

# 내부 브랜딩: 내부고객의 브랜드 동일시가 내부고객만족과 CS 활동에 미치는 영향

이 유 재\*  
라 선 아\*\*

## Internal Branding: Investigating the Influence of Employees' Brand Identification on Employee Satisfaction and CS Activities

Youjae Yi\*  
Suna La\*\*

고객접점에서 만나는 직원들은 그 기업의 브랜드 사절이자 살아있는 브랜드로 인식된다. 고객은 서비스 경험을 통해 거대한 얼굴의 기업이 아닌 작은 얼굴의 직원들을 만나는 것이기 때문이다. 따라서 직원들 개개인이 브랜드 그 자체가 되어야 한다. 본 연구에서는 브랜드 퍼스널리티, 내부고객만족(ES) 및 종업원들의 고객만족(CS)활동을 포함하는 통합적인 모형을 제시하고 다음의 이슈들을 검토하였다. 첫째, 종업원의 자사 브랜드에 대한 동일시가 ES에 미치는 영향, 둘째, ES가 CS 활동에 미치는 영향, 그리고 셋째, 브랜드 동일시가 CS 활동에 미치는 영향에 대해서 분석하였다. 종업원의 브랜드 동일시의 선행변수로서 본 연구에서는 다섯 차원의 브랜드 퍼스널리티를 도입하여 금융서비스기관을 대상으로 모형검증을 수행하였다.

연구결과에 따르면, 연구대상 은행의 직원들은 브랜드의 “유능함”, “성실성”, “생기발랄” 등 세 가지 퍼스널리티 차원에 대해 동일시를 느끼는 것으로 분석되었다. 즉, 이러한 차원의 브랜드 퍼스널리티가 자신의 개인적, 사회적 브랜드 동일시에 긍정적인 영향을 미치고, 브랜드 동일시가 높아질수록 ES가 증가되며, ES가 높아질수록 CS 활동이 증가하는 것으로 나타났다. 그리고, 브랜드 동일시가 증가하는 것만으로도 CS활동이 증가하는 것으로 나타났다. CS활동이 증가한다는 것은 고객이 체감하는 CS가 높아진다는 의미로 이해할 수 있다. 이러한 연구결과는 브랜드 퍼스널리티가 외부고객뿐만 아니라 내부고객에게도 주요한 관리의 대상이자 도구로써 사용될 수 있다는 시사점을 준다. 이제 경영자들은 내부 마케팅의 관점에서 내부 브랜딩의 중요성을 인식하여 자사 브랜드에 동일시가 높은 직원들을 효과적으로 채용, 교육, 훈련 및 보상함으로써 ES와 더불어 CS를 함께 높이는 전략을 추구하는 것이 필요하다.

\* 서울대학교 경영학과 교수(E-mail: youjae@snu.ac.kr).

\*\* 한국방송통신대학교 경영학과 전임강사(E-mail: sunala@knou.ac.kr).

## I. 서론

기업들은 충성고객의 수를 늘리기 위해 다양한 노력을 경주하고 있다. 이러한 노력은 충성고객이 미래에 브랜드 사도(brand apostles)로 진화될 것이라는 신념에 기인하고 있고 실제로 여러 연구에서 그것이 증명되고 있다(이유재, 안정기 2001; 최정환, 이유재 2001). 한 고객이 브랜드 사도가 되면 다른 수많은 가망고객을 이끌어 오는 이른바 '고객의 확대 재생산' 효과가 나타날 수 있다.

그런데, 기업 내부를 들여다보면, 경영자들은 그들의 내부고객인 직원들이 자사의 브랜드를 어떻게 인식하고 있는지에 대해 별로 관심이 없다. 이러한 현상은 지금까지의 브랜드 관리가 외부 고객의 충성도를 높이기 위한 목적으로만 이해되어 왔다는 것을 반증한다. 그러나 내부 브랜딩(internal branding)이 외부 브랜딩을 위한 선행단계이자 외부 고객들의 충성도를 높이기 위한 주춧돌로써 얼마나 중요한지를 밝히는 연구들이 최근에 발표되면서 기업들의 내부 브랜딩에 대한 관심이 높아지고 있다.

영국에서 시행된 한 조사에 따르면 영국의 근로자 중 30% 가량이 자사 브랜드에 대해 중립적이거나 혹은 아예 관심조차 없는 것으로 드러났다. 더 놀라운 것은 22%의 직원들이 자사 브랜드에 적대적인 사람들로써 심지어는 그들의 브랜드 문화에 대해 적극적인 반대활동을 하는 것으로 보고되었다(Hiscock 2002). 내부 고객들이 자사의 브랜드를 완전히 이해하고 그것을 외부 고객들에게 잘 커뮤니케이션하도록 해야 한다는 것은 어찌 보면 너무 자명하다. 그러나 위의 조사결과는 실제로 그렇지 못한 경우가 매우 많다는 것을 경고하고 있다. 이러한 맥락에서 Hiscock(2002)은 브랜

드를 '살아있는 실제(a living reality)'로 만들기 위해 고유한 방법들을 사용해야 할 것이라고 제안하였다. 특히, 제품보다 서비스에 더 많은 기반을 두고 있는 브랜드라면 종업원을 브랜드 대사관으로 바라보고 인적자원관리 차원뿐만 아니라 내부 마케팅 차원에서 내부 브랜딩 활동을 강화해야 할 것이다(박찬수 2004; 여준상 2001).

경영진은 기업의 브랜드 약속을 충분히 이해하고 커뮤니케이션할 수 있는 고도로 동기 부여된 팀을 필요로 한다. 최근에는 기업들은 직원들이 기업에 필수불가결한 자산이라는 것을 깨닫기 시작한 것으로 보인다. 성공적인 조직은 그들의 브랜드 약속을 내외부에 표현하는 강한 브랜드 문화를 갖고 있고, 또한 조직문화를 직원들의 퍼스널리티와 상호 연결시키고 있음을 알 수 있다(Ellwood 2001).

Berry(2000)는 서비스 브랜드 관리에서 브랜드 내재화(internalization of the brand)의 중요성을 역설한 바 있다. 대부분의 경우 소비자들은 서비스 브랜드를 지각할 때 그 회사의 브랜드명으로 인지하는 경우가 많은데, 이러한 현상은 제품 브랜드 관리와 서비스 브랜드 관리가 달라져야 함을 시사하고 있다. 이러한 이유 때문에 서비스 기업에서는 개별 서비스 상품의 브랜드보다는 회사의 브랜드명, 회사의 브랜드 이미지, 회사의 브랜드 아이덴티티의 중요성을 인식하는 것이 필요하다.

실제로 서비스 고객들은 거대한 서비스 기업을 대한다기 보다는 각 접점(Moment of Truth)마다에서 각자 작은 브랜드가 된 한 사람 한 사람의 직원들을 만나게 된다(이유재 2004). 따라서 서비스 종업원들에게는 그 기업의 브랜드 메시지가 몸과 마음에 내재화되어 있어야만 한다. 서비스 종업원들의 태도와 행동은 고객에게는 결정적인 브

랜드 커뮤니케이션 메시지가 될 수 있기 때문이다. 사실상 사람의 태도와 행동은 그들의 퍼스널리티와 깊은 연관이 있다. 따라서 특히 서비스 기업 상황에서 직원들의 퍼스널리티에 대한 더 많은 연구가 수행되어야 할 필요성이 있다.

이러한 배경에서 본 연구는 내부 마케팅 관점에서 내부 브랜딩의 방법과 효과를 조망하고자 하였다. 구체적으로는 브랜드 퍼스널리티, 종업원의 브랜드 동일시(brand identification), 내부고객 만족 그리고 CS 활동을 포함하는 통합적 모형을 제시하고 변수들 간의 관계를 분석하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 내부 마케팅

내부고객만족에 대한 기존 연구에 따르면, ES를 통해 고객만족이 증가한다고 보는데 두 가지 접근법이 존재한다. 하나는 직무특성에 퍼스널리티가 잘 맞는 사람들을 선발하고 배치하는 것을 강조하는 접근법이고, 다른 하나는 내부마케팅 관점에서 종업원을 내부고객으로 바라보기를 권장하는 접근법이다(이유재 2004; Gremler, Bitner, and Evans 1994; Lewis and Entwistle 1990; Rust et al. 1996). 내부 마케팅은 ‘행복한 직원이 행복한 고객을 만든다’라는 철학에 뿌리를 두고 있다.

관계 마케팅 관점에서 볼 때, ES를 효과적으로 측정하고 향상시키는 것이 오늘날 기업 경영의 핵심적 기능 중 하나이다. 경영환경이 갈수록 경쟁적이고, 경쟁적 우위를 획득하는데 필요한 기술과 능력을 가진 직원들의 수는 더욱 더 희박해지기 때문에 경영층에서는 종업원을 더 이상 대체가능한 투입요소로 볼 수만은 없다(Miles and Creed

1995). 직원들의 의견과 인식이 기업의 중요한 지식의 원천이 된다는 관점에서 경영층은 그들을 가치있는 공헌자로 바라보아야 할 필요가 있다. 이것은 전통적인 조직 위계구조의 틀을 넘어서는 관계의 발전을 요구한다. 뿐만 아니라 직원 유지가 직원과 회사간의 지속적인 동의와 공헌의 교환에 달려 있다는 사실도 인정해야 한다(Rousseau and Parks 1992). 이러한 맥락에서, 직원은 외부고객과 같고 그들의 만족과 유지는 기업 성공의 핵심적인 요소가 되었다(Rust et al. 1996).

Berry(1981)는 고객을 관리하는 것과 직원을 관리하는 목적은 본질적으로 다르지 않다고 말했다. “본질적인 목적은 그들의 니즈를 만족시킴으로써 단골화를 이끌어내는 것(attraction of patronage)이기 때문이다.” Rust et al.(1996)은 특히 서비스 기업에게 있어, 고객과의 접점에 선 일선직원들은 경영진의 말을 경청해야 하는 존재가 아니라 반대로 경영진이 그들의 말을 경청해야만 하는 존재라는 점을 깨달아야 한다고 역설하였다.

앞서 언급했듯이, 만족한 직원은 만족한 고객을 생산한다. 이러한 철학에 바탕을 두고 CS의 매개 변수인 ES에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지를 탐색하는 연구들이 많았다. 예를 들어 지원적 인 상사(supportive supervisors), 기술과 권한이양 등을 기존 HRM 연구에서는 ES를 높이는 중요한 변수들로 간주하고 있다(Sergeant and Frenkel 2000; Schneider, Wheeler, and Cox 1992).

서비스 이익 사슬(Service Profit Chain, Heskett et al. 1994; Heskett, Sasser, and Schlesinger 1997)은 ES, 고객 충성도, 기업이익간의 관계들을 포함한 선순환 모형이다. 이 모형에서는 고객을 관리하는 접점 직원들에게 조직이 효과적인 지원 서비스와 정책을 제공해 줌으로써 ES가 향상되고

ES의 향상이 궁극적으로는 CS의 증가로 이어진다고 보고 있다. 이 모형은 매우 단순하고도 강력한 개념적 가치를 던져주지만, 다양한 유형의 서비스 조직들에서 엄격하게 검증되지는 못하였다.

사실, 직원 개개인의 ES에 상응되는 개별 고객의 CS 측정 데이터를 수집하는 것 자체가 매우 어려운 일이다. 그래서 보다 편리한 측정을 위해 대개 CS의 대리변수를 사용하는 경우가 많다. 예를 들어 고객지향성(customer orientation) 혹은 고객만족역량(CSC: Capacity to Satisfy Customers) 등이 CS의 대용으로 널리 사용되는 변수들이다. 그런데, 아쉽게도 ES와 CS의 직접적인 관계를 탐구한 연구들 간에 일치되지 않는 결과들이 보고 되고 있다. 예를 들어, Sergeant and Frenkel (2000)은 실증분석결과 종업원의 직무만족이 CSC에 직접적 효과를 미치지 못한다는 것을 발견하였다. 그런데, 연구자들과 실무에서는 이 이슈에 촉각을 곤두세우고 있다. 만약 ES가 CS를 보장하지 못한다면, 그들은 CS의 새로운 기업 내부적 결정 변수를 발견해야만 하는 과제를 안게 되기 때문이다.

## 2.2 ES의 결정변수와 결과변수

### 2.2.1 소진

직무만족은 종업원의 태도와 행동을 이해하고자 했던 수많은 연구들에서 핵심적인 주제가 되어 왔다. 주요 이슈는 직무 스트레스, 소진(burnout), 성과, 퍼스낼리티, 그리고 고객지향성 등이었다.

직무 스트레스는 몇 가지 원천으로 구성되는데 이들 간의 결합효과는 소진과정을 주도하고 그것에 대처해 나갈 수 있는 개인의 능력을 초과할 수도 있다(Singh et al. 1994). 소진은 개인의 자원에 대한 비현실적이고 과도한 요구로부터 발생하며

육체적 정신적 소모를 초래하는 피곤과 좌절 상태로 정의된다(Freudengerger 1974). 즉, 소진은 어느 정도 사람을 대면해야 하는 직무에 있는 직원 개인에게 발생하는 감정소모, 비인화(depersonalization), 그리고 성취감 감소 등의 징후를 의미한다(Brewer and Clippard 2002; Maclach, Jacson, and Leither 1996).

