매우 중요한데, 이는 브랜드 경영문화와 시스템의 창출이 동기부여가 되어 브랜드 약속이나 목표를 실현하는데 기여할 수 있다(O'reilly et al., 1991).

이러한 개념들을 바탕으로 브랜드 내부화 활동

들을 살펴보면 브랜드 지식, 브랜드 가치, 브랜드 경영문화, 내부커뮤니케이션 등의 요소들로 구성되어 있다. 즉, 브랜드 내부화는 조직의 이해관계자를 통하여 브랜드가 가진 수많은 접촉점을 제안한다(King, 1991). 브랜드 지식, 브랜드 가치, 브랜드 경영문화, 내부커뮤니케이션 등의 효과적인 인적자본의 실행은 외부고객과의 관계구축 그들의 만족, 충성 등의 효과를 높일 뿐만 아니라, 직원들의 인지, 정서, 행동에 영향을 줄 수 있다.

직원들의 정서적 효과와 관련하여, Simmons(2009)는 고객을 대상으로 하는 외부브랜딩과 함께 브랜드 내부화가 적절한 균형을 이루어내야 하며, 이는 직원들의 브랜드 일관성을 높이며, 신뢰 및 친밀감을 형성하여 브랜드 애착을 높이는 효과를 거둘 수 있음을 제안하였다. Thomson(1998)도 브랜드 내부화의 핵심은 직원들의 브랜드에 대한 정서적 애착을 이끌어주는 것인데, 이는 브랜드 내부화가 잘 실천되었을 때, 강화될 수 있음을 주장하였다. 직원들이 브랜드에 대한 전달자의 역할을 수행할 때, 브랜드에 대한 목표를 잘 따르고 가치체계가 잘 정립이 되면 브랜드에 대한 애정을 갖게 될 수 있다는 것이다.

한편, Aurand et al.(2005)과 Burmann and Zeplin(2005)에 의하면 브랜드 내부화는 직원들이 서비스 전달 중 브랜드 약속과 같은 공유된 이해가 조직전체에 유발되어 직원의 신념 및 태도에 도움을 준다고 주장하였다. 이와 관련하여, 브랜드 내부화의 외부적 효과로 고객지향성을 고려해 볼 수 있다.

많은 기업들은 고객에게 브랜드를 만족시키고 감동시키기 위하여 다양한 활동들을 하는데, 그중 조직 내부 구성원들의 역할이 기본적으로 선행되어야 한다. 브랜드 내부화는 직원들의 효율적 의사전달, 자기 통제 및 동기부여 등의 내적 성과를 높이며, 이는 고객에 대한 서비스를 높이고 품질을 개선시키는 역할을 한다(Barlow and Stewart, 2004). 브랜드에 대한 외부 광고나 홍보 등의 도구적 전달체계가 아닌, 브랜드 내부화가 잘 형성된 조직에서는 직원들이 브랜드 약속을 실천하기 위한 가치향상이 잘 이루어지며, 고객지향적 사고가 높아져 브랜드를 전달하는 강력한 역할을 할 것이다. 강력한 브랜드는 광고, PR을 통해서 뿐만 아니라, 직원들의 행동

에 의해서 확장될 수 있는 개념이다(Bergstrom et al., 2002). 이처럼 브랜드 내부화가 잘 이루어진 조직은 직원들의 자발적인 참여와 교류가 이루어지며, 고객에 대한 의사소통 역시 자연스러운 동기화를 통하여 고객지향성이 높아질 것으로 예상할 수 있다. Simmons(2009)도 브랜드 내부화는 직원들이 브랜드의 철학 및 약속을 잘 구현하기 위한 노력을 의미하므로, 궁극적으로 고객에 대한 태도도 긍정적으로 실현될 수 있다고 보았다. 따라서 고객지향적인 활동들 이전에 내부구성원들의 고객지향적 사고가 선행되면, 내·외적인 커뮤니케이션에 시너지 효과가 날 것이며, 그 요소들로는 직원들의 브랜드에 대한 이해, 가치 확립, 공유, 커뮤니케이션 등이 될 것이다.

행동적 측면에서 살펴보면, Simmons(2009)는 브랜드 내부화가 직원들의 도전의식, 업무만족에 영향을 주며, 조직에 관심 및 고용가치를 높인다고 주장하였다. 이는 브랜드 내부화가 잘 수립된 경우, 직원들로 하여금 조직에 소속되어 활동하는데 있어 영속적 가치를 높이는 의미로 해석할 수 있다. 조직에서 브랜드 내부화를 위하여 우수한 가치를 정립하고 목표를 세우더라도, 기업의 구성원들이 브랜드가 추구하는 바에 보조를 맞추지 못하거나 브랜드 전달자의 역할을 하지 못하면 직원들의 조직활동에 악영향을 미치게 되며, 직원들이 조직활동을 유지하는데 어려움을 겪게 된다(Gayeski, 2005). 브랜드 내부화는 직원이 조직의 가치와 목표를 수락하고 받아들일 때, 긍정적 정체성을 형성하고, 그들은 기꺼이 조직을 대신하여 공유된 이해를 창출하는 것을 목표로 능력을 발휘할 것이며, 이는 내부 직원들의 충성도를 유지하는 효과를 높인다(Papasolomou and Vrontis, 2006).

이처럼 브랜드 내부화는 브랜드의 비전과 목표가 직원들의 업무 활동을 연결시키고 일치성을 높이기 때문에 기업에 대한 충성도가 높아져 기업활동을 유지하고 퇴사 확률을 줄여준다(Jacobs, 2003).

브랜드에 대하여 직원들과의 커뮤니케이션 및 공유 등 브랜드 내부화가 잘 이루어지지 못하는 조직에서의 직원들은 조직에 대한 지속력이 낮아지며, 이탈을 할 확률이 높아질 수 있다는 것이다. 반대로 브랜드 내부화가 잘 이루어져 브

랜드에 대한 가치가 높게 형성되면 직원들은 브랜드 활동에 더 적극적이며, 역할 극대화 및 강한 결속력을 보일 수 있을 것이다. 하지만 브랜드 내부화에 따른 외부효과에 대한 실증적 경향이나 직원들의 조직에 대한 충성, 유지의도 등과 같은 영속성에 관한 검토는 부족한 것으로 보인다. 이는 고객에게 높은 가치의 서비스를 제공하는데 있어, 더욱 질 높은 브랜드 관리화를 이룰 수 있다. 따라서 본 연구에서는 브랜드 내부화에 따른 조직브랜드 영속성에 대한 효과를 검증하고자 한다.