서비스 기업에서 점점 직원들을 경계확장자라고 부른다. 경계확장자는 특히 정서적 소모에 매우 취약하다(Cordes and Dougherty 1993; Leiter and Maslach 1988). 그래서 이들을 정서적 노동자라고도 부른다(이유재 2004). 정서적 소모는 그들의 행동과 태도에 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Lee and Ashforth 1990, 1996). 조직수준에서 소진이 초래할 수 있는 결과로는 직무 관여도의 저하, 조직몰입의 저하, 직무만족의 감소뿐만 아니라 이직, 장기결근 등이 있다(Bakacus et al. 1999; Belicki and Woolcott 1996; Lee and Ashforth 1996; Maslach, Jackson, and Leiter 1996; Singh, Goolsby, and Rhoads 1994).

### 2.2.2 역할 모호성과 역할 갈등

역할 모호성과 역할 갈등은 직무 스트레스의 주요 원천으로 간주되고 있다. 그리고 앞서 살펴 보았듯이 직무 스트레스는 직무만족에 부정적 효과를 초래하는 것으로 알려져 있다(Sumrall and Sebastianelli 1999). 역할 명확성의 증가, 역할갈등과 직무긴장의 감소가 ES를 증가시킨다는 것을 많은 실증연구들이 말해주고 있다(Churchill et al. 1974, 1976, 1985; Kelly et al. 1981; Rogers, Clow, and Kash 1994; Walker et al. 1975). 그 중에서도 역할명확성이 ES 향상의 주도적인 요인으로 나타나고 있다. 이 말은 조직 내에서 직원들

이 그들의 역할을 명확하게 이해하는 것이 필수적이라는 의미이다.

중요한 점은, 기업의 브랜드 메시지가 조직 내부에서 직원들에게 그들의 역할이 무엇이고 어떤 것인지를 알려주는 암묵적인 안내자의 역할을 담당할 수 있다는 점이다. 브랜드가 고객에게 약속한 것 그리고 고객이 브랜드에게 기대하는 것은 브랜드 안에 있다. 그리고 그것을 전달하는 역할을 바로 점점 직원들이 하고 있다. 따라서 직원들에게 자사 브랜드의 아이덴티티(brand identity)를 확실히 알려주는 것이 역할모호성과 역할갈등을 해소하는 방법이 될 수 있다.

### 2.2.3 퍼스널리티

많은 연구자들이 소진과 퍼스널리티 요인간에 연결고리가 있음을 제안하고 있다(Burke and Richardsen 1996; Cordes and Dougherty 1993; Layman and Guyden 1997; Maslach, Jackson, and Leiter 1996; Westman and Eden 1997). 여러 연구에 따르면 사람과 상황의 특성간에 일치성이 높아질수록 더욱 생산적인 근무환경이 창조되고 역할갈등도 감소된다고 한다(Aronoff and Wilson 1985; Getzels and Guba 1954). 특히, 종업원의 퍼스널리티와 그의 역할간의 일치성은 경제확장 직무에서는 훨씬 더 중요해진다(Hurley 1998). 종업원의 역할을 기업의 브랜드 사도라고 본다면, 그들의 역할과 퍼스널리티의 일치하는 기업의 브랜드 퍼스널리티와 종업원의 퍼스널리티간의 일치라고 볼 수 있다. 그렇기 때문에 직원의 퍼스널리티와 회사의 브랜드 퍼스널리티간의 불일치는 서비스 종업원들의 직무 스트레스의 원천이 될 가능성이 높고 직무만족을 감소시키는 결과를 초래할 가능성도 높다.

### 2.2.4 자긍심

자긍심(self-esteem)은 소진과는 반대 방향으로, 직무만족과는 같은 방향으로 움직인다고 한다(Golembiewski and Kim 1989). 그리고 행동 유연성 이론(behavioral plasticity theory)의 관점에서 볼 때, 자긍심은 완전히 소진되는 것으로부터 막아주는 완충역할을 한다고 한다(Pierce et al. 1993; Rosse et al. 1991).

자긍심은 자아인식의 한 종류이다. 자아인식은 자긍심 외에도, 자기가치(self-worth), 자기효능감(self-efficacy) 등을 포함한다. 그리고 그들 간에는 높은 상관관계가 존재한다(Marsh 1993). Song and Hattie(1985)는 자긍심이 다중적이고 위계적인 구성개념이라고 주장했다.

전반적인 자긍심은 자기가치에 대한 전반적 평가로 개념화된다. 그리고 그것은 자아의 승인(approval) 또는 비승인(disapproval)에 대한 태도를 표현하는 것으로 이해된다(Korman 1976; Wells and Marwell 1976). Pierce et al.(1989)은 최초로 조직기반의 자긍심(organization-based self-esteem)을 다음과 같이 정의하였다: 즉, “조직기반의 자긍심이라는 것은 조직 상황 내에서의 주어진 역할에 참여함으로써 자신의 니즈를 만족시킬 수 있다고 조직 구성원이 믿는 정도”이다.

자아일관성 이론(self-consistency theory)은 높은 자긍심을 갖는 사람들은 결과적으로 높은 성과를 위해 최선을 다하는 것으로 전제한다(Korman 1976). 그들의 높은 자긍심은 자기효능감에서 기원하며 높은 직무성적을 유발한다(Gardner and Pierce 1998). 특히, 대부분의 서비스 업종에서는 자긍심이 종업원의 필수덕목으로 간주되고 있다.

자긍심은 브랜드가 특히 사회적 명성이나 지위를 내포하고 있어서 그 브랜드를 소유한 사람에게

사회적 인정과 사회적 승인을 제공할 수 있다고 믿어질 때 소비자의 브랜드 동일시를 높인다(Lasser et al. 1995; Rio et al. 2001). 이를 내부마케팅 관점에서 다시 보면, 직원들에게 자사의 브랜드가 사회적 명성과 지위를 내포한다고 믿어질 때 그들의 자긍심은 자사 브랜드에 대한 동일시와 긍정적인 깊은 연관관계를 갖게 된다고 말할 수 있다.

### 2.2.5 고객지향성과 고객만족역량

고객지향성(customer orientation)은 직무만족의 종속변수로 가장 널리 사용되고 있는 개념이다. 고객지향성의 주된 측정변수는 SOCO 척도(Selling Orientation-Customer Orientation Scale)로서, “고객들이 만족스런 구매결정을 하도록 돕는 것, 고객들이 그들의 니즈를 측정하도록 돕는 것, 그러한 니즈를 만족시킬 수 있는 서비스를 제공하는 것, 서비스를 정확하게 기술하는 것, 고객을 조종하거나 속이려는 상술을 쓰지 않는 것, 그리고 강압적 상술을 사용하지 않는 것” 등으로 구성된다(Hoffman and Ingram 1992; Saxe and Weiz 1982)

개인수준에서 직접적으로 고객지향성을 측정하기 위한 최초의 시도는 Saxe and Weitz(1982)에 의한 것으로, 그들은 영업사원이 장기적인 고객만족을 추구하는 정도를 측정하고자 하였다. Brown et al.(2002)은 고객지향성을 일상적 근무상황에서 직원들이 고객의 니즈를 충족시키고자 하는 경향으로 보았다.

Sergeant and Frenkel(2000)은 고객만족역량(Capacity to Satisfy Customers, CSC)이라는 개념을 최초로 개발하였다. 점점직원들의 CSC는 직원들이 자신이 고객들을 만족시킬 수 있는 능력이 얼마나 되는지를 고객들과의 관계 측면에서 주관적, 자가진단적으로 측정하는 것이다.

사실, ES와 CS간에 직접적인 긍정적 관계가 존재한다는 증거들이 많지는 않지만 대체적으로 기존연구들의 결과는 직무만족과 고객지향성 또는 직무만족과 CSC간에 긍정적인 영향관계가 존재하리란 점에 의견을 모으고 있다.

## 2.3 내부 브랜딩

내부 브랜딩(internal branding)의 개념은 아직 이론적으로 합의된 정의가 내려지지는 않았지만, 많은 실무자들과 연구자들에 의해 최근 빈번히 사용되고 있는 용어이다. 내부 브랜딩에 대해 논의한 글들을 종합해보면, 이는 외부 브랜딩과 동등하게 중요하며 외부고객과의 접점에서 모든 종업원들이 기업의 브랜드 실체를 전달하는 브랜드 대사관이 되도록 하기 위해서 취하는 ‘브랜드 내재화’ 활동이라고 정의할 수 있다(Berry 2000; de Chernatony et al. 2003).

내부 브랜딩의 중요성이 제기된 것은 외부 고객을 향한 광고나 여러 가지 마케팅활동들에서 약속한 브랜드 아이덴티티를 실제로 고객에게 전달하는 과정에서 고객의 기대와 실제 경험이 어긋날 소지가 많다는 것을 깨닫기 시작하면서부터이다. 최근 기업들이 성장과 수익창출을 위해 기업의 전 부문과 운영에 걸쳐 브랜딩이 완전히 통합되어야 함을 인식하면서 내부 브랜딩은 기업의 사활이 걸린 새로운 과제로 떠올랐다.

고객들의 브랜드 경험은 도처에서 일어난다. TV 광고에서도, 직원들의 옷차림과 표정에서도, 콜센터에 전화를 걸었을 때에도, 그리고 A/S 직원의 응답태도와 문제해결방식에서도 브랜드 경험은 일어난다. 즉 브랜드 경험은 무의식적이든 의식적이든 지속적으로 일어나고 그에 대한 고객의 기대는

항상 업데이트된다(이유재, 라선아 2002b; Yi and La 2004). 고객들에게 최상의 브랜드 경험을 제공하기 위해 이제는 내부 브랜딩에 눈을 돌려야 한다.

많은 마케터들이 브랜드 관리를 말하면 광고를 먼저 떠올린다. 그러나 브랜드의 핵심은 이제 광고가 아니라 사람에 있다. 즉, 브랜드관리는 사람 관리이다. 내부고객을 브랜드 전달자로서 동기부여하는 것이 외부 브랜딩보다 선행되어야 한다. 그래서 서비스 전달시 브랜드 전달을 가장 잘 하는 직원들에 대한 적합한 보상을 하는 것이 중요하다(Bergstrom, Blumenthal, and Crothers 2002).

고객들의 눈에는 종업원이 기업의 브랜드를 살아 움직이게 만드는 장본인들이다. 내부마케팅이 서비스 기업에게 특히 중요한 이슈인 까닭은 기업이 판매하는 서비스에 강력한 감정적 연결을 만들도록 돕는 매개체가 바로 점점 있는 종업원들이기 때문이다(Mitchell 2002). 그렇기 때문에 인간 상호작용은 특히 서비스 기업의 브랜드를 강화할 수도 혹은 파괴할 수도 있을 만큼 결정적이다(Jacobs 2003). 따라서 서비스 전달은 고객이 기업을 만나는 결정적 순간인 MOT들로 구성되고 하나하나의 MOT 들은 고객과 브랜드가 관계를 맺는 순간이자 고객의 총체적 경험을 좌우하는 순간으로 재평가되어야 한다(Boone 2000; Jacobs 2003; Rozin 2002).

브랜드 컨설턴트들은 내부 브랜딩의 절차와 실행에 대해 몇 가지 조언을 한다. 예를 들어, Bergstrom, Blumenthal, and Crothers(2002)는 내부 브랜딩에 필수적인 세 가지 활동을 제안하였다. 첫째, 내부 고객들에게 브랜드를 효과적으로 커뮤니케이션 하는 것, 둘째, 그 관련성과 가치에 대해 확신을 주는 것, 셋째, 조직 전 부문의 모든 직무를 브랜드의 본질과 핵심을 전달하는 과정으로 연결시킬 것

등이 그것이다. 이렇게 함으로써 전 조직 구성원들이 자사의 브랜드가 추구하는 방향에 대해 하나의 큰 밑그림을 공유하게 되고 자기가 처한 직무에서 어떻게 그것을 전달하는지에 대해 이해하게 된다는 것이다.

내부 브랜딩은 궁극적으로 조직문화를 브랜드화된 조직문화로 거듭나게 하는 것을 의미한다. 하워드 슐츠는 스타벅스의 성공은 고객경험을 중시하는 직원들의 노력과 행동이 있었기 때문에 가능했으며, 이것은 스타벅스의 조직문화에 배태되어 있다고 말하였다(손 스미스, 조 윌러 2003).

과거의 외부 마케팅은 고객을 유치하는 것에 초점이 있었다. 그러나 최근에는 기존 고객을 유지하는 것으로 무게중심이 옮겨졌다. 기존 고객을 유지하기 위해서는 기업의 전사적 협력이 요구된다. 따라서 고객유치에서 고객유지 단계로 나아가기 위해서는 내부 브랜딩이 필수적이다. 이 대목이 과거 서로 반대 방향으로 움직여온 마케팅과 HRM의 공조가 필요한 부분이다(Totsi and Stotz 2001).

## 2.4 브랜드 퍼스널리티와 브랜드 동일시

브랜드와 자신을 동일시하는 직원들로부터 자연스럽게 발생하는 태도와 행동이 다른 아닌 브랜드 전달(brand delivery)이다. 외부 브랜딩이 성공하기 위해서는 가장 브랜드다운 직원들이 필요하다. 따라서 기업은 직원들의 브랜드 동일시에 주목할 필요가 있다.

마케팅에서 브랜드 동일시는 소비자가 어떤 브랜드에 일체감을 느끼는 것으로서 주로 외부마케팅 관점에서 연구되어 왔다. 그리고 브랜드에 대한 동일시에 영향을 미치는 변수로서 기업의 아이

덴티티를 축약적으로 표현할 수 있는 브랜드 퍼스널리티가 주목받고 있다(박주영 외 2001; 이유재, 라선아 2002a; 임병훈, 안광호, 주영욱 2003).