제시된 이론들을 바탕으로 살펴볼 때, 조직브랜드 내부화는 직원들의 정서·인지·행동적 측면에서 브랜드에 대한 애착을 강화하며, 고객들에게 더욱 가치 있는 대응력을 높이며, 개인의 조직에 대한 상호관계를 지속하고자 하는 의지를 높여줄 것으로 예상할 수 있다.

H 1 : 조직브랜드 내부화는 브랜드애착에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H 2 : 조직브랜드 내부화는 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H 3 : 조직브랜드 내부화는 조직브랜드 영속성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 브랜드애착과 고객지향성 및 조직브랜드 영속성

브랜드 애착과 관련하여, 대부분은 고객들의 브랜드에 대한 감성적 측면에서의 관계유지를 매우 중요한 개념으로 간주하고 있지만, 본 연구에서는 조직의 직원을 내부 고객으로 인식하여 직원의 입장에서 브랜드에 대한 정서적 유대감의 내·외부적 효과를 살펴보고자 한다.

시장의 중심에는 고객이 존재하며, 고객의 필요와 요구를 잘 반영하는 것은 고객들에게 우월한 가치를 제공하여 조직의 장기적 신뢰관계를 형성할 수 있다(Mitchell et al., 2001; Pynes, 2004). 고객이 먼저라는 사고를 통한 고객지향적 전략수행은 조직관리의 필수사항이기도 하다

(Ruekert, 1992). 조직의 경쟁우위를 위한 다양한 활동들보다 고객가치를 창출하기 위한 직원들의 직무적 역할의 비중은 상대적으로 더욱 크다 할 수 있다. 그리고 고객지향성은 조직 내 직원들의 시각으로부터 시작되기 때문에 직원의 태도와 고객의 생각은 다르게 인지될 수 있다.

Brown et al.(2002)은 만족스러운 고객지원을 제공하려는 직원들의 욕구와 능력을 고객지향성으로 보고 있으며, 직원들이 업무에 대한 행복감과 즐거움을 느끼는 상태에서 고객지향적 사고가 형성된다고 설명하였다. 즉, 고객지향성은 직원들의 의지와 능력의 문제가 아니라 조직에서 지각하는 내적가치의 문제라고 볼 수 있는 개념이다. 그 동안의 연구들에서는 고객지향성은 고객응대를 위하여 직원들이 고객들에게 발휘하는 능력의 개념으로 간주되었다. 그렇다보니, 고객지향적 사고가 높아지면, 직원들이 조직에 부담감을 느끼는 경우도 많았다. 이는 조직의 수익률은 높아지는 반면, 직원들에게는 부작용이 따르기도 한다. 하지만 능력적인 측면이 아닌, 직원들이 조직에 애정을 갖고 몰입을 할수록 성취감을 느끼게 되고 직원의 감정적 측면을 고객에게 일치시켜 고객지향적 행동을 높일 수 있다(Thakor and Joshi, 2005).

Stock and Hoyer(2005)도 조직 내 종사원들의 활성화된 긍정적 감정반응은 고객지향성으로 발현될 수 있다고 주장하였다. 조직구성원들의 긍정적 정서반응은 고객에 대한 태도로 전이될 수 있다는 것이다. 직원들이 브랜드 내부화라는 과정을 거쳐 고객지향적 가치가 형성된 경우, 고객지향성은 직원의 고객을 위한 자발적이고도 긍정적인 내면의 상태로 볼 수 있다. 따라서 직원들의 브랜드에 대한 애착이 높을수록 고객지향적 사고는 향상될 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

직원들의 정서적 애착과 관련하여 많은 연구들에서는 조직 브랜드와 직원들이 동일시되어 일체감을 느끼는 것으로 정서적 몰입이나 정서적 애착의 경향으로 간주하기도 한다(Meyer and Allen, 1991).

Kleine and Barker(2004)는 상호작용을 통해 개인적으로 의미가 형성된 대상물과 다양한 관계를 맺어 인지, 감성이 복합적으로 반영된 상태를 애착이라고 보고 있다. MacInnis et al.(2010)도 브랜드

애착을 브랜드에 대해 느끼는 유대적 연결 강도로 정의하고 있다. 이렇게 브랜드 애착은 고객들이 브랜드와 상호관계를 맺으면서 생성될 수도 있지만, 내부 구성원들의 관점에서 자발적이고 자연스러운 정서적 반응으로 직원들의 조직에 대한 지속적 기여를 높일 수 있는 요인으로 작용할 수 있다.

한편, 구성원들의 행동적 효과와 관련하여, 조직에 영속하고자 하는 행동의지를 본 연구에서는 직원들의 조직브랜드 영속성으로 간주한다. 브랜드애착에 대한 충성도의 효과는 고객관점에서 주로 다루어지고 긍정적인 관계가 입증되고 있지만, 직원들의 브랜드애착에 대한 조직브랜드 영속성과의 관계를 다루는 연구들은 많지 않다.

Park and MacInnis(2006)의 애착이론에 따르면, 브랜드 애착은 브랜드와 관계를 맺는 대상이 브랜드와 가까워지고자 하는 의지가 반영된 것으로 이는 브랜드에 대하여 지속적으로 관계를 유지하고 싶은 욕구를 높일 수 있다.

Heo(2003)는 조직 관련 내용들이나 브랜드에 대한 애착성향이 높은 조직 구성원들은 업무에 대한 성과를 높인데, 이때 결근률과 이직률이 낮으며 조직의 유효성 등에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다. 조직의 직원들이 브랜드에 소속감을 갖고 애정이 높게 형성된다는 것은 업무에 대한 만족 수준 이상으로 직장 삶에 의미 있는 가치를 제공할 것이다.

Kim(2007)도 조직의 직원들이 브랜드에 애착을 가지면 조직에 대한 결속, 신뢰가 생겨나 문제해결 상황이나 일의 성과에서 긍정적 영향을 미친다고 밝히고 있다.

따라서 직원들의 브랜드에 대한 애착은 업무에 대한 결속력을 높일 수 있으며, 이는 직원과 조직을 연결해 주고 지속적으로 기여하기 위한 몰입력을 높여줄 것으로 판단된다. 결국, 브랜드에 호의적이고 긍정적인 정서 및 유대감이 강화되어 애착이 형성되면, 직원들은 적극적이고 업무 집중도가 높아지며, 영속적 행동 의지가 더욱 커질 수 있을 것이다. 또한 직원들이 조직 브랜드를 사랑하고 애정을 갖고 있다면 그 브랜드를 둘러싸고 있는 조직에 대한 태도도 긍정적으로 이어질 것이다.

이와 같은 이론으로 볼 때, 조직 구성원들의

브랜드에 대한 애착은 만족 이상으로 더 큰 의미를 가질 수 있으며, 직원들의 고객에 대한 태도 및 브랜드에 대한 태도에 효과적으로 작용할 수 있다. 직원들이 브랜드에 애착을 갖게 되면 고객지향적 사고는 높아질 수 있으며, 브랜드와 지속적으로 관계를 맺고 조직이 더 발전될 수 있도록 도움을 주고자하는 경향이 커질 것이며, 조직 브랜드에서 탈피되지 않고 유지하려는 의도가 더욱 강하게 형성될 것을 예상할 수 있다.

H 4 : 브랜드애착은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H 5 : 브랜드애착은 조직브랜드 영속성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 고객지향성과 조직브랜드 영속성

고객지향성은 기업의 경쟁우위를 유지하기 위하여 고객을 응대하는 측면에서 고객의 욕구 파악, 충족, 정보 전달, 관계 등의 다각적인 측면에 대한 직원의 개인적 성향을 의미한다(Donovan and Hocutt, 2001). 고객지향성이 높다는 것은 직원이 조직의 목표를 잘 이행하기 위한 직무를 잘 이해하고 있기 때문에 오히려 스트레스를 낮춰줄 수 있으며, 조직에 대한 태도가 호의적인 경향을 보일 수 있다(Frank and Park, 2006). 특히, 조직브랜드 내부화를 통하여 형성된 고객지향성은 직원들이 브랜드에 대하여 진정으로 내면화가 이루어지고 직원 스스로가 브랜드가 되어 대리인의 역할을 한다. 동기부여를 통하여 고객지향성이 일어났을 때에는 자신이 조직의 한 부분으로 인식되어 마치 고객에 대한 생각을 실천하기 때문에 조직에 더 오랫동안 관계를 맺고 존속하는데 긍정적 영향을 줄 수 있다. 고객지향성은 조직에서 교육이나 보상제도를 통하여 인위적으로 만들어지기도 하지만, 그것은 직원이 가지고 있는 진실된 고객지향성이라고 볼 수 없으며, 고객지향성은 자발적으로 생겨나는 직원들의 성향이라고 볼 수 있다. Brown et al.(2002)도 고객욕구 충족을 위한 직원들의 기질 혹은 경향을 고객지향성으로 보고 있다.

고객지향성은 고객의 관점에서 본다면, 조직의 직원들이 고객지향적일수록 고객은 브랜드에 대

한 충성도 및 구전 등에 대하여 긍정적으로 반응을 한다고 알려져 있다(Macintosh, 2007). 하지만 고객지향성이 고객에게 도달하기 전 직원들의 고객지향적 사고가 그들의 조직이나 브랜드에 긍정적인 효과로 연결되는 것이 우선시되는 것이 선결과제이다.

고객지향성은 시장지향성의 하위 개념으로 직원들이 고객을 위한 가치관이 높으면 기업에 대한 성취감과 소속감이 유발된다(Yoon and Jeon, 2017). 즉, 직원들의 고객을 향한 마음이 그들의 요구와 필요에 초점을 맞추기 때문에 그들의 입장에서 사고하고 응대하는 자세가 갖춰진 상태이다. 따라서 직원들의 고객지향성은 외적 마케팅의 한계를 극복할 수 있는 중요한 요소이다. 회사의 직원들이 고객지향적 사고가 높고 고객지향적 행동을 실행에 옮길 때, 고객에게 직접적으로 기업의 효과가 도달할 수 있다. 뿐만 아니라, 고객지향 수준이 높은 직원은 고객만족을 상승시키는 행동을 하게 되며, 조직과 고객 양자와의 장기적 관계를 지향하고 이익을 주려는 의지가 높아질 수 있다(Dunlap et al., 1988). 이는 직원들이 조직을 떠나지 않음으로써, 고객에게 더 많은 역량을 제공하고 몰입할 수 있을 것이고, 회사 발전에 기여할 수 있는 역할을 제공할 수 있다. 전술하였듯이, 본 연구에서의 조직브랜드 영속성은 조직브랜드에 자신을 투자하며, 충성하기 위하여 결속을 갖고 조직을 이탈하지 않고 지속적으로 유지하는 행동을 의미한다.

조직브랜드 영속성과 관련하여, 직원들의 서비스 전달 체계가 조직의 목표를 달성하기 위하여 욕구와 필요를 파악하고 고객지향적 사고를 가지고 있다면 직원들의 행동이 긍정적으로 장려될 수 있다(Kelley, 1992). 또한 고객지향성은 직무 대한 만족이나 몰입, 충성 등의 성과를 높여줄 수 있게 된다(Yavas and Babakus, 2010).

따라서 고객지향성은 기업에 대한 긍정적인 자아성향의 상태로, 직원들이 조직의 목표에 맞춰 고객에 대한 신뢰 및 긍정적 상호작용을 높인다면 조직에 대한 업무성과 창출에 기여할 수 있으며, 조직 브랜드에 대한 영속적 의지에 영향을 줄 수 있음을 예상할 수 있다.

H 6 : 고객지향성은 조직브랜드 영속성에  
유의한 영향을 미칠 것이다.

설정된 가설들을 토대로 다음과 같은 연구모형을 제시할 수 있다(Fig 1).

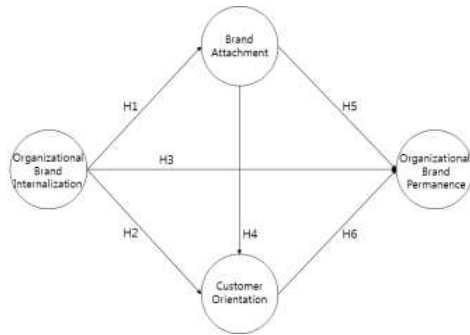


Fig. 1 Research Model

### 3. 연구방법

#### 3.1 자료수집 및 연구설계

본 연구에서는 조직브랜드 내부화에 대한 조직브랜드 영속성의 효과를 살펴보기 위하여 지역 기업들의 내부직원들을 대상으로 약 6개월의 기간에 걸쳐 1:1 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 대인면접방식으로 실시하였으며, 조직브랜드 내부화, 고객지향성, 브랜드애착, 조직브랜드 영속성에 대한 변수에 대한 조사를 실시하였다. 총 280의 설문지를 수집하였으며, 오류 및 불성실한 응답지를 제외한 266부의 설문지에 대하여 최종분석을 실시하였다.