브랜드 퍼스널리티는 어떤 브랜드에 대해 소비자가 부여하는 인간적 특성들의 집합으로 정의된다(안광호 2003; Aaker 1997, 1999). 과거에는 브랜드 퍼스널리티를 측정하기 위해 주로 사람의 퍼스널리티로 알려진 “Big 5” 척도를 사용해 왔다. 이 척도는 “상냥함(Agreeableness)”, “외향성(Extroversion)”, “성실성(Conscientiousness)”, “교양있음(Culture)”, 그리고 “신경질적임(Neuroticism)”을 포함하고 있다(Digman 1990). 그런데 최근 Aaker(1997)는 엄밀한 분석을 통해 브랜드 퍼스널리티 다섯 차원을 개발하였다. 개발된 차원은 “유능함(Competence)”, “성실성(Sincerity)”, “생기발랄(Excitement)”, “세련됨(Sophistication)”, 그리고 “강인함(Ruggedness)”의 다섯 차원이다.

브랜드 퍼스널리티는 상징적 소비와 밀접히 관련된다. 상징적 소비란 일종의 사회적 전시(social

display)로서, 분류로써의 소비 또는 통합으로써의 소비행동이다(Holt 1995). 브랜드를 통해 분류 또는 통합의 목적을 달성하고자 하는 소비자에게는 그 브랜드의 퍼스널리티와 자아와의 일치성이 더욱 중요한 문제로 떠오른다(Aaker 1996; Keller 1993, 2001; Shavitt 1990). 소비자들은 종종 자신이 열망하는 사회적 세계에 속하기 위해 자아이미지에 어떤 브랜드의 이미지를 일치시키거나 혹은 어떤 브랜드의 이미지에 자아이미지를 일치시키려고 노력한다(Schouten 1991).

사람들은 자신에게 자신이 바라는 꿈, 열망, 비전을 제공해주는 대상 또는 목표물을 위해 헌신하고 몰입한다(Solomon 1983). 고객에게는 브랜드가 그러하다. 자신의 개인적, 사회적 자아의 유지와 향상을 달성시킬 것으로 기대되는 브랜드에 소비자가 일체감을 느끼듯이 직원은 자신의 꿈과, 열망과, 비전에 일치하는 정체성을 지닌 기업에 헌신하고 몰입한다(Ghose 2002). 그렇기 때문에 직원이 자사 브랜드에 대한 동일시를 느끼는지의 여

<표 1> 브랜드 퍼스널리티

유능함 Competence	성실성 Sincerity	생기발랄 Excitement	세련됨 Sophistication	강인함 Ruggedness
Reliable	Down-to-earth	Daring	Upper-class	Outdoorsy
Hard-working	Family oriented	Trendy	Glamorous	Masculine
Secure	Small-town	Exciting	Good-looking	Western
Intelligent	Honest	Spirited	Charming	Tough
Technical	Sincere	Cool	Feminine	Rugged
Corporate	Real	Young	Smooth	
Successful	Wholesome	Imaginative		
Leader	Original	Unique		
Confident	Cheerful	Up-to-date		
	Sentimental	Independent		
	Friendly	Contemporary		

자료원: Aaker(1997)



부가 내부 브랜딩의 관건이라고 할 수 있을 것이다. 브랜드 동일시가 높은 고객들이 만족도 더 많이 느끼고 충성도도 더 높은 것과 마찬가지로, 자사 브랜드의 퍼스널리티에 대해 동일시가 높은 직원들은 브랜드 옹호자가 되며, 애사심이 높아지고 퇴사율은 낮아질 것이다(이유재, 라선아 2002a; Jacobs 2003).

### III. 연구가설

#### 3.1 브랜드 퍼스널리티가 내부고객의 브랜드 동일시에 미치는 영향

소비자들은 자아와 일치된다고 인식되는 특정 브랜드를 사용함으로써 자아이미지를 효과적으로 표현하려는 경향을 가진다(Kassarjian 1971; Sirgy 1982). Berry(2000)는 강력한 브랜드는 고객들이 중요하다고 여기는 핵심 가치를 획득하고 그것을 커뮤니케이션하여 고객과 정서적 연결고리를 만들어서 구축된다고 하였다. Underwood et al.(2001)은 “사회적 정체성”을 브랜드와 고객간의 정서적 연결의 메커니즘으로 보았다.

사회 정체성 이론(social identity theory, Tajfel, 1982)은 자아개념에 근간을 두고 있다. 자아개념은 자기 자신에 대한 생각과 느낌이며, 개인적 정체성(personal identity)과 사회적 정체성(social identity)으로 구성된다(이유재, 라선아 2002a). 개인적 정체성은 “친절하다” 또는 “지적이다” 등과 같은 특정한 특성에 기반을 두어서 자아를 범주화하는 것이다. 한편 사회적 정체성은 자아를 특정한 사회 집단이나 계층으로 범주화하는 것이다. Eagly and Chaiken(1993)은 사회적 정체성을 공적 자아(public-self)와 집단적 자아(collective-self)

의 두 가지로 세분화하였는데 이 두 가지는 모두 사회적 타인과 사회적 청중에게 보여지는 자아를 의미한다.

소비자들은 어떤 브랜드를 사용하고 그것을 다른 사람들에게 커뮤니케이션 함으로써 자아규정 의식(a sense of self-definition)을 느낀다. 이것을 상징적 소비라 한다. 상징적 소비는 자아개념에 근간을 두고 있으며, 자아향상, 자긍심 유지, 자신의 가치관 표현 또는 사회적 적응의 촉진을 위해 동기부여된다(Greenwald 1989; Shavitt 1989, 1990) 따라서, 사람들은 개인적, 사회적 자아개념에 일치하거나 이를 향상시킬 수 있는 이미지를 가진 브랜드와 자신을 동일시하게 되고 그러한 브랜드를 선호하는 것이다. 이러한 맥락에서 브랜드 동일시는 브랜드 자산의 선행변수이자 결과변수로 간주된다(이유재, 라선아 2002a; Gladden et al. 1998; Keller 1993).

앞서 고찰한 바와 같이, 브랜드 퍼스널리티와 브랜드 동일시에 관한 대부분의 연구들은 소비자와 브랜드간의 관계에 초점을 맞추고 있다. 그러나 본 연구에서는 브랜드 동일시라는 개념을 조직 내부로 끌어오고자 한다.

브랜드 동일시는 두 개의 범주로 구분될 수 있는데, 하나는 개인적 동일시(personal identification)이고 다른 하나는 사회적 동일시(social identification)이다(Rio et al. 2001). 개인적 동일시는 어떤 브랜드와 자아 간에 유사성을 느끼는 것으로부터 출발한다. 따라서 그것은 개인적 정체성에 관련된 개념이다. 한편 사회적 정체성은 자신이 현재 소속한 사회적 집단이나 또는 소속되기를 열망하는 사회적 집단의 멤버십을 표현하는 브랜드를 만났을 때 발생한다(Long and Shiffman 2000). 따라서 이것은 사회적 정체성에 관련되는

개념이다.

고객과 브랜드의 관계에서와 마찬가지로, 내부고객도 자사의 브랜드에 동일시를 느낄 것으로 보인다. 따라서 자사의 브랜드 퍼스널리티와 직원 자신의 개인적 또는 사회적 정체성이 일치한다고 느낄수록 자사 브랜드에 대한 동일시가 증가할 것이다.

**가설 1:** 기업의 브랜드 퍼스널리티 중 어떤 측면들은 내부고객의 개인적 브랜드 동일시를 증가시킬 것이다.

**가설 2:** 기업의 브랜드 퍼스널리티 중 어떤 측면들은 내부고객의 사회적 브랜드 동일시를 증가시킬 것이다.

### 3.2 내부고객의 브랜드 동일시가 ES와 CS 활동에 미치는 영향

직원들의 성과와 직무만족을 높일 수 있는 원천의 하나로서 그들의 자아개념에 주목할 필요가 있다. 사람들은 자신의 자아개념과 불일치하는 방식으로 행동하게 되면 그들의 “안전지대(comfort zones)”로부터 이탈되어 스트레스와 불안을 경험하기 때문이다(Tracy 1986).

소비자들은 브랜드가 자아이미지를 풍성하게 하고, 보호하고, 향상시킬 때 더욱 만족하는 경향이 있다(이유재, 라선아 2002a; Graeff 1996; Grubb and Grathwohl 1967; Hogg et al. 2000; Sirgy 1982). 동일한 논리를 적용하면, 내부고객으로서의 직원들도 자사의 브랜드가 자신의 자아개념을 유지시키거나 자신의 자아이미지를 향상시킬 때 더 높은 만족을 느끼고 더 높은 직무성과를 보일 것이다.

내부고객의 자사 브랜드에 대한 동일시는 ES를 통한 간접적 영향 외에도 CS 활동에 직접적인 영

향을 미칠 것으로 예상된다. 이유재, 라선아(2002a)의 연구에서, 고객의 브랜드 동일시가 만족을 통해 충성도에 간접적 영향을 미칠 뿐만 아니라 직접적으로 충성도를 증가시키는 역할을 하는 것처럼, 직원의 브랜드 동일시도 ES를 거치지 않고도 업무 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 사료된다. 따라서 본 연구모형에서는 ES를 완전 매개변수라기 보다는 부분 매개변수(partial mediator)로 보았다.

개인적 브랜드 동일시는 사회적 브랜드 동일시에 영향을 미칠 것으로 생각된다. 그것은 개인적 정체성이 사회적 정체성과 독립적일 수 없으며, 일반적으로 사람들은 일단 개인적 동일시가 달성된 후에는 사회적 청중으로부터도 그것을 인정받고자 할 수 있기 때문이다. 그러하다면, 개인적 브랜드 동일시가 높아질수록 사회적 브랜드 동일시가 높아질 것으로 추측할 수 있다. 개인적 니즈의 달성이 사회적 니즈의 충족 단계로 이동하는 매슬로우의 욕구 5단계설에서도 이러한 현상의 근거를 찾을 수 있다. 사회적 브랜드 동일시는 브랜드를 통해 자신의 사회적 자아이미지가 사회적 타인들의 인정과 승인을 얻는다고 믿는 것이므로 자긍심과 무관하지 않다. 자긍심은 낮은 직무 스트레스와 더 높은 ES를 달성하는 데 기여하기 때문에(Howell, Bellenger, and Wilcox 1987), 종업원의 사회적 브랜드 동일시가 ES를 높이고 CS활동을 더 적극적으로 수행하도록 만드는 선행변수의 기능을 하리라고 충분히 짐작할 수 있다.

**가설 3:** 내부고객의 개인적 브랜드 동일시가 증가할수록 사회적 브랜드 동일시가 증가할 것이다.

**가설 4:** 내부고객의 개인적 브랜드 동일시가 증가할수록 ES가 증가할 것이다.

가설 5: 내부고객의 사회적 브랜드 동일시가 증가할수록 ES가 증가할 것이다.

가설 6: 내부고객의 개인적 브랜드 동일시가 증가할수록 CS 활동이 증가할 것이다.

가설 7: 내부고객의 사회적 브랜드 동일시가 증가할수록 CS 활동이 증가할 것이다.

### 3.3 ES가 CS 활동에 미치는 영향

CS와 ES의 관계에 대한 관심은 1990년대 이후부터 지속적으로 높아지고 있다. ES는 제품 또는 서비스의 품질 향상, 생산성 증가, 경영성과 증가 등의 선행요인으로 알려져 있다(Deming 1985; Ishikawa 1985). Heskett et al.(1997)은 ES와 CS의 관계를 “만족 거울(satisfaction mirror)”이라고 비유하였다. 만족한 직원이 만족한 고객을 만든다는 의미이다.

ES와 CS의 관계는 서비스 품질 문헌에 빈번하게 나타나고 있다(Carlzon 1987; Hostage 1975). 예를 들어, Schneider and Bowen(1985, 1993)은 ES와 CS의 관계에 대한 증거들을 보이기도 하였다. 그러나 여러 연구결과들을 종합해 보면 “만족 거울”은 안타깝게도 깨져 있는 상태다(Silvestro and Cross 2000). 그 이유는 서비스 이익 사슬이라는 아이디어가 직관적이긴 하지만, 그 사슬의 연결 고리를 증명할 만한 실증적 증거들이 부족하기 때문이다(Loveman 1998; Silvestro and Cross 2000).

그럼에도 불구하고, 직원들이 그들이 대우받는 대로 고객들을 대우한다는 생각에는 아무도 반기를 들지 않는다. Grönroos(1990)는 서비스 품질이 기술적(technical) 차원과 기능적(functional) 차원으로 구성된다고 하였다. 기능적 품질은 서비스 점점 동안 발생하는 대인적 측면에 의해 결정된다

(Kelly, Donnelly, and Skinner 1990). 그렇기 때문에 서비스 기업은 고객들의 지각된 품질을 향상시키기 위해서 모든 부서와 모든 직급에서 내부고객 만족의 원리를 채택하고 그것에 준하여 행동해야만 한다(Nichol 1992).

전반적인 직무만족은 고객지향적 행동과 긍정적인 상관관계를 갖는다. 몇몇 연구자들은 임금 등과 같은 외재적 보상보다 내재적 보상이 고객지향적 행동에 더 중요한 역할을 한다고 주장하고 있다(Hoffman and Ingram 1992). 브랜드와 직원간의 퍼스넬리티 측면에서의 일치하는 직원을 만족시킬 수 있는 내재적 요인으로 볼 수 있다. Brown et al.(2002)은 직원들의 퍼스넬리티가 그들의 업무 성과에 직접적 영향을 미치기도 하고, 고객지향성을 통해 간접적으로 영향을 미치기도 한다는 것을 보여주었다.