#### 3.2 변수의 조작적 정의

본 연구는 조직브랜드 내부화, 고객지향성, 브랜드애착, 조직브랜드 영속성의 변수들에 대하여 선행연구들을 바탕으로 측정하였다. 조직브랜드 내부화는 자사의 핵심가치와 비전, 브랜드에 대한 신념, 구성원들의 조직문화 및 자유로운 소통 등의 의미를 포함하며, Berry(2000)와 Punjaisri et al.(2009)의 연구를 토대로 브랜드지식, 브랜드 가치공유, 브랜

드 경영문화, 브랜드 커뮤니케이션의 4가지 요인으로 측정하였다. 브랜드지식은 4개 문항, 브랜드 가치공유는 5개 문항, 브랜드 경영문화는 5개 문항, 내부 커뮤니케이션은 4개 문항으로 구성되어 총 18 문항을 측정하였다. 고객지향성은 기업의 지속적 성장과 경쟁우위 확보를 위하여 고객 욕구를 충족시키고자 하는 구성원들의 신념 및 행위로 정의할 수 있으며, Saxe and Weitz(1982)와 Daniel and Darby(1997)의 연구를 토대로 신속대응성, 의사소통 개방성, 편의성, 신뢰성, 공정성의 5개 요인으로 구분하여 측정하였다. 신속대응성은 4개 문항, 의사소통 개방성도 4개 문항, 편의성은 2개 문항, 신뢰성은 2개 문항, 공정성은 2개 문항으로 총 14개 문항을 측정하였다. 브랜드애착은 브랜드에 대한 직원들의 유대 및 애정 등에 대한 의미로 Chaudhuri and Holbrook(2001)와 Thomson et al.(2005)의 연구를 토대로 총 7개 문항으로 측정하였다. 조직브랜드 영속성은 조직브랜드에 대한 조직 구성원들의 영속적 행동의지 및 행동을 의미하며, Allen and Meyer(1990)의 연구에서 활용되었던 지속적 몰입 등의 내용을 고려하여 총 7개 문항으로 측정하였다.

### 4. 실증분석

#### 4.1 표본의 특성

본 연구는 조직브랜드 내부화에 따른 조직브랜드 영속성의 영향력을 살펴보기 위하여 조직의 1년 이상 존속한 내부직원을 대상으로 조사를 실시하였으며, 조사대상의 특성을 파악하기 위하여 성별, 연령, 직급, 소득수준에 대한 빈도분석을 실시하였다. 조사대상자들의 50%이상의 근무자들이 평균 15년 이상 재직하고 있는 것으로 나타났으며, 표본의 인구통계적 특성은 다음과 같다. 성별은 남자가 203명(76.32%), 여자는 63명(23.68%)으로 나타나 남자의 비율이 높게 분포되었다. 연령은 30세 미만이 24명(9.02%), 30세이상-40세 미만이 64명(24.06%), 40세 이상-50세미만이 102명(38.35%), 50세 이상이 76명(28.57%)로 나타나 비교적 고른 분포를 보이고 있다. 직급은 대리급이하가 155명(58.27%), 과장급이 48명(18.05%), 차장급이 40명(15.04), 부장급이 12명



(4.51%), 차장급 이상 및 기타가 11명(4.14%)로 나타나 대리급부터 차장급까지 실무활동이 주를 이루는 직급이 높은 분포를 보이고 있다. 재직기간은 5년 미만이 54명(20.30%), 5년 이상 - 10년 미만이 32명(12.03%), 10년 이상 - 15년 미만이 53명(19.92%), 15년 이상 - 20년 미만이 68명(25.56%), 20년 이상 - 25년 미만이 36명(13.53%), 25년 이상이 23명(8.65%)로 나타나 비교적 고른 분포를 보이고 있다. 소득수준은 200만원 미만이 4명(1.50%), 200만원 - 400만원 미만이 165명(62.03%), 400만원 - 600만원 미만이 84명(31.58%), 600만원 이상이 13명(4.89%)로 분포되었다.

## 4.2 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검토

본 연구에서 측정된 변수의 타당성 검증을 위하여 SPSS 25.0프로그램을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석에서 정제된 요인들에 대하여 Lisrel 8.3프로그램을 이용하여 확인적 요인분석을 실시한 후, 상관분석을 실시하였다. 또한 탐색적 요인분석에서 최종적으로 추출된 요인을 Cronbach's  $\alpha$  계수를 도출하여 신뢰도를 검증하였다.

### 4.2.1 측정항목의 신뢰성 및 타당성 검증

측정항목에 대한 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 먼저, 독립변수인 조직브랜드 내부화는 브랜드지식, 브랜드 가치공유, 브랜드 경영문화, 내부커뮤니케이션의 4개 요인으로 추출되었다. 브랜드지식은 나는 브랜드가 어떠한 과정으로 탄생되었는지 잘 알고 있음, 자사 브랜드가 무엇을 상징하는지 잘 알고 있음 등의 4개 문항으로 도출되었다. 브랜드 가치공유는 우리 회사는 일상적인 업무 진행에 있어 늘 브랜드가 추구하는 바를 반영함, 브랜드가 가진 의미와 이미지를 통해 모든 업무 수행에 대한 기본 방향을 잘 알 수 있음, 브랜드 이미지를 잘 전달하기 위한 나의 역할을 잘 알고 있음 등의 5개 문항으로 도출되었다. 내부커뮤니케이션은 우리 회사는 동료들 간 기업의 운영에 대한 이야기를 자유롭게 할 수 있음, 회사

브랜드의 내부 출판물이 자사 브랜드를 이해하는데 효율적이라 생각함 등의 4개 문항으로 도출되었다. 브랜드 경영문화는 상급 관리자들은 브랜드를 잘 이해하고 스스로의 행동에 반영함, 상급 관리자들은 조직 구성원들이 브랜드에 대해 잘 이해하고 브랜드가 추구하는 바를 잘 달성하도록 도움 등의 4개 문항으로 도출되었다.