ES에 대한 기존 문헌을 고찰해보면, 브랜드의 퍼스넬리티와 직원의 퍼스넬리티간의 일치성에 대한 연구가 거의 없음을 알 수 있다. 관련 연구들은 대부분 종업원의 퍼스넬리티와 직무간의 일치성을 다루고 있을 뿐이다. 그러한 연구들은 종업원의 어떤 퍼스넬리티 특성들이 ES, 고객지향성, 성과 등에 더 높은 상관관계를 가지는지를 탐색하는데 주로 관심이 있었다(Comer and Dubinsky 1985; Hurley 1998).

Sergeant and Frenkel(2000)은 “고객 점점 직원들의 역량”을 언급했던 Heskett, Sasser, and Schlesinger(1997)의 아이디어를 바탕으로 CSC라는 개념을 개발하고, 고품질 서비스 제공이라는 목적을 달성하는지와 그것에 대해 어느 정도의 긍정적인 피드백을 받는지의 정도로 CSC를 측정하였다.

요컨대, 이상의 논의들은 ES가 고객지향성의 증가 또는 고객만족 역량의 증가에 긍정적 영향을

미친다는 가설을 무리없이 도출하게 해준다. 비록 고객지향성이나 고객만족역량이라는 변수들이 고객이 직접 평가하는 CS를 완전히 반영하지는 못한다 하더라도 CS의 대리변수로서 유효하다고는 볼 수 있다.

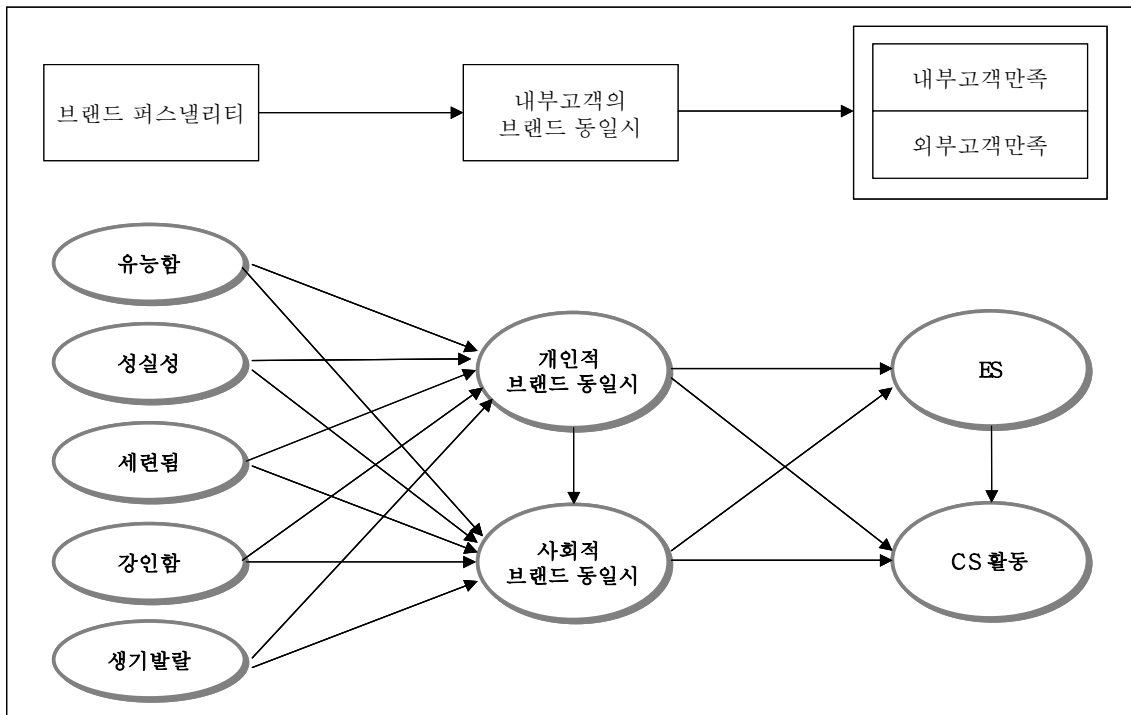
**가설 8:** ES가 증가할수록 내부 고객의 CS 활동도 증가할 것이다.

### 3.4 개인적 vs. 사회적 브랜드 동일시가 ES와 CS 활동에 미치는 상대적 영향

개인적 브랜드 동일시는 개인적 자아에 초점을 맞추고 있고, 사회적 브랜드 동일시는 사회적 타인에게 민감한 사회적 자아에 초점을 두고 있다

(Eagly and Chaiken 1993). 개인적 정체성은 자신의 가치관, 성격, 자신감, 라이프스타일 등을 함유하고 있다(Rio et al. 2001). 한편 사회적 정체성은 배지 브랜드(badge brand)를 소유 또는 사용함으로써 사회적 존경과 사회적 지위를 추구한다(Lassar et al. 1995). 그러므로 우리는 개인적 브랜드 동일시가 고객과의 상호작용 관계를 기초로 하는 CS활동보다는 개인적 수준인 ES에 더 큰 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 같은 논리로, 사회적 브랜드 동일시는 ES보다는 CS활동에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예견된다. ES는 보다 개인적이고 내향적인 느낌인 반면, CS 활동은 다른 사람들에게 보이게 하는 행동으로서 그 행동을 하는 종업원이 사회적 상황과 사회적 이미지를 의식하지 않을 수 없기 때문이다.

<그림 1> 개념적 연구모형



**가설 9:** ES는 사회적 브랜드 동일시보다 개인적 브랜드 동일시에 의해 더 큰 영향을 받을 것이다.

**가설 10:** CS활동은 개인적 브랜드 동일시보다 사회적 브랜드 동일시에 의해 더 큰 영향을 받을 것이다.

이상의 가설설정이 앞의 <그림 1>의 개념적 연구 모형에 제시되어 있다.

## IV. 연구방법

이상의 이론적 배경을 바탕으로 설정된 가설을 검증하기 위해 본 연구에서는 구조등식모형을 이용한 실증분석에 들어갔다. 분석결과와 외적 타당성과 일반화 가능성을 높이기 위해 전국을 대상으로 한 조사를 실시하기로 하였다. 조사대상은 국내 최대 소매금융기관의 하나인 농협은행을 선정하였다. 농협은행은 전국 곳곳에 많은 지점과 출장소를 두고 있어 소비자들에게 친숙한 은행이므로 본 조사에 적합한 대상으로 평가되었다. 서울 포함 전국 7대 광역시 및 각 도별 주요도시의 농협은행 본, 지점에서 근무하는 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사는 농협중앙회에 의뢰하여 주요 지역별 본, 지점 직원에게 설문지를 우송하여 실시하였으며, 응답된 설문지는 농협중앙회 본사에서 일괄 수거하였다.

### 4.1 응답자 특성

분석에 사용된 표본은 불성실한 응답지를 제외하고 총 515명이었으며, 그 중 일선 창구직원이 58%, 중간관리자급이 42%를 차지하고 있었다. 이

들은 모두 근무시간 동안 고객을 대면하고 고객문제를 처리하는 직무를 하는 것으로 조사되었다. 남성 직원은 63%, 여성 직원은 37%로 조사되었고, 연령은 20대에서 50대까지로 분포하고 있었다. 20대가 전체 표본 중 27%, 30대가 42%, 40대가 25%, 그리고 50대가 6%로 구성되었다. 근속년수는 5년미만이 23.5%, 5년이상 15년 미만이 52%, 15년이상 25년 미만이 16.5%, 25년 이상이 8%로 구성되었다. 지역별 구성비율은 광역시 지점의 직원이 203명, 그 외 9개 도별 주요도시 지점의 직원이 312명이었다. 광역시 표본은 서울시 29명, 부산시 27명, 대전시 17명, 대구시 45명, 울산시 26명, 광주시 25명, 인천시 34명으로 총 203명이었으며, 그 외 도별 주요도시 지점의 표본은 경기도 42명, 강원도 49명, 충북 37명, 충남 30명, 경북 41명, 경남 40명, 전북 33명, 전남 31명, 제주도 9명이었다.

### 4.2 변수의 측정

#### 4.2.1 브랜드 퍼스널리티

실증분석을 위해 본 연구에서는 Aaker(1997)의 브랜드 퍼스널리티 다섯 차원을 사용하였다. 브랜드 퍼스널리티 각 차원에는 두 개씩의 측정변수를 사용하였다. 측정변수는 사전조사를 거쳐, 한국어로의 번역과 해석상에 오해가 적고 가장 구성개념을 잘 설명할 수 있는 항목들을 선정함으로써 내용타당성을 높이고자 하였다. 동시에 Aaker(1997)가 개발한 48개 항목 중 5개 차원에 총 10개의 측정항목만을 사용함으로써 모형의 간명성을 향상시키고자 하였다(이유재, 라선아 2002a).

사전조사에서 최종적으로 선정된 측정항목들은 다음과 같다. ‘세련됨(Sophistication)’ 차원에 “세련된”, “우아한”을, ‘성실함(Sincerity)’ 차원에 “정겨

운”과 “자상한”을, ‘생기발랄(Excitement)’ 차원에는 “생기 있는”과 “재미있는”을, ‘유능함(Competence)’ 차원에는 “전문적”과 “장래성 있는”을 그리고 마지막으로 ‘강인함(Ruggedness)’ 차원에는 “진취적”과 “강인한”의 각 2개 측정변수가 선정되었다.

측정문항은 다음과 같이 구성하여 응답자가 동의하는 정도를 물었다. 예를 들어, ‘세련됨’ 차원을 측정하기 위해 “농협은행의 브랜드 이미지는 세련된 느낌이 든다”, 그리고 “농협은행의 브랜드 이미지는 우아한 느낌이 든다”로 질문하였다. 응답자는 각 질문에 대해 동의하는 정도를 7점 리커트 척도에 표시하도록 하였다(‘전혀 아니다’(1점) / ‘보통’(4점)/ ‘매우 그렇다’(7점)).

#### 4.2.2 브랜드 동일시

브랜드 동일시라는 개념을 조직 동일시(organizational identification)의 척도로 측정하기도 한다(김정구 외 2002). 그러나 본 연구에서는 조직 동일시에 가장 많이 사용되는 Mael(1988)의 척도가 인지적 동일시, 조직기반 자긍심, 정서적 몰입간의 혼동을 유발하는 측면이 있으므로, 조직이 아닌 브랜드에 대한 한 개인의 동일시를 측정하기에 다소 과도한 신념이나 몰입정도를 측정할 수 있는 위험이 있다고 판단하였다. 따라서 보다 현실적인 브랜드 동일시 척도를 개발하고자, 인지적 동일시만을 조직 동일시로 보도록 제안한 Bergami and Bagozzi(2000)의 분석결과를 일부 수용하고 Rio et al.(2001)의 척도들을 다소 수정하여 사용하였다.

본 연구에서는 내부고객의 브랜드 동일시를 개인적 동일시와 사회적 동일시의 두 개 범주로 구분하였다(Lassar 1995; Rio et al. 2001). 개인적 브랜드 동일시를 측정하기 위해, 브랜드 동일시를 인지적 자기범주화인 인지적 동일시로 보고, 다음

의 세 가지 문항을 사용하였다: “농협은행의 이미지는 나의 성격에 잘 맞는다”, “농협은행의 이미지는 나의 기준과 가치관에 잘 맞는다” 그리고 “농협은행의 이미지는 나의 라이프스타일과 잘 맞는다.” 사회적 브랜드 동일시를 측정하기 위해서 두 가지 질문항목을 사용하였다. 하나는 사회적 동일시가 브랜드에 기반을 둔 자긍심과 관련한 개념이므로, “농협은행의 직원이기 때문에 나는 사회적 인정과 존경을 받을 수 있다”라는 항목을 사용하였다. 다른 하나는 사회적 자아와 브랜드간의 인지적 동일시를 측정하는 항목으로써, “농협은행의 직원이기 때문에 나는 나의 사회적 신분이나 성공을 표현할 수 있다.” 라는 문항을 사용하였다. 응답자들은 7점 리커트 척도에 동의하는 정도를 표시하도록 하였다(‘전혀 아니다’(1점) / ‘보통’(4점)/ ‘매우 그렇다’(7점)).

#### 4.2.3 ES

직무만족은 직무에 대한 전반적인 태도뿐만 아니라 직위가 갖는 다양한 측면들에 대한 개인적 태도를 말한다(Rogers, Clow, and Kash 1994). 일반적으로 직무만족은 상급자, 근무환경, 승진기회, 보수, 동료 그리고 고객들에 대한 만족을 포함하는 다중 항목으로 측정되어 왔다(Churchill, Ford, and Walker 1974; Comer, Machleit, and Lagace 1989). 서비스 제공자의 직무만족은 주로 다섯 가지 차원으로 구성된 JDI(Job Descriptive Index)로 측정해 왔다. 측정항목은 일 그 자체에 대한 만족, 감독(자)에 대한 만족, 동료에 대한 만족, 승진기회에 대한 만족, 그리고 보수에 대한 만족이다(Smith, Kendall, and Hulin 1969). 직무만족의 또 다른 척도로 Koeske et al.(1994)이 개발한 JSS(Job Satisfaction Scale)도 사용되는데, 이 척도는

복수 측정항목들로 對고객 서비스 종사자의 직무 만족도를 측정하고 있다. 즉, 고객을 도와줄 수 있는 기회, 직무의 도전성, 직업적 성공에 대한 느낌, 조직에 대한 만족, 봉급 및 승진 등이 그것이다.

대부분의 경우에 전반적인 직무만족(overall job satisfaction)은 거의 빠지지 않고 측정된다. 때로는 전반적인 직무만족을 묻는 단일 척도만을 사용하는 연구도 있다. 예를 들어, Jonge et al.(2001)은 “나는 현재 나의 직업에 만족한다”라는 단일척도로 직무만족을 측정하는 바 있다. 기존 연구들을 보면, 전반적인 만족도가 직무만족에 대한 유효한 범용적 지표로 인정되어 왔음을 확인할 수 있다 (Scarpello and Campbell 1983; Wanous, Reichers, and Hudy 1997).

기존 문헌을 근거로 본 연구에서도 ES를 전반적인 만족도 척도로써 측정하였다. 세부적 차원의 만족도 항목들을 사용하는 것은 본 연구의 취지에 부합하지 않는다고 판단하였다. 실증분석에서 내부고객의 전반적 만족도를 묻기 위해 다음의 두 가지 항목을 사용하였다. 하나는 “나는 농협은행에서 일하는 것이 만족스럽다”이고, 다른 하나는 “나는 농협은행에서 근무하게 되어 행복하다”였다. 각 질문항목은 7점 리커트 척도로 측정되었다(‘전혀 아니다’(1점)/‘보통’(4점)/‘매우 그렇다’(7점)).

#### 4.2.4 CS 활동

Brown et al.(2002)은 고객지향성을 서비스행동이나 직무성능이 아니라 종업원이 고객의 니즈를 충족시키려고 노력하는 경향과 그렇게 하는 것을 얼마나 즐기는지의 정도으로써 자가진단하게 했다. Sergeant and Frenkel(2000)은 점점직원의 CSC를 다음의 세 항목으로 측정하였다: “당신은 고객을 만족시킬 당신의 능력에 대해 얼마나 확신이 있는

가?”, “당신은 고객을 행복하게 만들지 못하는가?”, “당신은 고객의 요구를 만족시키지 못하는가?”

이러한 척도들을 기초로, 본 연구에서는 종업원의 CS활동에 초점을 맞추어 수정된 두 개의 척도를 사용하였다. 하나는 “나는 나의 고객이 만족할 수 있도록 최선을 다한다.” 다른 하나는 “나는 고객이 즐거워할 수 있도록 노력한다”로 측정하였다. 모든 질문은 7점 리커트 척도로 동의 정도를 표시하게 하였다(‘전혀 아니다’(1점) / ‘보통’(4점)/ ‘매우 그렇다’(7점)).

## V. 분석

### 5.1 요인분석

분석의 첫 단계로, 본 연구에서 사용한 Aaker (1997)의 브랜드 퍼스넬리티 측정항목들이 농협은행 브랜드에 대하여 5개의 차원으로 묶이는지를 먼저 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 실시하기 전에 미리 10개의 특성 항목들간의 상관관계를 조사하였다.

동일한 퍼스넬리티 차원을 측정하도록 구성된 2개의 특성 항목간 상관관계는 대체로 높고, 다른 차원들을 측정하는 특성 항목들간의 상관관계는 상대적으로 낮게 조사되었다. 동일 차원을 측정하는 두 항목간의 피어슨 상관계수는 다음과 같았다. “세련된-우아한”이 .794, “진취적-강인한”이 .785, “생기 있는-재미있는”이 .595, “정겨운-자상한”이 .648 그리고 “전문적-장래성 있는”이 .569로 분석되었다. 이와 같은 상관계수 행렬은 요인분석을 실시하기에 매우 적합한 것으로 판단되었다.

요인추출방식으로는 주성분분석 방식을 사용하였으며, 판별타당성과 해석의 명확성을 높이기 위

<표 2> 요인구조행렬

	요인				
	세련됨 Sophistication	성실성 Sincerity	생기발랄 Excitement	유능함 Competence	강인함 Ruggedness
세련됨	<b>.890</b>	7.922E-02	.205	.167	.103
우아한	<b>.861</b>	.126	.193	.142	.239
정겨운	.105	<b>.904</b>	.152	.101	9.573E-02
자상한	.122	<b>.799</b>	.196	.308	.103
생기있는	.245	.119	<b>.850</b>	9.767E-02	.136
재미있는	.179	.257	<b>.785</b>	.189	.163
전문적	.398	.211	.153	<b>.814</b>	2.016E-02
장래성 있는	3.551E-02	.320	.201	<b>.709</b>	.434
진취적	.519	.144	.314	.163	<b>.672</b>
강인한	.596	.175	.231	.261	<b>.602</b>

<표 3> 측정변수의 신뢰도

구성개념	차원	측정항목	Cronbach's $\alpha$
브랜드 퍼스널리티	유능함	전문적 장래성 있는	.72
	성실성	정겨운 자상한	.79
	세련됨	세련됨 우아한	.89
	강인함	진취적 강인한	.93
	생기발랄	생기 있는 재미있는	.74
브랜드 동일시	개인적 브랜드 동일시	가치관 일치 성격 일치 라이프스타일 일치	.90
	사회적 브랜드 동일시	사회적 인정과 존경을 받음 사회적 신분이나 성공 표현	.93
ES	직업 만족도 근무의 행복감		.93
CS 활동	고객만족에 최선을 다함 고객의 즐거움을 위해 노력함		.82



해 회전방식은 직각회전방식을 사용하였다. 예상한 대로 Aaker(1997)가 개발한 5개의 요인이 추출되었다. 앞의 <표 2>에 나타낸 것과 같이 각 요인의 적재치는 .602~.904로 나타나, 높은 수렴타당성을 확보한 것으로 판단되었다. 한편 CFA (confirmatory factor analysis) 결과, 이론 변수들 간의 상관관계를 보여주는  $\Phi$ 계수의 신뢰구간(즉,  $\Phi \pm 2SE$ )에 1.0이 포함되지 않아 구성개념들의 판별타당성이 확인되었다(Anderson and Gerbing 1988). 5개 요인의 누적 설명 분산은 84.79%였다.

## 5.2 신뢰성 분석

척도들의 신뢰성분석을 위해 Cronbach's  $\alpha$ (Cronbach 1951)를 계산하였다. 각 척도들의 Cronbach's  $\alpha$

계수를 앞의 <표 3>에 제시하였다. 전반적으로 만족스러운 수준의 신뢰도를 보이고 있다.

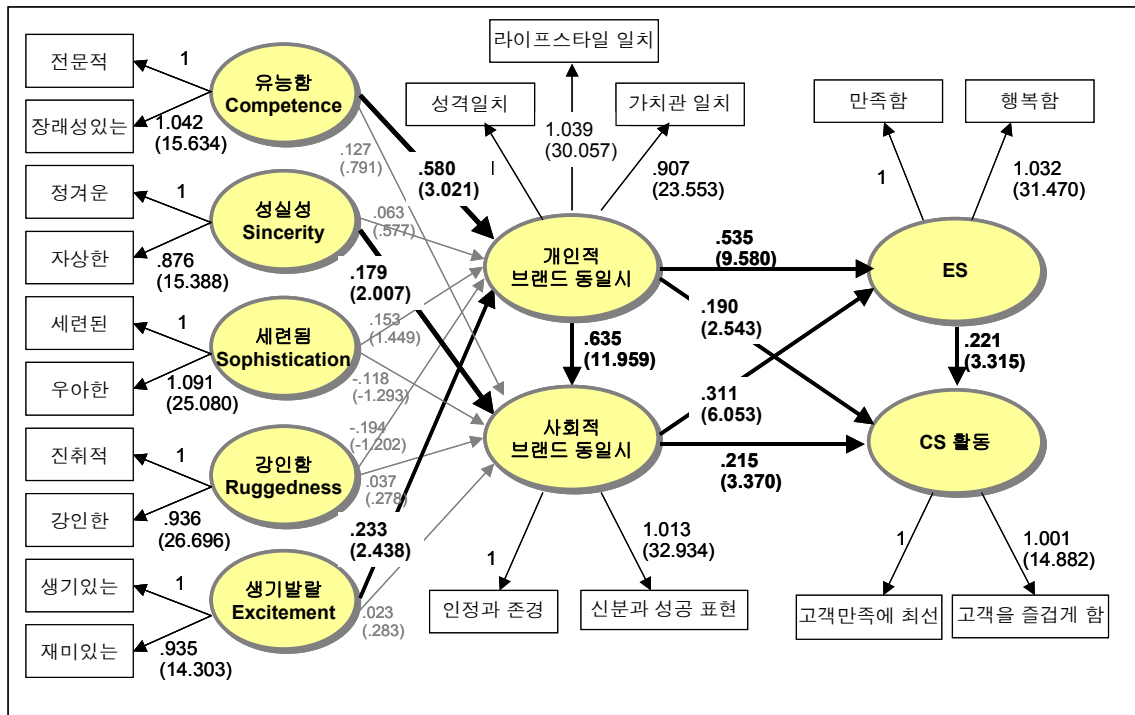
## 5.3 실증모형 검증

실증모형은 상관관계 행렬을 투입자료로 하여 LISREL 8.0을 사용하여 분석하였다. 분석결과를 <그림 2>에 나타내었다.

모형의 전반적 부합도는 만족스럽게 나타났다. 주요 부합지수를 살펴보면 다음과 같다:  $\chi^2(126) = 364.553(p=0.00)$ , non-normed-fit index(NNFI) = .95, comparative fit index(CFI) = .97, 마지막으로 root mean-squared residual(RMR) = .046.

이 모든 부합지수들을 종합적으로 검토하여 말하자면, 제안된 연구모형이 실제 데이터에 대체로

<그림 2> 실증분석결과



잘 부합하는 것으로 결론지을 수 있다(Bagozzi and Yi 1988).

## VI. 결과 및 해석

브랜드 퍼스널리티가 내부고객의 브랜드 동일시에 미치는 영향을 분석한 결과, 재미있는 발견점을 얻을 수 있었다. “유능함”과 “생기발랄”이라는 브랜드 퍼스널리티가 농협은행 직원들의 개인적 브랜드 동일시에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 한편, 내부고객의 사회적 브랜드 동일시는 5개의 브랜드 퍼스널리티 차원 중 “성실성”이라는 차원에 의해서만 영향을 받는 것으로 나타났다. 이 결과는 가설 1과 가설 2를 지지하는 것이다. 사실상 가설 1과 가설 2는 어느 정도는 탐색적 연구의 성격이 강했기 때문에 농협은행 직원들의 자사 브랜드 동일시에 어떤 브랜드 퍼스널리티 차원들이 영향을 미치는지를 발견하는 데 의의가 있다. 분석결과에 따르면, 농협은행이라는 브랜드는 “성실성”, “유능함”, “생기발랄”이라는 측면에서 내부고객들의 자사 브랜드 동일시를 높이는 것으로 보인다. 추가분석을 통해 조사한 결과, 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀진 3개 차원의 6개 특성항목들의 평균이 7점 리커트 척도의 중간값인 4점을 상회하면서(평균 4.17~5.61) 그렇지 못한 2개 차원의 특성 항목들(평균 3.63~3.96)보다 상대적으로 높은 평균을 보이는 것으로 조사되었다. “전문적”, “장래성 있는”의 평균은 각각 4.34와 4.88로 조사되었고, “생기 있는”, “재미있는”은 각각 4.19 와 4.17으로 나타났으며, “정겨운” 과 “자상한”은 각각 5.61과 5.07로 나타났다. 단, 본 연구에서 브랜드 동일시에 유의한 차원으로 나타난 농협은행의 브랜드 퍼스널리티 세 차원인 ‘유능함’,

‘성실성’, ‘강인함’은 내부고객을 대상으로 얻어진 결과이기 때문에, 외부고객들의 브랜드 동일시에 영향을 미치는 차원과는 다를 수도 있다.

브랜드 퍼스널리티가 브랜드 동일시에 미치는 경로외의 다른 모든 경로계수는 통계적으로 유의하게 나타났다. 이에 따라 가설 3,4,5,6,7,8이 모두 지지되었다. 다시 말하면, 내부고객의 자사 브랜드에 대한 개인적 동일시가 높아질수록 사회적 브랜드 동일시가 높아지고, 두 가지 브랜드 동일시는 각각 ES와 CS활동을 증가시키는 것으로 결론지을 수 있다. 여기서 재미있는 결과 한 가지는 ES가 CS활동에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다는 것이다. 이것은 CS를 직접 고객들로부터 측정하지는 못하였지만, 그동안 연구자들과 실무자들 사이에서 많은 논쟁을 불러 일으켰던 ES 와 CS간의 연결고리에 대한 간접적 지지를 의미하는 것으로 해석할 수 있다.

또 다른 재미있는 결과로, 내부고객의 브랜드 동일시가 ES를 통하지 않고도 직접적으로 CS활동에 영향을 미치는 선행변수라는 것을 발견했다는 점을 들 수 있다. 물론 수치상으로 볼 때, 브랜드 동일시가 ES에 미치는 영향보다 CS활동에 미치는 영향이 더 작긴 하지만, 자사 브랜드에 동일시를 느끼는 직원들은 반드시 ES를 느끼지 않더라도 CS 활동을 잘 수행한다는 의미로 해석되는 결과이므로 흥미롭다. 기업의 궁극적 목적은 ES라기 보다는 CS이다. CS를 향상시키기 위해 내부마케팅을 실시하고 ES를 증가시키려 노력하는 것이다. 그런데, ES만이 유일한 CS활동의 결정변수가 아니라, 브랜드에 대한 직원의 동일시도 CS를 직접 높일 수 있다는 것은 매우 새로운 발견점이다.