고객지향성은 신속대응성, 의사소통 개방성, 편의성, 신뢰성, 공정성의 5개 문항으로 추출되었다. 신속대응성은 고객의 요구사항을 파악하게 위해 노력함, 고객에게 보다 나은 서비스제공을 위한 적극적인 자세를 가짐 등의 4개 문항으로 도출되었다. 의사소통 개방성은 고객의 의견과 불만을 다른 직원에게 공유할 수 있음, 건의나 불평, 진정, 민원 등을 제기할 수 있는 의사소통 채널이 있음 등의 4개 문항으로 도출되었다. 편의성은 고객이 회사의 서비스를 편리하게 제공받을 수 있음, 고객이 필요한 자료를 획득하는 절차나 방법이 간단함의 2개 문항으로 도출되었다. 신뢰성은 고객에게 제공되는 서비스의 절차와 과정에 대한 믿음을 줌, 고객에게 제공되는 서비스에 대한 신뢰를 줌의 2개 문항으로 도출되었다. 공정성은 고객에 대한 각종 업무처리는 공정하게 이루어짐, 고객의 요구충족보다 공익을 추구하는 것이 더 중요함의 2개 문항으로 도출되었다.

브랜드에착은 우리회사의 브랜드는 나에게 중요한 의미가 있음, 브랜드에 열정을 느낌, 브랜드가 매력적이라고 생각함, 브랜드에 유대감을 느낌, 브랜드는 나를 기쁘게 함 등의 7개 문항으로 도출되었다.

조직브랜드 영속성은 비록 내가 원한다고 해도, 이 조직을 지금 즉시 그만두는 것은 매우 어려운 일임, 내가 지금 이 조직을 그만둔다고 하면, 내 인생에서 너무 많은 것이 좌절될 것임, 내가 지금 이 조직을 그만둔다면 손해 보는 것이 많을 것임, 지금 내가 조직에 계속 근무하는 것은 내가 원해서이기도 하지만, 필요성이 있기 때문임 등의 7개 문항으로 도출되었다.

다음으로 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용한 신뢰도 분석 결과, 조직브랜드 내부화는 브랜드지식이 0.902, 브랜드 가치공유가 0.947, 브랜드 경영

문화가 0.942, 내부커뮤니케이션이 0.940으로 나타났다. 고객지향성의 신속대응성은 0.951, 의사소통개방성 0.847, 편의성 0.840, 신뢰성 0.956, 공정성 0.753으로 나타났다. 브랜드애착은 0.951, 조직브랜드 영속성은 0.922로 나타났다. 따라서 본 연구의 측정 항목들의 Cronbach's  $\alpha$ 계수는 모두 권장치인 0.70이상으로 나타나 신뢰성을 확보하였다(Nunnally and Bernstein, 1994).

**4.2.2 확인적 요인분석**

탐색적 요인분석에서 정제된 측정변수들을 합산척도화(Summated scale)하여, Lisrel 8.3프로그램을 이용하여 확인적 요인분석(CFA)를 실시하였다. 분석 결과, Table 1과 같이 제시할 수 있으며, 측정모델의 적합도 지표들은  $\chi^2=254.22(df=113, p=0.00)$ , GFI=0.90, AGFI=0.86, CFI=0.99, NFI=0.98, RMR=0.044로 나타나 적합지수들이 권장치를 충족하는 것으로 확인할 수 있다. 또한 집중타당성 검증을 위하여 개념신뢰도(Construct reliability)와 평균분산추출지수

(Average variance extracted)를 추출하였는데, CR값은 0.7이상, AVE값은 0.5이상으로 적합하게 나타났다(Bagozzi and Yi, 1988; Fornell and Larcker, 1981; Nunnally and Bernstein, 1994). 또한 구성개념들에 대한 각 척도들의 표준요인부하량(Standardized loadings)도 4개 변수 모두 유의하게 나타나 (최저  $t>12.89$ ) 집중타당성을 확보하였다(Hair et al., 2006).

**4.2.3 상관관계**

각 개념별 합산척도(Summated scale)를 이용한 상관관계는 Table 2와 같이 제시할 수 있으며, 각 구성개념 간 상관계수를 보여주는  $\phi$ 계수의 신뢰구간에 1.0을 포함하지 않아 요인들이 서로 동일하다고 할 수 없어 판별타당도를 확인할 수 있다(Bagozzi, 1981).

**4.3 가설검증**

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위하여

Table 1 Confirmatory Factor Analysis

Construct	Item	Unstandardized Coefficient	Standardized Coefficient	Standard Error	T-Value	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Organizational Brand Internalization	x2	0.87	0.87	0.049	17.69	0.917	0.787
	x3	0.92	0.92	0.048	19.25		
	x4	0.87	0.87	0.049	17.61		
Customer Orientation	y1	0.80	0.80	0.052	15.52	0.932	0.735
	y2	0.83	0.83	0.051	16.33		
	y3	0.89	0.89	0.049	18.22		
	y4	0.92	0.92	0.047	19.29		
	y5	0.84	0.84	0.050	16.62		
Brand Attachment	y7	0.89	0.89	0.048	18.58	0.951	0.794
	y8	0.93	0.93	0.047	19.81		
	y9	0.82	0.82	0.051	16.12		
	y10	0.87	0.87	0.049	17.89		
	y11	0.94	0.94	0.046	20.13		
Organizational Brand Permanence	y13	0.72	0.72	0.056	12.89	0.862	0.610
	y15	0.84	0.84	0.053	15.90		
	y17	0.78	0.78	0.055	14.22		
	y19	0.78	0.78	0.054	14.40		

Chi-square = 254.22(df=113, p=0.00), GFI=.90, AGFI=.86, CFI=.99, NFI=.98, RMR=.044

Lisrel 8.3프로그램을 이용하여 구조방정식모형에 대한 분석을 실시하였다. 측정모델의 적합도 지표들은  $\chi^2=254.22(df=113, p=0.00)$ , GFI=0.90, AGFI=0.86, CFI=0.99, NFI=0.98, RMR=0.044로 나타나 적합지수들이 권장치를 충족하는 것으로 확인되어 가설 경로들을 검증하는데 무리가 없을 것으로 판단하였다(Hair et al, 2006). 가설검증 결과는 Table 3과 같다.

먼저, 조직브랜드 내부화가 브랜드애착에 미치는 영향력은 긍정적 유의관계가 나타나 가설 1(t=12.91)은 채택되었다. 또한 조직브랜드 내부화는 고객지향성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2(t=8.51)도 채택되었다. 하지만 조직브랜드 내부화가 조직브랜드 영속성에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 3(t=0.94)은 기각되었다. 한편, 브랜드애착이 고객지향성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설4(t=2.15)는 채택되었다. 브랜드애착이 조직브랜드 영속성에 미치는 영향력은 긍정적 유의관계가 나타난 결과를 확인할 수 있어 가설

5(t=2.16)도 채택되었다. 반면, 고객지향성이 조직브랜드 영속성에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설6(t=1.48)은 기각되었다.