다음으로, 두 가지 유형의 브랜드 동일시가 ES와 CS 활동에 미치는 상대적 영향을 비교하기 위

해  $\chi^2$  차이검증을 실시하였다. 이것은 비교하고자 하는 경로들간의 경로계수를 동일하게 제약한 모형과 자유롭게 둔 모형간의  $\chi^2$  값의 차이를 비교하는 방법이다.

우선, ES에 대한 개인적 브랜드 동일시와 사회적 브랜드 동일시의 상대적 영향의 차이를 비교하기 위해, ‘개인적 브랜드 동일시 → ES’ 경로와 ‘사회적 브랜드 동일시 → ES’ 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형을 비교하였다. ES에 대한 브랜드 동일시의 경로를 보면, 개인적 브랜드 동일시와 사회적 브랜드 동일시간에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다(개인적 브랜드 동일시=.535 vs. 사회적 브랜드 동일시=.311,  $\chi^2_d(1)=4.80$ ,  $p<.05$ ). 즉, 가설대로 브랜드 동일시 경로 중에서는 사회적 동일시보다 개인적 동일시가 ES에 더 큰 영향을 미

친다고 결론 내릴 수 있다. 이로써 가설 9가 지지되었다.

다음으로, CS활동에 대한 개인적 브랜드 동일시와 사회적 브랜드 동일시의 상대적 영향의 차이를 비교하기 위해, ‘개인적 브랜드 동일시 → CS활동’ 경로와 ‘사회적 브랜드 동일시 → CS활동’ 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형을 비교하였다. 그 결과, 사회적 브랜드 동일시의 경로계수가 수치상으로 더 크게 나타나긴 했지만, 개인적 브랜드 동일시와 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되지는 않았다(사회적 브랜드 동일시=.215 vs. 개인적 브랜드 동일시=.190,  $\chi^2_d(1)=.04$ ,  $p>.10$ ). 이에 따라 가설 10은 기각되었다. 이상의 연구결과들을 <표 4>에 요약하였다.

<표 4> 가설검증결과

가설		채택여부
가설 1	기업의 브랜드 퍼스널리티 중 어떤 측면들은 내부고객의 개인적 브랜드 동일시를 증가시킬 것이다.	채택
가설 2	기업의 브랜드 퍼스널리티 중 어떤 측면들은 내부고객의 사회적 브랜드 동일시를 증가시킬 것이다.	채택
가설 3	내부고객의 개인적 브랜드 동일시가 증가할수록 사회적 브랜드 동일시가 증가할 것이다.	채택
가설 4	내부고객의 개인적 브랜드 동일시가 증가할수록 ES가 증가할 것이다.	채택
가설 5	내부고객의 사회적 브랜드 동일시가 증가할수록 ES가 증가할 것이다.	채택
가설 6	내부고객의 개인적 브랜드 동일시가 증가할수록 CS 활동이 증가할 것이다.	채택
가설 7	내부고객의 사회적 브랜드 동일시가 증가할수록 CS 활동이 증가할 것이다.	채택
가설 8	ES가 증가할수록 내부고객의 CS 활동도 증가할 것이다.	채택
가설 9	ES는 사회적 브랜드 동일시보다 개인적 브랜드 동일시에 의해 더 큰 영향을 받을 것이다.	채택
가설 10	CS활동은 개인적 브랜드 동일시보다 사회적 브랜드 동일시에 의해 더 큰 영향을 받을 것이다.	기각

## VII. 시사점

ES는 서비스 기업에게 매우 중요한 이슈이다. 고객 접점에 있는 직원들의 만족이 증가해야 고객 케어(customer care)에 대한 이월효과가 증가하기 때문이다(Rogers, Clow, and Kash 1994). 이러한 맥락에서 본 연구는 몇 가지 이론적, 관리적 시사점을 주고 있다.

우선, 본 연구는 기업의 브랜드 퍼스넬리티와 내부 고객의 자사 브랜드에 대한 동일시 현상을 ES의 선행변수로 다룬 최초의 연구이다. 그동안 대부분의 연구들이 종업원의 퍼스넬리티 자체에 초점을 두고 그들이 근무하는 기업의 브랜드 퍼스넬리티에는 관심을 두지 못했다. 그리고 기존 연구의 주된 목적은 고객지향성에 영향을 미치는 종업원들의 퍼스넬리티 특성들이 무엇인지를 탐색하는 것에 있었다. 그러나 본 연구는 종업원의 자아 이미지와 그들이 몸담고 있는 기업의 브랜드 퍼스넬리티간의 관계를 자아개념의 유지와 향상이라는 측면에서 접근하여 내부고객의 브랜드 동일시에 초점을 맞추고 있다.

또 다른 이론적 공헌점은 본 연구가 ES의 CS 활동에 대한 긍정적 영향을 발견했다는 점이다. 만약 CS활동이 진정한 CS의 대리변수로 사용될 수 있다는 것에 동의한다면, 본 분석결과는 깨어진 “만족 거울”을 다시 복원하는 논거로 사용될 수 있다.

마지막으로 본 연구는 최근 화두로 떠오르고 있는 내부 브랜딩에 대한 이론적 근거를 제시해 주고 있다. 내부 브랜딩은 특히 서비스 조직 내부에서 자사의 브랜드를 조직 구성원 모두에게 내재화 시킴으로써 그 기업의 브랜드를 내부의 조직문화로 승화시키고 종업원 한 사람 한 사람을 브랜드

대사관으로 만들어 고객과의 상호작용에서 최대한 기업의 브랜드로서 행동하도록 만드는 일련의 브랜드 관리 활동을 말한다. 이러한 내부 브랜딩에 대한 논의들은 아직 실증적 증거들을 확보하지 못한 초기 발생단계에 속한다. 이러한 상황에서 볼 때, 본 연구는 종업원의 자사 브랜드 동일시라는 매개변수를 도입하여 기업의 브랜드 퍼스넬리티를 내부 브랜딩의 도구로 사용할 때 ES 뿐 아니라 궁극적으로는 CS까지 높일 수 있음을 실증분석을 통해 보여줌으로써 내부 브랜딩의 이론적 토대를 강화하는 데 기여하고 있다.

본 연구는 몇 가지 관리적 시사점도 제공하고 있다. 첫째, 경영자들에게 종업원에 대한 관점의 변화를 요구한다. 직원은 단순히 고객을 대하는 사람이 아니라 자사의 브랜드 비전과 이미지를 전달하는 살아있는 광고이기 때문이다. 즉, 종업원을 브랜드로 바라보는 관점이 얼마나 중요한지에 대한 시사점을 제공하고 있는 것이다.

둘째, 본 연구는 경영자들에게 ES에 대한 색다른 접근법을 제시한다. 내부마케팅 관점에서 직원들의 만족이 고객만족의 선행변수로 중요하게 다루어져야 하는데 직원들을 만족시키는 요인이 금전적 보상이나 감독자의 자세나 권한이양 뿐만 아니라, 매우 내재적인 요인 즉, 단지 자사 브랜드와의 동일시만으로도 발생된다는 점은 경영자 입장에서 볼 때 시사하는 바가 매우 크다.

셋째, 신입사원 선별 및 보상 기준에 변화가 필요함을 시사한다. 기존 연구들은 종업원의 퍼스넬리티가 CS를 향상시키는 데 매우 중요하다고 보고 있다. 특히 점점 직원들에게는 서비스 지향적인 퍼스넬리티 또는 대인지향성이 중요한 것으로 여겨진다(Day and Silverman 1989; Hogan, Hogan, and Busch 1984). 그래서 서비스 기업에

계 종업원 채용시 공감성이 높고, 천성적으로 상냥한 사람을 고용하기를 권하고 있다. 이러한 퍼스넬리티는 높은 고객지향성과 낮은 직무 갈등을 유발하는 것으로 알려져 있다. 이처럼 지금까지는 종업원을 고용할 때 그들의 퍼스넬리티가 고객대면 활동에 적합한 특성을 가졌는가만을 강조하였으나, 본 연구결과는 자사 브랜드의 퍼스넬리티와 채용하고자 하는 직원의 퍼스넬리티가 얼마나 일치하는지가 HRM의 새로운 중요 변수라는 시사점을 준다. 대부분의 기업은 이처럼 신중한 채용기준을 통과하여 선발된 직원들을 또다시 공감성이 높도록 교육시키는 과정을 반복하고 있다. 그리고 추가적으로, 관리적 지원, 명확한 직무명세 혹은 높은 권한이양을 제공하면 결과적으로 CS를 증가시킬 수 있다고 여겨 왔다(Carlzon 1987; Rogers, Clow, and Kash 1994). 그러나 본 연구결과는 직원의 채용뿐 아니라 교육, 훈련, 승진, 보상 등에서도 자사 브랜드에 대한 동일시가 평가기준으로 포함될 수 있음을 시사한다.

기존의 퍼스넬리티 연구를 통해, 올바른 종업원의 필수요건으로 몇 가지 퍼스넬리티 특성이 추천되자, 대부분의 기업들이 신입사원 채용시 너도나도 인성검사를 도입하기 시작했다. 그러나 Bernardin (1987)은 대부분의 인성검사란 것이 누가보든지 정답이 지나치게 자명하여, 기업에서 이를 신입사원 판정의 목적으로 사용할 때 심각한 왜곡이 발생할 수 있다는 증거들을 제시하였다. 이러한 문제를 해결하기 위해, 본 연구에서는 신입사원 지원자의 퍼스넬리티와 기업의 브랜드 퍼스넬리티간의 일치성 여부 및 브랜드 동일시 정도를 검사하는 방안을 추천하고자 한다. 앞서 언급한 바와 같이 기업의 얼굴로서 기업의 브랜드 퍼스넬리티를 담아내고 그것을 고객들에게 최적으로 전달하는

종업원이야말로 오늘날의 경영환경에서 가장 우선적으로 필요한 경쟁의 무기이자 자산이기 때문이다. 더욱이 종업원의 브랜드 동일시는 종업원의 전반적인 태도와 행동에 영향을 미쳐 이들과 접촉하는 고객들의 만족도를 결정하기 때문에 중시되어야 한다.

넷째, 효과적인 내부 브랜딩을 위해 다양한 내부 마케팅 커뮤니케이션 방법을 개발할 필요가 있음을 시사한다. Alvesson and Willmott(2002)는 종업원들이 회사에서 정한 목표들과 일치하는 자 이미지를 개발하도록 할 방법을 경영자들이 강구해야만 한다고 권고하였다. 이 말은 마케팅 커뮤니케이션이 외부고객을 대상으로 할 뿐 아니라 내부고객을 대상으로도 수행되어야 함을 시사하고 있다. 그것은 내부 마케팅 커뮤니케이션을 통해 회사가 정의한 브랜드 이미지와 종업원의 자 이미지를 일치시킬 수 있다는 의미로도 해석될 수 있다. 대부분의 서비스 업체에게는 서비스 직원 개개인이 마케팅 컨셉을 실현하는 직접적인 참가자로 간주될 수 있기 때문이다(Brown et al. 2002). 예를 들어, 수년간의 적자에 시달리다가 재포지셔닝 후 1년 새 40%가까이 성장한 Saab의 성공 뒤에도 철저한 내부 브랜딩 노력이 뒷받침하고 있었다. 그들은 'Saab Way'라는 훈련 프로그램을 통해 조직문화를 일신하였다(Bergstrom, Blumenthal, and Crothers 2002). 그밖에도 물리적 단서들이 종업원들에게 자사 브랜드를 커뮤니케이션하는 좋은 수단으로 활용될 수 있다. Saab도 그렇게 했듯이 내부 근무환경, 유니폼, 문구류 등 조직 내부의 물리적 단서들도 중요하다. 외부 고객을 향한 물리적 단서를 디자인하듯이 그와 같은 철학을 가지고 내부의 물리적 단서들도 디자인해야 한다. 청바지를 입던 사람이 정장을 입으면 마

음가짐도 달라지고 행동거지도 달라지듯이 물리적 단서는 새로운 옷이 되어 조직의 브랜드 문화를 변화, 내재화시키는 데 상당한 도움을 줄 것이다 (Faust and Bethge 2003).

다섯째, 브랜드 동일시의 상대적 영향을 비교한 결과를 실무에 적용하자면, ES를 향상시키기 위해서는 직원의 개인적 자아개념이 브랜드의 이미지와 일치하는지에 주목해야 한다는 암시를 얻을 수 있다. 사회적인 지위와 인정, 신분과 성공의 표현 등도 중요하지만 우선적으로 자신의 가치관, 성격, 라이프스타일에 잘 맞는 브랜드인지 아닌지가 종업원 만족에는 더 중요한 것으로 나타났기 때문이다. 여기서 유의할 점은 어떤 브랜드 퍼스널리티 차원들은 이와 같은 개인적 동일시에 작용하지만, 개인적 동일시에 영향을 미치지 않는 다른 차원이 사회적 동일시에는 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 사회적 동일시에 작용하는 퍼스널리티 차원들은 외부고객들에게 경쟁사에 비해서 더 높은 가치를 주는 차원일 가능성이 높다. 따라서 기업은 자사 브랜드의 퍼스널리티 세부 차원들에 대한 면밀한 분석을 통해 내외부 고객들에게 선호되는 브랜드 퍼스널리티를 집중적으로 향상시켜나가는 것이 전략적으로 유용할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 종업원의 정서부조화(emotional dissonance) 감소전략에 대한 시사점을 준다. 서비스 종업원들은 정서적 노동자이다. 그들은 하루에도 수십 번 정서부조화를 경험하는 상황에 놓여져 있다. 이것은 조직에서 요구하는 정서와 그들이 현장에서 경험하는 정서간의 갈등이 초래되는 경우가 허다하다는 것을 말해준다(Abraham 1999). 정서부조화는 표현되는 정서는 조직의 규범과 일치하나 진정한 느낌과는 충돌하는 경우에 발생한다(Rafaeli and Sutton 1987). 이런 경우

에 직원들은 감정조절이 필요하다(서문식, 김상희 2004). 기업의 분위기는 그 기업의 브랜드 퍼스널리티의 한 반영이다. 이것은 종업원들에게 일종의 암묵적인 조직 규범의 역할을 한다. 그렇기 때문에 자사의 브랜드 퍼스널리티와 자신의 퍼스널리티가 일치한다면 자신의 진정한 느낌과 조직의 규범간에 일치성을 증가시킬 수 있어 감정부조화의 발생이 감소할 뿐만 아니라 부조화된 감정을 조절하기도 쉬워진다.

요컨대, 고객이 직원들과 갖는 경험은 그 회사의 브랜드 이미지에 광고 캠페인만큼이나 심대한 영향을 미친다. 그러므로 경계확장자로서의 서비스 직원들은 브랜드를 구축하는 데 주요한 도구로 인식되어야 한다. 그들은 자사 브랜드의 메시지를 커뮤니케이션하고 조직이 의도한 바대로의 브랜드 퍼스널리티를 꾸준히 표현하여야 한다. 이러한 목적을 위해서 종업원은 기업의 브랜드와 동일한 퍼스널리티를 가져야 한다. 이것은 채용과 훈련을 통해 달성할 수 있다. 특히, 일련의 채용과정은 기업의 마케팅 메시지를 전달하는 하나의 수단이 될 수 있다. 심리학적 접근법을 통해 경영자들은 그들의 사업을 정의한 사람들의 염원과 소망을 반영할 수 있는 강력한 브랜드 퍼스널리티를 내외부에 구축할 수 있다(Ellwood 2001).

## VIII. 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구는 몇 가지 한계를 가지고 있다. 연구의 한계점은 새로운 연구의 시작점이기도 하므로 향후 연구과제를 함께 논의하도록 한다. 본 연구에서는 Aaker(1997)가 개발한 다섯 차원의 브랜드 퍼스널리티를 비판 없이 그대로 수용하고 실증분석에 사용하였다. 그런데, Aaker et al.(2001)에서

보듯, 브랜드 퍼스넬리티에는 문화 특유적인 차원들이 발견된다. 예를 들어, 일본의 경우에는 “강인함” 대신에 “평온함” 차원이 발견되었고, 스페인에서는 “평온함”과 “열정”이 “유능함”과 “강인함”을 대체하였다. 이러한 연구는 한국적 문화를 고려하는 경우 전혀 다른 새로운 한국적 브랜드 퍼스넬리티 차원이 발견될 수 있는 가능성을 시사한다. 김유경(2000)의 연구에서는 “정감”, “열정”, “성실”, “세련됨”이라는 4개의 브랜드 퍼스넬리티가 발견된 바 있는데, 이 중 “정감”을 한국적 정서와 가치관을 반영하는 차원으로 해석하였다. 또한 2004년 월드컵 경기의 거리응원전에서 보여준 한국인의 열기는 “열정”이라는 브랜드 퍼스넬리티가 도출되게 된 민족적 정서를 이해하기에 충분하다. 따라서 한국의 소매금융 서비스업을 대상으로 조사한 본 연구에서 미국인들을 대상으로 하여 개발된 Aaker(1997)의 브랜드 퍼스넬리티 다섯 차원을 그대로 사용한 것은 문화적 왜곡을 내포할 수 있다. 향후에는 한국의 브랜드 퍼스넬리티 차원에 대한 탐색적 연구가 선행되어야 할 것이다.

또 다른 연구의 한계점으로 퍼스넬리티 각 차원을 측정함에 있어 단 두 개씩의 특성항목만을 추출하여 사용하였다는 점을 지적할 수 있다. 모형의 간명성을 위해 결과적으로 구성개념의 완전한 측정을 다소 희생한 측면이 있다. 원래 Aaker(1997)는 각 퍼스넬리티 차원별로 5개 이상의 특성항목들을 도출하였다. 따라서 모든 특성항목을 다 사용하여 측정한다면 더욱 신뢰할만한 결과를 얻을 수 있을 것이다(Na and Marshall 1999).

본 연구에서는 브랜드 동일시의 선행변수로 브랜드 퍼스넬리티를 사용하였다. 그러나, 브랜드 동일시의 선행요인으로 다른 변수가 존재할 수 있다. 따라서 브랜드 동일시의 선행변수에 대한 탐

색적 연구와 더불어 선행요인들간의 상대적 영향을 비교하는 것도 매우 의미있는 분석이 될 것이다.

본 연구에서는 CS 활동이라는 변수를 사용하여 CS의 대리변수로 해석하기도 하였으나, 보다 정확한 ES와 CS의 관계에 대해 논의하기 위해서는 종업원과 고객을 일대일로 대응시켜 각자의 직접적인 만족도를 측정하는 것이 필요하다. 이러한 자료수집이 현실적으로 매우 어렵다는 점은 인정하지만 반드시 필요하리라고 본다. 최근 Yoon and Suh(2003)의 연구에서는 자료수집의 어려움을 극복하고, 종업원들이 직접 측정한 직무만족도와 고객이 직접 평가한 서비스 품질 사이의 영향 관계를 조사한 바 있다.

본 연구에 사용된 독립변수와 종속변수는 동일 정보의 원천에서 얻어진 것이므로 Common Method (Source) Variance를 공유하고 있을 수 있다. 이는 독립변수와 종속변수 모두가 자기보고 형태로 된 데이터를 사용하는 모든 사회과학 연구분야에 해당될 수 있는 문제이다. 이러한 점을 고려하여 보다 면밀한 분석을 하기 위해서는 MTMM 접근법(Bagozzi and Yi 1990; Campbell and Fiske 1959)이나, Podsakoff and Organ(1986)에 제시된 몇 가지 치료적 접근법이 필요할 것이다. 또는 사용된 변수들에 공통적으로 영향을 미치는 원천에 대한 사전적 통제(Kline, Sulsky, and Rever-Moriyama 2000)를 하는 것도 필요할 것이다. 향후 연구에서는 이러한 방법을 사용하여 더욱 엄격한 분석을 시행할 필요가 있다.

본 연구에서는 조절변수를 고려하지 않았다. 그러나 예를 들어, 직급을 조절변수로 고려한다면, 중간관리자 그룹과 일선창구직원 그룹 간에 재미있는 차이가 발견될 수도 있을 것이다. 따라서, 향후에는 여러 가지 조절변수를 고려한 연구가 필요

할 것이다.

본 연구에서는 농협은행을 조사대상으로 해서 실증분석을 시도하였다. 따라서 이 결과를 모든 서비스 업종에 일반화시키는 데는 한계가 따른다. 향후에는 보다 다양한 업종을 대상으로 조사를 확대하는 것이 필요하다.

<논문접수: 2004. 4>

<게재확정: 2004. 7>

## 참고문헌

- 김유경(2000), “브랜드개성의 유형과 영향요인에 관한 연구-제품특성과 소비자요인을 중심으로,” **광고연구**, 제49호, 29-53.
- 김정구, 류주현, 성희승(2002), “브랜드개성이 구전과 브랜드 애호도에 미치는 영향: 사회적 일체감 이론의 적용,” **소비자학연구**, 제13권 제1호, 25-43.
- 박주영, 최인혁, 장경숙(2001), “브랜드 개성과 자아이미지의 일치성이 브랜드 태도에 미치는 영향에 관한 연구,” **한국마케팅저널**, 제3권 제2호, 92-114.
- 박찬수(2004), “이제는 내부브랜드이다,” **실전, 브랜드마케팅 세미나 2**, 연세대학교 브랜드전문과과정, 2월 24일.
- 서문식, 김상희(2004), “판매원의 긍정적 행동유발을 위한 부정적 감정 조절전략에 관한 연구: 판매원의 개인특성 및 경험감정 유형에 따른 감정조절 전략의 차이,” **마케팅연구**, 제19권 제1호, 3-40.
- 손 스미스, 조 윌러(2003), **브랜드가치를 높이는 고객경험**, 정우찬 역, 서울: 다리미디어.
- 안광호(2003), **마케팅리더의 브랜드경영**, 학현사.
- 여준상(2001), “브랜드 신조류 7,” **경영정보, LG주간경제**, 10월 24일자, 37-43.
- 이유재(2004), **서비스마케팅**, 제3판, 서울: 학현사.
- 이유재, 라선아(2002a), “브랜드 퍼스널리티-브랜드 동일시-브랜드자산 모형: 이용자와 비이용자간 차이에 대한 탐색적 연구,” **마케팅연구**, 제17권 제3호, 1-33.
- 이유재, 라선아(2002b), “구매후 만족도 평가, 기대의 조정, 재구매 의도의 흐름에 관한 연구: 고객충성도의 조절효과를 중심으로,” **소비자학연구**, 제13권 제3호, 51-78.
- 이유재, 라선아(2003), “서비스 품질의 각 차원이 CS에 미치는 상대적 영향에 관한 연구-기존고객과 잠재고객의 비교를 중심으로,” **마케팅연구**, 제18권 제4호, 67-98.
- 이유재, 안정기(2001), “서비스 애호도와 의사애호도가 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구,” **소비자학연구**, 12(1), 53-74.
- 임병훈, 안광호, 주영욱(2003), “브랜드선택에 있어 브랜드 퍼스널리티와 제품속성의 상대적 중요도에 관한 실증적 연구,” **마케팅연구**, 18(4), 1-21.
- 최정환, 이유재(2001), **죽은 CRM 살아있는 CRM**, 서울: 학현사.
- Aaker, David A.(1996), *Building Strong Brands*, New York: Free Press.
- Aaker, Jennifer L.(1997), “Dimensions of Brand Personality,” *Journal of Marketing Research*, 34 (August), 347-56.
- Abraham, Rebecca(1999), “Emotional Dissonance in Organizations: Conceptualizing the Roles of Self-esteem and Job-induced Tension,” *Leadership & Organization Development Journal*,



- 20(1), 18-31.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychology Bulletin*, 103(3), 411-23.
- Aronoff, J. and John P. Wilson(1985), *Personality in the Social Process*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), 74-94.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1990), "Assessing Method Variance in Multitrait-Multimethod Matrices: The Case of Self-reported Affect and Perceptions at Work," *Journal of Applied Psychology*, 75, 547-60.
- Bakacus, Emin, David W. Cravens, Mark, Johnston and Williams C. Moncrief(1999), "The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58-70.
- Belicki, K. and Woolcott, R.(1996), "Employee and Patient Designed Study of Burnout and Job Satisfaction in a Chronic Care Hospital," *Employee Assistance Quarterly*, 12(1), 37-45.
- Bergami, Massimo and Richard P. Bagozzi(2000), "Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization," *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-77.
- Bergstrom, Alan, Dannielle Blumenthal, and Scott Crothers(2002), "Why Internal Branding Matters: The Case of Saab," *Corporate Reputation Review*, Fall, 5(2/3), 133-42.
- Bernardin, H. John(1987), "Development and Validation of a Forced Choice Scale to Measure Job-related Discomfort Among Customers Service Representatives," *Academy of Management Journal*, 30(1), 162-73.
- Berry, Leonard L.(1981), "The Employee As Customer," *Journal of Retail Banking*, 3 (March), 33-40.
- Berry, Leonard L.(2000), "Cultivating Service Brand Equity," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-37.
- Boone, Mary(2000), "The Importance of Internal Branding," *Sales and Marketing Management*, September, 152(9), 36-8.
- Brewer, Ernest W. and Laura Faye Clippard (2002), "Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel," *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), Summer, 169-86.
- Brown, Tom J., John C. Mowen, D. Todd Donavan, and Jane W. Licata(2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings," *Journal of Marketing Research*, 34 (February), 110-9.
- Burke, R. J., and Richardsen, A. M.(1996), "Stress, Burnout, and Health," In C. L. Cooper (Ed.), *Stress, Medicine, and Health*(pp. 101-117). Boca Raton: CRC Press.
- Campbell, Donald T. and Donald W. Fiske(1959), "Convergent and Discriminant Validation by