추가적으로 간접효과를 살펴본 결과, 조직브랜드 내부화는 브랜드 애착을 거쳐 고객지향성(경로계수=0.12, t=2.16)에 영향력이 있음을 확인할 수 있다. 또한 조직브랜드 내부화는 브랜드 애착, 고객지향성을 거쳐 조직브랜드 영속성에 영향력을 높임을 확인할 수 있다(경로계수=0.31, t=2.59).

이러한 결과로 볼 때, 조직브랜드 내부화는 직원들의 브랜드에 대한 애착을 높여주며, 고객과의 관계를 긍정적으로 형성시켜주는 중요요인을 알 수 있다. 또한 브랜드에 대한 직원들의 애착이 높아질수록 조직 내 직원들은 고객과의사를 공유하고 그들의 요구에 대응하기 위한 노력을 하는 것으로 나타났다. 따라서 이들이 조직브랜드에 대한 애정을 형성시키는 과정을 거친다면 조직과 지속적 관계를 유지할 수 있는 동기부여가 되고 조직에 대한 내적 강화를 높여 브랜드의 성공에 기여할 수 있음을 시사한다.

Table 2 Construct Correlations

Construct	1	2	3	4
Organizational Brand Internalization	<b>0.887</b>			
Customer Orientation	0.773	<b>0.857</b>		
Brand Attachment	0.746	0.667	<b>0.891</b>	
Organizational Brand Permanence	0.436	0.399	0.421	<b>0.781</b>

Note) Diagonal are the square roots of the AVE

Table 3 Results of Structural Equation Model Analysis

Path	Standardized Coefficient	Standard Error	T-Value	Result
H1:Organizational Brand Internalization→Brand Attachment	0.76	0.059	12.91	Supported
H2:Organizational Brand Internalization→Customer Orientation	0.70	0.082	8.51	Supported
H3:Organizational Brand Internalization→Organizational Brand Permanence	0.13	0.14	0.94	not Supported
H4:Brand Attachment→Customer Orientation	0.15	0.070	2.15	Supported
H5:Brand Attachment→Organizational Brand Permanence	0.22	0.10	2.16	not Supported
H6:Customer Orientation→Organizational Brand Permanence	0.18	0.12	1.48	Supported

Chi-square = 254.22(df=113, p=0.00), GFI=.90, AGFI=.86, CFI=.99, NFI=.98, RMR=.044

하지만 조직의 직원들이 브랜드에 대한 가치 공유 및 커뮤니케이션이 잘 활성화되더라도 직접 역할에서의 직무 및 정서적 스트레스 등의 다양한 이유가 복합적으로 작용할 수 있어 직원들의 조직에 대한 근속의지와는 별개의 이슈로 간주할 수 있음을 확인할 수 있다. 다만, 간접경로의 효과처럼 브랜드 애착과 같은 정서적 측면의 동기적 요소들이 긍정적으로 작용하였을 때, 조직에 대한 영속성도 높아지는 것을 알 수 있다. 또한 고객지향성은 직원들의 입장에서 고객들을 만족시킬 수 있는 능력으로 직원들의 외부 고객과의 긍정적 관계 형성 역량을 높이는 요소는 직원 개인의 조직과의 관계유지 요소와는 직접적인 연계요인은 아닌 것으로 해석할 수 있다.

## 5. 결론

### 5.1 연구결과 요약 및 시사점

브랜드와 고객이 소통하기 이전에 조직이 브랜드 관점에서 직원들의 생각이나 가치를 통하여 기업의 내부역량을 높이는 것은 기업의 성장과 생존에 핵심적인 역할을 한다. 브랜드 내부화가 잘 구축된다면 직원들도 브랜드에 대한 애착이 생기며, 고객과의 일관적인 커뮤니케이션이 가능할 것이다. 따라서 조직브랜드에 대한 내부영역의 본질적 변화와 관리의 필요성에 대한 인식이 매우 중요함을 다시 한 번 강조할 수 있다. 본 연구는 조직브랜드 내부화에 대한 조직브랜드 영속성의 효과를 살펴봄으로써, 내부 브랜드 파워를 높이고 브랜드를 조직화함으로써 직원들의 조직 결속력 확보에 기여할 수 있는 방향과 기업의 장기 발전을 위한 핵심 역량을 제공하고자 하였다. 연구결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 조직브랜드 내부화는 브랜드애착에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 브랜드 내부화는 브랜드와 관련된 모든 것들에 대하여 직원들이 브랜드가 되어 정체성이 정립되는 것을 의미하는데, 브랜드 내부화가 강화될수록 직원들은 브랜드에 대한 애착이 높아지며, 긍정적 정서가 형성됨을 알 수 있다. 따라서 내부 직원들에 대한 기

업 공통의 목표공유를 강화하고 공동체적 문화를 고취시켜, 직원들이 기업에서 주인의식을 가질 수 있도록 내부커뮤니케이션이 효과적으로 이루어져야 할 것임을 시사한다. 다양한 기업에서는 사내방송이나 브로셔, 이벤트 등을 통하여 조직의 가치를 공유하기 위한 노력들을 한다. 하지만 이러한 의사소통 수단이 모든 직원들에게 도달하지 못하는 경우도 많다. 따라서 기업의 전 직원들이 브랜드의 개발 및 발전에 직접 관여하고 참여하여 조직에 동화될 수 있는 소통방법을 개발 할 필요가 있다. 특히, 직원들의 브랜드 참여를 촉진시킴으로써, 조직 브랜드의 중요성을 인식하고 애착을 가질 수 있는 감성적 커뮤니티 체계를 높일 필요가 있다.

둘째, 조직브랜드 내부화는 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경쟁의 심화 속에서 기업 간 차별요소를 발견하는 것은 쉽지 않으며, 많은 기업들은 브랜드를 통하여 차별성을 제공하고자 한다. 하지만 긍정적이고 친숙한 이미지의 브랜드도 고객들에게 먼저 전달되기 보다는 기업 내부 직원들의 소통 및 변화가 선행되어야 할 필요가 있다. 이와 같은 결과로 볼 때, 조직브랜드 내부화는 외부 고객에 대한 일관된 브랜드 커뮤니케이션 방향을 제공하고 효과적인 공유를 높여줄 수 있는 요소임을 알 수 있다. 또한 M'zungu et al.(2010)은 내부 직원들의 브랜드 지향적 사고를 높이고, 내부 브랜드 역량을 발전시킨 후, 브랜드의 정확함 의미 전달이 이루어질 때, 장기적 브랜드 관리가 가능하다고 하였다. 따라서 기업 내적으로 직원들에게 브랜드 지향적 사고를 높일 수 있는 브랜드 전략과 가치에 대한 바람직한 교육 및 역량 발전 프로그램을 제공할 필요가 있다. 동시에 기업 문화와 인적관리 요소들을 유기적으로 연결하여 인적관리시스템을 잘 활용할 필요가 있음을 시사한다.

셋째, 브랜드애착이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객지향성은 기업의 내부경쟁력을 높이는 중요한 요소이다. 브랜드애착은 정서적 측면에서의 브랜드 몰입과도 유사한 의미를 가지는데, 직원들의 브랜드에 대한 긍정적 몰입은 그들의 고객지향적 사고를 높여 기업의 성과를 상승시키는 역할을 할 수 있다. 다수 기업

의 관리자나 직원들은 고객의 관점에서 사고하고 행동해야 하며, 당연히 그들의 욕구를 파악해야 한다고 인식하고 있다. 하지만 고객지향적 사고가 직접적으로 고객을 응대하는 점점에서의 직원들에게만 해당되는 경우가 많으며, 혹은 고무적인 측면에서의 고객 서비스를 제공하는 경향도 적지 않다. 이는 직원들의 브랜드에 대한 애정이 부족하기 때문이다. 또한 기업들은 고객들의 브랜드에 대한 애착이 강화되는 것을 원하고 중요하게 생각하지만, 이전에 내부 직원들의 브랜드에 대한 사고를 변화시키고 긍정화 시키는 데에는 소홀한 측면이 있다. 따라서 직원들에게 조직활동과 관련하여 자발적인 기회를 제공하고 인정을 통하여 동기부여를 해 줌으로써, 직원들의 브랜드에 대한 애착을 극대화시킬 필요가 있다.

넷째, 브랜드애착이 조직브랜드 영속성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 가설 3에서 예상했던 조직브랜드 내부화의 조직브랜드 영속성에 대한 효과가 직접적 영향력을 제공하기 보다는 직원들의 브랜드애착을 통하여 조직브랜드 영속성에 영향력을 제공하는 것을 알 수 있다. 즉, 브랜드에 대한 직원들의 정서적 애착이 높을수록 조직에 충성하고 지속적 관계를 유지하려는 경향이 커지는 것을 알 수 있다. 따라서 조직에 대한 직원들의 애정을 높이고 호의적 감정이 형성될 수 있도록 내부직원 관계시스템을 구축해야 함을 시사한다. 이를 위하여 기업들은 직원들 간 엄격한 상하체계보다는 수평적 관계를 구축하여 다양한 아이디어 및 의견공유를 가능하게 할 수 있는 조직 분위기 전환을 고려해 볼 필요가 있다.

끝으로, 시장에서 수많은 기업 중 경쟁기업과 차별적으로 주목받기는 쉽지 않다. 본 연구는 조직브랜드 내부화에 대하여 정서(브랜드 애착), 인지(고객지향성), 행동적(조직브랜드 영속성)측면에서의 효과를 살펴보았는데 의미가 크다. 특히, 직원 스스로 조직에 충성하고 영속하고자 하는 행동의지는 최종적으로 브랜드 내부자산을 높여주는 역할을 한다. 결국 브랜드 파워를 높이고 고객과의 관계에 밀거름을 주기 위해서는 직원들의 공유된 가치 및 정체성을 발견하고 그들이 주체자로서의 역할 및 동기 강화가 될 수 있도록 내부자산을 축적해야 할 것임을 시사한다.

## 5.2 한계점 및 향후연구방향

본 연구에서는 기업경영에 있어 내부 자원을 직원으로 보고 직원들 간 내부적 커뮤니티가 원활하게 소통되었을 때, 기업의 가치가 외부영역에 도달할 수 있음을 조직브랜드 내부화의 영향 관점에서 살펴보았다. 그럼에도 불구하고, 본 연구는 향후 다음과 같은 한계점들을 보완할 필요가 있다.

첫째, 본 연구에서는 조직브랜드 내부화에 대한 정서, 인지, 행동적 측면에서의 성과를 측정하기 위하여 고객지향성, 브랜드애착, 조직브랜드 영속성을 고려하여 내부직원들의 관점에서 조사를 진행함으로써, 브랜드 관리에 대한 내부 관리의 중요성을 제시하였다. 그러나 브랜드 내부화에 따른 고객지향성의 경우, 내부 직원들이 인지하는 정도와 실제 고객들이 인지하는 정도가 차이가 있을 수 있기 때문에, 향후 연구에서는 내·외부의 균형적 효과를 위하여 외부 고객에게도 기업의 고객지향성에 대한 측정이 동시에 이루어질 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서의 조직브랜드 영속성은 조직에 지속적인 관계를 맺고 이탈의도가 최소화된 상태를 의미하기 때문에 직원들의 브랜드에 대한 충성도나 지속적 몰입과 동일한 맥락으로 간주할 수 있다. 이와 관련하여, 조직브랜드 내부화를 통한 직원들의 행동적 효과를 고려하여 조직브랜드 영속성과의 관계를 살펴보았다. 향후 연구에서는 브랜드에 대한 직원들의 심리적 태도나 만족도 등의 추가적인 변수를 적용함으로써, 다각적인 직원관리의 방향을 제시할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 내부적 측면에서의 마케팅적 시사점을 제공하였으며, 조직의 직원들을 대상으로 브랜드 내부화에 대한 효과를 측정하였다. 하지만 특정 지역의 소수 기업 직원들에 국한하여 측정한 한계점을 갖는다. 따라서 후속적으로 다양한 기업들에 대한 측정의 필요성이 크며, 서비스업이나 유통업 등 기업의 유형에 따른 효과비교를 통하여 브랜드 내부화에 대한 세분화된 관리방향을 제시할 필요가 있다.