- the Multitrait–Multimethod Matrix,” *Psychological Bulletin*, 56, 81–105.
- Carlzon, Jan(1987). *Moments of Truth*, Cambridge: Ballinger Publishing Co.
- Churchill, Gilbert A. Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker Jr.(1974), “Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen,” *Journal of Marketing Research*, 11 (August), 254–60.
- Churchill, Gilbert A. Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker Jr.(1985), “The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis,” *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 103–18.
- Churchill, Gilbert A. Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker Jr.(1976), “Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce,” *Journal of Marketing Research*, 13 (November), 323–32.
- Comer, James M, Karen A. Machleit, and Rosemary R. Lagace(1989), “Psychometric Assessment of a Reduced Version of INDSALES,” *Journal of Business Research*, 18, 291–302.
- Comer, James M. and Alan J. Dubinsky(1985), *Managing the Successful Sales Force*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Cordes, Cynthia L. and Thomas W. Dougherty (1993), “A Review of an Integration of Research on Job Burnout,” *Academy of Management Review*, 18, 621–56.
- de Chernatony, Leslie, Susan Drury, and Susan Segal-Horn(2003), “Building a Service Brand: Stages, People and Orientations,” *The Service Industries Journal*, 23(3), 1–21.
- de Jonge, Jan, Christian Dormann, Peter P. M. Janssen, Maureen F. Dollard, Jan A. Landeweerd, and Frans J. N. Nijhuis(2001), “Testing Reciprocal Relationships Between Job Characteristics and Psychological Well-being: A Cross-lagged Structural Equation Model,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 29–46.
- del Rio, A. Belen, Rodolfo Vazquez, and Victor Iglesias(2001), “The Effect of Brand Associations on Consumer Response,” *Journal of Consumer Marketing*, 18(5), 410–25.
- Deming, Edwards E.(1985), *Out of the Crisis*, Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Digman, John M.(1990), “Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model,” *Annual Review of Psychology*, 41, 417–40.
- Eagly, Alice H. and Shelly Chaiken(1993), *Psychology of Attitudes*, Harcourt Bruce Jovanovich, Fort Worth: TX.
- Ellwood, Iain.(2001), “How Psychology Can Help Create a Brand Culture,” *Marketing*, June, 24.
- Faust, Bill and Beverly Bethge(2003), “Looking Inward: How Internal Branding and Communications Affect Cultural Change,” *Design Management Journal*, Summer, 14(3), 56–63.
- Freudengerger, H. J.(1974), “Staff Burnout,” *Journal of Social Issues*, 30, 159–65.
- Gardner, Donald G. and Jon L. Pierce(1998), “Self-esteem and Self-efficacy within the Organizational Context,” *Group & Organization Management*, 23(1), 48–70.
- Getzels, J. W. and E. G. Guba(1954), “Role, Role

- Conflict and Effectiveness,” *American Sociological Review*, 19, 164-75.
- Ghose, Kamal(2002), “ABC-Anchoring the Brand Concept,” *Journal of Brand Management*, November, 10(2), 95-105.
- Gladden, James M., George R. Milne, and William A. Sutton(1998), “A Conceptual Framework for Assessing Brand Equity in Division 1 College Athletics,” *Journal of Sport Management*, 12(1), 1-9.
- Golembiewski, Robert T. and Byong Seob Kim (1989), “Self-esteem and Phases of Burnout,” *Organizational Development Journal*, 7(1), 51-8.
- Greenwald, Anthony G.(1989), “Why Attitudes Are Important: Defining Attitude and Attitude Theory Twenty Years Later,” in Pratkanis, A.R., Breckler, S.J. and Greenwald, A.G. (Eds), *Attitude Structure and Function*, Earlbaum, Hillsdale, NJ, 429-40.
- Gremler, Dwayne D., Mary Jo Bitner, and Kenneth R. Evans(1994), “The Internal Service Encounter,” *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 34-56.
- Grönroos, Christian(1990), *Service Marketing and Management*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger(1994), “Putting the Service-Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review*, 72(2), 164-75.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger(1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press.
- Hiscock, Jennifer(2002), “The Brand Insiders,” *Marketing* (May), 23-4.
- Hoffman, K. Douglas and Thomas N. Ingram (1992). “Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance,” *The Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-79.
- Holt, Douglas B.(1995), “How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices,” *Journal of Consumer Research*, 22 (June), 1-16.
- Hostage, G. M.(1975), “Quality Control in a Service Business,” *Harvard Business Review*, 53(4). 98-106.
- Howell, Roy D., Danny N. Bellenger, and James B. Wilcox(1987), “Self-esteem, Role Stress, and Job Satisfaction Among Marketing Managers,” *Journal of Business Research*, 15(1), 71-85.
- Hurley, Robert F.(1998), “Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality,” *Journal of Academy of Marketing Science*, 26(2), 115-27.
- Ishikawa, Kaoru(1985), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs: NJ.
- Jacobs, Rick(2003), “Turn Employees into Brand Ambassadors,” *ABA Bank Marketing*, April, 35(3), 22-6.
- Kassarjian, Harold H.(1971), “Personality and Consumer Behavior: A Review,” *Journal of*

- Marketing Research*, 8 (November), 409-18.
- Keller, Kevin Lane(1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, Kevin Lane(2001), "Building Customer-Based Brand Equity," *Marketing Management*, July/August, 15-9.
- Kelly, J. Patrick, Myron Gable, and Richard T. Hise(1981), "Conflict, Clarity, Tension and Satisfaction in Chain Store Manager Roles," *Journal of Retailing*, 57, 27-42.
- Kelly, Scott W., James H. Donnelly, and Steven J. Skinner(1990), "Customer Participation in Service Production and Delivery," *Journal of Retailing*, 66, 315-35.
- Kline, Theresa J. B., Lorne M. Sulsky, and Sandra D. Rever-Moriyama(2000), "Common Method Variance and Specification Errors: A Practical Approach to Detection," *The Journal of Psychology*, 134(4), 401-21.
- Koeske, G. F., Kirk, S. A., Koeske, R. D., and Rauktis, M. B.(1994), "Measuring the Monday Blues: Validation of a Job Satisfaction Scale for Human Services," *Social Work Research*, 18, 27-35.
- Korman, Abraham K.(1976), "Hypothesis of Work Behavior Revisited and an Extension," *Academy of Management Review*, 1(1), 50-63.
- Lassar, Walfried, Banwari Mittal, and Arun Sharma(1995), "Measuring Customer-Based Brand Equity," *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-9.
- Layman, Elizabeth, and Janet A. Guyden(1997), "Reducing Your Risk of Burnout," *Health Care Supervisor*, 15(3), 57-69.
- Lee, Raymond T. and Blake E. Ashforth(1990), "On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-47.
- Lee, Raymond T. and Blake E. Ashforth(1996), "A Meta-Analysis Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-33.
- Leiter, Michael P. and Christina Maslach(1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organization Commitment," *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Lewis, Barbara and Thomas Entwistle(1990), "Managing the Service Encounter: A Focus on the Employee," *International Journal of Service Industry Management*, 1(3), 41-52.
- Long, Mary M. and Leon G. Schiffman(2000), "Consumption Values and Relationships: Segmenting the Market for Frequency Programs," *Journal of Consumer Marketing*, 17(3), 214-32.
- Loveman, Gary W.(1998), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking," *Journal of Service Research*, 1(1), August, 18-31.
- Mael, Fred A.(1988), "Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni," Unpublished Doctoral Dissertation, Detroit: Wayne State University.

- Maslach, Christina, Susan E. Jackson, and Michael P. Leither(1996), *Maslach Burnout Inventory Manual*. (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Miles, Raymond E. and W. E. Douglas Creed (1995), "Organizational Forms and Managerial Philosophies: A Descriptive and Analytical Review," *Research in Organizational Behavior*, 17, 333-72.
- Mitchell, Collin(2002), "Selling the Brand Inside," *Harvard Business Review*, January, 99-105.
- Na, Woon Bong and Roger Marshall(1999), "Validation of the "Big Five" Personality Traits in Korea: A Comparative Approach," *Journal of International Consumer Marketing*, 12(1), 5-19.
- Nichol, Gillian(1992), "Motivating Employees," *Managing Service Quality*, July, 259-61.
- Pierce, Jon L., Donald G. Gardner, Randall B. Dunham, and Larry L. Cummings(1993), "Moderation by Organization-based Self-esteem of Role Condition-Employee Response Relationships," *Academy of Management Journal*, 36(2), 271-88.
- Pierce, Jon L., Donald G. Gardner, Larry L. Cummings, and Randall B. Dunham(1989), "Organization-based Self-esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-48.
- Podsakoff, Philip M. and Dennis W. Organ(1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12, 531-44.
- Rafaeli, Anat and Robert I. Sutton(1987), "Expression of Emotion as Part of the Work Role," *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rogers, Jerry D., Kenneth E. Clow, and Toby J. Kash(1994), "Increasing Job Satisfaction of Service Personnel," *Journal of Services Marketing*, 8(1), 14-26.
- Rosse, Joseph J., R. Wayne Boss, Alan E. Johnson, and Deborah F. Crown(1991), "Conceptualizing the Role of Self-esteem in the Burnout Process," *Group & Organization Studies*, 16(4), 428-51.
- Rousseau, D. M. and McLean J. Parks(1992), "The Contracts of Individuals and Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rozin, Randall S.(2002), "The Branding Iron: From Cowboys to Corporations," *Journal of Brand Management*, September, 10(1), 4-7.
- Rust, Roland T., Greg L. Stewart, Heather Miller, and Debbie Pielack(1996), "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach," *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62-80.
- Saxe, Robert and Barton A. Weitz(1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19 (August), 343-51.
- Scarpello, Vida, and John P. Campbell(1983), "Job Satisfaction: Are the Parts There?," *Personal Psychology*, 36, 577-600.

- Schneider, Benjamin and David E. Bowen(1985), "New Services Design, Development and Implication and the Employee," In George, W. R. and Marshall, C. (Eds), *New Services*, The American Marketing Association, Chicago, IL, 82-101.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen(1993), "Human Resource Management is Critical," *Organizational Dynamics*, 39-52.
- Schneider, Benjamin, Jill K. Wheeler, and Jonathan Cox(1992), "A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Theme," *Journal of Applied Psychology*, 77, 705-16.
- Schouten, John(1991), "Selves in Transition," *Journal of Consumer Research*, 17 (March), 412-25.
- Sergeant, Andrew and Stephen Frenkel(2000), "When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers?," *Journal of Service Research*, 3(1), 18-34.
- Shavitt, Sharon(1989), "Operationalizing Functional Theories of Attitudes," in Pratkanis, A.R., Breckler, S.J. and Greenwald, A.G. (Eds), *Attitude Structure and Function*, Earlbaum, Hillsdale, NJ, 311-38.
- Shavitt, Sharon(1990), "The Role of Attitude Objects in Attitude Functions," *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 124-48.
- Silvestro, Rhian and Stuart Cross(2000), "Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment Challenging the Satisfaction Mirror," *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 244-68.
- Singh, Jagdip, Jerry R. Goolsby, and Gary K. Rhodes(1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives," *Journal of Marketing Research*, 31 (November), 558-69.
- Sirgy, M. Joseph(1982), "Self-concept in Consumer Behavior: A Critical Review," *Journal of Consumer Research*, 9 (December), 287-99.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulin, C. L.(1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally, Inc.
- Solomon, Michael R.(1983), "The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective," *Journal of Consumer Research*, 10 (December), 319-29.
- Song, I-S. and Hattie, J.(1985), "Relationships Between Self-concept and Achievement," *Journal of Research in Personality*, 19, 365-72.
- Sumrall, Delia A. and Rose Sebastianelli(1999), "The Moderating Effect of Managerial Sales Orientations on Salespersons' Role Stress-Job Satisfaction Relationships," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, 72-9.
- Tajfel, Henry(1982), "Social Psychology of Intergroup Relations," *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA: 1-39.
- Tosti, Donald T. and Rodger D. Stotz(2001), "Building Your Brand from the Inside Out," *Marketing Management*, July/August, 10(2), 28-33.
- Tracy, Brian S.(1986), "I Can't, I Can't: How

- Self-concept Shapes Performance,” *Management World*, Apr/May, 1-2.
- Underwood, Robert, Edward Bond, and Robert Baer(2001), “Building Service Brands via Social Identity: Lessons From the Sports Marketplace,” *Journal of Marketing Theory and Practice* (Winter), 1-13.
- Walker, Orville. C. Jr., Gilbert A. Churchill Jr., and Neil M. Ford(1975), “Organizational Determinants of the Industrial Salesman’s Role Conflict and Ambiguity,” *Journal of Marketing*, 39, January, 32-9.
- Wanous, John P., Arnon E. Reichers, and Michael J. Hudy(1997), “Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Item Measures?,” *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-52.
- Wells, L. E. and Marwell, G.(1976), *Self-Esteem*, London: Sage Publications.
- Westman, Mina, and Dov Eden(1997), “Effects of a Respite from Work on Burnout: Vacation Relief and Fade-out,” *Journal of Applied Psychology*, 82, 516-27.
- Yoon Mahn Hee and Jaebeom Suh(2003), “Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees,” *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Yi, Youjae and Suna La(2004), “What Influences the Relationship between Customer Satisfaction and Repurchase Intention? Investigating the Effects of Adjusted Expectations and Loyalty,” *Psychology and Marketing*, 21(5), 351-73.

# Internal Branding: Investigating the Influence of Employees' Brand Identification on Employee Satisfaction and CS Activities

Youjae Yi\*

Suna La\*\*

## Abstract

This study examines three main issues in an integrated model. First, we investigate the effect of employees' brand identification on employee satisfaction. Second, we investigate the effect of employees' brand identification on employees' CS activities. And third, we examine whether satisfied employees are likely to perform CS activities. Five dimensions of brand personality are adopted in the proposed model in which we measure employee-brand congruence with personal identification and social identification. The results show that when employees feel that their company's brand personality matches well with their personal or social images or expresses them effectively, their job satisfaction increases. Satisfied employees also tend to do more activities that can increase customer satisfaction. In addition, employees' brand identification has a direct influence on CS activities as well as an indirect one via ES.

These results seem to support the claims of the service profit chain. The findings imply that it is useful to view employees as internal customers and brand management is important for employees as well as for customers. Enhancing brand personality of the company and selecting service employees who are well matched with the brand image can enhance both employee satisfaction(ES) and customer satisfaction(CS). Especially for services firms, internal branding is critical so that employees should be regarded and managed as brand apostles to customers.

Key words: Brand Identification, Brand Personality, Customer Satisfaction(CS), Employee Satisfaction(ES), Internal branding, Internal Marketing, Internalization of the Brand, Service Profit Chain.

---

\* Professor of Marketing, College of Business Administration, Seoul National University.

\*\* Full-time Lecturer, Department of Management, Korea National Open University.