## References

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Asha, C. S. and Jyothi, P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 37-57.
- Asif, S. and Sargent, A. (2000). Modeling Internal Communications in the Financial Services Sector, *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299-317.
- Aurand, T. W., Gorchels L., and Bishop, T R. (2005). Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy, *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 163 - 169.
- Bagozzi, R. P. (1981). Causal Modeling: A General Method for Developing and Testing Theories in Consumer Research, *Advances in Consumer Research*, 8(3), 195-202.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On Evaluation of Structural Equation Model, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barlow, J. and Stewart, P. (2004). *Branded Customer Service: The New Competitive Edge*. CA: Berrett Koehler Publisher, 2004.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. and Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: the Case of Saab, *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 133-142.
- Berry, L. (2000). Cultivating Service Brand Equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T. and Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings, *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Buil, I., Martinez, E. and Matute, J. (2016). From Internal Brand Management to Organizational Citizenship Behaviours: Evidence from Frontline Employees in the Hotel Industry, *Tourism Management*, 57, 256-271.
- Burmann, C. and Zeplin S. (2005). Building Brand Commitment: A Behavioural Approach to Internal Brand Management, *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279 - 300.
- Chaudhuri, A. and Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Choi, J-S. (2018). *Planner's Habits*, Hongik Publisher, Korea.
- Daniel, K. and Darby, D. N. (1997). A Dual Perspective of Customer Orientation: a Modification, Extension and Application of the SOSO Scale, *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 131-147.
- De-chernatony, L., Drury, S. and Segal, S. (2003). Building a Service Brand: Stages, People and Orientations, *The Service Industries Journal*, 23(3), 1-21.
- Donovan, D. and Hocutt, M. (2001). Customer Evaluation of Service Employee's Customer Orientation: Extension and Application, *Journal of Quality Management*, 6(2), 293-306.
- Dunlap, B. J. Michael, J. D. and Terry, M. C. (1988). Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales-Oriented Approach, *Journal of Business Research*, 17, 175-187.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frank, G. R. and Park, J. E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer

- Orientation: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Gayeski, D. and Gorman, B. (2005). HR's Role in Developing Brand Personality, *Strategic HR Review*, 4(3), 20-23, 2005.
- Ghose, K. (2002). ABC-Anchoring the Brand Concept *Journal of Brand Management*, 10(2), 95-105.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis, 6th Edition*. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Han, N-Y. (2017). A Study on the Influence of Positive Psychological Capital on the Organizational Identification and the Loafing Behaviors with Job Satisfaction as a Mediator, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(2), 107-122.
- Heo, G-S. (2003). A Study on Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Administrative Staff in Healthcare Organization, *Journal of Human Resource Management Research*, 7, 31-62.
- Huselid, M. and Day, N. (1991). Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380-391.
- Jacobs, R. L. (2003). *Structured On-the-Job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace*. Berrett Koehler, San Francisco, CA.
- Judson, K. M., Aurand, T. W., Gorchels, L. and Gordon, G. L. (2008). Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding, *Services Marketing Quarterly*, 3(1), 654-682.
- Keller. K. (2013). *Strategic Brand Management(2nd Ed.)*. New York, Pearson Higher Ed.
- Kelly, S. W. (1992). Developing Customer Orientation Among Service Employee, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kim, S-H. (2007). A Study Relationship Salesperson's Attachment Tendency, Relationship Beliefs, and Adaptive Selling, *Korean Journal of Marketing*, 22(2), 135-175.
- Kim, Y-K. (2010). Impact of Employees' Interpersonal Conflict on Turnover Intention, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 15(4), 71-81.
- King, C. and Grace, D. (2012). Examining the Antecedents of Positive Employee Brand Related Attitudes and Behaviours, *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469-488.
- King, S. (1991). Brand-Building in the 1990s, *Journal of Marketing Management*, 7(1), 3-13.
- Kleine, S. S. and Baker, S. M. (2004). A Integrative Review of Material Possession Attachment, *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1-39.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lee, Y. K., Kim, S. and Kim, S. Y. (2014). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380.
- MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B. and Iacobucci, D. (2010). Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers, *Journal of Marketing*, 64(6), 1-17.
- Macintosh, G. (2007). Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm, *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150-159.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to

- the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Miles, S. J. and Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process, *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65-87.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. and Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- M'zungu, S. D., Merrilees, B. and Miller, D. (2010). Brand Management to Protect Brand Equity: A Conceptual Model, *Journal of Brand Management*, 17(8), 605-617.
- Nicholas, I. (2001). *Living the Brand*, Kogan Page Ltd.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory(3rd ed.)*, New York: McGraw-Hill.
- O'reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Papasolomou I. and Vrotis, D. (2006). Building Corporate Branding through Internal Marketing: The Case of the UK Retail Bank Industry, *Journal of Product and Brand Management*, 15(1), 37-47.
- Park, C. W. and Macinnis, D. J. (2006). What's in and What's Out: Questions Over the Boundaries of the Attitude Construct, *Journal of Consumer Research*, 33(1), 16-18.
- Pettijohn, E. C., Pettijohn, S. L. and Taylor, J. A. (2007). Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skill Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover?, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(1), 75-88, 2007.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. and Wilson, A. (2009). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours, *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Pynes, J. E. (2004). The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector, *Public Personnel Management*, 33(4), 389-404.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a Market Organizational: An Organizational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982). The SOSO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Simmons, J. A. (2009). Both Sides Now: Aligning External and Internal Branding for a Socially Responsible Era, *Marketing Intelligence and Planning*, 27(5), 681 - 697.
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W. and Mandel, N. (2013). Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning, *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123.
- Stock, R. M. and Hoyer, M. D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-522.
- Thakor, M. V. and Joshi, A. W. (2005). Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from the Job Characteristics Model, *Journal of Business Research*, 58(5), 584-592.
- Thomson, K. L. (1998). *Emotional Capital: Capturing Hearts and Minds to Create Lasting Business Success*, Oxford Center for Innovation, Capstone.



Thomson, M., Macinnis, D. J. and Park, C. W. (2005). The Ties that Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands, *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.

Vallaster, C. (2004). Internal Brand Building in Multicultural Organizations: A Roadmap Towards Action Research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 100-113.

Yavas, U. and Babakus, E. (2010). Relationships between Organizational Support, Customer Orientation, and Work Outcomes, *International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222-238.

Yoon, M. J. and Jeon, I. O. (2017). An Influence of Small Business Market Orientation and Learning Orientation Impact on Corporate Performance-Focusing on Mediation Effect of Organization Commitment, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(2), 91-106.



**최 수 아 (Soow-A Choi)**

- 정회원
- 조선대학교 경영학과 경영학석사
- 조선대학교 경영학과 경영학박사
- 조선대학교 경영학부 BK21+ 연구교수
- 관심분야 : 소비자행동, 브랜드 마케팅 전략



**황 윤 용 (Yoon Yong Hwang)**

- 정회원
- 전북대학교 경영학과 경영학석사
- 전북대학교 경영학과 경영학박사
- 조선대학교 경상대학 경영학부 교수
- 관심분야 : 소비자행동, 브랜드 관리, 고령화사회와 소비